

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากอัลกุรอาน อัลหะดีษ และจากเอกสารต่าง ๆ โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเรื่องความหมาย สาเหตุและวิธีการแก้ไขกับความขัดแย้งในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุความขัดแย้งในด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และในด้านสถานภาพขององค์กร อีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยผู้วิจัยได้เรียงเนื้อหาสาระสำคัญและสรุปประเด็นเพื่อนำเสนอตามที่ได้จัดแบ่งหัวข้อไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
 - 1.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 1.2 ธรรมชาติของความขัดแย้ง
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง
2. การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.1 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.3 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.4 วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
 - 2.5 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
3. การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
4. ความขัดแย้งภายในโรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

1.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ก่อนที่จะเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความขัดแย้ง ก็ต้องมาเข้าใจก่อนว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ トラバドที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความซับซ้อน มีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ง่าย เพราะความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติในการบริหาร องค์กรและการอยู่ร่วมกันด้วยคนจำนวนมาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของแนวคิด พร้อมกับความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ของความรู้และความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่ การมองบางสิ่งบางอย่างที่ต่างกัน ตลอดจนการแข่งขันต่าง ๆ อย่าให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งหมด ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่ไม่สามารถที่จะหนีให้ผลได้ เพราะเมื่อใดที่มนุษย์นั้นอย่างทำงานอยู่ร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมต้องเกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนแตกต่างกัน ดังที่ Saleh Ibn Ghanim Al- sadhlan . (1986 : 5) ได้กล่าวว่า แท้จริงนั้นอัลลอฮ์ ﷻ ให้มนุษย์ทุกคนร่วมกันเดินบนเส้นทางที่ถูกต้องและได้ตัดเดือนไม่ให้แตกแยกและขัดแย้งกันเหมือนกับประชาชาติก่อนหน้านี้ ดังที่ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا (آل عمران ، الآية : 103)

ความว่า : “และพวกเจ้าจงยึดสายเชือกของอัลลอฮ์โดยพร้อมกันทั้งหมด และจงอย่าแตกแยกกัน” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 103 : อาละอิมรอน)

ดังที่ท่านอิบน์ กษีร์ได้อธิบายอายะฮ์อัลกุรอานว่า อัลลอฮ์ ﷻ ได้สั่งการให้พวกเจ้าอยู่ร่วมกันและได้ห้ามไม่ให้พวกเจ้าแตกแยกกัน เพราะอัลลอฮ์ได้ประทานรสูลด้วยชี้ทางนำ และศาสนาที่ถูกต้องและได้บัญญัติศาสนาอันหนึ่งเดียวกัน ไม่มีการแตกแยกและขัดแย้งกัน เช่นเดียวกับคำกล่าวของ Abdullah Ibn Al-muhsin Al-turki. (1998 : 19 - 21) ความขัดแย้งนั้น เป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้น อาจจะเกิดขึ้นของความขัดแย้งทางจุดมุ่งหมาย ทางอารมณ์ ทั้งหมดนั้นเป็นสิ่งปกติของมนุษย์ที่ต้องรู้และต้องเข้าใจ เพราะฉะนั้นศาสนาอิสลามมาจากอัลลอฮ์ และอัลลอฮ์ได้ประทานแก่ท่านนบี ﷺ ให้เผยแพร่ความรู้แก่มนุษย์ให้รู้จักอัลลอฮ์ ﷻ

ได้มีนักปราชญ์และนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของความขัดแย้งมากมายหลายลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ผู้เขียนขอสรุปคำนิยามความหมายโดยนักปราชญ์และนักวิชาการในอิสลามได้ให้คำนิยามและความหมายของความขัดแย้งที่แตกต่างกันไปดังนี้

Alwani, Taha Jabir. (1991 : 152) ได้ให้ความคิดเห็นของคนแต่ละคนอาจจะมาจากความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของคนอื่น ความคิดเห็นที่สนับสนุนสิ่งที่เห็นความแตกแยกย่อมมาจากความพึงพอใจของแต่ละคน และมันจะได้รับแรงสนับสนุนจากผู้คนที่ถูกความชั่วร้ายครอบงำ สาเหตุที่มาจากภายในที่ทำให้ผู้คนที่เกิดความขัดแย้งก็คือ ความต้องการแห่งตน (นัฟสุ)

Shahin, Saifuddin Husin (1993 : 41-42) ได้นิยามความหมายของความขัดแย้งไว้มาก โดยเน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล คำนิยาม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกแตกต่างกัน เช่นเดียวกับ Hamid, saleh Ibn Abdullah (1991 : 7) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาวะการณ์ที่ทำให้บุคคลต่างอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้ ที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานต่าง ๆ

Al muktary, Aqy Ibn Muhamad. (1993 : 9) ได้ให้ความหมายว่าความขัดแย้งเช่นเดียวกัน คือ การโต้แย้งในการพูดเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ เป็นความจริงหรือสิ่งที่ไม่เป็นความจริง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งคือ การที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน หรืออาจเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการของสิ่งเดียวกันแต่ของสิ่งนั้นมีอยู่อย่างจำกัด (Musa Ibn yahya 2006 : 56) และได้กล่าวอีกว่า มนุษย์จะต้องยอมรับข้อกำหนดจากอัลลอฮ์ ﷻ และถือเป็นธรรมชาติที่ฝืนไม่ได้ การยอมรับความแตกต่างในความคิดจึงเป็นวิธีการเดียวเท่านั้นที่จะสร้างความสงบสุขแก่มนุษยชาติ และสร้างสันติภาพอันปลอดภัยจากการความขัดแย้งในทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกนี้ เพราะอัลลอฮ์ ﷻ สร้างมนุษย์โดยต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์และต้องการอาหาร ลมหายใจ เพื่อให้มนุษย์นั้นได้ทรศาคต่ออัลลอฮ์ ด้วยเหตุนี้มนุษย์ต้องมีกฎระเบียบเพื่อร่วมกันอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มนุษย์ทุกคนย่อมมีความบกพร่องในทุกๆ ด้าน แม้ว่าในด้านความคิด ด้านร่างกายและอีกหลาย ๆ ด้าน เลยทำให้มนุษย์นั้นมีความคิดที่แตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ต้องลง

ประธานกฎและหลักการต่าง ๆ นั้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อมนุษย์ในทุกสถานการณ์และเวลาเหมือนกับที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญญัติไว้ในอัลกุรอานว่า :

.....فَمِنْهُمْ شَقِيٌّ وَسَعِيدٌ ﴿١٥﴾ (هود ، الآية : 105)

ความว่า : “.....ในหมู่พวกเขาจะมีผู้เป็นทุกข์และผู้เป็นสุข” (ฮุด : 105)

จากอายะฮ์อัลกุรอานดังกล่าว ชัดเจนว่าพวกที่เที่ยงนั้นเป็นพวกที่ขัดแย้งกันและกัน และพวกที่มีเหตุผลหรือพวกที่มีความจริงย่อมเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งผู้ที่ยอมรับความถูกต้องก็จะได้เป็นผู้ที่มีความสุข และสำหรับผู้ที่ไม่ยอมรับความจริงก็จะเป็นผู้ที่มีความทุกข์

Hamid, saleh Ibn Abdullah (1991 : 7) ได้กล่าวไว้ว่าการเกิดความขัดแย้งบนโลกนี้เป็นสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กำหนดมาตั้งแต่แรก โดยการสร้างมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันทางด้านสีผิว รูปร่าง สติปัญญา ภาษา ความรู้ เจตคติและความคิดที่แตกต่าง การขัดแย้งกันในความคิดและความเห็น รวมทั้งความแตกต่างในทัศนะ เป็นสังขรณ์ดั้งเดิมที่อัลลอฮ์ทรงกำหนดมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์ดังที่กล่าวในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١٨﴾﴾ (هود: 118)

ความว่า “ และหากพวกเจ้าของเจ้าทรงประสงค์แน่นอน พระองค์จะทรงทำให้ปวงมนุษย์เป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พวกเขาก็ยังคงแตกแยกกัน ” (ฮุด : 118)

จากความหมายของอายะฮ์ดังกล่าวนี้ หมายถึง พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้ปวงมนุษย์ทั้งหมดเป็นมุอฺมิน อยู่ในแนวทางของอิสลาม แต่พระองค์ไม่ทรงทำเช่นนั้นเพราะด้วยอริกมะฮ์ของพระองค์ คือ มนุษย์นั้นยังคงแตกแยกออกเป็นศาสนาต่าง ๆ และลัทธิมากมาย เช่น ยะฮูดี นัศรอนิ และมะญูซี เป็นต้น เว้นแต่บุคคลที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงอิดาเยฮ์ให้ด้วยความโปรดปรานของพระองค์ คือผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในสังขรณ์ โดยสรุปแล้วความหมายของความแตกแยกนั้นหมายถึง การแตกแยกด้านศาสนา จริยธรรมและการกระทำหรือพฤติกรรม แต่อัลลอฮ์จะชี้ทางเช่นที่ได้ตรัสในอัลกุรอานอีกอายะฮ์หนึ่งว่า

فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا آخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ ﴿٢١٣﴾ (البقرة الآية : 213)

ความว่า “แล้วอัลลอฮ์ ﷻ ก็ทรงแนะนำแก่บรรดาผู้ศรัทธา ซึ่งความจริงที่พวกเขา
ขัดแย้งกันด้วยอนุมัติของพระองค์” (อัล-บะเกาะเราะฮ์ : 213)

จากอายะฮ์ข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่าพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ชี้ทางที่ถูกต่อกับ
บรรดาผู้ที่ศรัทธาต่อพระองค์ ด้วยอัลลอฮ์ได้อนุมัติให้ท่านนะบี นำความจริงมาประกาศต่อพวกที่
ขัดแย้งกัน

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Websters Dicyonary) กล่าวว่า ความขัดแย้ง
(Conflict) มาจากภาษาละตินว่า Confligere ซึ่งแปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็น
เจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกัน
เมื่อมีความสนใจความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 137) ได้ให้ความหมายของคำว่า
ขัดแย้ง หมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนี้ได้อธิบายคำว่า ขัด หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้
และให้ความหมายของ คำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ สรุปได้ว่า
ความขัดแย้ง นั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามแล้ว ยัง
สร้างแรงกดดันต่อต้านเป็นปฏิปักษ์ต่อกันอีกด้วย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 176) ได้ให้ความหมายของคำ
“ขัดแย้ง” ว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกันเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้

พจนานุกรม ของ คอนไซซ์ (Concise Oxford Dictionary.1989: 247, อ้างถึงใน
ธงชัย สถาปนาชาติ. 2542 : 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง เป็นการต่อสู้ การปะทะ หรือ
การแย้งซึ่งระหว่างคนหรือกลุ่มสองกลุ่มขึ้นไป ที่มีหลักการหรือความคิดตรงกันข้าม นอกจากนี้
ความขัดแย้ง รวมถึงความตึงเครียดระหว่างคน ที่มากกว่าสองคนขึ้นไป เนื่องมาจากความคิดที่ไม่
ลงรอยกัน ความกดดันหรือการต่อต้านในทางใดทางหนึ่ง ความขัดแย้ง รวมถึงภาวะที่เป็นการ
บังคับ การถูกกักขัง การกระทำที่ต้องฝืนใจ มิให้ผู้หนึ่งผู้ใดบรรลุจุดมุ่งหมาย

พจนานุกรม ของ เว็บสเตอร์ (Webster's Dictionary. 1972 : 308, อ้างถึงใน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 475) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน
ว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่ง
ร้ายการกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อมีความสนใจ ความคิด
หรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 203) ได้กล่าวไว้ว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการการพยายามของบุคคลหนึ่งที่ทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่ง และส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจก่อให้เกิดความตึงเครียด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 158) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาต้องแบ่งส้นปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้

พรรณราย ทรัพย์ะประกา (2544 : 13) อธิบายว่า ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้ง ภูมิหลัง ทางด้านครอบครัว การศึกษาอบรมและทางสังคม ความคิดเห็นค่านิยม ความต้องการและบุคลิกภาพ เมื่อมาติดต่อกฎสัมพันธกัน ก็เป็นธรรมดาที่ต้องเกิดความขัดแย้งขึ้นมา

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2540 : 11) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ลงรอยกัน หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความสนใจแตกต่างกัน พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในที่นี้หมายถึงการกระทำของฝ่ายหนึ่ง ที่ตั้งใจไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

กมลรัตน์ ธนัพระภัสร์ (2544 : 11) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ ดังนี้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล แสดงออกในท่าทีที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งต่อเนืองมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ ส่วนแบ่งที่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดการใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันเป้าหมาย วิธีการ ประสิทธิภาพ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้ต่าง ๆ ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดกับมนุษย์ทุกคน การเกิดความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องมีคู่กรณีเสมอไป สามารถเกิดขึ้นกับตัวเราเองได้ เมื่อคนเรายังเก่ง ก็ยังเข้าไปพัวพันกับคนอื่น ชอบหาเรื่องมาใส่ตัวทำให้รู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ เป็นทุกข์อยู่ในใจ

ปราชญา กล้าผจญ (2540 : 229) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ ที่ไปด้วยกันไม่ได้ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะรับรู้ว่าจะถูกต้องหรือไม่ก็ตาม คนที่อยู่ในความขัดแย้งจะมีความรู้สึก ว่า ถ้าหากฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมทางสังคมที่ฝ่ายหนึ่งมุ่งทำร้ายอีกฝ่ายหนึ่ง และในอีกแง่หนึ่งนั้น ก็มองได้ว่าการทำร้ายกันนั้น อาจจะไม่ได้อาศัยจากความขัดแย้งเสมอไป ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนสองคนหรือมากกว่านั้นในองค์การ มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน เนื่องจากทัศนคติที่ต่างกัน วิธีคิด การทำงานต่างกัน และไม่สามารถที่ปรับความแตกต่างเหล่านั้นให้ลงรอยกัน

Johnson และ Johnson (1875 : 136-137 อ้างถึงใน สโรชิน โศทรโสภา, 2551 : 49) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึงการที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดแย้งขัดขวางหรือรบกวนอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมที่ถูกรบกวนเกิดการเสียหายหรือดำเนินไปได้ยากหรือมีผลน้อยลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

ส่วนนักวิชาการหรือนักบริหารการศึกษาของไทย ก็ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งทั้งที่แตกต่างและคล้ายกัน เช่น

สมยศ นาวิกโร (2540 : 772) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่าภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 203) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อต้านหรือเป็นปรปักษ์ต่อบุคคลหรือพลังต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียด ปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย ซึ่งเป็นไปได้ทั้งบุคคล องค์กร หรือประเทศ รับรู้ต่างกันเป้าหมายต่าง ๆ และมีคุณค่าหลากหลายแตกต่างกันไปภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 141) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้

สมคิด บางโม (2545 : 262) กล่าวว่า เรื่องที่ขัดแย้งภายในองค์การ โดยยึดคู่กรณีเป็นหลักอาจแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังนี้คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความรู้ ความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียดซึ่งมีผลกระทบต่อถึงงานอื่น ๆ ด้วย ประเภทต่อมา คือ ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกันอาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น และประเภทสุดท้าย คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงานหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ และความขัดแย้งภายในองค์การ เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาของความขัดแย้ง อาจแบ่งเนื้อหาของความขัดแย้งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนทำงานช้า ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากรซึ่งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์การเพราะต้องใช้ทรัพยากร

ร่วมกัน การแข่งขันสถานที่ พัสศุและงบประมาณ และความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 9 - 8) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าความขัดแย้งกับความเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสถานภาพเดิมแต่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้งและความขัดแย้งไปสู่การเปลี่ยนแปลง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 129) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการ ความปรารถนา ความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

สมยศ นาวิการ (2543 : 772) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

สมพร เอี่ยมสำอางค์ (2543 : 9) กล่าวว่าความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ความคิดความเชื่อของบุคคลที่ไม่ตรงกับบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาในหลายลักษณะที่เป็นปฏิบัติ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือ นิ่งเฉย หรือไม่สนใจต่อบุคคลนั้น บางกรณีอาจถึงขั้นทำร้ายกัน

ฉรงค์ กิ่งน้อย (2545 : 9) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคลองค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน มีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เกิดปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อสรุปตรงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ซึ่งอาจจะเหมือน ๆ กัน หรือแตกต่างกันบ้าง แต่พอได้สรุปความหมายของความขัดแย้งได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น หมายถึงสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความสนใจทัศนคติ ความต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในเชิงบวกและลบ เพราะฉะนั้นความขัดแย้งสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท หลายลักษณะไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน และหรือความขัดแย้งระหว่าง

องค์การ ซึ่งความขัดแย้งในแต่ละประเภทย่อมจะมีอิทธิพลต่อกันและกัน เช่น บุคคลที่มีความขัดแย้งภายในอย่างรุนแรงอาจจะมีปฏิกริยาต่อความขัดแย้งขององค์การในแนวทางที่ทำให้เกิดผลร้าย และยุ่งเหยิงเพราะว่าความกดดัน

2.2 ธรรมชาติของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นกับบุคคล และกลุ่มบุคคล โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งคือ การที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน หรืออาจเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการของสิ่งเดียวกันแต่ของสิ่งนั้นมีอยู่อย่างจำกัด (Musa Ibn yahya. 2006 : 56)

และได้กล่าวอีกว่ามนุษย์จะต้องยอมรับข้อกำหนดจากอัลลอฮ์ ﷻ และถือเป็นธรรมชาติที่หนีไม่ได้ การยอมรับความแตกต่างในความคิดจึงเป็นวิธีการเดียวเท่านั้นที่จะสร้างความสงบสุขแก่มนุษยชาติ และสร้างสันติภาพอันปลอดภัยจากการความขัดแย้งในทุกสิ่งทุกอย่างบนโลกอันสั้นนี้ เพราะอัลลอฮ์สร้างมนุษย์โดยต้องมีร่างกายที่สมบูรณ์และต้องการอาหาร ลมหายใจ แม้แต่ให้มนุษย์นั้นได้ทรีศธาต่ออัลลอฮ์ ﷻ ด้วยเหตุนี้มนุษย์ต้องมีกฎระเบียบเพื่อร่วมกันอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มนุษย์ทุกคนย่อมมีความบกพร่องในทุกๆ ด้าน แม้ว่าในด้านความคิดด้านร่างกายและอีกหลาย ๆ ด้านเลยทำให้มนุษย์นั้นมีความคิดที่แตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ต้องลงประทานกฎและหลักการต่าง ๆ นั้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อมนุษย์ในทุกสถานการณ์และเวลาเหมือนกับที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญญัติไว้ในอัลกุรอานว่า :

فَرِيقٌ فِي الْجَنَّةِ وَفَرِيقٌ فِي السَّعِيرِ ﴿٧﴾ (الشورى الآية : 7)

ความว่า : “พวกหนึ่งจะอยู่ในสวนสวรรค์ และอีกพวกหนึ่งจะอยู่ในไฟที่ลุกชว่งโจัด” (อิซซุรอ : 7)

จากอายะฮ์อัลกุรอาน โองการนี้ชัดเจนว่ามนุษย์นั้นมีความขัดแย้งระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งผู้ที่ยอมรับความถูกต้องก็จะได้อยู่ในสวรรค์ของพระองค์อัลลอฮ์และผู้ที่แตกต่างกันในเรื่องศาสนาหรือกลุ่มที่ปฏิเสธศรัทธานั้นจะอยู่ในนรกยะฮันนัม

แรก ๆ ในการเกิดการความขัดแย้งระหว่างมนุษย์ด้วยกันนั้น ตั้งแต่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ส่งท่านนบีอาดัม ﷺ ลงมาในโลกแห่งนี้ ยังที่รู้ด้วยกันว่าในประวัติศาสตร์สองคน ลูกนบีอาดัม ﷺ นั้นมีความขัดแย้งกันระหว่างทั้งสองคนจนถึงปัจจุบัน เพราะฉะนั้นคนเราจะหนีไม่พ้นจากการความขัดแย้ง ซึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า :

وَأْتَلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقْبِلُ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنْ
الْآخَرَ قَالَ لَا أَقْتُلُكَ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ ﴿٢٧﴾ (المائدة الآية : 27)

ความว่า “และเจ้าจงอ่านให้พวกเขาฟัง ซึ่งข่าวคราวเกี่ยวกับบุตรชายสองคนของอาดัมตามความเป็นจริง ขณะที่ทั้งสองได้กระทำการพลีซึ่งสิ่งพลีอยู่นั้น แล้วสิ่งพลีนั้นก็ถูกรับจากคนหนึ่งในสองคน และมันมิได้ถูกรับจากอีกคนหนึ่งเขาจึงได้กล่าวว่า แน่نونข้าจะฆ่าเจ้า” (อัล-มาอิดะฮ์ : 27)

ความหมายจากอายะฮ์ที่ว่า “และเจ้าจงอ่านให้พวกเขาฟัง ซึ่งข่าวคราวเกี่ยวกับบุตรชายสองคนของอาดัมตามความเป็นจริง” หมายถึงจงอ่านให้พวกวงศวานอิสรออีลฟังเกี่ยวกับข่าวคราวของกอบีล และฮาบีลที่ได้ขัดแย้งกัน

เพราะฉะนั้นการบริหารประเทศและการบริหารองค์กรที่เล็กกว่าประเทศเป็นหน่วยย่อยในท้องถิ่นจนถึงองค์กรครอบครัวที่เป็นองค์กรเล็กที่สุด ก็จะต้องใช้วิธีการบริหารแบบเดียวกัน นั่นคือต้องใช้วิธีสร้างความยอมรับความเคารพนับถือทางความคิดระหว่างกันและกันโดยไม่ติดยึด ในความแตกต่างซึ่งกันและกัน เหมือนกับที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้บัญญัติไว้ในอัลกุรอานว่า :

﴿...إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا...﴾
(الحجرات الآية : 13)

ความว่า... “...และเราได้บันดาลให้พวกเจ้ามีความแตกต่างกันทางด้านกลุ่มพันธุ์และชาติพันธุ์เพื่อพวกเจ้ารู้จักได้...” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 13: อัลฮุซุรอตุ)

ซึ่งความหมายจากอายะฮ์อัลกุรอาน โองการนี้มีได้หมายความว่าเพียงผิวเผินแค่การตีความในทางสังคมที่มองไปพบความหลากหลายทางสังคมทางด้านอาชีพด้านการแต่งกายด้านวัฒนธรรมทั่วไปเหมือนกับดอกไม้หลายสีที่ช่วยแต่งเติมโลกให้มีสีสันทั้งงดงามเพียงด้านเดียว แต่ต้องหมายความว่าความแตกต่างทางความคิดจากพื้นฐานของคนกลุ่มต่างๆที่มาจากกลุ่มพันธุ์หรือชาติพันธุ์อันหลากหลายเป็นเบื้องต้นด้วย ต้องยอมรับว่าความแตกต่างพื้นฐานทางความคิดนี้แหละที่นำไปสู่ความแตกต่างทางสังคมซึ่งอัลกุรอานได้บัญญัติไว้อย่างชัดเจนว่า “เป็นความแตกต่างที่ต้องทำความรู้จักซึ่งกันและกัน”

Abdullah Muhamad Ibn Nasr Ilmarazi. (1985 : 16) ได้กล่าวว่า การเกิดความขัดแย้งของนักปราชญ์ ด้วยการขัดแย้งกัน ในหลาย ๆ เรื่องนั้นระหว่างนักปราชญ์กันเอง ทุกคนขัดแย้งกันพร้อมกับยกหลักฐานที่ดี ไม่มีใครที่เข้าข้างตัวเองหรือกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่นเดียวกับ Hamid, saleh Ibn Abdullah. (1991 : 7) การเกิดความขัดแย้งบนโลกนี้เป็นสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กำหนดมาตั้งแต่แรก โดยการสร้างมนุษย์นั้นจากการที่แตกต่างกันทางด้านสีผิว รูปร่าง นิสัย ความรู้ และความคิดที่แตกต่างกัน การขัดแย้งกัน ในความคิดและความเห็น รวมทั้งความแตกต่างในทัศนะ เป็นสังขธรรมดั้งเดิมที่อัลลอฮ์ทรงกำหนดมาพร้อมกับความเป็นมนุษย์ดังที่กล่าวในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (هود: 118)

ความว่า “ และหากพวกเจ้าของเจ้าทรงประสงค์แน่นอน พระองค์จะทรงทำให้ปวงมนุษย์เป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พวกเขาก็กังขังแตกแยกกัน ” (สุด : 118)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ครอบคลุมที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม แต่ทุกวันเราจะพบกับความขัดแย้งหลาย ๆ อย่างตั้งแต่ความขัดแย้งในตัวเอง ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร แต่เดิมมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว จึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป ต่อมาเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์โดยช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการกล่าวซ้ำเตือน เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์

Hamid, saleh Ibn Abdullah. (1991 : 7) ได้บอกถึงคำของความแตกต่างหรือขัดแย้งกันนั้น หมายถึง ความคิดที่ไม่ตรงกัน บางอย่างคิดถูกและบางอย่างคิดผิด ต่อเมื่อความคิดที่ไม่ตรงกันก็เลยทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เพราะการเกิดความคิดที่ต่างกันอย่างนี้เป็นธรรมชาติของอัลลอฮ์ ﷻ ที่สร้างมนุษย์ขึ้นมาอยู่ในโลกใบนี้ มีหลากหลายผิวสีและพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างด้านความรู้ความคิดและรูปร่างหน้าตาดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۗ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ...﴾ (هود الآية: 118-119)

ความว่า “และหากพวกเจ้าของเจ้าทรงประสงค์แน่นอน พระองค์จะทรงทำให้ปวงมนุษย์เป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พวกเขาก็ยังคงแตกแยกกัน เว้นแต่ผู้ที่พระเจ้าของเจ้าทรงมีเมตตาและเช่นนั้นแหละพระองค์ทรงบังเกิดพวกเขา...”
(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 118-119 : ฮูด)

จากความหมายของอายะฮ์ดังกล่าวนี้ หมายถึง พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้ปวงมนุษย์ทั้งหมดเป็นมุอฺมิน อยู่ในแนวทางของอิสลาม แต่พระองค์ไม่ทรงทำเช่นนั้นเพราะด้วยอิมะฮ์ของพระองค์ คือ มนุษย์นั้นยังคงแตกแยกออกเป็นศาสนาต่าง ๆ และลัทธิมากมาย เช่น ยะฮูดี นัศรอณี และมะญูซีย์ เป็นต้น เว้นแต่บุคคลที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงอิดาเยฮ์ด้วยความโปรดปรานของพระองค์ คือผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในสัจธรรม โดยสรุปแล้วความหมายของความแตกแยกนี้หมายถึง การแตกแยกด้านศาสนา จริยธรรมและการกระทำหรือพฤติกรรม

แต่อัลลอฮ์จะชี้ทางเช่นที่ได้ตรัสในอัลกุรอานอีกอายะฮ์หนึ่งว่า

﴿فَهَدَىٰ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَا اٰخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِاِذْنِهِ...﴾ (البقرة الآية: 213)

ความว่า “แล้วอัลลอฮ์ ﷻ ก็ทรงแนะนำแก่บรรดาผู้ศรัทธา ซึ่งความจริงที่พวกเขาขัดแย้งกันด้วยอนุมติของพระองค์” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 213: อัล-บะเกาะเราะฮ์)

จากอายะฮ์ข้างต้นได้แสดงให้เห็นว่าพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ชี้ทางที่ถูกต้องกับบรรดาผู้ที่ศรัทธาต่อพระองค์ ด้วยอัลลอฮ์ได้อนุมติให้ท่านนบี นำความจริงมาประกาศต่อพวกเขาที่ขัดแย้งกัน

