



## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi experimental research) แบบ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ทดสอบก่อนและหลัง (Pre-test Post-test two group design) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ

1. เปรียบเทียบความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มทดลองก่อน และหลังการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมพยาบาลที่มีประสิทธิผลระหว่างก่อน และหลังการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
3. เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมพยาบาลที่มีประสิทธิผล ระหว่างกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง กับกลุ่มควบคุมที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

สมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1. ความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้ง หลังการทดลองอยู่ในระดับที่เหมาะสมกว่า ก่อนการทดลอง
2. คุณลักษณะของทีมพยาบาลที่มีประสิทธิผลกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งหลังการทดลองสูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง
3. คุณลักษณะของทีมพยาบาลที่มีประสิทธิผลกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งหลังการทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคัดเลือกหอผู้ป่วย เพื่อเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีวิธีการดังนี้

1. สุ่มแผนกมา 1 แผนกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) สุ่มได้แผนกศัลยกรรม
2. คัดเลือกหอผู้ป่วยที่มีจำนวนผู้ป่วยใกล้เคียงกัน ลักษณะผู้ป่วยมีการเจ็บป่วยคล้ายคลึงกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการบริหารความขัดแย้งที่คล้ายคลึงกัน บุคลากรทางการพยาบาลทุกคนยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย ได้หอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิงเป็นกลุ่มควบคุม และหอผู้ป่วยศัลยกรรมชายเป็นกลุ่มทดลอง

3. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มควบคุม ได้แก่ บุคลากรในทีมการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิงประกอบด้วย พยาบาลจำนวน 20 คน ผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 4 คน รวมเป็น 24 คน

4. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง ได้แก่ บุคลากรในทีมการพยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยศัลยกรรมชายประกอบด้วย พยาบาลจำนวน 22 คน ผู้ช่วยพยาบาลจำนวน 1 คน รวมเป็น 23 คน

ในการวิจัยมีเครื่องมือที่ใช้ 2 ประเภทคือ

### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์พยาบาลและบุคลากรทางการพยาบาล เกี่ยวกับปัญหาและพฤติกรรมความขัดแย้งเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการฝึกอบรม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความขัดแย้ง การดำเนินการฝึกการบริหารความขัดแย้งสำหรับบุคคลทั่วไปและทีมการพยาบาล เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เข้าร่วมประชุมและเข้าอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวกับกับแนวคิดในการจัดโปรแกรมการบริหารความขัดแย้งเช่น ทักษะในการพูด ตลอดจนศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดโปรแกรมจากตำราและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความตรงในเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารความขัดแย้ง โดยเฉพาะ และเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับดังรายนามในภาคผนวก

1.2 แบบประเมินความตั้งใจในการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจากแบบประเมินของ Thomas and Kilmann (1987 อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998) ประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ จำนวน 30 ข้อ มีลักษณะคำตอบ 2 ตัวเลือกและผู้วิจัยได้ศึกษา ตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความตรงในเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบประเมินคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี จากตำราเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดและสร้างเป็นข้อคำถามโดยใช้แนวคิดของ Whetten (1998) และผ่านการตรวจสอบความตรงในเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงโดยใช้วิธี Cronbach's alpha coefficient มีค่าเท่ากับ 0.95 และในกลุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 0.96 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 47 คน

ในการดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนวิธีการ ดังนี้

## 1. ขั้นเตรียมการทดลอง

1.1 ผู้วิจัยได้เตรียมกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง โดยติดต่อขออนุญาตผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับการ โรงพยาบาลตำรวจ หัวหน้างานพยาบาล หัวหน้าพยาบาลสายศัลยกรรมอุบัติเหตุ หัวหน้าหอผู้ป่วยศัลยกรรมชาย หัวหน้าหอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง เจ้าหน้าที่พยาบาลในหอผู้ป่วยศัลยกรรมชาย และเจ้าหน้าที่ในหอผู้ป่วยศัลยกรรมหญิง เพื่อขอความเห็นชอบ ขอความร่วมมือ ชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการทดลองและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1.2 เตรียมผู้ช่วยวิจัย ซึ่งคือพยาบาลอาวุโส โดยให้ความรู้เรื่องการบริหารความขัดแย้งและคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ทำความเข้าใจในโปรแกรมการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้ง ยินดีเข้าร่วมงานวิจัย และเข้าร่วมฝึกอบรมในโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง

## 2. ขั้นตอนการทดลอง

2.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ก่อนการทดลองทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง และประเมินความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งก่อนการฝึกอบรมในกลุ่มทดลอง

2.2 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยดำเนินการทดลองโดยใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งในกลุ่มทดลอง ตามแผนการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้งที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวนทั้งหมด 8 ครั้ง และจัดซ้ำ ให้ 2-3 ครั้งในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ทุกคนได้รับการฝึก กำหนด วัน เดือน ปี เวลา วัตถุประสงค์ กิจกรรม โดยจัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมให้กลุ่มทดลองทราบล่วงหน้า ติดตามการปฏิบัติโดยมีการนิเทศ ให้คำแนะนำหลังการฝึกอบรมแล้วเป็นเวลา 3 สัปดาห์

2.3 ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยประเมินความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มทดลองหลังสิ้นสุดโปรแกรมการฝึกอบรม

2.4 ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตการปฏิบัติ ให้คำแนะนำในปัญหาและสถานการณ์ความขัดแย้งที่กลุ่มทดลองได้ ปฏิบัติจริงเป็นเวลา 3 สัปดาห์

2.5 ผู้วิจัยประเมินคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลในกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม หลังจากเสร็จสิ้นการทดลองปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยใช้แบบประเมินชุดเดิม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC (Statistical Package for The Social Science) โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล มีผลการวิจัย ดังนี้

1. คะแนนความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มทดลองที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งหลังการทดลองมีค่าปรับสู่ระดับที่เหมาะสมมากขึ้น
2. คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลของกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง สูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน
3. คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งหลังการทดลอง ส่วนมากอยู่ในระดับที่เหมาะสมกว่าก่อนการทดลอง โดยที่เมื่อเปรียบเทียบแต่ละบุคคลและในแต่ละรูปแบบ พบว่า ในรูปแบบการเอาชนะ ก่อนการฝึกการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 5 ราย นอกนั้นเป็นระดับต่ำ หลังจากการฝึกการบริหารความขัดแย้ง คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ราย นอกนั้นคะแนนอยู่ในระดับต่ำ

รูปแบบการร่วมมือ ก่อนการฝึกการบริหารความขัดแย้งอยู่ในคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 20 ราย ระดับสูง จำนวน 3 ราย หลังจากการทดลองปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 ราย และอยู่ในระดับสูง จำนวน 14 ราย

รูปแบบการประนีประนอม คะแนนอยู่ในระดับสูง จำนวน 11 ราย