Alwani, Taha Jabir. (1991 : 102) ได้กล่าวไว้ว่า อิสลามจะปฏิบัติต่อผู้คนบนพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงสร้างพวกเรา ความจริงอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างทางความคิดที่เกิดขึ้นกับบรรดาเศาะหาบะฮ์ นั้นมาได้เกิดจากความศรัทธาที่อ่อนแอ ตั้งแต่ตลอดช่วงชีวิตของท่านศาสดา ﷺ ท่านจะเป็นศูนย์รวมของกฎชะรีอะฮ์ เราจะประจักษ์พยานว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับเศาะหาบะฮ์จะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลา และความขัดแย้งเหล่านั้นจะยุติเมื่อความขัดแย้งดังกล่าวมาถึงท่านศาสดา ﷺ

โดยธรรมชาติแล้วสาเหตุของความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นจะแตกต่างกันไปตามกาลสมัยแม้ว่าปัญหาของสมัยหนึ่งจะถ่ายทอดไปยังอีกสมัยหนึ่งก็ตาม ทุกวันนี้สาเหตุที่สำคัญที่สุดของความคิดเห็นที่ต่างกันคือความหาวิชาต่ออัลอิสลาม หรือขาดความรู้เกี่ยวกับอิสลามที่เพียงพอ

ในปัจจุบัน ความเชื่อว่าการขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ในองค์กร ความขัดแย้งไม่ใช่ดีหรือเลวทั้งหมด เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ จึงควรรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปรสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน Alwani, Taha Jabir. (1991 : 150-151) และมีผลการวิจัยของ โทมัสและชมิทท์ (เสริมศักดิ์ วิชาการ. 2534 : 9 อ้างอิงมา จาก Thomas and Schmidt. 1976 : 315 – 318) ที่ยืนยันว่าผู้บริหาร ต้องใช้เวลามาก ในการจัดการความขัดแย้งในหน่วยงาน การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ตาม ไม่ว่าจะทำงานกับคนที่ตนเองชอบ หรือไม่ชอบ ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น หากผู้บริหารสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมั่นใจได้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในสังคมความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องรู้จัก เข้าใจ และพร้อมที่ต้องเผชิญ และต้องเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการกับความขัดแย้งและแปรเปลี่ยนพลังของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้กลับกลายเป็นประโยชน์กับองค์กรให้ได้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

อิสลาม หมายถึง การยอมจำนนโดยสิ้นเชิงต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างมนุษย์และจักรวาล อิสลามถือว่าชีวิตของมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นวัตถุและจิตวิญญาณ ซึ่งทั้งสององค์ประกอบดำรงอยู่ด้วยกันในชีวิตมนุษย์อย่างมีคุณภาพ อิสลามครอบคลุมพฤติกรรมของมนุษย์ในทุก ๆ ด้านทั้งเรื่องพฤติกรรมส่วนตัวหรือพฤติกรรมส่วนรวม หล่อหลอมชีวิตส่วนบุคคลและระเบียบแห่งสังคมให้อยู่ในรูปแบบที่สมบูรณ์อย่างเท่าเทียมกัน อัลลอฮ์ได้ประทานเจตจำนงอิสระ (Free Will) ให้กับมนุษย์ในการเลือกเฟ้นและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโลกตามความต้องการของมนุษย์ซึ่งมนุษย์มีเสรีภาพในการเลือกที่จะดำเนินชีวิตตามวิถีทางของอัลลอฮ์หรือไม่ มนุษย์ได้กระทำสิ่งใดก็ตามด้วยความสมัครใจมิใช่ด้วยการบังคับ และผู้ที่เห็นว่าความจริงที่คัมภีร์ อัลกุรอานและท่านศาสดาก้าวไว้เป็นความจริงก็เป็นหน้าที่ของเขาที่จะต้องก้าวออกมายอมจำนนต่อเจตจำนงอิสระของพระเจ้าและด้วยการยอมจำนนนี้เรียกกันว่า “อิสลาม” ส่วนผู้ที่มอบเจตจำนงอิสระของตนเองให้แก่พระเจ้าและดำเนินชีวิตไปตามพระบัญชาของพระองค์ก็ได้ชื่อว่าเป็น “มุสลิม” (มุฮัมมัดรอฟีอี มูซอ. 2549 : 2:3:9)

แนวคิดของความขัดแย้ง ได้มีการศึกษามานานแล้ว และต่างก็ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ นักการศึกษาที่สนใจในเรื่องความขัดแย้งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้หลายท่าน และนักทฤษฎีสมาชิกต่าง ๆ ต่างพากันสนใจและให้ความสำคัญในแง่มุมต่าง ๆ กันคือสมัยโบราณถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย มีคนก่อให้เกิดขึ้น และควรหลีกเลี่ยง ส่วนสมัยพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติเกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อนขององค์การเองและความขัดแย้ง มีประโยชน์ ส่วนสมัยปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีและจำเป็นควรกระตุ้นให้เกิดขึ้น องค์การจึงจะมีความก้าวหน้าและการบริหารงานในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป ผู้จัดการต้องมีส่วนรับผิดชอบโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง

ดังนั้นแนวคิดทางการบริหารเชิงอิสลามจึงเน้นเรื่องการตรวจสอบในขั้นตอนของข้อมูลย้อนกลับระหว่างการปฏิบัติงานกับพันธกิจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมุสลิม อย่างไรก็ตาม อิสลามกลับปฏิเสธแนวคิด เพราะความเชื่อในเรื่องความไม่พ่ายแพ้ถือเป็นความหยิ่งยโส ซึ่งไม่เพียงจะนำไปสู่หายนะในโลกปัจจุบันแล้ว ยังส่งผลถึงโลกหน้าอีกด้วย นอกจากนี้ความรู้สึกในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การปรับปรุง ตลอดจนการรับฟังความคิดของผู้อื่น อัลลอฮ์ ﷻ ได้บอกให้พวกเราทราบ ว่า พวกเรามีความรู้ที่จำกัดดังที่อัลกุรอานได้ตรัสไว้ว่า

﴿... وَمَا أوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (الإسراء الآية : 85)

ความว่า “...พวกท่านจะไม่ได้ได้รับความรู้ใด ๆ เว้นแต่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น”
(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 85 : อัลอิสรอฮ์)

คำสอนอิสลามเรียกร้องให้เราแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ดังที่
ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

1 ((طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ))

ความว่า “ การแสวงหาความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมุสลิม ”

นอกจากนี้อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (طه الآية : 114)

ความว่า “จงกล่าวเถิด ข้าแต่พระเจ้าของข้าพระองค์ ขอพระองค์ทรงโปรดเพิ่มพูน
ความรู้แก่ข้าพระองค์” (ฏอฮา : 114)

แนวคิดเกี่ยวกับความหยิ่งทะนงขัดแย้งกับแนวคิดของท่านอุมัยร คอลิฟะฮ์ท่าน
แรกในอิสลาม ผู้ซึ่งได้กล่าวสุนทรพจน์ในวันรับตำแหน่งว่า

ฉันได้รับแต่งตั้งให้มีอำนาจเหนือพวกท่านทั้งหลาย แต่ฉันไม่ใช่ผู้ที่ดีที่สุดในหมู่
พวกท่าน หากฉันกระทำในสิ่งที่ดีจะช่วยเหลือฉัน แต่ถ้าหากฉันกระทำในสิ่งที่ไม่ดีหรือสิ่งที่ผิด ก็
จงกล่าวตักเตือนและแก้ไขฉัน

Atyah Muhamad Salim. (1991 : 85-92) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
ในทางฟิกฮ์ไม่ใช่เหตุที่ต้องทำให้มีการทะเลาะและสร้างศัตรูระหว่างมุสลิมด้วยกัน ความเห็นที่
แตกต่างกันไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่เป็นการเปิดกว้างทางด้านวิชาการ และการค้นหาข้อเท็จจริง ดังนั้น
แต่ละฝ่ายจึงควรมีมารยาท และให้ความเคารพความเห็นของอีกฝ่าย โดยไม่ถือว่าสิ่งที่ตนเห็นนั้น
เป็นบัญญัติของอัลลอฮ์ที่ถูกต้องและ ไม่ผิดอีกแล้ว ตัวอย่างของการให้เกียรติระหว่างสองฝ่ายที่
ขัดแย้งกันนั้นมีให้เห็นอย่างชัดเจนในสมัยเศาะหาบะฮ์และอุมะฮ์อรูนก่อน

ในปัจจุบันนี้ ไม่ว่าในองค์กรหรือในสังคมทั่ว ๆ ไป ทั้งในต่างประเทศและ
ในบ้านเราเองก็ดี นับว่าความขัดแย้งจะทวีความรุนแรง เราจะพบเสมอจากทีวี ภาพข่าวรอบโลก
และหนังสือพิมพ์ประจำวันว่า โลกนี้เต็มไปด้วยความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเป็น “ความขัดแย้ง

¹ รายงานโดย อิบน์มาญะฮ์

ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครอง ระหว่างบุตร ธิดากับบิดา มารดา นายจ้างกับลูกจ้าง ความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกิดจากความต้องการอำนาจ ระหว่างความร่ำรวยของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีอำนาจตัดสินใจ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ต้องการที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยาและสิ่งทั้งหลาย ย่อมมีความขัดแย้งกันเสมอ

Abdulkarim Shaidan. (1996 : 107) ได้ให้ความคิดของการเกิดพวกหรือที่เรียกกันว่ามัชฮับต่าง ๆ นั้น เป็นผลพวงของความเห็นที่แตกต่างในการอิจติฮาดหรือการวินิจฉัย เท่านั้น เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการมีชีวิตชีวาของฟิกฮ์และการไม่หยุดนิ่งของบรรดาอุละมาอ์ในการค้นหาความรู้และข้อเท็จจริงในศาสนา ด้วยการใช้สติปัญญาและความรู้ของพวกเขา เพื่อให้สามารถเผยแพร่แก่ผู้คนทั่วไป และเอามาใช้ในชีวิตประจำวันได้

Alwani, Taha Jabir. (1995 : 87-88) ได้กล่าวว่าส่วนการแพร่หลายมัชฮับต่าง ๆ โดยเฉพาะมัชฮับทั้งสี่นั้นเป็นเพราะการที่อิหม่ามทั้งสี่มีลูกศิษย์ที่ช่วยเผยแพร่จนขยายกว้างและมีชื่อเสียง รวมทั้งมีการบันทึกกฎหมายและบทวินิจฉัยต่างๆ จนเป็นตำราขึ้นมา อันที่จริงความเห็นต่าง ๆ ในทางฟิกฮ์มิได้มีเพียงแค่มัชฮับเท่านั้น แต่ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้ชื่อเสียงของแนวความคิดของมัชฮับทั้งสี่เป็นที่รู้จักกันและถูกใช้กันอย่างแพร่หลายที่สุด แนวคิดของอุละมาอ์ท่านอื่นๆ ที่เคยมีในอดีตมีมากกว่ามัชฮับของอิหม่ามทั้งสี่อีก เช่น หะสัน อัล-บัศรี (เสียชีวิต ส.ศ. 110) อัล-เอาซาอีย์ (เสียชีวิต ส.ศ. 157) ซุฟยาน อัช-เชารี (เสียชีวิต ส.ศ. 160) อัล-ลัยษ อิบน์ สะอัด (เสียชีวิต ส.ศ. 157) ซุฟยาน อิบน์ อุยัยนะฮ์ (เสียชีวิต ส.ศ. 198) อิบน์ หัซม อัช-ชอฮิรีย (เสียชีวิต ส.ศ. 270) อิศฮาก อิบน์ รอฮูฮ์ (เสียชีวิต ส.ศ. 238) อับดุล เชารู (เสียชีวิต ส.ศ. 240) เป็นต้น

Abdulkarim Shaidan. (1996 : 122-124) ได้กล่าวไว้ว่า ดั้งเดิมในทางฟิกฮ์นั้น ผู้ศึกษาฟิกฮ์ต้องอิจติฮาดด้วยตัวเองก่อน ด้วยการถือหลักฐานจาก อัล-กุรอาน อัล-หะดีษ และกฎหมายต่างๆ ที่จะทำให้การอิจติฮาดของเขานั้นใช้ได้ ซึ่งอาจจะป้องกันความเห็นของคนรุ่นก่อนหน้า หรืออาจจะขัดแย้งกันก็ได้ ในทั้งสองกรณีเขาจะได้รับผลบุญ ถ้าการอิจติฮาดของเขาถูกต้อง เขาจะได้รับสองผลบุญ และถ้าผิดเขาจะได้รับหนึ่งผลบุญ อย่างไรก็ตามในสมัยหลังนี้ ความอุตสาหะในการหาความรู้ของคนส่วนมากนั้นลดลง อีกทั้งยังมีตำราต่างๆ ที่เป็นแหล่งอ้างอิงมากมาย และการไม่มีความพร้อมในการอิจติฮาดจึงทำให้มีการคัดลอก/การตามผู้อื่น มากกว่าการอิจติฮาดเอง ทั้งๆ ที่ความพยายามในการศึกษาหลักฐาน และความอุตสาหะเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงด้วยตัวเองนั้น เป็นสิ่งที่คนรุ่นสะลัฟเองให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้อุละมาอ์บางท่านก็มีความเห็นว่า ควรต้องเปิดโอกาสการอิจติฮาด เพื่อป้องกันการอ้างอิงอิจติฮาดของคนที่ไม่มีความพร้อมในเรื่องนี้

Alwani, Taha Jabir. (1995 : 150-152) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ แนวคิดเดิมและแนวคิดสมัยใหม่หรือแนวคิดสมัยปัจจุบันนั่นเองเช่นเดียวกันกับ จรรยาเสียงเทียนชัย. (2544 : 16, อ้างอิงถึงใน Neghlingale. 1974) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดความขัดแย้งไว้ดังนี้คือ

1. แนวความคิดแบบเก่า เป็นแนวความคิดที่สอนให้มนุษย์มีค่านิยม ที่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทำให้มนุษย์กลัวความขัดแย้ง กลัวการไม่เห็นด้วย และกลัวการเป็นปรปักษ์ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดออกไป หรือพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกล

2. แนวคิดแบบใหม่ แนวความคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งที่จะต้องเกิด หนีไม่พ้นและบางครั้งก็เป็นที่ต้องการ จึงควรมีการกระตุ้นและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัด

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 131) ได้กล่าวถึง การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงจิตวิทยา โดยได้จำแนกแนวความคิดเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างกันดังนี้

1. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View)

มุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลายและการไร้เหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งทำให้เสียหาย ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กร

2. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View)

แนวคิดนี้ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์กร มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์จะสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้งโดยให้ความเห็นว่าเหตุผลของการมีความขัดแย้งเนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อองค์กรได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการ เกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2483 จนถึงปี พ.ศ. 2513

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)

มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่ สนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์กร ที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเจียมสงบและมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์กร จะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นใหม่ ๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่จึงสนับสนุนให้ผู้บริหาร รักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์กร ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดเพียงพอต่อการสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญเติบโต

จากแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ถือว่าเป็นแบบฉบับดังที่ เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช (2544 : 15-17) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งการเกิดความขัดแย้งไว้ว่า สาเหตุแห่งความขัดแย้งและนำมาซึ่งการชุมนุมเรียกร้อง มี 5 ประการ คือ เกิดจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน เกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์ โครงสร้างที่ไม่เป็นธรรม ไม่เสมอภาคกันเกิดจากความสัมพันธ์ที่บุคคลที่เข้ากันไม่ได้เกิดจากค่านิยม โลกทัศน์ ความเชื่อที่แตกต่างกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 228) ได้ให้แนวคิดว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการความพยายามของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งกระทำอย่างตั้งใจเพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ซึ่งยังผลให้บุคคลหรือกลุ่มดังกล่าวเกิดความคับข้องใจและมีความตึงเครียดในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ของเขา

ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นจะต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มและช่วยพัฒนาการทำงานของคน เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์และเป็นความสร้างสรรค์แบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่ไปลด สกัดกัน หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งจะเป็นประโยชน์หรือไม่ ขึ้นกับว่าจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ได้สรุปว่าแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ เช่นเดียวกัน แนวคิดดั้งเดิมและแนวคิดปัจจุบัน เมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง จึงพอสรุปได้ความว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความคิด ความเชื่อทัศนคติ ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์ของกลุ่มหรือของกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัททั้งเชิงบวกและลบ ผู้บริหารต้องยอมรับและเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง พยายามใช้ทักษะเชิงบริหารจัดการความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท เพื่อที่จะสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในความขัดแย้งภายในโรงเรียนย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่ผู้บริหารจะเลือกนำผลในด้านใดไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในโรงเรียนได้

2) การบริหารความขัดแย้ง

2.1 ประเภทของความขัดแย้ง

นักวิชาการอิสลาม ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การตามนัยที่ตนเองให้ความสนใจเป็นพิเศษ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ท่านเหล่านั้นจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดระบบแห่งการนำเสนอ ผู้เขียนเห็นว่าทุกทัศนะของการนำเสนอ ต่างก็ให้แง่มุมของการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และทัศนะของการจำกัดประเภท ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้เสมอ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการกล่าวขาน เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์

นักพฤตินิยมศาสตร์ มองความขัดแย้งว่ามีลักษณะแตกต่างกันไป บางอย่างก็ให้ความสำคัญกับแหล่งที่เกิด หรือขบวนการคิด และวิธีทำงาน

Shahin, Saifuddin Husin. (1993 : 56) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งทางด้านความคิดดังที่ท่านอิหม่ามมาลิกได้กล่าวไว้ว่า

² ((إِنَّ أَصْحَابَ رَسُولٍ ﷺ اخْتَلَفُوا فِي الْفُرُوعِ وَتَفَرَّقُوا فِي الْآفَاقِ ، وَكُلٌّ عِنْدَ نَفْسِهِ مُصِيبٌ))

ความว่า “แท้จริงศอฮาบะหุของท่านรอซูล ﷺ ได้ขัดแย้งกันในสาขาต่างๆ และได้แตกแยกเป็นหลายฝ่าย และทั้งหมดนั้นยอมให้เกิดสิ่งที่ถูกต้อง”

คำกล่าวของอิหม่ามมาลิกนั้นบ่งบอกถึงความขัดแย้งเพื่อให้บรรลุความเป็นจริง ถึงแม้จะมีความขัดแย้งหรือแตกต่างกันในบางเรื่อง แต่สุดท้ายแล้วเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดี

2. ความขัดแย้งที่ต้องมาปรึกษาหารือ เรียกกันว่า (التشاور) การประชุม ความขัดแย้งประเภทนี้คล้ายกับประเภทแรกเพื่อหาข้อตกลงในสิ่งที่ถูกต้อง

² ดู อาดาบูล รออูซี ของมุหัมมัดอวาม 29

3. ความขัดแย้งที่ถูกดำเนิน เพื่อทำให้เกิดความแตกแยกกันและทำให้เป็นฝ่ายเป็นพวก โดยไม่ยอมรับของอีกกลุ่มหนึ่ง ความขัดแย้งประเภทนี้ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานว่า

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾ (آل عمران الآية : 103)

ความว่า “และพวกเจ้าจงยึดสายเชือกของอัลลอฮ์โดยพร้อมกันทั้งหมด และจงอย่าแตกแยกกัน และจงรำลึกถึงความเมตตาของอัลลอฮ์ที่มีต่อพวกเจ้า ขณะที่พวกเจ้าเป็นศัตรูกัน แล้วพระองค์ได้ทรงให้สนิทสนมกันระหว่างหัวใจของพวกเจ้า แล้วพวกเจ้าก็กลายเป็นพี่น้องกันด้วยความเมตตาของพระองค์ และพวกเจ้าเคยประกฏอยู่บนปากหลุมแห่งไฟนรก แล้วพระองค์ก็ทรงช่วยพวกเจ้าให้พ้นจากปากหลุมแห่งนรกนั้น ในทำนองนั้นแหละ อัลลอฮ์จะทรงแจกแจงแก่พวกเจ้าซึ่งบรรดาโองการของพระองค์เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับแนวทางอันถูกต้อง”

(อาละอิมรอม : 103)

จากอายะฮ์อัลกุรอานดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าอัลลอฮ์ ﷻ ได้ให้ยึดกับศาสนาของอัลลอฮ์ ไม่ให้แตกแยกกันในการยึดถือศาสนา โดยที่กลุ่มหนึ่งยึดถือโดยเคร่งครัดอีกหลายกลุ่มยึดถือบ้างไม่ยึดถือบ้าง อย่างที่พวกเขาและพวกที่อกรื้อจัญแห่งนครมะดีนะฮ์เคยใช้ชีวิตตามความใคร่ของตน และให้มีภาคีขึ้นแก่อัลลอฮ์ ตลอดจนทำการสู้รบกันนั้นประหนึ่งว่าพวกเขากำลังอยู่บนปากเหวแห่งนรกซึ่งใกล้จะตกอยู่แล้ว

และอีกอายะฮ์หนึ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

وَلَقَدْ آتَيْنَا مُوسَىٰ الْكِتَابَ فَأَخْلَفَ فِيهِ ۖ وَلَوْلَا كَلِمَةٌ سَبَقَتْ مِنْ رَبِّكَ لَقُضِيَ بَيْنَهُمْ

وَإِنَّهُمْ لَفِي شَكٍّ مِّنْهُ مُرِيبٍ ﴿١١٠﴾ (هود الآية : 110)

ความว่า “และโดยแน่นอน เราได้ให้คัมภีร์แก่มูซาแล้วได้เกิดการขัดแย้งกันขึ้นในนั้น และหากมิใช่ลิจิตได้บันทึกไว้ที่พระเจ้าของเจ้าแล้วแน่นอน ก็คงจะถูกตัดสินระหว่างพวกเขาและแท้จริงพวกเขานั้นเป็นผู้สงสัย ย่อมอยู่ในการสงสัยจากมัน (คัมภีร์)”

(ฮุด : 110)

จากอายะฮ์ดังกล่าวนี้จะแสดงให้เห็นว่า อัลลอฮ์ ﷻ ได้ปลอบใจของท่านนบี ﷺ ถึงการปฏิเสธและต่อต้านของพวกมุชริกีนมักกะฮ์ว่า โอ้อูฮัมมัด เจ้าอย่าเศร้าโศกเสียใจในการปฏิเสธต่อต้านของกลุ่มชนเหล่านั้นต่อเจ้าเลย แท้จริงเราได้ให้คัมภีร์เตารอดแก่มูซาเช่นเดียวกับที่เราให้คัมภีร์อัลฟุรคองแก่เจ้า แล้วพวกเขาก็ได้ขัดแย้งกันในคัมภีร์นั้น บางคนก็เชื่อ บางคนก็ปฏิเสธเช่นเดียวกับที่กลุ่มชนของเจ้ากระทำอยู่ หากมิใช่ลิจิตของอัลลอฮ์ ที่ให้ระงับการสอบสวนและการลงโทษไปจนกระทั่งวันกิยามะฮ์แล้ว พวกเขาก็จะถูกตัดสินในโลกดุนยา คือคนที่ดีจะถูกตอบแทนด้วยความดีของเขา คนชั่วก็就会被ตอบแทนด้วยความชั่วของเขา

ดังที่นบี ﷺ ได้ให้ระมัดระวังกับความขัดแย้งได้กล่าวว่า :

³ ((إِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ بِاخْتِلَافِهِمْ فِي الْكِتَابِ))

ความว่า “แท้จริงด้วยความหายนะพวกก่อนหน้านั้น ก็เพราะด้วยความขัดแย้งในด้านคัมภีร์”

Al muktary, Aqy Ibn Muhamad. (1993 : 8) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกมาเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งที่มีผู้ถูกตำหนิ เช่น ความขัดแย้งระหว่างคนมุอฺมินกับคนกาฟิร ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ هَذَا نِ حَصْمَانِ اَخْتَصَمُوا فِي رَبِّهِمْ ... ﴾ (الحج الآية : 19)

ความว่า “ผู้ได้เถียงทั้งสองฝ่ายนี้ต่างก็ได้เถียงกันเกี่ยวกับพระเจ้าของพวกเขา....”

(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 19 : อัลฮัจญ์)

³ หะดีษบันทึกโดย al-Muslim และ Ahmad หะดีษหมายเลข 2 / 421

จากอายะฮ์อัลกุรอานข้างต้นพระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ศรัทธาต่ออัลลอฮ์และผู้ที่ปฏิเสธต่อการศรัทธานั้นต่างก็ได้เคียงข้างเคียงกันกับการนับถือทางศาสนาที่พวกเขา นับถืออยู่

2. ความขัดแย้งที่ต้องยกย่อง หมายถึงความขัดแย้งระหว่างพวกมุสรีกินกับพวกอัสลุลกีตาบในด้านความเป็นอยู่ พฤติกรรม และวันสำคัญของพวกเขา โดยถูกห้ามไม่ให้ตามแบบของพวกเขา

3. ความขัดแย้งที่ถูกตามกฎหมายและอนุญาตให้ คือความขัดแย้งระหว่างพวกนักปราชญ์อิสลามกับกฎหมายต่าง ๆ ในดั่งที่นะบีได้กล่าวไว้

4 ((إِذَا حَكَمَ الْحَاكِمُ فَاجْتَدِهْ فَأَصْحَابِ فَلَهُ أَجْرَانِ وَإِذَا حَكَمَ فَأَخْطَأَ فَلَهُ أَجْرٌ))

ความว่า “เมื่อมีการตัดสินที่ถูกต้องของผู้พิพากษา ก็จะได้ผลบุญสองผลบุญและเมื่อตัดสินผิดก็เขาจะได้หนึ่งผลบุญ”

Musa Ibn yahya. (2006 : 62) ได้กล่าวว่าท่านอิหม่ามอัชชาฟีอีรอฮิมามุสลิมได้แบ่งความขัดแย้งออกมาเป็น 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งในสิ่งที่ต้องห้าม และอีกอย่างอิหม่ามอัชชาฟีอีรอฮิมามุสลิมจะไม่กล่าว เช่นเดียวกันกับท่านอิมานิตัยมียะหรือฮิมามุสลิมได้แบ่งความขัดแย้ง 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งที่หลากหลาย และความขัดแย้งที่เป็นตรงกันข้ามหรือศัตรู ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَخْتَصِمَانِ فِي الْخَرْتِ إِذْ نَفَسَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحَكْمِهِمْ شَاهِدِينَ ﴿٧٨﴾ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُدَ

الْجِبَالَ يُسَبِّحُنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ ﴿٧٩﴾ (الأنبياء الآية : 78-79)

ความว่า : และจงรำลึกถึงเรื่องราวของดาวิดและสุลัยมาน เมื่อเขาทั้งสองได้ตัดสินในเรื่องไรรานาเมื่อฝูงแกะของชนหมู่หนึ่งได้หลบเข้าไปกินพืชในเวลากลางวันและเราเป็นพยานต่อการตัดสินของพวกเขา ดังนั้น เราได้คลายให้สุลัยมานเข้าใจการตัดสินนั้น และเราได้ให้ความเฉลียวฉลาดและวิชาความรู้ที่หลักแหลมแก่แต่ละคน และเราได้ทำให้ภูเขาและน้ำแซ่ร้องสดุดีร่วมกับดาวิดและเราเป็นผู้กระทำสิ่งเหล่านี้

⁴ หะดีษบันทึกโดย al-Bukhari และ al- Muslim

ด้วยโองการดังกล่าวทั้งสองฝ่ายมีความขัดแย้งกัน ฝ่ายหนึ่งยึดกับความรู้ และอีกฝ่ายหนึ่งยึดกับความอดสาเห ด้วยเหตุดังกล่าวสิ่งที่แท้จริงนั้นคือผู้ที่มีความรู้กับอดสาเหโดยมองดูจากหลักฐานที่จะไปสู่เป็นจริง ยังกี่ดาวูดและสุลัยมานนั้น อัลลอฮ์ได้ให้ความเฉลียวฉลาดและความรู้อันกว้างขวาง พร้อมกับการเป็นนบี นี่คือการที่ได้คล้อยใจให้สุลัยมานเข้าใจการตัดสินใจ

Alwani, Taha Jabir. (1995 : 26-29) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกมา 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งด้านความรู้ลึกซึ้งของตัวเอง ความขัดแย้งทางด้านความถูกต้อง และความขัดแย้งที่ไม่ยอมรับระหว่างความยกย่องสรรเสริญกับความชั่ว เช่นเดียวกับ Al muktary, Aqy Ibn Muhamad. (1993 : 9-12) ได้แบ่งความขัดแย้งต่าง ๆ นั้นออกเป็น 3 ประเภท

1. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกันที่ไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَّلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ

((آية البقرة : 176))

ความว่า “นั่นก็เพราะว่า อัลลอฮ์ได้ทรงประทานคัมภีร์ลงมาพร้อมด้วยสัจธรรม และแท้จริงบรรดาผู้ที่ขัดแย้งกันในคัมภีร์นั้น ย่อมอยู่ในการแตกแยกที่ห่างไกล”

(อับ-ปะเกาะเราะฮ์ : 176)

และอีกโองการหนึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ ...

(آل عمران الآية : 19)

ความว่า “และบรรดาผู้ที่ได้รับคัมภีร์ มิได้ขัดแย้งกันนอกจากหลังจากที่ได้มีความรู้มายังพวกเขาเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากความอิจฉาริษยาระหว่างพวกเขาเอง”

(อาละอิมรอม : 19)

2. ความขัดแย้งที่เป็นประเภทจำแนกได้ เช่น การมีความขัดแย้งเกี่ยวกับคุณลักษณะของการอาซาน อิกอมัต การอ่านคูอาอ์ก่อนละหมาด และการตักบิรของการละหมาดศพ และอีกหลาย ๆ อย่าง

3. ความขัดแย้งด้านความคิดที่ไม่ตรงกัน เช่น ความเข้าใจที่แตกต่างกันในการคิดดังคำตรัสของพระองค์ที่ทรงกล่าวไว้ว่า

وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ أَخَذْنَا فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَسْتُمْ فِيهِ غَنَمَ الْقَوْمِ وَكُنَّا
لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ ﴿٧٨﴾ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ﴿٧٩﴾
(الأنبياء الآية: 78-79)

ความว่า “และจึงรำลึกถึงเรื่องราวของดาวิดและสุลัยมาน เมื่อเขาทั้งสองได้
ตัดสินในเรื่องไร่นา เมื่อฝูงแกะของชนหมู่มหนึ่งได้หลบเข้าไปกินพืชในเวลา
กลางคืน และเราเป็นพยานต่อการตัดสินของพวกเขา ดังนั้น เราได้คลายใจให้สุลัย
มานเข้าใจการตัดสินนั้น และเราได้ให้ความเฉลียวฉลาดและวิชาความรู้ที่หลัก
แหลมแก่แต่ละคน” (ซูเราะฮ์ อัลอัมบิยาอ : 78-79)

สุพิน เกชาคุปต์ (2544 : 117) สรุปว่า ความขัดแย้ง มี 4 ประเภทคือ ความ
ขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ความขัดแย้ง
ระหว่างบุคคลกับองค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 51-56) ได้พูดถึงของการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า
พื้นฐานของความขัดแย้งมี 2 ประเภทคือ ความขัดแย้งภายในบุคคลกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ความขัดแย้งภายในบุคคลเป็นความขัดแย้งภายในของเอกก็ตามบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือ
ความขัดแย้งระหว่างคนหลาย ๆ คน ในกรณีของความขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจเป็นภายในกลุ่ม
(ภายในกลุ่มเดียว) หรือระหว่างกลุ่ม (เกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม) วิธีจัดการกับความขัดแย้งขึ้นอยู่กับ
สถานการณ์แต่ละสถานการณ์การบริหารความขัดแย้ง 5 รูปแบบได้แก่ การผสมผสาน ความมี
น้ำใจ การครอบงำ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นรูปแบบการบริหารที่มีความต้องการในการ
ตรวจสอบความแตกต่างและบรรลุการแก้ปัญหาอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รูปแบบนี้สัมพันธ์
กับการแก้ปัญหาและมีประสิทธิผลเมื่อปัญหามีความซับซ้อน

2. ความมีน้ำใจ (Obliging) เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นคุณค่าความมีน้ำใจที่
สูงในบุคคลคนอื่นแต่เน้นในตัวเองตำรูปแบบนี้อาจสะท้อนความนับถือตัวเองต่ำเป็นกลยุทธ์ที่ใช้
ยกคนอื่นให้สูงขึ้นทำให้เขารู้สึกที่ดีต่อปัญหา

3. การครอบงำ (Dominating) เป็นรูปแบบการบริหารที่ตรงกันข้ามกับความมี
น้ำใจมีการเน้นที่ตนเองมองข้ามความต้องการของคนอื่น ๆ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้
คุณค่ากับตัวเองหรือคนอื่น ผู้บริหารจะถอนตัวจากเหตุการณ์ปล่อยให้คนอื่นตัดสินใจกับผลลัพธ์การ

กระทำ โดยยึดเวลาออกไปจะทำให้สิ่งต่าง ๆ ยุติไปเอง ถือว่าเป็นการใช้การหลีกเลี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลเมื่อต้องการเวลา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นรูปแบบการบริหารลักษณะเป็นทางสายกลางไม่สูงหรือต่ำในความเห็นของคนอื่น ๆ หรือตนเอง ทั้งสองฝ่ายต่างมองหาความเป็นกลางการแบ่งแยกความแตกต่าง หรือการแลกเปลี่ยนการยินยอม เพื่อให้บรรลุการแก้ปัญหา

เคนเน็ธ คับบลิว. โทมัส (Kenneth W. Thomas 1992 อ้างอิงมาจาก ทองใบ สุดชาติ 2545 : 238) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์กร ตามวิธีการแห่งการเกิดความขัดแย้ง เป็น 3 ประเภท ดังนี้ ความขัดแย้งในเป้าหมาย ความขัดแย้งกันในข้อเท็จจริง และความขัดแย้งกันในระเบียบ หรือวิธีในการทำงาน

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2544 : 145-147) ได้ให้ความหมายของลักษณะของประเภทของความขัดแย้งไว้ 3 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Individual Conflict) บุคคลย่อมมีความหวังมีเป้าหมายของตัวเอง ถ้ามีการตอบสนองความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นมา ในลักษณะก้าวร้าว หลีกเลี่ยงต่อต้านอย่างใดอย่างหนึ่งได้ การขัดแย้งภายในกลุ่มหรือองค์กร (Group and Organization Conflict) เมื่อสมาชิกขององค์กรได้ปฏิบัติงานร่วมกันความใกล้ชิดมีมากขึ้น โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็มีมากขึ้น เช่น การขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) การขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) การขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือองค์กร (Interorganizational Conflict) เมื่อมีองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นมา ย่อมมีความขัดแย้งกันเพื่อสร้างอาณาจักร สร้างความนิยมหรือถ้าเป็นองค์กรทางการค้า ก็แย่งลูกค้าเพื่อแสวงหากำไร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541 : 127) แยกประเภทของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความต้องการที่ขัดแย้งกันเองภายในตัวเขา ซึ่งเมื่อคน ๆ นั้นเกิดความขัดแย้งของบทบาท หรือ ความสับสนในบทบาท ที่เขาต้องแสดงในช่วงเวลานั้น หรือความขัดแย้งด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของเขา ทำให้เกิดความสับสนกังวล และวุ่นใจในการแสดงพฤติกรรม

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ต่างพยายามทำงานหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการของตน โดยการกระทำของเขาจะทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถบรรลุความต้องการของตน หรือมีอุปสรรคในการทำงาน ทำให้เกิดความต่อต้านและความขัดแย้งระหว่างกัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกบางคนภายในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุความต้องการของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของสมาชิกอื่นในกลุ่ม โดยความขัดแย้ง

ภายในกลุ่มอาจจะสร้างผลเสียในการทำงานร่วมกัน หรือสร้างผลดีในด้านการประสานความเข้าใจ และกระตุ้นความคิดในกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่ม ต่างให้ความสำคัญต่อความต้องการและเป้าหมายของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายของกลุ่มอื่น ซึ่งอาจจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรอาจจะนำมาซึ่งผลกระทบในด้านลบ หรือความร่วมมือในเชิงสร้างสรรค์ระหว่างกัน

5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ เป็นธรรมชาติของทุกองค์การที่แต่ละบุคคลหรือกลุ่ม จะให้ความสำคัญกับความต้องการของตน และพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะขัดขวางหรือตรงข้ามกับความต้องการของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความคับข้องใจ และพฤติกรรมกดดันไม่ให้คนอื่นสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่เราสามารถแบ่งความขัดแย้งภายในองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ

5.1 ความขัดแย้งในแนวคิด เป็นความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่อยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจ หรือไม่ลงตัวของรูปแบบและปริมาณงานที่บุคคลต้องปฏิบัติ

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่ทำงานในระดับเดียวกัน ทำให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติงาน หรือยอมรับความคิดเห็นระหว่างกัน เนื่องจากต่างก็มีความต้องการที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่บรรลุเป้าหมายได้

5.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายสนับสนุน เป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือสายงานหลักกับผู้ทำงาน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพหรือสายงานสนับสนุน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งจะทำให้ก้าวก่ายหน้าที่กัน ความขัดแย้งในผลประโยชน์และการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 300) ได้กล่าวว่า ประเภทของความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ความขัดแย้งกับตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในองค์การ เช่นเดียวกัน นพ ศิริบุญนาค (2546 : 212) ได้แบ่งแยกประเภทความขัดแย้งออกมา 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งของบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งขององค์การ อย่างที่ สมคิด บางโม (2551 : 252) ได้แบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ด้วยเหตุนี้มีผู้รู้หลายท่าน ที่ได้อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับความขัดแย้งไว้หลายทศนะด้วยกัน ดังเช่นที่ ทองอินทร์ วัศโสธรส. (2530 : 175-176 อ้างถึงใน ประพนอม สร้อยวัน 2547 : 11-12) ได้อธิบายว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะมีการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

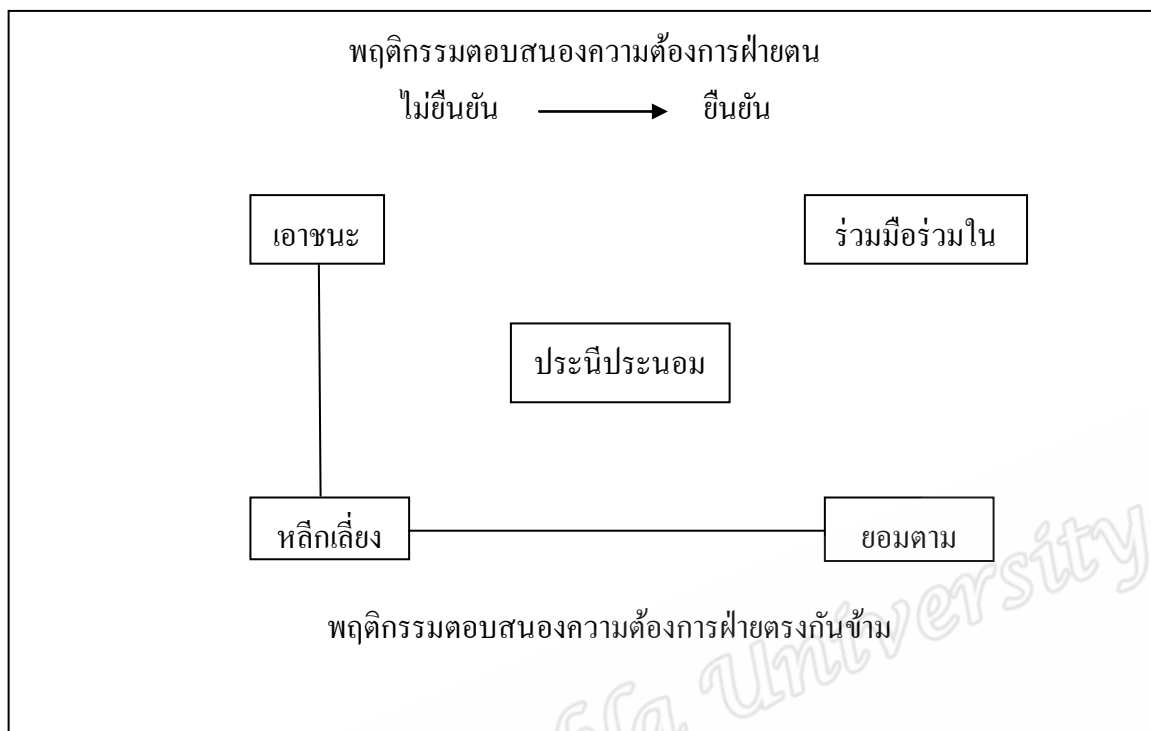
1. พฤติกรรมเอาชนะ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม มุ่งที่จะยืนยันความต้องการของตนอย่างแน่วแน่เป็นสภาพที่ต้องการแพ้ - ชนะ

2. พฤติกรรมร่วมมือแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่ยืนยันความต้องการของตนเองอย่างแน่วแน่ และในขณะที่เดียวกันก็พร้อมที่จะร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้ามอย่างสูง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นวิธีการแบบ ชนะ - ชนะ

3. พฤติกรรมประนีประนอม เป็นพฤติกรรมที่พบกันระหว่างทาง คือ ยืนยันความต้องการของตนเองปานกลาง และให้ความร่วมมือปานกลาง

4. พฤติกรรมหลีกเลี่ยง เป็นการแสดงออกแบบ ไม่ยืนยันความต้องการของตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงกันข้าม เป็นวิธีหลีกเลี่ยง นิ่งเฉย ความขัดแย้งยังคงมีอยู่แต่ไม่ยอมจัดการกับความขัดแย้ง

5. พฤติกรรมยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ยืนยันความต้องการของตน และมุ่งที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาความสัมพันธ์ แม้จะเป็นการเสียสละให้ฝ่ายอื่นก็ตาม ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2. แสดงพฤติกรรมความขัดแย้ง

ที่มา โทมัส (Thomas, 1976 : 900 อ้างถึงในประนอม สร้อยวัน, 2547 : 12) สิ่งสำคัญที่สุด ในการจัดการกับความขัดแย้งคือ การที่จะต้องให้เห็นชัดว่า ประเด็นของความขัดแย้งคืออะไร ต้องเข้าใจการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นทั้ง โจทย์ จำเลย หรือผู้พิพากษาจะต้องแสดงบทบาทให้เหมาะสมไม่มีวิธีการใดจะแก้ไขความขัดแย้งได้ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ แต่หากผู้บริหารสนใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ข้อกำหนดของหน่วยงาน ตลอดจนแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วก็อาจลดความขัดแย้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้

ปธาน สุวรรณมงคล (2530 : 257) ได้แบ่งเป็น 5 ระดับของความขัดแย้ง คือ ระดับแรก เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระดับที่สอง เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระดับที่สาม เป็นความขัดแย้งภายในกลุ่ม ระดับที่สี่ เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ระดับที่ห้า เป็นความขัดแย้งภายในองค์กร

ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นประเภทของความขัดแย้งจะคล้าย ๆ กัน พอจะสรุปได้จากคำเตือนของท่านบี ได้กล่าวไว้ว่า

⁵ ((إِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ بِأَخْتِلَافِهِمْ فِي الْكِتَابِ))

ความว่า “แท้จริงการหาชนะของพวกเขา ก่อนจากพวกท่านนั้น ด้วยความขัดแย้งไม่
เข้าใจกันของพวกเขาเกี่ยวกับคัมภีร์”

อัลฮัมดุลิลลาฮฺเราได้อยู่ในประเทศไทยนี้ คือว่าเป็นประเทศที่บารอกะฮฺ ที่ไม่มี
การขัดแย้งกันในคัมภีร์ของอัลลอฮฺ ﷻ และไม่มี การขัดแย้งกันแม้แต่นิดเดียวเกี่ยวกับการศรัทธา
ในด้านศาสนา แต่ที่ปรากฏการอยู่ก็เกี่ยวกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และอิสลามไม่อนุญาตให้
มีการแตกแยกที่มาจากความขัดแย้ง แต่ให้มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งให้
เป็นไปด้วยดี ด้วยเอาความคิดที่มีหลักการที่ถูกต้อง โดยเฉพาะหลักการจากท่านนบี ﷺ มาแก้ไข
เพื่อให้เรานั้นได้อยู่ในบรรยากาศที่ดีและมีความสุขตลอดกาล

อย่างไรก็ตามการแบ่งประเภทของความขัดแย้งนั้นไม่ได้นำเสนอรายละเอียดมาก
นัก พอจะสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท หลายลักษณะไม่ว่าจะ
เป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หรือทุกหน่วยงาน
ที่มีอยู่ในสังคม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลมาจากทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลที่มี
ติดตัวมาและมีผลกระทบต่อตัวเอง ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายได้

2.2 สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดจากสาเหตุหลายประการ อาจเป็นการขัดแย้งอย่างรุนแรง หรือ
เล็กน้อย ในเชิงลบหรือในเชิงบวกไม่ว่าลักษณะความขัดแย้งเป็นเช่นไร จะต้องยอมรับว่า
ความขัดแย้งที่มีอยู่จริงและผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องด้วยจะทำตัวเหนือความขัดแย้งหรือไม่ การรู้
ต้นเหตุของความขัดแย้งเป็นประโยชน์ต่อการหาทางเยียวยา ซึ่งความเป็นไปได้ที่จะประสบ
ความสำเร็จมีมากกว่ากรณีความขัดแย้งที่ไม่เข้าใจต้นเหตุมาก่อน พฤติกรรมทั้งหลายย่อมมีสาเหตุ
ในการทำให้เกิดความขัดแย้ง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจะตัดตอนศึกษาความขัดแย้ง
ประเภทใดประเภทหนึ่งคงจะไม่ช่วยให้ผู้กระทำการศึกษามองเห็นภาพของความขัดแย้งได้ชัดเจนนัก
เพราะพฤติกรรมของคนมีความสืบเนื่องความสัมพันธ์กัน ถ้ามีความขัดแย้งภายในตนเองก็จะส่งผล

⁵ หะดีษบันทึกโดย al-Bukhari หนังสือ (al-Almu) หะดีษหมายเลข 2 และ Ahmad 1/421

มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยและอาจจะเกิดผลกระทบให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลหรือระหว่างในองค์กรย่อยในองค์กรใหญ่อีกด้วย

Muhammad said Thanthawi. (1997 : 8- 11) ได้กล่าวว่ามีหลายสาเหตุที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของส่วนบุคคลโดยหลักๆ แล้ว มีดังนี้

1. ความแตกต่างในหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องศาสนาและกิจการทางโลกนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้บอกให้กับรอซูล ﷺ โดยให้อุมมะฮฺนัฮฺยึดอิมานเป็นหลัก เพราะมนุษย์ทุกคนนั้นย่อมเป็นอุมมะฮฺอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่กระทำเช่นนั้น อัลลอฮ์จะเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ดีกับสิ่งชั่วร้ายทั้งหมด ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿...وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَمَعَهُمْ عَلَى الْهُدَىٰ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْجَاهِلِينَ﴾

(الأنعام الآية : 35)

ความว่า “แน่นอนพระองค์ก็ทรงรวบรวมพวกเขาให้อยู่บนคำแนะนำแล้ว ดังนั้นเจ้าจงอย่าเป็นผู้หนึ่งในหมู่มมฺายเลย”

(ส่วนหนึ่งจากอายะฮฺที่ 35 : อัล-อันอาม)

จากอายะฮฺอัลกุรอานดังกล่าว ได้บ่งบอกถึงความขัดแย้งที่จะได้นำทางไปสู่ความจริงและความยุติธรรม เพื่อที่จะให้เกิดความดีงามระหว่างมนุษย์กับมนุษย์นั่นเอง

2. การไม่ชัดเจนกับความแตกต่างและความคิดเห็นที่ต่างกันเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสิ่งนี้จะนำไปสู่การโต้แย้ง

3. การยึดมั่นจากผู้อื่นโดยไม่มีหลักฐานที่ชัดเจน ดังที่อัลกุรอานได้กล่าวถึงผู้คนที่มีความหวั่นเกรงและการยึดมั่นโดยไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนว่า

﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءِآبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانِ

ءِآبَاءُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ﴾ (البقرة الآية : 170)

ความว่า “และเมื่อได้ถูกกล่าวแก่พวกเขาว่าจงปฏิบัติตามสิ่งที่อัลลอฮ์ได้ทรงประทานลงพวกเขาก็กล่าวว่า มิได้ เราจะปฏิบัติตามสิ่งที่เราได้พบบรรดาพรบรุษของเราเคยปฏิบัติมาเท่านั้น และแม้ได้ปรากฏว่าบรรดาพรบรุษของพวกเขาไม่เข้าใจสิ่งใด และทั้งไม่ได้รับแนวทางอันถูกต้องตามกระนั้นหรือ?” (อัล-บะเกาะเราะฮฺ : 170)

4. การยึดติดกับทัศนคติจากความคิดเห็นของคนคนหนึ่ง ความอิจฉาของคนอื่นๆ เกี่ยวกับสิ่งที่อัลลอฮ์ได้ประทานให้ และเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ส่วนตัวตามที่ปรารถนา

Al mukтары, Aqy Ibn Muhamad. (1993 : 18-21) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ได้เกิดจากสาเหตุดังนี้ คือ มีความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ มีการหลงลืมทางด้านความรู้ มีความแน่นอนของหลักฐานแต่ไม่ได้มาใช้กัน มีความแน่นอนของหลักฐานแต่เอามาใช้เฉพาะที่ความต้องการยึดถือสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ยอมมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

Alwani, Taha Jabir. (1995 : 105-114) มีหลายสาเหตุที่เป็นต้นตอของความขัดแย้งทางความเห็นของอุละมาอ์ โดยหลักๆ แล้ว มีดังนี้

1. การตีความทางด้านภาษา ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างชัดเจนว่า ภาษาอาหรับมีรากฐานทางภาษาที่สามารถตีความได้กว้างขวาง

2. การตีความเกี่ยวกับรายงานของหลักฐาน อุละมาอ์บางท่านอาจจะรู้หลักฐานหนึ่งในขณะที่คนอื่นไม่รู้ หรือบางท่านอาจจะเห็นว่ารายงานนี้รับได้ ในขณะที่อีกฝ่ายเห็นว่ารับไม่ได้ เป็นต้น

3. การใช้กฎเกณฑ์ทางด้านฟิกฮ์ที่แตกต่างกัน อุละมาอ์บางท่านอาจจะมองว่าสามารถใช้หลัก อัลมะสอลิหุล มุรตะละฮฺ (ผลประโยชน์พึงกระทำ) ในขณะที่ท่านอื่นๆ มองว่าใช้หลักนี้ไม่ได้ เช่นเดียวกับหลักอื่นๆ เช่น อิสติหฺซาน (การเห็นดีเห็นชอบ) การใช้ความเห็นเสาหฺบะฮฺ การถือประเพณี เป็นต้น

ด้วยเหตุดังกล่าวอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตักเตือนให้ระวังเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแตกแยก ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานว่า

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ

عَظِيمٌ ﴿١٠٥﴾ (آل عمران الآية : 105)

ความว่า “และพวกเจ้าจงอย่าเป็นเช่นบรรดาผู้ที่แตกแยกกัน และขัดแย้งกัน หลังจากที่ยืนยันหลักฐานอันชัดแจ้งได้มายังพวกเขาแล้ว และชนเหล่านี้แหละ สำหรับพวกเขา คือ การลงโทษอันใหญ่หลวง” (ซูเราะฮฺ ออละอิมรอน : 105)

และอีกอายะฮ์หนึ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวในอัลกุรอานว่า

إِنَّ الَّذِينَ فَرَّقُوا دِينَهُمْ وَكَانُوا شِيَعًا لَسْتَ مِنْهُمْ فِي شَيْءٍ ... ﴿١٥٩﴾ (الأنعام الآية : 159)

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ที่แบ่งแยกศาสนาของพวกเขา และพวกเขาได้กลายเป็นนิกายต่าง ๆ...” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 159 : อัล-อันอาม)

จากอายะฮ์ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อัลลอฮ์ ﷻ ได้แสดงให้เห็นว่าพวกอะฮ์ลุลกิตาบ ซึ่งพวกเขาแต่ละกลุ่มมีการปฏิบัติแตกต่างกันไป ทั้งนี้เกิดจากได้มีการบัญญัติข้อปฏิบัติทางศาสนา กันขึ้นใหม่ตามอารมณ์และละเลยบัญญัติที่นบีของพวกเขาได้สอนไว้ พระองค์จะทรงชำระพวกเขาเอง ดังที่ท่านนบีได้กล่าวว่า

((لَا تَخْتَلِفُوا فَتَخْتَلِفُ قُلُوبُكُمْ))⁶

ความว่า “พวกท่านอย่าขัดแย้งกัน เพราะการขัดแย้งระหว่างความคิดที่อยู่ในใจ ของพวกท่าน”

เพราะฉะนั้นท่านนบี ﷺ ได้ตักเตือนเกี่ยวกับความขัดแย้งว่า

((إِنَّمَا هَلَكَ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ بِاخْتِلَافِهِمْ فِي الْكِتَابِ))⁷

ความว่า “แท้จริงนั้นความเสื่อมโทรมหรือความหายนะผู้คนก่อนหน้าพวกท่าน เป็นการขัดแย้งกันในหมู่พวกเขาในเรื่องของคัมภีร์”

บาร์รอนและกรีนเบิร์ก (Baron, R.A. Greenberg 1989 : 376 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอซิง 2548 : 152) ได้กล่าวถึงปัจจัย 4 ประการที่อยู่เบื้องหลังความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ ความขัดข้องใจที่ฝังใจ (Lasting Grudges) การให้เหตุผลที่ผิด (Falty Attribution) การสื่อสารที่ ล้มเหลว (Fatty Communication) และการวิจารณ์เพื่อการทำลาย (Destructive Criticism) ความขัดข้องใจที่ฝังใจอาจเกิดจากสาเหตุความโกรธแค้นอย่างรุนแรงต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสูญเสียต่อผู้อื่น อิสลามเข้าไปมีเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวโดยการเน้นเรื่องค่านิยมของความยุติธรรม ซึ่งนักวิชาการถือเป็นหนึ่งในจุดมุ่งหมายหลักของอิสลาม ดังที่ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ

وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾ (النحل الآية: 90)

⁶ หะดีษบันทึกโดย Ahmad และ Abu daud หะดีษหมายเลข 7133

⁷ หะดีษบันทึกโดย Muslim หนังสือ (Al-ilm) หะดีษหมายเลข 2 , และอัมหมัด 1/421

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้ให้รักษาความยุติธรรมและทำดี และการบริจาค แก่ญาติใกล้ชิด และให้ละเว้นจากการทำลามกและการชั่วช้า และการอธรรม พระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าเพื่อพวกเจ้าจะได้รำลึก” (อันนะหฺลุ 90)

﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ۙ أَلَّا تَعْدِلُوۡا ۗ اَعْدِلُوۡا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ۝۸ ﴾ (المائدة الآية : 8)

ความว่า “จงอย่าให้การเกลียดชังพวกหนึ่งพวกใด ทำให้พวกเจ้าไม่ยุติธรรม จงยุติธรรมเถิด มันเป็นเรื่องที่ใกล้กับความยำเกรงยิ่งกว่า” (อัลมาอิดะฮฺ : 8)

นอกจากนี้ คำสอนอิสลามได้กำชับเรื่องการให้อภัย โดยได้เชื่อมการให้อภัยกล่าว เข้ากับการให้อภัยของอัลลอฮ์ ﷻ ดังปรากฏในโองการดังนี้

﴿ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوۡا ۗ اَلَا تُحِبُّوۡنَ اَنَّ يَغْفِرَ اللّٰهُ لَكُمْ ۗ وَاللّٰهُ غَفُوْرٌ رَّحِيْمٌ ۝۲۲ ﴾ (النور الآية : 22)

ความว่า “พวกเจ้าจงอภัยและยกโทษ (ให้แก่พวกเขาเถิด) พวกเจ้าจะไม่ชอบ หรือที่อัลลอฮ์จะทรงอภัยให้แก่พวกเจ้า และอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงอภัยผู้ทรง เมตตาเสมอ” (อันนุร : 22)

ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเผชิญ ยกแก่การที่จะหลีกเลี่ยง เช่นเดียวกับองค์การในโรงเรียนเป็นองค์การที่ให้บริการด้านการศึกษา ต้องประสานงานกับฝ่ายต่างๆหลายฝ่าย ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เสมอ การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจึงทำให้ง่ายในการจัดการกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งเป็นความ รับผิดชอบอันสำคัญ อาจจะกล่าวได้ว่าที่ใดมีคนที่นี่ย่อมมีความขัดแย้งเพราะมนุษย์มีความ แตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ถ้าหากพิจารณาถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเด็นข้อขัดแย้งกลับกลายเป็นปัญหาข้อขัดแย้ง หรือพูดอีกนัยหนึ่งว่า ประเด็น คิลลาฟิยะฮ์กลับกลายเป็นปัญหาคิลลาฟิยะฮ์ อันเนื่องจากจุดยืนที่เกินเลยจากแนวทางของซารีอะฮ์และ สะละฟุศศอลิหฺ โดยกล่าวอ้างว่าประเด็นนี้ คือแนวทางที่ถูกต้องเท่านั้น แอบอ้างเป็นซุนนะฮ์ กล่าวหาว่าบิโอะฮ์ ขัดแย้งความเป็นซิริก ในประเด็นข้อขัดแย้งในเรื่องการวินิจฉัย(อิจญฺฮาด)ตาม

หลักการและกฎเกณฑ์ของนิติศาสตร์อิสลามเมื่อเป็นเช่นนี้การละเมิดทัศนคติของพี่น้องมุสลิมจึงเกิดขึ้น

ประเด็นคิลาฟิยะฮ์จึงกลับกลายเป็นปัญหาคิลาฟิยะฮ์อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความจริงจังในความเป็นอิสลามของเขานั้นพึงตระหนักว่านี่คือข้อเท็จจริงที่ควรทราบโดยที่เราสามารถหวนกลับไปวิเคราะห์หาคาบดุลลอส์ ที่ไม่ได้กำชับให้ระวังเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือการมีความเห็นที่แตกต่างในเรื่องของการวินิจฉัยในหลักการของศาสนาแต่อัลกุรอานได้เตือนให้ระวังผลอันเลวร้ายที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งความแตกแยกที่เป็นผลมาจากการขัดแย้งในประเด็นการวินิจฉัยในเรื่องของศาสนา ดังที่อัลกุรอานได้บอกยังชัดเจนว่า :

شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّى بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ ﴿١٣﴾ (الشورى الآية: 13)

ความว่า “พระองค์ได้ทรงกำหนดศาสนาแก่พวกเจ้าเช่นเดียวกับที่พระองค์ได้ทรงบัญชาแก่โนหุ และที่เราได้วะฮีย์แก่เจ้าก็เช่นเดียวกับที่เราได้บัญชาแก่อิบรอฮีมและมูซาและอีซาว่าพวกเจ้าจงดำรงศาสนาไว้ให้มั่นคง และอย่าแตกแยกกันในเรื่องศาสนา” (อซซุรอ : 13)

และอีกอายะฮ์หนึ่งเช่นเดียวกันที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า :

وَمَا تَفَرَّقُوا إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ وَلَوْلَا كَلِمَةٌ سَبَقَتْ مِنْ رَبِّكَ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى لَفُضِيَ بَيْنَهُمْ ﴿١٤﴾ (الشورى الآية: 14)

ความว่า “และพวกเขามิได้แตกแยกกัน เว้นแต่หลังจากได้มีความรู้มายังพวกเขาแล้ว ทั้งนี้เพราะความริษยาระหว่างพวกเขาตนเอง” (อซซุรอ : 14)

เช่นเดียวกันที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในซูเราะฮ์อื่นว่า :

وَمَا كَانَ النَّاسُ إِلَّا أُمَّةً وَاحِدَةً فَاخْتَلَفُوا ﴿١٩﴾ (يونس الآية: 19)

ความว่า “และมนุษย์นั้นมิใช่อื่นใด นอกจากเป็นประชาชาติเดียวกัน แล้วพวกเขาก็แตกแยกกัน” (ยูนุส : 19)

จากอายะฮ์อัลกุรอานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และห่างไกลจากความจริง

อัลกุรอานได้เน้นเตือนถึงเรื่องความแตกแยกและการโต้แย้งไว้อย่างไร อัลกุรอานได้เตือนและย้ำเพื่อให้เราได้ประจักษ์ถึงอันตรายจากทั้งสอง โดยไม่ได้ห้ามถึงการขัดแย้งในประเด็นข้อวินิจฉัยต่างๆ ในศาสนา สะละฟุศศอลิหุ กัลยาณชนแห่งยุคแรกของอิสลามได้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงข้อเท็จจริงอันนี้ พวกเขาเหล่านั้น ไม่มีปัญหาขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยข้อปลีกย่อยในศาสนา แต่ทว่าพวกเขาเหล่านั้น ได้รับความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ไมตรีทางเครือญาติตระกูล และรักษาไว้ซึ่งความเป็นพี่น้องในอิสลามอย่างคมมั่นในระหว่างพวกเขา

ดังนั้นข้อขัดแย้งในด้านการวินิจฉัยประเด็นข้อปลีกย่อยในศาสนานั้น ไม่ได้ทำให้ความรักระหว่างพวกเขาต้องสลายสิ้นแต่อย่างใด และไม่มีรูปแบบหนึ่งรูปแบบที่เป็นสาเหตุให้เกิดความแตกแยกและโต้เถียงกันเลย ประเด็นการขัดแย้งในเชิงวินิจฉัยข้อปลีกย่อยในศาสนานั้น ได้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทุกประเด็นวินิจฉัยย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่ได้รับความเข้าใจจากตัวบทต่างๆ ของศาสนา ที่มาจากอัลกุรอานและซุนนะฮ์ และได้้นำการวินิจฉัยตามนัยที่พวกเขาได้ทุ่มเทพยายามมาเป็นสื่อเพื่อการภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ และปราชญ์นักวินิจฉัยก็สามารถยึดมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติของตนเองได้ ถึงหากแม้ว่า การวินิจฉัยของพวกเขานั้นมีความแตกต่างกันในประเด็นข้อปลีกย่อยมันมากมาย แต่ภาคผลในการทำอิบาดะฮ์ต่ออัลลอฮ์ ﷻ นั้น ได้ประมวลไว้ ณ ที่พวกเขาแล้ว โดยทุกคนยอมก้าวไปสู่ประตูแห่งความพึงพอใจของอัลลอฮ์ ﷻ ในสิ่งที่พวกเขาได้ทุ่มเทความเข้าใจและวินิจฉัยเอาไว้ พวกเขาขัดแย้งประเด็นข้อปลีกย่อยแต่เป็นเอกภาพในเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายนั้นก็คือ การทำให้บรรลุลถึงความพึงพอใจของอัลลอฮ์ ﷻ เป็นเป้าหมายที่นำไปสู่ผลการตอบแทนที่พระองค์ทรงเตรียมเอาไว้สำหรับนักวินิจฉัยศาสนา ซึ่งบางครั้งเขาได้อาจได้รับ 2 การตอบแทน หรือเพียง 1 การตอบแทน โดยที่ปราชญ์นักวินิจฉัยได้สังเกตเห็นถึงวณะของท่านรอซูล ﷺ ที่ว่า

8 ((إِذَا حَكَمَ الْحَاكِمُ فَاجْتَهَدَ فَأَصْحَابُ فَلَهُ أَجْرَانِ وَإِذَا حَكَمَ فَأَخْطَأَ فَلَهُ أَجْرٌ))

ความว่า “ เมื่อผู้ตัดสิน(ปราชญ์มุญาฮิด) ได้ทำการวินิจฉัย แล้วถูกต้อง เขาย่อมได้สองการตอบแทนและเมื่อเขาได้ทำการวินิจฉัย แล้วผิดพลาด เขาย่อมได้รับผลการตอบแทนเดียว”

⁸ หะดีษบันทึกโดย al-Bukhari และ al-Muslim

แต่ทว่า พวกเขาต่างปกป้อง รักษาหัวใจซึ่งกันและกัน รักษาสัมพันธไมตรี ความเป็นพี่น้องร่วมอิสลาม ซึ่งอัลลอฮ์ ﷻ ทรงผูกสายใยความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นไว้ในหมู่พวกเขาแล้ว เพราะฉะนั้น ความผูกพันอันนี้ จึงไม่แตกร้าวด้วยสาเหตุการขัดแย้งทางด้านวินิจัยแต่อย่างใดเลย และความผูกพันอันดีของพวกเขานี้ก็ยังคงอยู่บนวิถีของมันเสมอ

บุคคลใดจากพวกท่านจะไม่ทำการละหมาดอัสริ นอกจาก ณ ที่หมู่บ้านบนนิกรอยเซาะห์ บรรดาซอฮาบะฮ์ทั้งหมด จึงมุ่งหน้าไปยังหมู่บ้านบนนิกรอยเซาะห์ เพื่อสนองคำสั่งของท่านรอสุล ﷺ แต่มีซอฮาบะฮ์กลุ่มหนึ่งเดินทางล่าช้า ตามหมายกำหนดการณ์ที่ท่านรอสุล ﷺ ได้กำหนดไว้ จึงมีการปรึกษากันขึ้นในหมู่พวกเขาว่าจะทำการละหมาดอัสริระหว่างทางเพื่อพวกเขาจะได้ทำการละหมาดอัสริในเวลาได้ หรือว่าจะทำการล่าช้าในการละหมาด แม้ว่าจะไม่ได้ละหมาดในเวลาของอัสริก็ตามเพื่อไม่ขัดต่อคำสั่งของท่านรอสุล ﷺ พวกเขาจึงได้ปรึกษากัน ซอฮาบะฮ์บางกลุ่มทำการละหมาดอัสริระหว่างทาง และอีกกลุ่มหนึ่งทำการละหมาดที่บนนิกรอยเซาะห์ เมื่อพวกเขาเดินทางถึงหมู่บ้านบนนิกรอยเซาะห์ ท่านนบี ﷺ จึงรับทราบและไม่ได้ตำหนิหรือขัดแย้งดังกล่าวของซอฮาบะฮ์ที่ไม่ได้มีความรุนแรงใดๆ เลย ไม่ว่าจะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งก็ตาม เนื่องจากมันเป็นเพียงแค่การขัดแย้งในเชิงการวินิจัยอันเป็นที่อนุมัติตามหลักศาสนา ซึ่งการขัดแย้งดังกล่าว ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกัน นั่นก็คือ เพื่อสร้างความใกล้ชิดต่ออัลลอฮ์ ﷻ นั่นคือยุคสมัยแรกที่เข้าใจถึงคำบัญชาใช้ของอัลลอฮ์ ﷻ และรอสุล ﷺ พวกเขาได้ดำเนินบนวิถีทางนี้ แต่สำหรับวันนี้ บรรดามุสลิมมีส่วนมากต่างบริโภคนิยม คำปัญหาความขัดแย้งในด้านประเด็นการวินิจัย พวกเขาได้ทำให้มันเป็นปัจจัยหลัก อันเนื่องมาจากความเห็นแก่ตัว ทำให้เป็นปัจจัยที่กระทบกระทั่งหลักวินิจัยต่างๆ ของมัซฮับ เพื่ออวดอ้างความรู้ของตนเองซึ่งที่พวกเขายังไปไม่ถึงอีกฟากฝั่งหนึ่งเลย

เมื่อวโรกาสงานรำลึกวันประสูติของท่านนบี ﷺ มาเยือน บรรยากาศแห่งความขัดแย้งในเรื่องการสุกุ่มการเฉลิมฉลองรำลึกเมอลิดของท่านนบี ﷺ ได้พัดหวนกลับมาทุกปี การขัดแย้งในด้านวินิจัยอันนี้ไม่ใช่ปัญหาแต่อย่างใด หากท่านได้วิเคราะห์และทำให้บรรดากุการวินิจัยตามหลักการของศาสนาที่ทำให้จิตใจของท่านมั่นคงและหาข้อยุติได้ มันก็ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากลำบากเลย แต่ความวิตอันยิ่งใหญ่คือการพลิกผันประเด็นข้อวินิจัย ให้เป็นความดกดำ การทำลาย เพื่อสนองความเห็นตามทัศนะหนึ่งๆ ของตน อันเนื่องมาจากความเห็นแก่ตัว โดยใช้หลักวินิจัยหนึ่งมาข่มกับอีกหลักวินิจัยหนึ่ง ทั้งที่ต่างฝ่ายก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นก็คือ เพื่อให้สร้างความพึงพอใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้น ตามแบบฉบับของสะละฟุศอลิหฺและวิญญานของนิติศาสตร์อิสลาม จึงไม่นำประเด็นข้อปลีกย่อยในเรื่องการวินิจัยมาเป็นข้อตำหนิกันและกัน

ดั่งที่โรบบินส์ (Robbins 1983 : 67-75 อ้างถึงใน ฉลาก กันกา, 2547 : 15-16) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งเช่นเดียวกันว่า เกิดจากสาเหตุ 8 ประการ คือ

1. ความเป็นกันเองมีน้อย
2. การพึ่งพาอาศัยใช้ทรัพยากรอย่างเดียวกัน
3. ความแตกต่างในเกณฑ์ประเมินผลและระบบการให้รางวัลตอบแทน
4. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. ความแตกต่างของสมาชิกด้วยกัน
6. ความไม่เหมาะสมในบทบาท
7. ความไม่พอใจในบทบาท
8. การบิดเบือนข่าวสาร

บารรอนและกรีนเบอร์ก (Baron, R.A. Greenberg 1989 : 376 อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง 2548 : 152) ได้กล่าวไว้ว่า อยู่เบื้องหลังความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ ความขัดข้องใจที่ฝังใจ (Lasting Grudges) การให้เหตุผลที่ผิด (Falty Attribution) การสื่อสารที่ล้มเหลว (Fatty Communication) และการวิจารณ์เพื่อการทำลาย (Destructive Criticism) ความขัดข้องใจที่ฝังใจอาจเกิดจากสาเหตุความโกรธแค้นอย่างรุนแรงต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งถูกมองว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสูญเสียต่อผู้อื่น อิสลามเข้าไปมีเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวโดยการเน้นเรื่องค่านิยมของความยุติธรรม ซึ่งนักวิชาการถือเป็นหนึ่งในจุดมุ่งหมายหลักของอิสลาม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ (النحل الآية: 90)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้ให้รักษาความยุติธรรมและทำดี และการบริจาคแก่ญาติใกล้ชิด และให้ละเว้นจากการทำลามกและการชั่วช้า และการอธรรม พระองค์ทรงตัดเตือนพวกเจ้าเพื่อพวกเจ้าจักได้รำลึก” (อันนะหฺล 90)

﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (المائدة الآية: 8)

ความว่า “จงอย่าให้การเกลียดชังพวกหนึ่งพวกใด ทำให้พวกเจ้าไม่ยุติธรรม
 จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้กับความยำเกรงยิ่งกว่า” (อัลมาอิดะฮ์ : 8)

นอกจากนี้ คำสอนอิสลามได้กำชับเรื่องการให้อภัย โดยได้เชื่อมการให้อภัยกล่าว
 เข้ากับการให้อภัยของอัลลอฮ์ ﷻ ดังปรากฏในโองการดังนี้

﴿ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾
 (النور الآية : 22)

ความว่า “พวกเจ้าจงอภัยและยกโทษ (ให้แก่พวกเขาเถิด) พวกเจ้าจะไม่ชอบหรือ
 ที่อัลลอฮ์จะทรงอภัยให้แก่พวกเจ้า และอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงอภัยผู้ทรงเมตตา
 เสมอ” (อันนุร : 22)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 272) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจาก
 สาเหตุดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งแบ่ง
 ออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของแต่ละคน
 - 1.1 ภูมิหลัง แต่ละคนย่อมมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างกันใน
 ด้านความคิด ด้านวัฒนธรรม การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์
 - 1.2 แบบฉบับ (Style) มนุษย์ย่อมมีแบบฉบับของการกระทำเฉพาะของตนเอง
 แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณาได้ เช่น
 - ก. แบบฉบับทางจิตวิทยา ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านความคิด ความรู้สึก หรือ
 ประสาทสัมผัส
 - ข. แบบฉบับทางอารมณ์ เป็นแบบฉบับของบุคคลที่แตกต่างกันไปตาม
 สภาพอารมณ์ บางคนชอบเป็นมิตร บางคนชอบช่วยเหลือผู้อื่น บางคนชอบข่มขู่ ก้าวร้าว
 - ค. แบบฉบับของการเจรจาเป็นผลมาจากอารมณ์ ถ้าเป็นคนพินิจ
 ไตร่ตรองมักจะมีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่ง แต่ถ้าเป็นคนก้าวร้าว
 อารมณ์ร้อนแบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง
 - ง. แบบฉบับทางภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้หลายวิธี เช่น แบบมุ่งคน
 หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบเดียวกันปัญหาก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าผู้นำและผู้
 ตามเป็นคนละแบบกันปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ

1.3 การรับรู้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ซึ่งส่งผลต่อการขัดแย้ง แบ่งออกเป็น 2 อย่าง

ก. การรับรู้ที่บิดเบือน

ข. การรับรู้ที่แตกต่างกัน

1.4 ความรู้สึก คนเราเมื่อมีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด เพราะว่าความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือความความศรัทธาต่อคนอื่น และส่งผลไปยังเจตคติและพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งของบุคคลคือ ความรู้สึกของบุคคล

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งก็คือการสื่อสารไม่ดี ไม่มีคุณภาพ เป็นเหตุที่ทำให้เข้าใจผิด ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ความขัดแย้งจึงอาจเกิดจากส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่น การส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ การส่งข่าวสารที่คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน เข้าใจความหมายของการส่งข่าวสารยังไม่ถูกต้อง และเปลี่ยนความคิดออกไปเป็นสื่อเพื่อการส่งข่าวสารไม่ได้ถูกต้องและสมบูรณ์

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งข่าวสารซึ่งอาจจะเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ทำงานเคยชิน โดยทำให้ข้อเท็จจริงบิดเบือนไป

2.3 ปัญหาจากผู้ข่าวสารเช่นความสามารถของผู้ที่รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อมาเป็นความคิด เป็นต้นว่าที่ไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ และความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง สภาพขององค์การก็ยังเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างหนึ่ง สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การมีดังนี้

3.1 การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากรและกิจกรรมทรัพยากรขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ย่อมเกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน

3.2 ความคลุมเครือ เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น ความคลุมเครือทางโครงสร้างเป็นต้นว่า สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อย่างไร ความคลุมเครือทางด้านบทบาทเป็นต้นว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร

3.3 กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือคือทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

3.4 การแข่งขัน ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรมักจะมีโครงสร้างโดยทั่วไปที่ทำให้เกิดการแข่งขัน เนื่องจากข้อจำกัดในทรัพยากร สภาพการแข่งขันจึงทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ขึ้น

3.5 การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคน ได้รับข้อยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง

เดอ โบโน (Edward De Bono.1987 :47-73, อ้างถึงใน สุวดี ตาปนานนท์. 2542 : 23) ให้ความเห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เนื่องมาจาก

1.1 อารมณ์

1.2 สภาพแวดล้อม

1.3 ความจำกัดในการมอง

1.4 เหตุผลเฉพาะหน้า

1.5 มองคนละมุม

1.6 การมีข้อมูลที่แตกต่างกัน

1.7 การมองภาพรวมหรือมองบางส่วน

1.8 ประสบการณ์

1.9 การคาดคะเน

1.10 การรับรู้

2. มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

3. มีแบบของความคิดไม่เหมือนกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 71) เชื่อว่าความขัดแย้งในวงการศึกษาเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. ทรัพยากรในการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือชื่อเสียง เกียรติยศ

2. การแสวงหาวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจาก ความก้าวร้าวในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ไม่สามารถตกลงกันได้ เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน หรือต่างคนต่างมีเป้าหมาย หรือวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการที่แตกต่างกันนั้นไม่สามารถไปด้วยกันได้

ริงสรรค์ แระเสริฐศรี (2548 : 298) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical of Conflict) จะเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านทรัพยากร เป้าหมาย หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งในแนวนอน (Horizontal of Conflict) จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมาย การขาดแคลนทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล

3. ความขัดแย้งระหว่างสายการบังคับบัญชา-ที่ปรึกษา เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแนวนอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเข้ากันไม่ได้ ระหว่างพนักงานที่มีอำนาจบริหารกับพนักงานฝ่ายที่ปรึกษา

4. ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความสามารถเข้ากันไม่ได้ ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่าง

5. ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้งการโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำนาย ซึ่งหากงานมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันสูง จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย

6. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน

7. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะทำให้อุปสรรคการตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลน ความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย

8. ความไม่สมดุลด้านอำนาจหรือคุณค่า (Power or Value Asymmetries) ความสัมพันธ์ระหว่างงาน สามารถสร้างความขัดแย้งได้ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันมีความแตกต่างกันอย่างมากในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจหรือคุณค่า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 59 – 60) กล่าวถึงสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกเป็น องค์ประกอบด้านบุคคลซึ่งมีความแตกต่างในด้านภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึก ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์เป็นปัญหาของการสื่อสาร และสภาพขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 268-269 อ้างอิงมาจาก Kreitner 1992: 509) ได้ให้สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร มีปัจจัยหลายประการที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

1. ความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ยังผลให้มีการแข่งขันเพื่อช่วงชิงทรัพยากรในการบริหารและอำนาจ ซึ่งแต่ละฝ่ายพยายามที่จะมุ่งเอาความคิดความชอบเมื่อประสบความสำเร็จในงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงการถูกดำเนินเมื่อประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การสื่อสารระบบปิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานซึ่งมีความสลับซับซ้อนและเผชิญกับปัญหาอุปสรรคมากมายที่จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารทางเดียวซึ่งการสื่อสารระบบปิดอาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นถูกบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริงจากการใช้ภาษาที่คลุมเครือ ซึ่งนับเป็นความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์กร

3. ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาการปฏิบัติงาน เมื่อเวลาในการทำงานมีไม่เพียงพอ มักจะก่อให้เกิดความกดดัน เกิดความเครียด และความจำเป็นที่จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงกำลังคนมากขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา

4. มาตรฐาน กฎเกณฑ์ นโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่แน่นอน การตีความกฎระเบียบ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมักจะมีผลผิดพลาด เบี่ยงเบน ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด มุ่งจะเอาชนะกัน และนำไปสู่ความขัดแย้งได้

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย บุคลิกภาพ ความต้องการ ความรู้ความสามารถและอื่นๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

6. ความคาดหวังในการทำงานที่สูงเกินไป ความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังในการทำงานได้รับการตอบสนอง บางครั้งผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้น จึงเกิดความไม่พึงพอใจ อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 159-160) ได้เสนอสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรดังนี้ ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรต้องตัดสินใจเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและไปขัดกับบุคคลอื่น ในด้านเป้าหมายทรัพยากร วิธีการทำงานและอื่นๆ ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กร บางครั้งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานผิดวัตถุประสงค์ การแย่งตำแหน่ง ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอและมักหลีกเลี่ยงได้ยาก สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่ม โดยทั่วไปสรุปได้ดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ เช่น การให้ 2 ชั้นไม้ทั่วถึง

2. ความแตกต่างในด้านเป้าหมายของบุคคลกับองค์กร สิ่งที่เราตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากแต่ละบุคคลมีเป้าหมายแตกต่างกันเมื่อมาอยู่รวมกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้คนเราเลือกปฏิบัติแตกต่างกันไปด้วย

3. ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปสิ่งที่เป็นคำสั่งควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่บางครั้งหน่วยงานมีคำสั่งที่ต้องการความถูกต้อง มีระเบียบ มีการเลือกปฏิบัติสำหรับบางคนเป็นข้อยกเว้น เช่น การมาทำงานสาย การขาดงานหรือในกรณีที่คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับคำสั่งด้วยวาจาไม่ตรงกันก็มี

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแต่ละแผนกมีความแตกต่างกันตัวอย่างเช่น แผนกขายกับแผนกบัญชีมีลักษณะหน้าที่และงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ทำให้เกิดความสำคัญและเป้าหมายของงานคนละลักษณะ ผู้ปฏิบัติงานอาจเห็นความแตกต่างของการเลือกปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่ให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่นบุคลิกภาพ เป้าหมายส่วนตัว ความเชื่อค่านิยม ซึ่งแตกต่างจากคนอื่นทำให้เกิดการยึดถือ เชื้อมั่นในความคิดของตนเอง การปฏิบัติของตนทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นความไม่สัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับความเชื่อ ความคิดความสามารถของตน บางคนมีแนวความคิดเช่นนี้แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรืองานที่ทำ

อยู่ภายใต้ความสามารถที่ตนเองทำสูงเกิดความเบื่อหน่ายและเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นในเรื่องการทำงาน การไม่ได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้การทำงานมีความขัดแย้งกันได้

นอกจากนี้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับตัวของบุคคล ไม่ได้ตามที่ องค์กรกำหนดทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วย

สมคิด บางโม (2545 : 263) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความ คิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จาก สาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลที่ไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
 2. ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะ ภูมิล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
 3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมี เป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
 4. โครงสร้างขององค์กร (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการงานของตน สำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาก ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
 5. การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่ มีประสิทธิภาพ ลำช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดความขัดแย้งก็ เกิดขึ้น
 6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการ แสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผล ไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น
 7. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างมักจะ ได้รับความต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่ายเหมือนกัน
- วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 42) กล่าวถึง สาเหตุของความขัดแย้งว่า เกิดจาก สาเหตุ 6 ประการ คือ
1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร
 2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
 3. ความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่

4. ปัญหาด้านสถานภาพ
5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
6. คุณลักษณะส่วนตัว

นอกจากนี้ ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับตัวบุคคล ไม่ได้ตามที่องค์กรกำหนดทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วย

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งมาจากหลายอย่างด้วยกัน เช่น มีความขัดแย้งในด้านบุคคล ได้แก่ความแตกต่าง ค่านิยม ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ด้านองค์กรหรือกลุ่ม ได้แก่ การใช้กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด ความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ผลประโยชน์ขัดกัน ขาดความสามัคคีในองค์กร ความกลัว การใช้กำลัง การใช้อำนาจ การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเหล่านี้ ย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น แม้จะเป็นเป้าหมายเดียวกันแต่เชื่อว่าแนวทางปฏิบัติอาจไม่เหมือนกันเพราะแต่ละบุคคลย่อมหาวิธีที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมและจะนำมาซึ่งความสำเร็จ และประการสุดท้าย คือสิ่งที่ทุกคนปรารถนา พอใจอยากได้ ต้องการ ปัจจุบันนี้มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวันมากที่สุด เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในทางเศรษฐกิจและการเมือง

2.3 ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน วัยทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม และเป็นเรื่องยากที่หนีให้พ้นจากความขัดแย้งและเนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งได้มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผลของความขัดแย้งไว้ดังนี้

2.3.1 ผลดีของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียน ชีวิตทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงหนีพ้น เนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดีได้ ถ้าทุกฝ่ายพยายามที่จะให้ความขัดแย้งอยู่

ระดับที่เหมาะสม ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ไม่ว่าจะเป็ชีวิตในวัยเรียน ชีวิตทำงาน ชีวิตครอบครัว ชีวิตภายในสังคม เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงหนีพ้น เนื่องจากแนวคิดปัจจุบันความขัดแย้งมิใช่สิ่งดีหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งอาจมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศิลปะของผู้บริหาร เพราะความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลดีได้ ถ้าทุกฝ่ายพยายามที่จะให้ความขัดแย้งอยู่ระดับที่เหมาะสม

ท่านอิหม่ามอัสสะอูฎฎีย์ ได้กล่าวหลักการหนึ่ง ไว้ว่า :

((لَا يُنْكَرُ الْمُخْتَلَفَ فِيهِ، وَإِنَّمَا يُنْكَرُ الْجُمُوعَ عَلَيْهِ))

ความว่า “สิ่งที่มีการขัดแย้งกัน จะไม่ถูกตำหนิ และแท้จริงการถูกตำหนิ นั้น คือ(ขัด) กับสิ่งที่ถูกลงมติแล้ว” (หลักการของนิติศาสตร์ ที่ : 35)

ท่านอิบนุคัยมียะฮ์กล่าวว้่า :

((إِنَّ الْعُلَمَاءَ إِذَا يُنْكَرُونَ مَا أَجْمَعَ عَلَىٰ نِكَارِهِ، أَمَّا الْمُخْتَلَفَ فِيهِ فَلَا يُنْكَرُ فِيهِ))

ความว่า “แท้จริงบรรดานักปราชญ์นั้น จะตำหนิในเรื่องที่มีมติให้ทำการตำหนิ แต่สำหรับสิ่งที่ขัดแย้งกันนั้น ย่อมไม่มีการตำหนิแต่ประการใด”⁹

Abdullah Ibn Al-muhsin Al-turki. (1998 : 61) ได้กล่าวไว้ว่าผลดีที่ได้รับจากความขัดแย้งนั้นมีมากมาย ข้อสรุปดังนี้

1. ทำให้คนได้กระตุ้นตัวเองด้วยการยึดกับพื้นฐานที่ถูกต้องและได้เข้าใจเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความสามัคคีต่อพวกร่วมงาน และจะช่วยทำให้มีการออกข้อบังคับที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา
3. ความขัดแย้ง เป็นการอธิบายสิ่งที่ขัดแย้ง ทำให้เป็นแนวทางที่ถูกต้องเพื่อการทำงานในองค์กร ต่างฝ่ายก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนตัวเอง ทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่ เพื่อความขัดแย้งนั้นที่จะได้รับกันทุกฝ่าย โดยไม่มีการขัดแย้งกัน

⁹ ฬะตาวา อิบนุคัยมียะฮ์ เล่มที่ 20 หน้า 225

4. ค่ายการเข้าใจของความขัดแย้ง เป็นความจำเป็นในการที่จะพยายามหาหรือการพิจารณาให้น้ำหนักของหลักฐานระหว่างคำพูดกับหลักฐานด้วยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดังที่

อัยชาฎีบีรอฮ์มาฮ์ลุส ลอฮ์ ได้กล่าวว่า :

¹⁰ ((مَنْ لَمْ يَعْرِفْ مَوَاضِعَ الْاِخْتِلافِ، لَمْ يَبْلُغْ دَرَجَةَ الْاِحْتِهادِ))

ความว่า “ใครที่ไม่รู้จักเรื่องราวของความขัดแย้ง เขาผู้นั้นจะไม่ถึงขั้นของการอุตสาหะ”

Naceur Jabnoun (อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง, 2548 : 157) ได้กล่าวไว้ว่าผลดีของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Consequence within the Group) มีอยู่ 4 ประการ

1.1 การยึดเหนี่ยวของกลุ่มเพิ่มขึ้น (Increased Group Cohesiveness)

เมื่อเกิดความขัดแย้ง สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่นิ่งถึงความคิดที่แตกต่าง แต่จะให้ความสำคัญต่อความเป็นหนึ่งและสัมพันธภาพของกลุ่มแทน มโนทัศน์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งอันตรายดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องมโนทัศน์เกี่ยวกับกลุ่มความคิด

1.2 การเกิดขึ้นของผู้นำแบบเผด็จการ (Rise of Autocratic Leadership)

ในขณะที่เกิดความขัดแย้ง สมาชิกของกลุ่มจะขานรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในทัศนะของอิสลาม จะไม่มีข้ออ้างที่จะละเลยการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการปรึกษาหารือ ความจริง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความจำเป็นยิ่งนักเมื่อเกิดความขัดแย้งที่เป็นเหตุปัจจัยนำไปสู่สถานการณ์ที่เลวร้าย

1.3 ความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม (Loyalty to the Group)

เมื่อเกิดความขัดแย้ง การยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกักันจะมีน้อย สมาชิกที่แตกแวมักจะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ไม่ซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม คำสอนอิสลามได้สั่งห้ามมิให้ทำการกัดีต่อสิ่งใดไม่ว่าจะรูปใดก็ตาม เว้นแต่สิ่งดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และหากกลุ่มยอมรับการตัดสินใจที่ผิดพลาด ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่จะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว

1.4 เน้นการปฏิบัติงาน (Focus on Activity)

ประการสุดท้าย กลุ่มจะใช้ความพยายามที่มากขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่และความพึงพอใจของคณงานจะไม่มีมีความสำคัญต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คณงานจะมีความ

¹⁰ หนังสือ อัลมุวาฟาออด เล่ม 4 หน้า 160

อดทนและความพยายามมากขึ้นในงานที่ตนเองเคยทำ ความอดทนดังกล่าวนี้จะเป็นผลดีหากได้ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร มิเช่นนั้นแล้วมันจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 308) ได้กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งว่า เป็นตัวกระตุ้นให้คนเราแสวงหาวิธี ข้อมูลใหม่ ๆ กระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจหากเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีสัมพันธภาพเกี่ยวพันกันรวมพลังและเข้าใจกัน ก่อให้เกิดแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่จะถูกนำมาเปิดเผยเพื่อหาทางแก้ไข เป็นการลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบมีเหตุผลในการแก้ปัญหา และยังเป็นส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความริเริ่มใหม่ ๆ และเป็นการป้องกันมิให้องค์กรอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

มนูญ คงทน (2545 : 38) กล่าวถึงผลดีของความขัดแย้งในองค์กรว่า

1. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในองค์กร
2. ความขัดแย้งช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ
4. ความขัดแย้งเปรียบเสมือนยาชูกำลังในการปฏิบัติงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตาโรจน์ (2544 : 160-161) ได้สรุป ความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และการทำลาย ในด้านผลดีของความขัดแย้งคือ

1. ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ เป็นแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย รวมทั้งการแสวงหาแนวคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

3. เป็นการบังคับทำให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้ง หนึ่งว่าดีเลวเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้มีความสัมพันธภาพเกี่ยวพันกันในองค์กร

สตีลา ศรีสำราญ (2545 : 39) ได้สรุปผลของความขัดแย้งว่า

ความขัดแย้งในทางที่ดีจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การให้มีมากขึ้น และจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย ผลเสียของความขัดแย้ง ถ้าจะเป็นไปในทางเลวี่อมจะเกิด ความก้าวร้าวในองค์การ มุ่งแต่จะทำลายกัน และทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การในที่สุด

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปผลของความขัดแย้งไว้เป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 1 : แสดงการสรุปผลบางประการที่เกิดจากความขัดแย้ง

ผลในทางสร้างสรรค์	ผลในทางทำลาย
1. เป็นการกระตุ้นความตื่นตัวและความสนใจของสมาชิกในองค์การ	1. สมาชิกในองค์การมีความสับสน กดดัน ก้าวร้าว
2. ใช้ทดสอบและปรับอำนาจที่แตกต่างกัน	2. การถูกบังคับจิตใจให้ยอมตามกลุ่ม
3. ดึงดูดให้เกิดความสนใจต่อปัญหา	3. ขัดขวางกิจกรรมมิให้ดำเนินไปได้
4. ช่วยปิดเป้าหมายข้อขัดแย้งที่รุนแรงได้	4. ปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ
5. เพิ่มแรงจูงใจต่องานของกลุ่ม	5. ลดการติดต่อสื่อสารและไม่พุดจากกัน
6. เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	6. เกิดความเข้าใจผิด
7. เพิ่มความสามัคคีของกลุ่ม	7. เกิดการขยายตัวของข้อขัดแย้งแบบบานปลายได้
	8. พลังอำนาจออกนอกทิศทาง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 22) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การประโยชน์ที่สำคัญบางประการได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
3. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคลผู้บริหารที่ฉลาด ย่อมสามารถประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและมีปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ด้อยท์ (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ สำเภายน.2545 : 42) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้งไว้ดังนี้ ป้องกันการเลื่อยขาหรือหยุดนิ่งอยู่กับที่ เป็นตัวกระตุ้นให้คนสนใจอยากรู้อยากเป็น เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกนำมาใช้และหาทางแก้ไขเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม ความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งของการประเมินและทดสอบตนเอง ความขัดแย้งทำให้ขอบเขตกลุ่มชัดเจนขึ้น ใครเป็นสมาชิก และความขัดแย้งกับภายนอกทำให้เกิดรวมกลุ่มเกื้อกูลภายในกลุ่ม

2.3.2 ผลเสียของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งก็มีผลเสียอยู่ไม่น้อย หากไม่จัดการให้เบาบางลง ความขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ เมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้จะมีทั้งคุณและโทษ แต่ถ้าความขัดแย้งมีระดับสูงหรือมากเกินไป ผลเสียย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

Abdullah Ibn Al-muhsin Al-turki. (1998 : 67 - 69) ได้กล่าวไว้ว่า ผลเสียของความขัดแย้งจะทำให้มีการยึดติดกับทัศนคติของบุคคลและการแตกแยก ด้วยเหตุดังกล่าวเป็นข้อขัดแย้งที่ไม่ดีและเป็นข้อขัดแย้งที่ทันทรรอสูดได้กล่าวว่าเป็นที่รู้สึกไม่พอใจ และได้สรุปผลเสียของความขัดแย้งมีดังนี้

1. ทำให้ไม่รู้เรื่องเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก
2. ด้ายการตามคาดคะเนของตัวเองและความรักของนัฟซู
3. เกิดความไม่ยุติธรรมของกลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม
4. เกิดความขัดแย้งและแตกแยกกัน
5. เกิดความสงสัยของคนหลาย ๆ คน

Naceur Jabnoun (อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง, 2548 : 158-159) ได้กล่าวไว้ว่า โดยส่วนใหญ่ ความขัดแย้งจะทำให้เกิดผลระหว่างกลุ่ม คือ

1. การบิดเบือนทางความคิดต่อกลุ่มอื่น (Distorted Perception)

พฤติกรรมดังกล่าวนี้ไม่ว่าจะเกิดในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม ในทัศนะของอิสลามถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُونَ قَوْمٍ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءً مِّن نِّسَاءٍ ءَعَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللِّقَبِّ بِنِسِ إِلْسَمِ الْفُسُوقِ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَتُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾ (الحجرات الآية: 11-12)

ความว่า “โอ้ศรัทธาชนทั้งหลาย! ชนกลุ่มหนึ่งอย่าได้เยาะเย้ยชนอีกกลุ่มหนึ่ง บางทีชนกลุ่มที่ถูกเยาะเย้ยนั้นจะดีกว่าชนกลุ่มที่เยาะเย้ย และสตรีกลุ่มหนึ่งอย่าได้เยาะเย้ยสตรีอีกกลุ่มหนึ่ง บางทีกลุ่มสตรีที่ถูกเยาะเย้ยจะดีกว่ากลุ่มที่เยาะเย้ย และพวกเจ้าอย่าได้ตำหนิตัวของพวกเจ้าเอง และอย่าได้เรียกกันด้วยฉายาที่ไม่ชอบ ช่างแล้วทราบบ้างจริงๆ ที่บรรดาผู้ศรัทธาเรียกว่าเป็นผู้ฝ่าฝืน ภายหลังจากที่ได้มีการศรัทธากันแล้ว และผู้ใดไม่สำนึกผิด ชนเหล่านั้นคือบรรดาผู้ชั่วร้าย โอ้ศรัทธาชนทั้งหลาย! พวกเจ้าจงปลีกตัวให้พ้นจากส่วนใหญ่ของการสงสัย แท้จริงการสงสัยบางอย่างนั้นเป็นบาป และพวกเจ้าอย่าสอดแนม และบางคนในหมู่พวกเจ้ายำนิทาซึ่งกันและกัน คนหนึ่งในหมู่พวกเจ้านั้นชอบที่จะกินเนื้อพี่น้องของเขาที่ตายไปแล้วกระนั้นหรือ! พวกเจ้าข้อมเกลียดมันและจงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด แท้จริงอัลลอฮฺนั้นเป็นผู้ทรงอภัยโทษผู้ทรงเมตตาเสมอ” (อัลหุญร็อต : 11-12)

2. การสื่อสารที่ลดลง (Decreased Communication)

ขณะการเกิดความขัดแย้ง การสื่อสารระหว่างกลุ่มจะลดลงและเมื่อเวลาผ่านไปมันจะค่อยๆ หายไปในที่สุด นอกจากนี้ ความร่วมมือระหว่างกลุ่มจะไม่ราบรื่น องค์การจะสูญเสียความเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือและจะเป็นอันตรายยิ่งเมื่อมีการก่อกวนขึ้นระหว่างสองกลุ่ม ในทัศนะของอิสลาม การสื่อสารมีความสำคัญมาก ตามประวัติศาสตร์ ไม่เคยมีปรากฏที่วิทยาศาสตร์ปฏิเสธที่จะพูดคุยกับศัตรูหรือปล่อยให้มิตรสหายอยู่อย่างโดดเดี่ยว ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะสงครามหรือในยามสงบ การสื่อสารนอกจากจะช่วยบรรเทาความรุนแรงของความขัดแย้งแล้วยังเปิดโอกาสให้ได้แก้ไขความขัดแย้งดังกล่าว มุสลิมไม่อาจขาดจากการพูดคุยกับพี่น้องมุสลิมด้วยกัน

เกินกว่าสามวัน การขาดการพูดคุยถือเสมือนเป็นฆาตกรรมอย่างหนึ่งที่น่ามาซึ่งความสูญเสียแก่องค์กรที่มีกลุ่มรับผิดชอบอยู่กลุ่มมุสลิมที่มีความขัดแย้งควรจะตรวจสอบว่า พฤติกรรมของพวกเขานั้นขัดแย้งกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของมุสลิมทุกๆ ไป ซึ่งหมายถึง การภักดี การเป็นตัวแทนของอัลลอฮ์ ﷻ และการเข้าสู่สวรรค์หรือไม่ พวกเขาควรระลึกถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและข้อเท็จจริงที่ว่าพวกเขาต้องได้รับการสอบสวนสำหรับทุกการกระทำทั้งในโลกปัจจุบันและโลกหน้า

3. การระวางบุคคลที่สามหรือผู้ที่ไม่ไว้ใจ (Reservations about Third Parties)

เนื่องจากกลุ่มที่ขัดแย้งออกจากจะกดดันเรื่องความซื่อสัตย์แล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความขุ่นเคืองต่อกลุ่มอื่นๆ ดังนั้น บุคคลที่สามบางครั้งอาจถูกมองว่ามีความโน้มเอียงต่อฝ่ายตรงข้าม สิ่งดังกล่าวนี้เกิดจากความคิดที่ว่า “ถ้าหากบุคคลหนึ่งไม่ได้เป็นศัตรูของศัตรูฉัน เขาก็จะต้องเป็นศัตรูของฉัน”

มनुญ คงทน (2545 : 38) กล่าวถึงผลการเสียของความขัดแย้งในองค์กรว่า ผลเสียของความขัดแย้งคือ

1. ความขัดแย้งทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดบรรยากาศตึงเครียดในการปฏิบัติงาน
3. ความขัดแย้งอาจทำให้สูญเสียมิตรภาพ
4. ความขัดแย้งทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

ปรียาพร วงศ์อนุตาโรจน์ (2544 : 160-161) ได้สรุป ความขัดแย้งมีที่ส่งผลเสียเพื่อให้เกิดการทำลาย ในด้านผลลบของความขัดแย้งคือ

1. คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายเกิดความเครียด บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะคนที่มีความขัดแย้งทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดการขาดกำลังคนหน่วยงานอ่อนแอ โรงงานอยู่ไม่ได้เพราะผลผลิตต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไป และเกิดความทะเลาะเบาะแว้งขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้านทำให้การทำงานขาดความร่วมมือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 31) กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งว่ามี 13 ประการ

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่เคารพซึ่งกันและกัน
 2. ขาดความร่วมมือ
 3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือตามคำสั่ง

4. การสื่อสารถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ
5. ทำให้เกิดความเครียด
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
7. ทำลายความสามัคคี
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ
9. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย
11. ถ้าแก้ปัญหาไม่ดี จะนำไปสู่ความขัดแย้งอื่นๆ
12. ทำให้เกิดการ “เฉื่อยงาน”
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน

นั้นความขัดแย้ง มีผลกระทบต่อองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งอาจทำให้องค์การเสื่อมลง ถ้าความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองทางลบย่อมทำให้บรรยากาศไม่เหมาะสม เต็มไปด้วยการแข่งขัน คุณคาม และจะรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นการทำลายองค์การให้เสื่อมลงในที่สุด

เกิดบรรยากาศของความร่วมมือสนับสนุนความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าผลของความขัดแย้งนั้น มีทั้งผลดี เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตัวบุคคลและองค์การต่างๆในสังคม ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี และในขณะเดียวกันความขัดแย้งทำให้เกิดเป็นผลเสียได้เช่นกัน ซึ่งผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสนใจกับปัญหาของความขัดแย้งโดยบริหารความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลในทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์แก่องค์การ

2.4 วิธีจัดการความขัดแย้ง

ปัญหาความขัดแย้ง นับเป็นปัญหาใหญ่สำหรับผู้คนทุกระดับที่ต้องจัดการแก้ไข ผู้ที่จะจัดการจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในการจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร วิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้อยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้มีนักวิชาการเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้มาก เช่น อันดับแรกของหลักการใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลามมี 2 หลักการ คือ จากคัมภีร์อัลกุรอานและแบบฉบับของศาสดามุฮัมมัด ﷺ เนื่องจากพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน เป็นพระมหาคัมภีร์มีบทบัญญัติเกี่ยวข้องกับหลักการศรัทธา หลักปฏิบัติ และหลักของคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของมุสลิมที่ทุกคนยอมรับ ส่วนแบบฉบับของศาสดามุฮัมมัด ﷺ นั้นหมายถึงบรรดาคำพูด บรรดาการกระทำ และการยอมรับต่างๆที่มาจากศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นการอธิบายความหมายและขยายความพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน เพื่อให้เข้าใจความหมายของพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานได้อย่างถูกต้อง

อย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

... فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ﴿59﴾
 ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿59﴾ (النساء: 59)

ความว่า “...แต่ถ้าพวกเจ้าขัดแย้งกันในเรื่องใด ก็จงนำสิ่งนั้นกลับไปยังอัลลอฮ์ และ รอสูล ﷺ หากพวกเจ้าศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก นั้นแหละเป็นสิ่งที่ดียิ่ง และเป็นกรกลับไป ที่สวยงามยิ่ง ” (อัน-นิสาอู :59)

จากอายะฮ์อัลกุรอานข้างต้น ได้บ่งบอกเพื่อให้นำสิ่งที่ขัดแย้งนั้นไปตรวจดูกับอัลกุรอานและซุนนะฮ์ของท่านนบีว่า อัลลอฮ์และท่านนบีกว่าอย่างไร แล้วให้ยึดถือตามนั้นโดยไม่ปราศจากคือสิ่งใดๆทั้งสิ้น เพราะจะทำให้ทุกฝ่าย ตั้งอยู่ในสิ่งที่ถูกต้องและมีความพอใจโดยทั่วกัน และ Abdulkarim Shaidan. (1996 : 123) ได้กล่าวคำนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับสิ่งที่เราได้กล่าวถึงข้างต้น เหล่าอิหม่ามทั้งสี่และอิหม่ามคนอื่นๆ ต่างกล่าวกันในทำนองเดียวกันว่า ความเห็นของท่านแต่ละคนนั้นเป็นเพียงแต่ความเห็นของปวงชนผู้หนึ่ง ถ้าหากมีความเห็นอื่นที่เทียบพร้อมด้วยหลักฐานที่ถูกต้องกว่าก็ให้กลับไปหาหลักฐานนั้น คำพูดของท่าน

อิหม่ามมาลิก ที่ได้กล่าวว่า “คำพูดของคนทุกคนนั้นทั้งรับได้และทิ้งได้ ยกเว้นคำพูดของท่าน รอสูล ﷺ เท่านั้น ได้มีนักปราชญ์และนักวิชาการเสนอวิธีการกับความขัดแย้งไว้มาก เช่น อันดับแรกของการจัดการกับความขัดแย้งอย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنزَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ (الأنفال الآية: 46)

ความว่า “และพวกเจ้าทั้งหลายจงรักดีต่ออัลเลาะห์และศาสนทูตของพระองค์และพวกเจ้าอย่าได้โต้แย้งกัน แล้วพวกเจ้าก็มีความขลาดกลัวและพลังของพวกเจ้าสูญสลาย และพระองค์ทรงอยู่พร้อมกับบรรดาผู้อดทนเสมอ” (อัล-อันฟาล : 46)

เช่นเดียวกันกับท่านอัลคอฎีบ อัลนุจมาดีย์ รายงานถึง ท่านอิหม่าม ซุฟยาน อัยเยรีย์ ท่านกล่าวว่า

11 ((إِخْتَلَفَ فِيهِ الْمُفْهَاءُ فَلَا أَنْهَى أَحَدٌ إِخْوَانِي أَنْ يَأْخُذَ بِهِ))

ความว่า “สิ่งที่บรรดานักปราชญ์ฟิวก์มีความเห็นขัดแย้งกันนั้น ฉันจะไม่ห้ามคนหนึ่งคนใดจากบรรดาพี่น้องของฉัน ให้เอากับที่สนะนั้น ”

สมาชิกกลุ่มอาจไม่ออกเสียงคัดค้านเพราะพวกเขาเชื่อว่าคนอื่น ๆ โดยรวมแล้วเห็นชอบ และพวกเขาก็เป็นเพียงกลุ่มที่มีความเห็นแตกต่างเท่านั้น ในอิสลามถือเป็นหน้าที่มากกว่าที่จะถือเป็นสิทธิในการออกเสียงแสดงความเห็นในเรื่องที่มีความสำคัญ ศาสดามูฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

((مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَدَلِيلُكَ أَوْعَفُ الْإِيمَانِ)) 12

11 ดู อัลพะกีฮ์ และ อัลมุตะฟีกกีฮ์ 2/69

12 หะดีษบันทึกโดย al-Muslim หะดีษหมายเลข 49

ความว่า “ ใครงี้ตามทึ่เห็นความชั่ว (สิ่งทึ่ไม่ดี) จงแก้ไ้ด้วยน้ำมือ และถ้าไม่
สามารถแก้ไ้ด้วยน้ำมือ จงแก้ไ้ด้วยคำกล่าว และถ้าไม่สามารดแก้ไ้ด้วยคำกล่าว
จงแก้ไ้ด้วยใจ นั้นแหละคืออิมานที่ค่าสุด”

การกลับไปหาหลักฐานจากอัล-กุรอานและอัล-หะดีษคือทางออกที่อัล-กุรอาน
ระบุไว้อย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ ... فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ

ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (النساء: 59)

ความว่า “ ...แต่ถ้าพวกเจ้าขัดแย้งกันในเรื่องใด ก็จงนำสิ่งนั้นกลับไปยังอัลลอฮ์
และ รอซูล ﷻ หากพวกเจ้าศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก นั้นแหละเป็นสิ่งที่
ที่ดียิ่ง และเป็นารกลับไป ที่สวยงามยิ่ง ” (อัน-นินสาอ :59)

จากอายะหุอัลกุรอานข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ต่อเมื่อมีความขัดแย้งกันในเรื่องใด
ก็ตาม จงเอาสิ่งนั้นกลับไปหาอัลกุรอานของอัลลอฮ์ และกลับไปหาวิธีการใช้ชีวิตของท่าน
รอซูล ﷻ ตั้งแต่การกระทำตอนที่มีชีวิตอยู่และหลังจากเสียชีวิตไปแล้ว ทั้งหมดนั้นเป็นการแก้ไข
และเป็นการกลับไปด้วยดียิ่ง และ Abdulkarim Shaidan. (1996 : 123) ได้กล่าวคำกล่าวนี้เป็น
ตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับสิ่งที่เราได้กล่าวถึงข้างต้น เหล่าอิหม่ามทั้งสี่และอิหม่ามคนอื่นๆ ต่าง
กล่าวกันในงานองเดียวกันว่าความเห็นของท่านแต่ละคนนั้นเป็นเพียงแค่ความเห็นของปुरुชนผู้
หนึ่ง ถ้าหากมีความเห็นอื่นที่เพียบพร้อมด้วยหลักฐานที่ถูกต้องกว่าก็ให้กลับไปหาหลักฐานนั้น
คำพูดของท่านอิหม่ามมาลิก ที่ได้กล่าวว่า “ คำพูดของคนทุกคนนั้นทั้งรับได้และทิ้งได้ ยกเว้น
คำพูดของท่านรอซูล ﷻ เท่านั้น

วิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้อยู่รอดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้มี
นักวิชาการเสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้มาก เช่น อันดับแรกของหลักการใช้ในการจัดการความ
ขัดแย้งตามแนวทางของอิสลามมี 2 หลักการ คือ จากคัมภีร์อัลกุรอานและแบบฉบับของ
ศาสดามุฮัมมัด ﷺ เนื่องจากพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน เป็นพระมหาคัมภีร์มีบทบัญญัติเกี่ยวข้องกับ
กับหลักการศรัทธา หลักปฏิบัติ และหลักของคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนิน
ชีวิตของมุสลิมที่ทุกคนยอมรับ ส่วนแบบฉบับของศาสดามุฮัมมัด ﷺ นั้นหมายถึงบรรดาคำพูด

บรรดาการกระทำ และการยอมรับต่างๆที่มาจากศาสนาฮัมมัด ﷺ เป็นการอธิบายความหมาย และขยายความพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน เพื่อให้เข้าใจความหมายของพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานได้ อย่างถูกต้อง

วิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลาม โดยได้ศึกษาจาก อาเยฮ์อัลกุรอานได้ 5 วิธี คือ การต่อสู้ การประนีประนอม การร่วมมือ การขออภัย การให้อภัย และการนิ่งเฉย

วิธีที่หนึ่ง การต่อสู้ หมายถึง การเอาแพ้-เอาชนะ การทำให้ความจริงปรากฏ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَقَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يُقْتُلُونَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُعْتَدِينَ﴾ (البقرة: 190)

ความว่า “และพวกเจ้าจงต่อสู้ในทางของอัลลอฮ์ต่อบรรดาผู้ที่ทำร้ายพวกเจ้าและ
จงอย่ารุกราน แท้จริงอัลลอฮ์ไม่ทรงชอบบรรดาผู้รุกราน”

(อัล-บะเกาะเราะฮ์ :190)

ดังนั้นการต่อสู้เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลาม เพราะบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการอื่น อิสลามจึงได้วางกรอบของการต่อสู้ไว้ว่าคือต้องไม่ละเมิด ไม่รุกราน ไม่ใช้อารมณ์ อันจะนำไปสู่ความไม่ถูกต้องและชอบธรรม เนื่องจากการต่อสู้เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่เด็ดขาดและรุนแรง

วิธีที่สอง การประนีประนอม หมายถึง การเจรจา การต่อรอง การปรองดอง และการไกล่เกลี่ย ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّنْ نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنَ أَمْرٍ بَصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ
النَّاسِ ۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (النساء: 114)

ความว่า “ไม่มีความดีใดๆ ในการพุดชุบชิบอันมากมายของพวกเขา นอกจากผู้ที่ใช้ให้ทำทาน หรือใช้ให้ทำสิ่งที่ดีงาม หรือให้ประนีประนอมระหว่างผู้คนเท่านั้นมนุษย์ด้วยกัน และผู้ใดกระทำการดังกล่าวเพื่อแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์แล้ว เราจะให้แก่เขาซึ่งรางวัลอันใหญ่หลวง”

(อัน-นิซาอ :114)

ด้วยเหตุนี้การประนีประนอมเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลาม อิสลามสนับสนุนส่งเสริมอย่างยิ่งให้ใช้วิธีการนี้ในการแก้ไขความขัดแย้งแม้ในบางประเด็นที่ได้มีการตัดสิน พิพากษาไปแล้ว เพราะทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกผ่อนคลายความรู้สึก เกิดความปรองดอง สามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้อย่างราบรื่นภายใต้บรรยากาศที่ดี

วิธีที่สาม การร่วมมือ หมายถึง การระดมความคิดเห็น การประสานความร่วมมือร่วมใจเข้าด้วยกัน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾
(آل عمران : 159)

ความว่า “และจงปรึกษารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแต่อัลลอฮ์ แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย”

(อาละอิมรอน :159)

เพราะฉะนั้นการร่วมมือเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลาม อิสลามสนับสนุนส่งเสริมอย่างยิ่งให้ใช้วิธีการนี้ในการแก้ไขความขัดแย้งในลำดับต้นๆ เพราะเป็นการแสดงออกถึงความปรารถนาดี โดยให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นได้เสนอแนะ ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมถือเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งของการปฏิบัติงานร่วมกัน

วิธีที่สี่ การขออภัย- การให้อภัย หมายถึง การยกโทษ ไม่ถือโกรธ การไม่ติดอกติดใจเมื่อตนเองเป็นฝ่ายถูก การขออภัย การยอมรับผิดและรับผิดชอบในกรณีที่ตนเองเป็นฝ่ายผิด ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (آل عمران : 134)

ความว่า “คือบรรดาผู้ที่บริจาคทั้งในยามสุขสบาย และในยามเดือดร้อน และ
บรรดาผู้ข่มโทษะ และบรรดาผู้ให้อภัยแก่เพื่อนมนุษย์ และอัลลอฮ์นั้นทรงรัก
ผู้กระทำดีทั้งหลาย” (อาละอิมรอน :134)

การขออภัยการให้อภัยนั้นเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งตาม
แนวทางของอิสลาม อันแสดงถึงการรู้จักแยกแยะระหว่างความผิดกับความถูกต้องโดยผู้กระทำผิด
เป็นฝ่ายขออภัยและขอโทษผู้ถูกกระทำเป็นฝ่ายให้อภัยและไม่เอาผิด ไม่มีการขออะไรที่น่ายก
ย่องน่าชมเชยและน่าสรรเสริญยิ่งกว่าการขออภัยและการขอโทษ ไม่มีการให้สิ่งใดที่ยิ่งใหญ่และ
ทรงคุณค่าทางจิตใจมากกว่าการให้อภัยและการยกโทษภายใต้ความเป็นพี่เป็นน้องร่วมศาสนา
เดียวกัน

วิธีที่ห้า การนิ่งเฉย หมายถึง การไม่แสดงออกด้วยประการใดๆ ไม่ใช่แสดงถึง
การหลีกเลี่ยงปัญหาแต่เป็นการแสดงให้ทุกฝ่ายรับรู้ว่ามีฝ่ายใดผิด เป็นการบอกให้รู้ถึงทุกฝ่าย
ถูกต้องไม่ควรที่จะมาขัดแย้งหรือโต้เถียงกัน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ وَأَعْرَضَ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ (الأعراف : 199)

ความว่า “และเจ้า มุฮัมมัด จงผินหลังให้แก่ผู้โง่เขลาทั้งหลายเถิด”

(อัล-อะอูรอฟ:199)

มีรายงานที่ถูกบันทึกไว้สรุปได้ว่า เมื่อครั้งที่ศาสดามุฮัมมัด ﷺ กลับจากการทำ
ศึกกับกลุ่มชนหลายเผ่าที่รวมตัวกัน (อัลอะหฺซาบ) ท่านได้กล่าวไว้ว่า ใครคนใดอย่าได้
ละหมาดอัศรี(ตอนเย็น)เว้นแต่เมื่อเดินทางไปถึงตำบลหนึ่งที่มีชื่อว่าบนิกรอยชะฮ์ แต่แล้วได้มีคน
ส่วนหนึ่งละหมาดอัศรี (ตอนเย็น) ในระหว่างการเดินทางเพราะได้เข้าเวลาของการละหมาด
อัศรี (ตอนเย็น) แล้ว แต่อีกส่วนหนึ่งยืนยันที่จะไปละหมาด ณ สถานที่ที่ศาสดามุฮัมมัด ﷺ ตั้ง
ไว้ ซึ่งทั้งสองกลุ่มโต้แย้งกันและยืนยันว่าสิ่งที่ตนเองทำคือสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อศาสดา
มุฮัมมัด ﷺ ทราบเหตุการณ์ดังกล่าว ท่านได้นิ่งเฉย พอจะสรุปได้ว่า การผินหลังนั้น มิได้หมายถึง
การหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่มีการดำเนินการใดๆ หากแต่เป็น การแสดงออกถึงความไม่เห็นดีเห็น

งามและไม่เห็นชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการยับยั้งห้ามปรามและตักเตือนไปก่อนหน้านี้อแล้ว

Yusuf al-Qaradawi. (2004 : 271) ได้กล่าวว่าในขณะที่ลู่กรณีมีหน้าที่ที่จะต้องไกล่เกลี่ยข้อพิพาทบาดหมางกันฉันพี่น้อง สังคมมุสลิมเองก็มีความรับผิดชอบในเรื่องนี้ด้วย ในฐานะที่สังคมมุสลิมวางพื้นฐานอยู่บนการเอาใจใส่และการร่วมมือซึ่งกันและกัน ดังนั้น สังคมมุสลิมจะยื่นคูสมาริชกของตนวิวาทบาดหมางกันจนเรื่องบานปลายใหญ่โตไม่ได้ กล่าวคือ ผู้ที่มีอำนาจและความรับผิดชอบในสังคมจะต้องก้าวออกมาจัดการกับปัญหาให้ทุกสิ่งทุกอย่างกลับคืนสู่สภาพปกติโดยที่ตัวเองจะต้องไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด อัลลอฮฺ ﷻ ทรงกล่าวว่า

..... فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوَيْكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿10﴾ (الحجرات : 10)

ความว่า “ดังนั้นพวกเจ้าจงไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า และจงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา” (อัลหุญรูด :10)

บรรจง บินกาซัน (2539 : 396 อ้างอิงมาจาก Yusuf Al-Qaradawi) ได้กล่าวว่า “ท่านศาสดาได้อธิบายถึงคุณค่าของการเป็นคนกลางทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งและอันตรายของการเป็นศัตรูกันโดยกล่าวว่า

((ألا أدلكم على أفضل من درجة الصلاة و الصيام و الصدقة ؟ قالوا : بلى يا رسول الله . قال : إصلاح ذات البين فإن فساد ذات البين هي الحالقة . لا أقول : إنها تحلق الشعر و لكن تحلق الدين))¹³

ความว่า “ฉันจะบอกท่านถึงสิ่งที่ประเสริฐกว่าการถือศีลอด การให้ทานและการนมาซเอาไหม ? เมื่อได้รับคำตอบ ท่านก็กล่าวว่า “แน่นอน นั่นคือการทำให้ผู้คนคืนดีกัน เพราะการยุยงส่งเสริมห้ำคนทะเลาะกันนั้นเหมือนกับมีดโกน และฉันมิได้หมายความว่าฉันจะโกนผม แต่มันตัดศาสนา ”

¹³ หะดีษบันทึกโดย Termidhi และคนอื่น ๆ

Abdulkarim Shaidan. (1996 : 123) ได้กล่าวคำกล่าวนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับสิ่งที่เราได้กล่าวถึงข้างต้น เหล่าอิหม่ามทั้งสี่และอิหม่ามคนอื่นๆ ต่างกล่าวกันในทำนองเดียวกันว่าความเห็นของท่านแต่ละคนนั้นเป็นเพียงแต่ความเห็นของปวงชนผู้หนึ่ง ถ้าหากมีความเห็นอื่นที่เพียบพร้อมด้วยหลักฐานที่ถูกต้องกว่าก็ให้กลับไปหาหลักฐานนั้น คำพูดของท่านอิหม่ามมาลิก ที่ได้กล่าวว่า “คำพูดของคนทุกคนนั้นทั้งรับได้และทิ้งได้ ยกเว้นคำพูดของท่านรอซูล ﷺ เท่านั้น”

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) มีหลายรูปแบบดังนี้

1. การเผชิญหน้า (Confrontation)

การลดลงของการสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งที่ลุกลามใหญ่โตได้ ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งมาประชุมร่วมกัน และในการประชุมดังกล่าวนี้ กลุ่มจะต้องระบุปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว วิธีการนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าประสิทธิภาพมากเมื่อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากความเข้าใจผิด อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวนี้ไม่เหมาะต่อการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

2. การเพิ่มทรัพยากร (Expension of Resources) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสาเหตุความจำกัดของทรัพยากรอาจแก้ไขโดยการเพิ่มตามแบบแผน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการดังกล่าวนี้ คือว่าทรัพยากรมีอยู่จำกัดและยากที่จะเพิ่ม อย่างไรก็ตาม ความเป็นไปได้ของวิธีการดังกล่าวนี้น่าจะได้รับการพิจารณา

3. การให้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Providing an Expert Opinion)

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มจากความคิดเห็นต่อความจริงต่างกัน หรือเกิดจากความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกัน ในหลายกรณีด้วยกัน กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งขาดข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวินิจฉัยเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ว่า ความเห็นใดเป็นความเห็นที่ถูกต้องและความเห็นใดเป็นความเห็นที่ดีที่สุด ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ ... قُلْ هَلْ عِنْدَكُمْ مِنْ عِلْمٍ فَتُخْرِجُوهُ لَنَا إِنْ تَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ

وَإِنْ أَنْتُمْ إِلَّا تَخْرُصُونَ ﴿١٤٨﴾ (الأنعام الآية: 148)

ความว่า “ จงกล่าวเถิด (มุหัมมัด) ว่า ที่พวกท่านนั้นมีความรู้อันใดกระนั้นหรือจะนั้น พวกเจ้าจะต้องนำมันออกมาให้แก่เรา พวกท่าน จะไม่ปฏิบัติตามสิ่งใดนอกจากการคาดคิดเอาเท่านั้น และพวกท่านไม่มีอื่นใดนอกจากจะกล่าวเท็จเท่านั้น”

(อัล-อันอาน :148)

ในสถานการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าวนี้ เป็นการดีที่สุดที่จะนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สามารถวินิจฉัยปัญหาดังกล่าวมาไกล่เกลี่ย แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่ขัดแย้งกัน และควรมีความน่าเชื่อถือทางด้านอาชีพการงาน ผู้เชี่ยวชาญควรทำการวินิจฉัยอย่างมืออาชีพ และควรทำให้คู่กรณีมีความมั่นใจต่อสิ่งที่ได้ทำการวินิจฉัย ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ไขข้อพิพาทหรือความขัดแย้งนั่นเองกล่าวคือ

1. การประนีประนอม (Negotiation)

การประนีประนอมคือการต่อรองระหว่างสองกลุ่มที่ยอมรับในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กระบวนการประนีประนอมจะมีประสิทธิผล เมื่อมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การยอมรับกันตามดี ในทางกลับกันการประนีประนอมจะไร้ผลเมื่อการแก้ปัญหาได้ถูกกำหนดให้มีการวินิจฉัยที่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง อัลลอฮฺ ﷻ ได้กล่าวเกี่ยวกับความขัดแย้งในเรื่องการแต่งงานดังนี้

﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴾ (النساء الآية: 35)

ความว่า “ และหากพวกเจ้าหวั่นเกรงการแตกแยกระหว่างเขาทั้งสอง ก็จงส่งผู้ตัดสินคนหนึ่งจากครอบครัวของฝ่ายชาย และผู้ตัดสินอีกคนหนึ่งจากครอบครัวฝ่ายหญิง หากทั้งสองปรารถนาให้มีการประนีประนอมกันแล้ว อัลลอฮฺก็จะทรงให้ความสำเร็จในระหว่างทั้งสอง แท้จริง อัลลอฮฺเป็นผู้ทรงรอบรู้ ผู้ทรงสัตย์พยาน”

(อัน-นิซาอ : 35)

ดังนั้น ผู้ทำการประนีประนอมอาจมองการประนีประนอมเป็นสถานการณ์ที่ชนะ-แพ้ ซึ่งหมายถึงฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ การประนีประนอมอาจมองเป็น

สถานการณ์ดังกล่าวนี้ดูเหมือนยากที่จะเป็นจริง อย่างไรก็ตาม มีทางออกที่เป็นไปได้ทางหนึ่งที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน ทางออกดังกล่าวนี้เรียกว่า ข้อตกลงร่วมกัน

2. การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการ (Arbitration)

เมื่อการสื่อสารระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้งกันอยู่ในระดับที่น้อยลง การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม ในทุกกรณีผู้ชี้ขาดจะต้องแสดงถึงภูมิรู้เกี่ยวกับปัญหา เข้าใจผลประโยชน์ขององค์การโดยรวม และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีความยุติธรรมไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก อัลลอฮ์ ﷺ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾ (النساء الآية : 58)

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้พวกเจ้าให้มอบคืนบรรดาของฝากแก่เจ้าของของมัน และเมื่อพวกเจ้าตัดสินระหว่างผู้คน พวกเจ้าจะต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงอัลลอฮ์ทรงแนะนำพวกเจ้าด้วยสิ่งซึ่งดีจริงๆ แท้จริงอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงไต่ขียนและทรงเป็น” (อัน-นิซาอ : 58)

การชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการเกี่ยวข้องกับทำให้ข้อขัดแย้งเบาบางลงโดยการเน้นเรื่องผลประโยชน์รวมของกลุ่มและลดความสำคัญของความแตกต่างที่มีอยู่ อัลลอฮ์ ﷺ ได้สั่งให้มุสลิมไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และเน้นความสำคัญของพันธะแห่งความเป็นพี่น้องที่มีอยู่ในหมู่พวกเขาเหล่านั้น นอกจากนี้ เนื่องจากอหฺตตาและความซับซ้อนใจมักเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นอัลลอฮ์ ﷺ ได้ผนวกเรื่องการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเข้ากับความศรัทธาต่ออัลลอฮ์ ﷺ ดังโองการต่อไปนี้

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

(الحجرات الآية : 10)

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจงไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า และจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา” (อัลหุญรูต : 10)

การใช้คำสั่งที่เด็ดขาดอาจใช้เป็นเครื่องมือในการชี้ขาดที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม หากกระทำโดยปราศจากความยุติธรรมและขาดเหตุผลที่จะอธิบายเกี่ยวกับเบื้องหลังการตัดสินชี้ขาดดังกล่าวได้นั้น ผลที่ได้อาจใช้ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น คำสั่งที่เด็ดขาดมีความจำเป็นเมื่อความขัดแย้งยังคงมีอยู่และเริ่มที่จะสร้างความเสียหายแก่องค์กรหรือเมื่อกลุ่มหนึ่งฝ่าฝืนหรือละเมิดต่ออีกกลุ่ม มุสลิมจำเป็นต้องยับยั้งการละเมิดดังกล่าว และเมื่อความก้าวร้าวได้รับการยับยั้งมุสลิมจำเป็นต้องไกลเกลี่ยข้อพิพาทที่มีอยู่ระหว่างสองกลุ่มดังกล่าว อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสได้ว่า

﴿ وَإِنْ طَافَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ آفْتَتُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ (الحجرات الآية: 9)

ความว่า “หากมีสองฝ่ายจากบรรดาผู้ศรัทธาทะเลาะวิวาทกัน พวกเจ้าก็จงไกล่เกลี่ยระหว่างทั้งสองฝ่าย หากฝ่ายหนึ่งในสองฝ่ายนั้นละเมิดอีกฝ่ายหนึ่ง พวกเจ้าก็จงปรามฝ่ายที่ละเมิดจนกว่าฝ่ายนั้นจะกลับสู่พระบัญชาของอัลลอฮ์ ฉะนั้นหากฝ่ายนั้นกลับสู่พระบัญชาของอัลลอฮ์แล้ว พวกเจ้าก็จงประนีประนอมระหว่างทั้งสองฝ่ายด้วยความยุติธรรม และพวกเจ้าจงให้ความเที่ยงธรรม(แก่ทั้งสองฝ่าย) เกิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่บรรดาผู้ให้ความเที่ยงธรรม” (อัลหุญรอต :9)

การจัดการกับความขัดแย้งโดยยึดมิติ 2 มิติ คือ มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์และมิติแห่งการร่วมมือกัน เคลย์ตัน และคิลแมนน์ (Clayton and Kilmann, 1974 : 11-13 อ้างถึงในนิเทศ บัวตูม, 2537 : 27-29) ได้เสนอ วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง หรือ ที่เรียกว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัส เคลย์ตัน (Thomas Clayton) โดยประเมินพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งขึ้นซึ่งสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง สถานการณ์ที่บุคคลสิ่งทีฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา 2 มิติ คือ

1. มิติแห่งการยืนยันรักษาผลประโยชน์ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของตน
2. มิติแห่งการร่วมมือ หมายถึง มิติที่บุคคลพยายามที่จะให้เป็นไปตามความต้องการของคนอื่นหรือคล้อยตามผู้อื่น

ทั้ง 2 มิตินี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอธิบายรูปแบบเฉพาะของการแก้ความขัดแย้งต่าง ๆ ออกเป็น 5 แบบคือ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การประนีประนอมดังรายละเอียด

1. การแข่งขัน (Competing) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ การที่บุคคลยืนยันทนเอาแต่ผลได้ของตนบนความสูญเสียของคนอื่นเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่นใช้ความสามารถที่ทำได้แย่งโดยใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดสถานการณ์ชนะ-แพ้ การใช้วิธีการแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วเมื่อรู้จักสถานการณ์นั้นดี หรือเมื่อต้องการปกป้องผู้อื่นจากความก้าวร้าว (Boonyens, 1993; Marriner, 1982; Marquis & Huston, 1987 อ้างถึงในนิเทศ บัวค่อม. 2537 : 27-29) หรือบนสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งต้องการการแก้ไขทันทีทันใดและในเวลาจำกัด การนำวิธีการนี้มาใช้บ่อยจะทำให้ผู้ร่วมงานกลัวและเกิดความไม่พอใจ

2. การปรองดอง (Accommodating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือซึ่งตรงกันข้ามกับแบบการแข่งขัน เมื่อให้ความร่วมมือ บุคคลจะไม่ใส่ใจในเรื่องตน ทั้งนี้เพื่อจะได้สนใจแต่เรื่องของคนอื่น ดังนั้นจึงมีการเสียสละตนเองอยู่ในวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนั้น ซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้างโดยไม่คำนึงถึงตนเองเลย ทำให้เกิดสถานการณ์ของการชนะ-แพ้ วิธีการนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผิด หรืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า หรือประเด็นปัญหานั้นมีความสำคัญมากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือมุ่งรักษาความสัมพันธ์ไว้และสร้างความเชื่อถือแก่สังคมในประเด็นที่สำคัญกว่าในอนาคต (Bartion, 1991, Saulo, 1987) ถ้าบุคคลใช้วิธีการปรองดองมาก จะทำให้เกิดความรู้สึกวิตกกังวลในตัวเองที่ไม่ได้คำนึงถึงความต้องการของตัวเอง แต่ถ้าบุคคลไม่ใช่วิธีการปรองดองอย่างเพียงพอ อาจจะไม่สามารถสร้างมิตรจิตและอาจจะได้รับการพิจารณาอย่างไม่มีเหตุผล (Marriner & Poletti, 1991) เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งอื่นๆแล้ว การปรองดองอาจจะเป็นวิธีที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้ ยังอาจแสดงออกมาในรูปการเลื่อนปัญหาแบบนักการทูตการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม ก่อให้เกิดสถานการณ์แพ้-แพ้ การใช้วิธีการนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ประเด็นปัญหาไม่สำคัญ การต้องการเวลาในการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมและการแก้ไขปัญหาย่อย

หนึ่งไม่มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ฝ่ายหนึ่งต้องการลดความกดดันหรือความตึงเครียด หรือคุณค่าของความขัดแย้งนั้นสูงกว่าผลของการแก้ไข (Barton, 1991, Marriner & Polletti, 1991, Saulo, 1987) การใช้วิธีการนี้บ่อยจะทำให้เกิดการสะสมประเด็นความขัดแย้ง อาจทำให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534; Booyens 1993; Marriner & Polletti, 1991) และบุคคลอาจจะสร้างความรู้สึกล้มใจขึ้น ทำให้การแก้ไขความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยาก นำไปสู่ความล้มเหลวที่จะได้ความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร

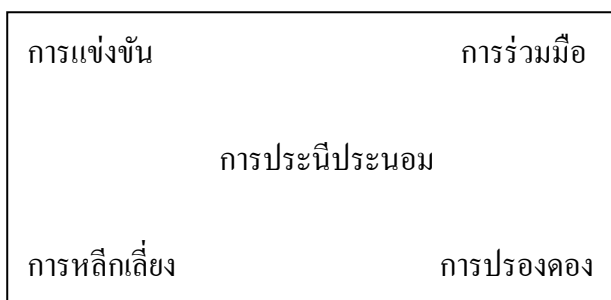
4. การร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือนั่นเอง คือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึงการศึกษาเจาะลงไป เพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย การจัดการกับความขัดแย้ง แต่จะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดี ในการปฏิบัติงานของพยาบาล การใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง จะทำให้การจัดการกับความขัดแย้งประสบผลสำเร็จและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (Marquis & Huston, 1987)

5. การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบอยู่กึ่งกลางระหว่างการยืนยันทักษาผลประโยชน์ การให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้คือหาวิธีการแก้ปัญหานิคที่ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ปัญหแบบการร่วมมือและการยืนยันทักษาผลประโยชน์ การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการร่วมมือกัน การแก้ปัญหาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ปัญหแบบการอยู่ร่วมกัน นั่นก็คือ พุดถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือ การประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสียแล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง ๆ อย่างรวดเร็วนั่นเอง

ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ดังกล่าว สามารถเขียนเป็นภาพดังต่อไปนี้

การยืนยันทักษภาพประโยชน์

ไม่ยืนยันทักษภาพประโยชน์ ----- ยืนยันทักษภาพประโยชน์



ไม่ร่วมมือ ----- ร่วมมือ

การร่วมมือ

ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2 มิติ ที่มา นิเทศ บั้วตุม.

(2537:27-29)

สตีลา ศรีตำราญ (2545 : 45) เสนอวิธีขจัดความขัดแย้งของผู้บริหารองค์การไว้ 8 วิธีดังนี้

1. การใช้กำลัง ซึ่งรวมไปถึงการใช้อำนาจในการยุติปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในระบบการบริหารแบบเผด็จการ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหรือมีกำลังเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ผลลัพธ์ของการใช้กำลังจะออกมาในรูปแบบแพ้-ชนะ ฝ่ายที่ใช้อำนาจ หรือใช้กำลังเป็นผู้ชนะ ได้รับสิ่งที่ตั้งใจหรือมุ่งหวังไว้ ส่วนฝ่ายที่แพ้ก็จะผิดหวังต่อสิ่งที่มุ่งหมายไว้ จะหมดกำลังใจในการคิดสร้างสรรค์และอาจจะบั่นทอนสุขภาพจิตด้วย

2. การหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยง เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เห็นด้วยทางความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดแย้งด้วยการลาออกหรือถอยล่าออกไป

3. การนิ่งเฉยหรือการทำให้เป็นทองไม่รู้ร้อน เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามคติที่ว่านิ่งเสียตำลึงทอง โดยมีความคาดหวังว่า เหตุการณ์หรือปัญหาจะคลี่คลายออกไปในทางที่ดีเอง หรืออีกนัยหนึ่งว่า เวลาจะช่วยแก้ปัญหา

4. การยึดจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก ผู้บริหารบางคนเมื่อเผชิญหน้ากับการขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน อาจใช้วิธีขอร้องเรื่องขัดแย้งไว้ก่อน โดยการยกเอาความสำคัญและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

5. การประนีประนอม เป็นการที่ผู้บริหารนิยมใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่กรณีมีอำนาจเท่าเทียมกัน ผลของการประนีประนอมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ แต่จะไม่มีใครได้รับผลประโยชน์เต็มที่

6. ตลกาการตัดสินใจ ในบางกรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบจะเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาตัดสินแก้ปัญหา ซึ่งผลการตัดสินใจอาจออกมาในรูปแบบของถูก ผิด ก็ได้ ความสนใจที่คู่กรณีมีให้ต่อปัญหาความขัดแย้งจะอยู่ในระดับสูงกว่าประนีประนอม

7. การไกล่เกลี่ย เป็นวิธีการที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้ตลกาการตัดสินใจ โดยการเชิญบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของคู่กรณี เข้ามาไกล่เกลี่ยหาข้อยุติปัญหาความขัดแย้ง

8. การหันหน้าเข้าหากัน ตามหลักการบริหาร การหันหน้าเข้าหากันเพื่อปรึกษาแก้ไขปัญหาคือวิธีการที่ดีที่สุด โดยคู่กรณีจะได้รับความพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งลดน้อยลง สงบลง หรือสิ้นสุดลง ผู้ที่จะมาจัดการแต่ละคนจะมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน ความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ต่างกันและจากสาเหตุที่ต่างกันย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างกันไป สิ่งที่ต้องคำนึงในการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของเจ้าของแนวคิด ทฤษฎีต่างๆคือ การเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การเป็นหลัก แต่การจัดการความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลามนั้นต้องยึดหลักการของศาสนาที่วางไว้เป็นสำคัญเพื่อความถูกต้อง และความเป็นธรรมซึ่งทุกฝ่ายต้องยอมรับ อิสลามสนับสนุนการแข่งขันที่นำไปสู่การยกฐานะการเป็นตัวแทนของอัลลอฮ์ และมุสลิมต้องไม่ปฏิเสธความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นวิธีการจัดการความขัดแย้งตามแนวทางของอิสลามนั้นมีอายะฮ์อัลกุรอาน อัลหะดีษ และนักวิชาการได้บ่งบอกถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้มากมายความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หมายถึงสภาวะการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกไม่เข้าใจ ไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันในการรับรู้ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความสนใจ ทศนคติ ความต้องการ วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ทั้งในเชิงบวกและลบเกิดขึ้น ความขัดแย้งนำไปสู่การแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ การแข่งขันย่อมเกิดมีการแพ้ชนะ การขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในสังคม เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการบริหารงานต่างๆ ซึ่งในอัลกุรอานได้เตือนให้ระวังผลอันเลวร้ายที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความแตกแยกที่เป็นผลมาจากการขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น

2.5 การแก้ไขปัญหากับความขัดแย้ง

วิธีการหนึ่งที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง อาจทำโดยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายใหม่ การสร้างศัตรูเป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้ เพราะเราถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ทำความรู้จักต่อกัน และร่วมมือด้วยกันมากกว่าที่จะเป็นศัตรู

หนทางที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งจะมีอิทธิพลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติที่แสดงออกมาได้ผลและจะมีผลต่อการขัดแย้งในครั้งต่อไปที่จะเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาเมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้น อันแสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีความขัดแย้งแล้วขั้นตอนต่อไปก็คือการแก้ไขความขัดแย้งหรือการอำพรางความขัดแย้งนั้นไว้ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะก็ได้ การแก้ไขข้อขัดแย้งอาจกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน

Baron and Greenberg (อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง 2548 : 166-168) ได้เสนอการแก้ไขข้อขัดแย้ง มี 2 วิธี คือ

1. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ (Changing Organization Structure)

โครงสร้างองค์การมีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในหมู่สมาชิกกลุ่ม การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอาจรวมถึงการเปลี่ยนช่องของการสื่อสาร สายการบังคับบัญชากระบวนการทำงาน การพัฒนาผลผลิต และการออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวนี้อาจแก้ไขความขัดแย้งได้หากสามารถลดสาเหตุของความขัดแย้งที่อาจเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการใช้วิธีการดังกล่าวนี้ คือเมื่อโครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลง เราไม่อาจประกันได้ว่า จะไม่มีความขัดแย้งที่ได้ใช้เชิงหน้าที่อื่นเกิดขึ้น

2. การเปลี่ยนตัวแปรบุคคล (Changing the Human Variables)

Alwani, Taha Jabir. (1995 : 14-15) ได้กล่าวถึงการขัดแย้งของกลุ่มสาขาว่า ในตอนสมัยของสาขาฟุศฮอและฮุมิการขัดแย้งเช่นเดียวกันแต่การขัดแย้งของพวกเขาเฉพาะขัดแย้งทางด้านความคิดเท่านั้น แต่ไม่ทำให้ถึงความแตกแยกกัน เพราะพวกเขามีจุดหมายอันหนึ่งเดียวกัน แต่ในยุคปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น มีการขัดแย้งไม่มีใครรู้ว่าจบเมื่อไหร่นอกจากอัลลอฮ์ ﷻ เท่านั้นที่รู้ ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสในอัลกุรอานว่า

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ... (الأنفال الآية : 46)

ความว่า “และจึงเชื่อฟังอัลลอฮ์ และรอซูลของพระองค์เถิด และจงอย่าขัดแย้งกัน จะทำให้พวกเจ้าช่ยอ้อ และทำให้ความเข้มแข็งของพวกเจ้าหมดไป” (ส่วนหนึ่ง จากอายะฮ์ที่ 85: อัล-อัมฟาล)

จากอายะฮ์ดังกล่าวนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้แสดงให้เห็นว่า ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้ง ต่อเมื่อมันเกิดขึ้นในกลุ่มใดก็ตาม ก็จะทำให้กลุ่มนั้นมีความอ่อนแอและความเข้มแข็งก็จะหมดไป เพราะฉะนั้นพวกท่านจงเชื่อฟังอัลลอฮ์และรอซูล

Musa Ibn yahya. (2006 : 31) ได้ให้ความคิดเห็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มี 4 วิธีคือ

1. การโต้เถียงกันอย่างรุนแรง (الجدال)

ดั่งที่ซัยคุลอิสลามได้กล่าวว่า “การทะเลาะที่เป็นความจริงย่อมมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ตามมา” และในบางโอกาสการโต้เถียงเป็นที่ยกย่องดั่งที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾

(النحل الآية : 125)

ความว่า “จงเรียกร้องสู่แนวทางแห่งพระเจ้าของสุเจ้าโดยสุขุม และการตักเตือนที่ดี และจงโต้แย้งพวกเขาด้วยสิ่งที่ดีกว่า...” (อันนะฮลุ : 125)

จากอายะฮ์อัลกุรอานข้างต้น ได้บอกถึงการโต้เถียงกันด้วยใช้เหตุผลและหลักฐาน ที่ชัดเจน และใช้ด้วยความอ่อนโยนและสุภาพ เพราะฉะนั้นการโต้เถียงไม่ใช่ว่าคิดตลอดไปและไม่คิดตลอดไป แต่การโต้เถียงนั้นจะอยู่กับความตั้งใจของเหตุผล

2. พินิจพิจารณา (المناظرة) ระหว่างทั้งสองฝ่ายเพื่อให้สอดคล้องกันและเกิดความถูกต้องมากที่สุด

3. ถูกเถียงหรือสงสัย (المراء)

เป็นคำกล่าวให้ร้ายกับอีกกลุ่มหนึ่ง ดั่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿...فَلَا تَمَارِفِهِمْ إِلَّا مَرَاءً ظَهَرَ...﴾ (الكهف الآية : 22)

ความว่า “เจ้าอย่าโต้เถียงกันในเรื่องของพวกเขา นอกจากการโต้เถียงที่ประจักษ์แจ้ง” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 22 : อัลกะฮฟู)

จากอายะฮ์อัลกุรอานข้างต้นอัลลอฮ์ ﷻ ได้ชี้แนะแก่ท่านนบี ﷺ ให้ละทิ้งการโต้เถียงกัน เพราะการโต้เถียงนั้นไม่มีการสิ้นสุด

4. ความปรารถนาหรือความต้องการ (الحاجة)

มุฮัมมัดรอฟีอี มุซอ (2549 : 2:3:18) ได้กล่าวว่า “กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งที่เรียกว่า “การมุฆาวเราะฮ์” เป็นรูปแบบที่แสดงถึงกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่อยู่ภายใต้หลัก “ซารีอะฮ์” การมุฆาวเราะฮ์เป็นการปรึกษาหารือในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางออกหรือแนวทางสำหรับการดำเนินกิจการใด ๆ ในโดยมีเป้าหมายเพื่อความสงบสุขร่วมกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องจำเป็นทางศาสนาที่กำหนดให้มีการปรึกษาหารือกันในกิจการต่าง ๆ แต่มีข้อแม้ว่ากิจการที่ทำการปรึกษาหารือกันต้องอยู่ในกรอบที่ไม่ขัดกับหลักศาสนา

อย่างไรก็ตามกระบวนการมุฆาวเราะฮ์จะยังไม่มีการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งจนกว่าทุกคนได้โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็น และอ้างพยานหลักฐานที่เกี่ยวข้องแล้วเท่านั้น ระบบ “ซุรอ” จึงเป็นรูปแบบที่แสดงถึงกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของสังคมมุสลิมที่อยู่ภายใต้หลัก “ซารีอะฮ์” เป็นกลไกประการสำคัญที่ป้องกันการใช้อำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่ยังคงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งเสรีภาพทางความคิดและการกระทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 294-296) ได้เสนอวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เป็นวิธีง่าย ๆ มี 3 วิธี คือ

1. การให้มีการแพ้ชนะกัน (Win-Lose Strategy) คือ สภาพการณ์ที่มีกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะโดยสามารถได้สิ่งที่ต้องการ และมีผลทำให้กลุ่มอื่นไม่อาจบรรลุเป้าหมาย และกลายเป็นฝ่ายแพ้ในที่สุด

เทคนิควิธีในการแก้ไขปัญหา

- 1.1 การใช้อำนาจ
- 1.2 การคุมคามขู่เชิญทั้งกายและจิตใจ
- 1.3 การใช้เสียงข้างมาก
- 1.4 การใช้เสียงข้างน้อย

2. การปรับให้แพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise) คือ สภาพที่แต่ละกลุ่มต่างต้องยอมจำนน และไม่สามารถได้รับในสิ่งที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้โดยอาจจะเป็นการตกลงประนีประนอมกัน ซึ่งเมื่อไม่มีกลุ่มใดได้สิ่งที่ตัวเองตั้งเป้าหมายเอาไว้ ก็ยอมแสดงว่าทั้ง 2 กลุ่มต่างก็เป็นฝ่ายแพ้ทั้งคู่

เทคนิควิธีในการแก้ปัญหา

2.1 การประนีประนอม

2.2 การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน

2.3 การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง

2.4 การอาศัยระเบียบ

2.5 การโฉบทางการบริหาร

3. การให้ชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win Strategy) คือ การที่ทั้ง 2 กลุ่มได้เข้ามาหารือหาข้อสรุปที่ยุติลงได้ด้วยดี โดยที่ทั้ง 2 กลุ่มสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงเท่ากับว่าทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็สามารถเป็นฝ่ายชนะทั้งคู่

เทคนิควิธีในการแก้ไขปัญหา

3.1 การมีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายยอมรับทั้งในด้านเป้าหมายและวิธีการ

3.2 การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นการดึงเอาเป้าหมายหรือค่านิยมของแต่ละฝ่ายมารวมกันก่อนที่จะมุ่งไปหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

สำหรับทางแก้ไขข้อขัดแย้ง 2 แบบแรกนั้น ทางการปฏิบัติจะทำให้การขัดแย้งยังคงมีอยู่และปัญหายังคงคุกรุ่นอยู่ต่อไป ทั้งนี้เพราะได้มีปัญหาว่า กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือทั้ง 2 กลุ่ม ต่างไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือเท่ากับว่าการขัดแย้งยังคงมีอยู่ และจะยังคงเป็นเชื้อทำให้เกิดการขัดแย้งครั้งใหม่ที่ต่างฝ่ายต่างจะเอาชนะกันให้ได้ แต่อีกในสภาพการณ์หนึ่งที่มีการชนะด้วยกันทั้งคู่ นั้น แสดงว่าวงจรแห่งการขัดแย้งให้ถูกตัดตอนไป และโอกาสของขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตก็จะมีน้อยลงไปด้วย

สำหรับ Johnson and Johnson (1982 อ้างถึงในเอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 167-171) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเป็น 5 แบบ (Five styles of managing conflicts) โดยแทนด้วยสัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1) Forcing แทนด้วย ฉลาม (ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงเป้าหมายงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่า

2) Withdrawing แทนด้วย เต่า (หดหัว) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี และจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ

3) Smoothing แทนด้วย หมิ (ความน่ารัก) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน ไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นก็จะใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4) Confronting แทนด้วย นกฮูก (สุขุม) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยการเผชิญกับปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการแก้ปัญหาถึงแม้จะเสียเวลามากกว่าวิธีอื่นๆก็ตาม

5) Compromising แทนด้วย สุนัขจิ้งจอก (แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) เป็นการแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดยเน้นทางสายกลางคือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานบ้างและได้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานบ้าง วิธีการนี้มักจะใช้กับปัญหาคความขัดแย้งกรณีพิพาทด้านแรงงาน เช่น การเรียกร้องต่างๆของพนักงาน เป็นต้น

เสนาะ ดิเอวาร์ (2544 : 302-303) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งมาใช้หากผู้บริหารจะแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความขัดแย้งในทางทำลาย (Destructive Conflict) มีแนวทางในการแก้ไขดังนี้

1. ผู้บริหารความกำหนดรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมขึ้นมาเพื่อใช้เป็นต้นแบบให้พนักงานเอาอย่างและทำตาม

2. ต้องระบุนสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. การแก้ไขให้เน้นที่ปัญหาอย่าเน้นตัวบุคคลเป็นอันขาด

4. แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้ทันเวลาอย่าปล่อยให้วนานจนแก้ไขไม่ได้

5. จงเรียนรู้จากความขัดแย้งเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไข

ไม่มีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดดีที่สุดที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไปทันที มีข้อเสนอว่าการทำให้ความขัดแย้งลดลงควรเน้นที่การรักษามนุษยสัมพันธ์ให้คงอยู่ในระดับหนึ่งแล้วจึงแก้ไข ข้อเสนอแนะในการรักษามนุษยสัมพันธ์มีดังนี้

1. ให้ความเวลาที่จะทำให้ความขัดแย้งลดลงไปเอง คนจึงมักจะเรียกว่าการซื้อเวลา

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ของความขัดแย้งเพื่อให้รู้ว่าอยู่ในระดับใด

3. นำเอาปัญหาคความขัดแย้งไปปรึกษากับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น

4. อนุญาตให้คนที่ขัดแย้งลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อให้คนสบายใจขึ้น

ที่กล่าวมาแล้วเป็นเพียงการลดความขัดแย้งลงเท่านั้น กลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธีคือ วิธีแพ้-แพ้ วิธีชนะ-แพ้ และวิธีชนะ-ชนะ

วิธีแพ้-แพ้ (lose-lose) เป็นวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่ มีวิธีแก้ความขัดแย้งได้หลายวิธี คือวิธีแรก วิธีประนีประนอมหรือพบกันครึ่งทาง วิธีที่สองให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่งโดยการจ่ายเงินให้กับฝ่ายที่ยอมหรือเรียกว่าการคิดสินบน วิธีที่สาม ใช้บุคคล

ที่สาม ไกล่เกลี่ยหรือทำหน้าที่ตัดสินความผิดถูกหรือเรียกว่าอนุญาโตตุลาการ วิธีที่สี่ ใช้กฎเกณฑ์หรือระเบียบของทางราชการมาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสี่วิธีผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้แพ้ ใช้ได้ในบางกรณีเท่านั้น เพราะแก้ปัญหาไม่ได้จริงและคนที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างก็ไม่ชอบ

วิธีแพ้-ชนะ (win-lose) เป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของสังคมอเมริกันซึ่งเต็มไปด้วยบรรยากาศของการแข่งขัน โดยฝ่ายหนึ่งใช้กำลังบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมแพ้ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะมีลักษณะดังนี้

1. มีความชัดเจนว่าทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด
2. ทั้งสองฝ่ายใช้กำลังบังคับภายใต้บรรยากาศว่าต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะและฝ่ายหนึ่งแพ้
3. ต่างฝ่ายต่างมองปัญหาความขัดแย้งในทัศนะของฝ่ายตนเท่านั้น
4. วิธีการแก้ไขความขัดแย้งจะเน้นที่การทำให้ปัญหาหมดไปเท่านั้น ไม่ได้มุ่งเน้นถึงเป้าหมายหรือคุณค่าใด ๆ ของการแก้ไขความขัดแย้ง
5. ความขัดแย้งมักจะมีสาเหตุมาจากบุคลิกภาพและดุลพินิจของคนที่ขัดแย้งกัน
6. ไม่มีความแตกต่างกันทั้งกิจกรรมของการแก้ไขความขัดแย้งและลำดับแผนงานของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไม่ว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะเข้ามาแก้ปัญหาที่ลักษณะอันเดียวกัน
7. ทั้งสองฝ่ายที่ขัดแย้งกันมองปัญหาความขัดแย้งด้วยทัศนะสั้น ๆ

ในองค์กรมักจะใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ ในเรื่องความขัดแย้งระหว่าง Line กับ Staff หัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา สหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร เป็นต้น ซึ่งผลของการใช้วิธีนี้อาจก่อให้เกิดการทำหน้าที่ที่ดื้อ (Factional) หรือทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ในองค์กร ที่ว่าทำให้การทำหน้าที่ที่ดื้อก็คือจะก่อให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อเอาชนะและนำไปสู่ความสามัคคีหรือความเหนียวแน่นภายในกลุ่มส่วนการทำให้การทำหน้าที่ผิดพลาดก็คือ การแก้ไขความขัดแย้งแบบแพ้-ชนะจะไม่คำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาวิธีอื่นเช่น การร่วมมือกัน การแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่กดดันและบีบบังคับให้คนยอมรับซึ่งอาจนำไปสู่บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญที่สุดของการแก้ความขัดแย้งวิธีนี้คือ คนที่แพ้จะเกิดความขมขุ่นมีความต้องการที่จะแก้แค้นและเกิดความพยายามที่น่ากลัวจนนำไปสู่ความหายนะในที่สุด

วิธีชนะ-ชนะ (win-win) เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นความต้องการมากที่สุดไม่ว่าจะมองในแง่ของส่วนบุคคลหรือองค์กรก็ตาม เพราะเสริมให้เกิดพลังและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานแทนที่จะมุ่งการแก้ปัญหายังเดียว จะก่อให้เกิดการทำหน้าที่ที่ดื้อ (Functional) และขจัดการทำหน้าที่ผิดพลาด (Dysfunctional) ให้หมดไป ทำให้ทั้ง

สองฝ่ายที่ขัดแย้งกันบรรลุผลตามที่ต้องการและทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ แม้จะยากที่ใช้การแก้ปัญหาวิธีนี้ ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยการหาทางออกที่ถูกต้องที่สุดและความขัดแย้งหมดไป แนวทางในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา มีประโยชน์และนำไปสู่ความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เมื่อแก้ไขได้ถูกวิธี
2. แสดงให้เห็นซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยและจริงใจต่อกัน
3. ต้องระลึกลูกอยู่เสมอว่าเมื่อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้และเป็นที่น่าพอใจแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำตามข้อตกลงนั้นอย่างเคร่งครัด ตลอดไป

จากอาเยฮ์อัลกุรอานและแนวคิดทั้งหมดของนักทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจะเลือกวิธีการใดมาจัดความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นจะต้องเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดผลข้างเคียงตามมาน้อยที่สุด

3) การบริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

3.1 ความหมายของการบริหาร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดความมุ่งหมายและการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของรัฐ แต่รัฐมีทรัพยากรจำกัด จึงเปิดโอกาสให้เอกชนจากรัฐ เพื่อให้โรงเรียนมีระบบการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งนักบริหารและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารแตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคนดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2536 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึงการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการปฏิบัติ เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545: 82-85) ได้กล่าวถึง ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาเอกชนไว้ดังนี้

1. บริบทของสถานศึกษา มีคุณลักษณะ เป็นนิติบุคคล จัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุก ประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด มีเป้าหมายชัดเจน มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ ยอมรับของชุมชน ผู้เรียนสมัครใจเข้าเรียน ได้รับการอุดหนุน สนับสนุน/ ส่งเสริมอย่างเพียงพอจาก รัฐ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าชุมชน สมาคม และเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. การบริหารจัดการ

2.1 ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในหลักธรรมศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรม มีความรับผิดชอบ เสียสละ อุทิศตน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสูง (ผู้บริหารมืออาชีพ) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการจัดการศึกษา เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของบุคลากรและชุมชน เป็นผู้นำที่ดี (กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นประชาธิปไตย)

2.2 พฤติกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะการบริหารอย่างเป็น ระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีคณะกรรมการ บริหาร มีการทำงานเป็นทีม มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรม การทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บริหารการเงินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศ/กำกับติดตาม ประเมิน และรายงานผล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก

3. ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก สถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมี สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและปลอดภัยของผู้เรียน อาคารสถานที่ที่เพียงพอ มั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย ห้องเรียน ห้องประกอบการ ที่เพียงพอต่อ การจัดการเรียนการสอน สื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมกับผู้เรียน มีแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน มีบุคลากรสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ มี บริการและสวัสดิการนักเรียนที่มีคุณภาพทั่วถึง และเป็นระบบ

4. การจัดการเรียนการสอน

4.1 ครู ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้เพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน มีขวัญและกำลังใจ

4.2 พฤติกรรมการสอน ซึ่งครูจะต้องทำงานเป็นทีม ครูมีความเอาใจใส่ ดูแล นักเรียนใกล้ชิดและทั่วถึง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำ

เทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการวัดและประเมินผลพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลายและต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน มีการจัดกิจกรรม/โครงการ/โครงการพิเศษที่ส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนหลากหลาย และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรักในวิชาและรักสถานศึกษา

4.3 หลักสูตร ซึ่งต้องมีหลักสูตรที่บูรณาการสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและมีความเป็นสากล มีการบริหารหลักสูตรอย่างครบวงจร (วิเคราะห์ จัดทำแผนการสอน ประเมินการใช้และ ปรับปรุงพัฒนา)

4.4 พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน ซึ่งต้องทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมืออย่างดีในทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ริเริ่ม แสวงหาความรู้ด้วยตนเองและนำเสนอผลงานของตนเองและกลุ่มได้ และประเมินการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่มได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (2549:76) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่สะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน พบว่า ปัจจัยการเรียนการสอนของโรงเรียน สวัสดิการของบุคลากร การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชน และงบประมาณ เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหาร

ส่วนปัจจัย การพัฒนาการเรียนการสอน สวัสดิการของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรหลักสูตร การพัฒนาครูสอนศาสนา งบประมาณ สื่อการเรียนการสอน และการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในทัศนะของครูผู้สอนทั้งครูสอนศาสนาและครูสอนสามัญ

และปัจจัย ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ลักษณะการเรียนการสอน คุณลักษณะของอาจารย์ผู้สอน และวิธีการสอนของอาจารย์ เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความต้องการของนักเรียนในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2533 : 5) ได้กล่าวถึงการบริหารคือการกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคล การร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า “การบริหาร” คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน การที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุต่างๆ

การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถานศึกษา และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหาร” หรือ “งานบริหาร” นั่นเอง

ดังนั้นการบริหารเป็นหัวใจหลัก โดยเฉพาะงานด้านการศึกษาที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้สมบูรณ์ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3.2 การบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยทั่วไปมี 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการแผลการเงิน งานอาคารสถานที่ แลงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการหรือการบริหารที่เรียนว่า “4 Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด เพราะบุคคลถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่นเดียวกับกับการบริหารงานในโรงเรียน การบริหารงานในโรงเรียนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงาน ดังที่เมกกินสัน (Megginson, 1968 : 45,อ้างอิงใน อากัสตรี ไชยคุ. 2542 :1) ได้กล่าวไว้ว่า

“มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร และมนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ” (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ .2545, อ้างอิงถึง พะยอม วงศ์สารศรี , 2540 : 8) ได้กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมากมายโดยเฉพาะการทำหน้าที่และการธำรงรักษาให้บุคคลอยู่ร่วมงานกับองค์การสรุปวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. สังคม เพื่อตอบสนองสมาชิกและพัฒนาสังคมให้สงบสุข เพราะมีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. องค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3. บุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงระดับสูง ตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การให้ผลประโยชน์การฝึกอบรมและพัฒนาที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้น

ปัจจุบันเมื่อพิจารณาระบบใหม่ พบว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของรัฐ แต่รัฐมีทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 5 ได้แบ่งการบริหารและการจัดการศึกษาออกเป็นสามส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ส่วนที่สอง การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนที่สาม การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ซึ่งตาม มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม และประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษาของรัฐหรือเอกชนก็ล้วนมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ และจำเป็นต้องอาศัยหลักการบริหารการศึกษามาใช้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ อันทำให้การศึกษาชาติสำเร็จ (หมวด 5 ส่วนที่ 3 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

สรุปได้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในการให้บริหารทางการศึกษา เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่รัฐไม่สามารถจัดได้หรือจัดได้ไม่เพียงพออันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรของรัฐ โดยที่การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความอิสระ โดยมีการติดตามประเมินคุณภาพจากรัฐและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จัดการกิจการบริหารของผู้บริหารได้สองประการ คือ ภารกิจที่ต้องบริหารโรงเรียนในหน่วยงานที่ได้กล่าวข้างต้น และกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน และระเบียบกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องบริหารให้เป็นไปตาม บทบาทที่กำหนด อันจะทำให้การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนได้ครอบคลุมตามแผนแม่บทการศึกษาต่อไป

3.3 การจัดการศึกษาแบบปอเนาะ

ศาสนาอิสลามได้เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา โดยมีจุดเริ่มต้นแถบภาคใต้ของประเทศไทย ปัจจุบันมีการอบรมสั่งสอนและเผยแพร่ศาสนาจนเป็นที่ยอมรับว่าปัตตานีเป็นศูนย์กลางของการศึกษาศาสนาอิสลามในภูมิภาคเอเชีย ผู้ที่มีความรู้ทางศาสนาอิสลามจะได้รับการยกย่องเป็น “โต๊ะครู”

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงมาจากสถาบันการศึกษาที่เรียกว่า ปอเนาะ ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาศาสนาอิสลาม ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะจังหวัดนราธิวาส ปัตตานี และยะลา ทั้งนี้

เนื่องจากผู้ที่อาศัยอยู่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนใหญ่เป็นชาวไทยมุสลิมที่มีเชื้อสายมลายู ภาษาที่ใช้ปกติประจำวันคือภาษามลายูท้องถิ่น รวมทั้งวัฒนธรรมประเพณี ในการดำรงชีวิตยึดคำสอนศาสนาอิสลามเป็นหลัก

ส่วนในด้านการจัดการศึกษาของมุสลิมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แบ่งออกเป็นสองรูปแบบ คือ "ปอเนาะ" อันเป็นรูปแบบการศึกษาดั้งเดิมของท้องถิ่นกับการศึกษาในระบบ “โรงเรียน” เป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่เรียกกันว่าโรงเรียนปอเนาะ ซึ่งมีการแบ่งชั้นเรียน มีชุดเครื่องแบบ มีโต๊ะเก้าอี้นั่งเรียน มีการนับชั้น และกำหนดระยะเวลาจบการศึกษา และโรงเรียนปอเนาะยังแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ สอนทั้งวิชาสามัญและศาสนา กับสอนเฉพาะวิชาศาสนาเพียงอย่างเดียว

อับดุลสุโก ดินอะ (2548: ออนไลน์) กล่าวว่า รากศัพท์ของคำว่า "ปอเนาะ" เป็นคำภาษามลายูปัตตานีเพี้ยนมาจากภาษาอาหรับว่า FUNDOK อ่านว่าฟุนโด๊ก แปลว่า กระท่อม ที่พัก หรือโรงแรม ความหมายในที่นี้หมายถึง “สำนักศึกษาเล่าเรียนวิชาการศาสนาอิสลาม”

อิบราฮีม ณรงค์รักษาเขต (2548: ออนไลน์) กล่าวว่า ปอเนาะเป็นสถาบันศึกษาที่มีบ้านของโต๊ะครูเป็นศูนย์กลาง โต๊ะครูเป็นทั้งเจ้าของและผู้สอน บางปอเนาะจะมีโต๊ะครูเป็นผู้สอนเพียงคนเดียว แต่บางปอเนาะ โต๊ะครู จะแต่งตั้งผู้เรียนบางคนเป็นผู้ช่วยสอนในบางวิชา

ซึ่งหมายถึงทั้งที่พักและที่เรียน ในสารานุกรมวัฒนธรรมภาคใต้ ฉบับทักษิณคดีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว.) สงขลา ฉบับ พ.ศ.2529 เล่ม 7 ระบุความเป็นมาว่า เชื่อกันว่าปอเนาะเกิดขึ้นในประเทศอียิปต์ แล้วแพร่มาสู่เอเชียที่ประเทศมาเลเซียก่อน ต่อมาจึงแพร่เข้าสู่เส้นทางใต้ของประเทศไทย ในสมัยกรุงศรีอยุธยา โดยเริ่มที่ปัตตานีเป็นแห่งแรก แล้วขยายไปสู่ท้องถิ่นที่มีชาวไทยมุสลิมทั้งในภาคใต้และภาคกลาง ระบบของปอเนาะในหลายประเทศ เช่น ปากีสถาน อินเดีย แอฟริกา แต่เรียกชื่อต่างกัน เช่น ปากีสถานเรียกว่า "มาดีอรอซะ" เป็นชื่อที่เป็นทางการแปลว่า ที่เรียน ส่วนปอเนาะเป็นชื่อเรียกอย่างไม่เป็นทางการ

ปอเนาะเป็นองค์กรปิด (Closed System Organization) ไม่เปิดให้บุคคลทั่วไปเข้าไปยุ่งเกี่ยวมากนัก การเข้มงวดกับบุคคลภายนอก และการสร้างรั้วรอบขอบชิด เป็นเพียงมาตรการในการควบคุมดูแลนักเรียน เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ปัญหาสุขภาพจิต การหนีเที่ยว การชู้สาว การลักขโมย ฯลฯ เพราะมีผู้เรียนหลากหลายกลุ่มอายุปะปนกัน ทั้งเด็ก ผู้ใหญ่ และคนชรา การเรียนการสอนจะแยกกันเด็ดขาดระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ผู้เรียนปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด การแต่งกายถูกต้องมิดชิดตามหลักศาสนา

หลักสูตรที่ใช้สอนในปอเนาะได้แก่ วิชาหลักการศรัทธา เป็นวิชาที่สอนเกี่ยวกับการศรัทธาต่อพระผู้เป็นเจ้า ศาสนทูต ศาสดา คัมภีร์ อัลกุรอาน วิชาหลักการปฏิบัติ หรือนิติศาสตร์

อิสลาม เป็นวิชาที่สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติของมุสลิมในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติศาสนกิจ การใช้ชีวิตในสังคม วิชาหลักการพัฒนาจิตใจ เป็นวิชาที่สอนในเรื่องการขัดเกลาจิตใจให้บริสุทธิ์ เรื่องคุณธรรม จริยธรรมต่าง ๆ วิชาหลักภาษาอาหรับ เป็นวิชาที่ในเรื่องไวยากรณ์ภาษาอาหรับ การอ่าน พูด เขียนภาษาอาหรับ

ครูผู้สอนมีเพียงโต๊ะครู ภรรยา และบุตร หรืออาจมีครูช่วยสอนบ้างในบางวิชา เน้นรูปแบบการศึกษาตามอัชชาสัย หลักสูตรและตำราเรียนใช้ภาษาอาหรับ (มลายู) และภาษาอาหรับ การเรียนใช้วิธีท่องจำและเรียนรู้ โดยการปฏิบัติจริง เน้นการสอนแบบบรรยายตามหลักทฤษฎี นิรันดรนิยม โดยมีครูเป็นศูนย์กลาง ไม่มีการจัดชั้นเรียนที่ชัดเจน การวัดผลประเมินผลไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับโต๊ะครูเป็นผู้ตัดสิน การจบหลักสูตรหรือออกจากปอเนาะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้เรียน นักเรียนทุกคนเรียนฟรี ไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ครูทุกคนจึงไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นการทำงานเพื่อตอบแทนเพราะผู้เป็นเจ้าของ (ผลบุญ)

การจัดตั้งปอเนาะเชื่อว่าใครคิดจะตั้งก็ตั้งได้ ผู้ก่อตั้งจะต้องมีความรู้ทางศาสนาขั้นสูง มีความตั้งใจจริง มีจิตใจบริสุทธิ์ และตั้งมั่นในความเสียสละอย่างแรงกล้า การเติบโตของปอเนาะขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของโต๊ะครูเป็นสำคัญ โต๊ะครูที่มีชื่อเสียงโด่งดัง ประชาชนให้การยอมรับ มักจะมีผู้มาสมัครเป็นลูกศิษย์เป็นจำนวนมาก ปอเนาะจะมีขนาดเล็ก หรือใหญ่ ขึ้นอยู่กับสถานภาพและความรู้ ความสามารถของผู้เป็นเจ้าของดังได้กล่าวแล้ว

การดำรงอยู่ของปอเนาะ ขึ้นอยู่กับความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปกครองนักเรียน ฉะนั้นเมื่อโต๊ะครูถึงแก่กรรม และไม่มีทายาทสืบต่อ หรือประชาชนเลื่อมใสความนิยม ก็จะล้มเลิกกิจการไปเอง จึงมักพบเห็นปอเนาะร้างมีปรากฏอยู่ทั่วไป ถึงแม้ระบบการศึกษาได้พัฒนาไปมากแล้วก็ตาม แต่ผู้ปกครองบางส่วนยังคงนิยมส่งบุตรหลานที่จบการศึกษาภาคบังคับ ไปเข้าเรียนที่ปอเนาะ เพื่อศึกษาต่อทางด้านศาสนา (กองบรรณาธิการคนการเมือง 2547)

3.4 จากปอเนาะสู่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ช่วงระยะเวลาจนถึงปัจจุบัน ปอเนาะมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ โดยข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) เขตการศึกษา 2 ระบุว่า กระทรวงศึกษาธิการประกาศระเบียบกระทรวง ฯ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ออกมาเมื่อปี 2505 สำคัญคือ ให้ปอเนาะยื่นเรื่องขอขึ้นทะเบียนต่อทางราชการ

ต่อมาในปี 2508 รัฐบาลมีมติคณะรัฐมนตรีให้ปอเนาะที่ขึ้นทะเบียนแล้ว แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ให้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน ให้มี

หลักสูตรการสอน มีชั้นเรียน โตะ แก้อี้ กระดานดำ มีระยะจบการศึกษาที่แน่นอน และให้เปิดสอนวิชาสามัญด้วย ทางราชการจะช่วยเหลือส่งเสริมโดยการให้เงินอุดหนุน ส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญ และผ่อนปรนในเรื่องคุณสมบัติบางประการของเจ้าของ ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครูผู้สอน โดยไม่ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2597 อย่างเคร่งครัด

ปี 2510 คณะรัฐมนตรีมีมติให้เร่งรัดปอเนาะที่ขึ้นทะเบียนแล้วทั้งหมด ให้มาขอแปรสภาพจากปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ให้เสร็จสิ้นภายใน 15 มิถุนายน 2514 ไม่เช่นนั้นให้ถือว่าปอเนาะนั้นล้มเลิกไป และหลังจากนั้นห้ามก่อตั้งปอเนาะขึ้นมาอีก หากจะตั้งต้องเปิดสอนในรูปแบบของโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเท่านั้น

ถึงปี 2514 มีปอเนาะจำนวนมากถึง 426 แห่ง มายื่นความจำนงขอแปรสภาพกับทางราชการ แต่บางแห่งที่เคยขึ้นทะเบียนด้วยความจำยอม เนื่องจากถูกบีบจากทางการ ถูกข่มขู่จากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ก็ไม่ยอมแปรสภาพ อีกบางส่วนยอมแปรสภาพจากปอเนาะไปสู่ระบบโรงเรียน แต่สอนเฉพาะวิชาศาสนาเท่านั้น ตามหลักสูตรและแผนการสอนที่โรงเรียนปอเนาะแห่งนั้นๆ กำหนดขึ้นเอง และนอกจากนี้ยังมีปอเนาะแห่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

ในปี 2526 ชื่อโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามถูกรัฐบาลเปลี่ยนเป็น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เพื่อสอดคล้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และออกระเบียบการให้เงินอุดหนุนแก่โรงเรียนเอกชน ๆ ที่สอนวิชาสามัญควบคู่วิชาศาสนาอิสลาม ฉบับแก้ไขครั้งล่าสุดออกมาเมื่อ 2545 ให้เงินอุดหนุนแก่โรงเรียนที่ได้มาตรฐานตามมาตรา 15 (1) 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม ส่วนโรงเรียนที่อยู่ในระยะเตรียมความพร้อม และโรงเรียนที่เพิ่งจดทะเบียนหลังวันออกระเบียบให้เงินอุดหนุน 60 เปอร์เซ็นต์ แต่สำหรับโรงเรียนที่สอนเฉพาะวิชาศาสนา จะไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงื่อนไขนี้สร้างความน้อยเนื้อต่ำใจให้แก่ปอเนาะหลายแห่ง ปอเนาะที่ผ่านการแปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับ กระทั่งปัจจุบัน การบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบ บุคลากรได้รับการพัฒนาอบรม อาคารสถานที่มั่นคงถาวร

ในปี 2530 - ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเน้นพัฒนาด้านการบริหาร และวิชาการ โดยเฉพาะการเร่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทั้ง 3 สายวิชา คือ วิชาศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยปรับปรุงหลักสูตรวิชาศาสนาและวิชาสามัญ เพื่อลดจำนวนชั่วโมงให้น้อยลง โดยให้มีการผสมผสานวิชาศาสนา และวิชาสามัญเข้าด้วยกัน จัดโครงการสร้างหลักสูตรในระดับต้นให้เรียนวิชาศาสนา และวิชาสามัญ ส่วนรายวิชาภาษาอาหรับให้เรียนในระดับกลางและระดับสูง

ในด้านหลักสูตรได้นำเอาหลักสูตรสามัญศึกษาของโรงเรียนมัธยมต้น และมีชมพลายมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ส่วนหลักสูตรศาสนาอิสลามได้แบ่งชั้นเรียนเป็น 10 ชั้นปี ได้แก่ หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนต้น - อิบติดาอียะฮ์ ปีที่ 1-4 หลักสูตรอิสลามศึกษาตอนกลาง มุตาวัซซียะฮ์ ปีที่ 5-7 และหลักสูตรอิสลามศึกษาตอนปลาย - ซานาอียะฮ์ ปีที่ 8-10

ครูผู้สอน มีทั้งครูที่สอนวิชาสามัญและครูสอนศาสนา เรียกว่า อูstadax ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ด้านศาสนาที่จบการศึกษาทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ แต่ละฝ่ายจะทำหน้าที่สอนในส่วนวิชาที่ได้รับมอบหมายโดยจะมีครูหัวหน้าวิชาการ 2 คน คือวิชาการศาสนาและวิชาการสามัญ เป็นผู้ดูแลเรื่องหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มีการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีห้องเรียน อาคารที่มั่นคงถาวร มีการจัดกิจกรรมนักเรียนอย่างต่อเนื่อง (สงวน ศรีสุข.2533 : 31-38)

การบริหารจัดการก็เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยจะมีผู้บริหารหลายคน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ มีการกำหนดโครงการสร้างการบริหาร มีการแบ่งฝ่ายงานต่าง ๆ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนนั้นยังดีกว่าโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน การจัดระบบการบริหารจัดการ ความพร้อมทางด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน ความพร้อมทางด้านบุคลากร เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลพยายามสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมาโดยตลอด แต่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างที่สังคมคาดหวัง ซึ่งอาจจะมีสาเหตุที่สำคัญ คือ

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ ยังขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารจำนวนมากมีความรู้ด้านสามัญศึกษาค่ำ ขาดจิตสำนึกและความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ฯลฯ

2. โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดครูชำนาญการสอนในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและภาษาไทย

3. ครูสอนศาสนามีวุฒิสามัญศึกษาค่ำ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ขาดความรู้ด้านจิตวิทยาการศึกษา ขาดความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา ฯลฯ (สุวิทย์ คุณกิตติ. 2545 : 14)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรอิสลามศึกษาพุทธศักราช 2546 เป็นผลทำให้โรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรบุคคลมากกว่าโรงเรียนที่เปิดสอนหลักสูตรเดียว โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนที่ได้แปรสภาพจากปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระบบเปิด และมีการจัดการเรียนการสอนโดยยึด

หนังสือตำราเป็นหลัก โดยไม่มีหลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการบริหารจัดการแบบโต๊ะครูบริหารคนเดียวเมื่อได้มีการแปรสภาพ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้มีการพัฒนามากขึ้นเป็นระยะๆ และได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น ทั้งทางด้านเงินอุดหนุน ด้านการจัดหลักสูตรทั้งศาสนาและสามัญ ด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร ด้านสื่อการเรียนการสอน และยังให้สถาบันการศึกษาอื่นมาร่วมเปิดสอนในหลักสูตรต่างๆ ทางวิชาชีพอีกด้วย

4) ความขัดแย้งภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน ซึ่งเป็นลูกหลานของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องรับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างของโรงเรียนเพื่อให้งานของโรงเรียนเป็นไปตามจุดประสงค์อันสำคัญยิ่งคือ การใช้การศึกษาแก่นักเรียน ในการบริหารโรงเรียนทรัพยากรในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ นอกจากทรัพยากรทั้งหลายดังกล่าวแล้วที่สำคัญที่สุดคือ คนหรือบุคลากรในโรงเรียนนั้น เมื่อคนมาทำงานร่วมกันมักเกิดความขัดแย้งขึ้นได้เสมอ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้ง หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขเพื่อจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมและสร้างสรรค์กับโรงเรียน โครงสร้างขององค์กร เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในสายงาน และระดับการบังคับบัญชา ความขัดแย้งในหน้าที่ ความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนาจ และความขัดแย้งระหว่างองค์กรรูปนัยกับอุปนัย ส่วนสำคัญที่ทำให้การขัดแย้งเพิ่มขึ้นหรือขยายขึ้น ได้แก่ การข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจในการสื่อสารองค์กรที่มีหลายระดับ ความต้องการความเห็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์ถูกบังคับให้ปฏิบัติ และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข (ชงชัย สันติวงษ์. 2540 : 288)

ดังนั้นผู้บริหารภายในสถานศึกษาจะต้องใช้หลักการบริหารและหลักจิตวิทยาอย่างสูงในการที่จะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และนำเอาพลังความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภายในโรงเรียนต่อไป ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษาหรือในโรงเรียน ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์. (2542 : 148-150) ได้เสนอรูปแบบความขัดแย้งในสถานศึกษาจาก 4 มิติ คือ บทบาท ปรกติวิสัย บุคลิกภาพ และเป้าหมาย จำนวน 10 แบบ คือ

1. ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) เนื่องจากแต่ละตำแหน่งในระบบราชการมีบทบาทที่ต้องแสดงกำกับไว้ด้วย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลแสดงบทบาทต่าง ๆ และ

บทบาทนั้นไม่สอดคล้อง เช่น อาจารย์ฝ่ายปกครองถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รักษาระเบียบและถูกให้ทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ครูใหญ่อาจถูกคาดหวังว่าต้องทำหน้าที่ผู้นิเทศและผู้ประเมินผล เป็นต้น นอกจากบุคคลต้องแสดงบทบาทตามระบบราชการแล้ว ยังต้องแสดงบทบาทตามระบบสังคมอีกด้วย เช่น ครูใหญ่อาจมีบทบาทในระบบสังคม เป็นพ่อ เป็นสามี ความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น จะนั่งเป็นประธานในที่ประชุมครู ในฐานะครูใหญ่หรือจะต้องออกไปรับลูกคนเล็กจาก โรงเรียนอนุบาล ในฐานะที่เป็นบิดา เป็นต้น

2. ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้มิใช่ความขัดแย้งระหว่างบุคคล แต่เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเอง ซึ่งเกิดจากบุคคล มีความต้องการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันก็ประสงค์ที่จะเสี่ยงในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ในสภาพเช่นนี้ ก็เป็นการยากที่ครูใหญ่จะแสดงบทบาทที่เหมาะสม

3. ความขัดแย้งของปรกติวิสัย (Norm Conflict) ในองค์การรูปนัยย่อมประกอบด้วยองค์การรูปนัยต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การรูปนัยย่อมมีองค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเพื่อนกลุ่มที่จับสถาบันเดียวกัน เป็นต้น แต่ละกลุ่มย่อยก็มีปรกติวิสัยของตนเอง เมื่อแต่ละกลุ่มใช้บรรทัดฐานต่างกัน ความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้น เช่น การขอปรึกษาเพื่อช่วยวาทภัยในภาคใต้แต่ละกลุ่มจะมีบรรทัดฐานหรือปรกติวิสัยในการปรึกษาต่างกัน เป็นต้น

4. ความขัดแย้งของเป้าหมาย (Goal Conflict) องค์การส่วนใหญ่ย่อมมีเป้าหมายหลายอย่าง เป้าหมายเหล่านี้บางครั้งจะขัดแย้งกันเอง เช่น โรงเรียนของเราจะเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น

5. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับปรกติวิสัย (Role-norm Conflict) ในกรณีที่บทบาทนั้นเป็นไปตามระบบราชการ แต่บรรทัดฐานหรือปรกติวิสัยเป็นไปตามกลุ่มย่อย ความคาดหวังในบทบาทย่อมขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่มไม่เป็นพิธีการ เช่น ความคาดหวังของครูน้อยในบทบาทของครูใหญ่ อาจขัดแย้งกับนอร์มของกลุ่มครูใหญ่ด้วยกัน เป็นต้น

6. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับเป้าหมาย (Role-personality Conflict) เป็นสิ่งที่ยากที่บทบาทกับเป้าหมายไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูที่เข้มงวดในการวัดผลตามมาตรฐาน อาจขัดแย้งกับเป้าหมายของโรงเรียนที่จะพัฒนาบุคคลตามควรแก่ศักยภาพ เป็นต้น

7. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ (Role-personality Conflict) ความขัดแย้งเกิดจากการที่บุคคลต้องแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมแก่บุคลิกภาพของตน เช่น คนที่ชอบเอาใจตนเอง แต่ต้องเป็นครูแนะแนว คนที่ไม่สนใจระเบียบแต่ต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น

8. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับบุคลิกภาพ (Norm-personality Conflict) เป็นความขัดแย้งในองค์กรรูปนัย ความต้องการในบุคลิกภาพของบุคคลกับบรรทัดฐาน ของกลุ่ม ย่อมไม่สอดคล้องกัน เช่น ครูใหญ่ที่มีความต้องการที่จะเข้ามาเป็นผู้นำ อาจมีความขัดแย้งกับกลุ่ม เดิมที่คาดว่าครูคนใหม่ควรจะมาเป็นผู้ตามที่ติดก่อน เป็นต้น

9. ความขัดแย้งระหว่างปรกติวิสัยกับเป้าหมาย (Norm-goal Conflict) เป็นความ ขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐานของกลุ่มย่อยกับเป้าหมายหลักขององค์กร เมื่อกลุ่มย่อยไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับเป้าหมายขององค์กร ก็อาจแสดงการต่อต้าน อุ้งงาน หรือเฉื่อยงาน เป็น เป้าหมาย ของโรงเรียนที่ต้องการให้ครูประหยัดและออม ก็อาจขัดแย้งกับกลุ่มที่ชอบเล่นแชร์ เป็นต้น

10. ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับบุคลิกภาพ (Goal-personality Conflict) เป็น ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับบุคลิกภาพส่วนบุคคล บุคคลอาจมีความชอบหรือมี เหตุผลเฉพาะคนที่ไม่อยากปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร เช่น ครูใหญ่ขอร้องให้ครูตั้งแถวรับ ผู้ใหญ่ที่มาตรวจเยี่ยมอำเภอ ซึ่งครูบางคนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งในหน่วยงานทาง การศึกษามักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความ ต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้ อาจเป็นสิ่งที่เห็น ได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุ ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่ม แสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่าย ในงานหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งอันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับ เป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ไป ด้วยกันไม่ได้

เมื่อพิจารณาความขัดแย้งในโรงเรียน พอสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในโรงเรียน ส่วนมากจะเนื่องมาจากเรื่องปรัชญา แนวคิด อำนาจ บุคลิกภาพ ความไม่เข้าใจซึ่งกัน การขาดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีกันและผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพใน การบริหาร การขาดการประสานผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การไม่ได้รับความเป็นธรรม การจัดสรรทรัพยากรไม่ทั่วถึง หรือการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดมาเป็นของตน หรือกลุ่ม ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพการศึกษาด้อยลงไปด้วยเช่นกัน และผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไร้ ประสิทธิภาพในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพื่อจะแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจะนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ตามลำดับดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

วรศักดิ์ สมฤทธิ์. (2541 : 59-67) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ๆ และเลือกพฤติกรรมการแข่งขันน้อยกว่า พฤติกรรมด้านอื่น ๆ โดยเรียงตามลำดับได้ คือ การประนีประนอม การปรองดองการร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง และการแข่งขัน

นิเทศ บัวตุม (2537 : 77) ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงสูงสุด และแบบการแข่งขันเป็นลำดับสุดท้าย

มนตรี รัตนพันธ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เขตปฏิบัติการที่ 3 พบว่าสาเหตุของการเกิดความขัดแย้ง เกิดจากที่บุคคลมีค่านิยม ความเชื่อ แตกต่างกัน และมีวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน พฤติกรรมของบุคคลเมื่อพบกับความขัดแย้งใช้วิธีเผชิญหน้า แก้ปัญหาเมื่อมีบรรยากาศที่น่าวางใจ สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

สุกัญญา พรหมคุณ (2549 : 45-50) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 78 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมน (Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument) ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาคความขัดแย้งจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน ดังนี้

ด้านการเอาชนะ อยู่ในระดับต่ำ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม และด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการยอมให้ อยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ด้านการเอาชนะ ด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

รุจิเรข มีเจริญ (2548 : 67-76) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 โดยจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนการเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการเปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมให้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรุณ รัชธรรม (2537 : 807-821) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ในงานวิจัยเรื่อง “ความขัดแย้งในกรุงเทพมหานครศึกษากรณีสำนักงานเขตกรุงเทพฯ” ไว้ว่า “ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต่างก็ยอมรับว่าภายในองค์กรที่สลับซับซ้อนประกอบด้วยงานและบุคคลที่เต็มไปด้วยความแตกต่าง ดังเช่นนี้ ไม่อาจหลีกเลี่ยงสภาพความขัดแย้งได้ สิ่งที่ได้ก็คือ การพยายามบริหารควบคุมหรือลดระดับความขัดแย้งลงมาแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งดังกล่าวที่บรรดาผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยคือ การจัดระบบ การติดต่อภายในหน่วยงานเสียใหม่ ซึ่งการพยายามที่จะปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาคือการ ซึ่งถ้าหากว่าไม่พยายามแก้ไขที่ต้นตอของปัญหาด้านพฤติกรรมจริง ๆ ร่วมด้วยแล้วความพยายามเช่นนั้นอาจจะไม่ตรงเป้าหมายก็ได้” และยังสามารถศึกษาวิจัย เรื่อง “ความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” ซึ่งก็ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารงานระดับสูง ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือควบคุมมิให้เกิดขึ้นยอมรับว่าคนระดับล่างเข้าใจความขัดแย้งดี แต่ก็เป็นที่ของคนระดับสูงที่จะไขและขจัดความ

ขัดแย้งเสีย ขอมรับว่าความขัดแย้งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าขององค์กรที่ดี อีกทั้งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่เห็นด้วยที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งแต่อย่างใด

2. ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ บางครั้งหมายถึงการเล่นพรรคเล่นพวกการขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ เป็นการแข่งขันกันในระบบเดียวกัน เป็นการไม่ชอบหน้ากัน เป็นเรื่องของระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเห็นว่า อารมณ์ของคนนั้นมีส่วนอย่างสำคัญต่อความขัดแย้งถ้าจะเพียบกัน เนื้อหาสาระของงาน และวิธีการทำงานก็มีความสำคัญกว่าเป้าหมายในการทำงาน ประเด็นสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ การแข่งขันและความขัดแย้งมีส่วนเกี่ยวข้องกัน และอาจจะไม่เกี่ยวข้องก็ได้แล้วแต่กรณี

3. สาเหตุของความขัดแย้งนั้นเกิดจากระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีในองค์กร โรงสร้างของงานที่จำเป็นต้องขึ้นต่อกัน ความแตกต่างกันของคนโดยธรรมชาติ ค่านิยมทัศนคติ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ต่างกัน ตลอดจนผลประโยชน์ เป็นต้น

4. ผลดีของความขัดแย้ง ได้แก่ กระตุ้นให้คนขยันอยากรู้อยากเห็น ขจัดปัญหาเลื่อนลอยการถ่วงดุลอำนาจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

5. ผลเสียของความขัดแย้ง คือ คนขอย้ายสถานที่ทำงานบ่อย ๆ บัดความรับผิดชอบปรักปรำคนอื่น ๆ เข้าใจผิดกันง่ายขึ้น มองคนในแง่ร้าย ทัศนคติ และบางครั้งทำงานล่าช้า เป็นต้น

6. การบริหารความขัดแย้ง คือ การประชุมร่วมกัน การเผชิญหน้า (Confrontation) กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันตั้งแต่แรก ประนีประนอม การเกลี้ยกล่อม การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์กันและกัน โดยใช้หลักความร่วมมือร่วมใจ หรืออาจจะหลีกเลี่ยง เป็นต้น

ไพฑูรย์ นามบุญลือ (2544 : 68) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า

1. สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือ ความรู้สึกและทัศนคติที่แตกต่างกัน แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกันและประสพการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนสาเหตุอันดับสุดท้ายคือ การศึกษาที่แตกต่างกัน

2. สาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่สำคัญ 3 อันดับแรกคือการไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการอิจฉาริษยากลั่นแกลังกัน ส่วนสาเหตุอันดับสุดท้าย คือ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

3. สาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพองค์การ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร และการมีโครงสร้างขององค์การที่ไม่ชัดเจนส่วนสาเหตุอันดับสุดท้ายคือ การมีกฎระเบียบที่เข้มงวด

4. วิธีการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็น วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีการประนีประนอม วิธียอมให้และวิธีการเอาชนะตามลำดับ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาเรีย (Maria 1984 : 1601-A , อ้างถึงใน มนตรี รัตนพันธ์, 2545 : 46) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนชาย และหญิงในวิทยาลัยที่สอนวิชาศิลปศาสตร์เอกชน ในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับการร่วมมือน้อยกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบขัดแย้ง แบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยง สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิง ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย จะใช้วิธีการประนีประนอมน้อยกว่า
5. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงคือ เวลาที่ทำงาน

แอสเวิร์ธ (Ashworth 1989 : 2314, อ้างถึงใน ฉลาก กันกา.2547 : 40) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนรัฐบาลแห่งรัฐโอไอโอ โดยเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์ โดยกำหนดตัวแปรอิสระ คือลักษณะของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน วุฒิ ประสิทธิภาพ และผลงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาข้อมูลได้จากศึกษานิเทศก์ 118 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 116 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 113 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับศึกษานิเทศก์ มีวิธี 56 จัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บริหารระดับประถมศึกษาและศึกษานิเทศก์ มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

โรเบิร์ต (Roberts, 1997 : 51,อ้างถึงใน บัญญัติ ยงยุทธ. 2546 :) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตนเองของอาจารย์ใหญ่กับวิธีการจัดการ ความขัดแย้งกับครู ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างความเชื่อมั่นในความสำเร็จ ของตนเอง และแบบการจัดการความขัดแย้งของอาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบ ระบุว่า ความสำเร็จของตนเองและแบบการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามตัวแปร เชื้อชาติ ประสบการณ์ ในวงการศึกษาระดับการศึกษา

ฟิลเลย์ (Filley. 1983 : 350-551, อ้างถึงใน สมคิด กันม้ง, 2546 : 17) ได้วิจัยการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นการนำความจริงและหลักการวิทยามาใช้ เพื่อให้สภาพการณ์ความขัดแย้งเป็นลักษณะสร้างสรรค์ วิธีการแก้ปัญหาเป็นวิธีที่มีประโยชน์ ใ้ บ่อยที่สุดในการแก้ปัญหาระหว่างผู้บังคับบัญชา และได้บังคับบัญชา วิธีการแก้ปัญหายังเป็น วิธีการที่ทำให้แต่ละกลุ่มบรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่ม

อาดัมส์ (Adams 1989 : 1854,อ้างถึงใน จตุก กนก.2547 : 39) ศึกษาการรับรู้ เกี่ยวกับความขัดแย้งและความผูกพันในโรงเรียนระดับกลาง โดยรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน 3 แห่งของรัฐเพนซิลเวเนีย เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ครู 25 คน พบว่าความขัดแย้งส่วนมากเกิด จากครูใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลมาก โรงเรียนที่ผู้บริหารชอบใช้อำนาจและใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งโดย การหลีกเลี่ยงจะมีระดับความขัดแย้งสูง ความขัดแย้งและความผูกพันเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการ บริหารองค์การหากผู้บริหารลดข้อขัดแย้งและเพิ่มความผูกพันให้เหมาะสมจะชี้ให้เห็นถึง ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า ปัญหาความ ขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ทุกองค์การ ดังนั้นวิธีจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารมิได้ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดย เฉพาะเจาะจงแต่ก็ใช้ควบกันไปด้วยแล้วแต่สถานการณ์ อันเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการ จัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี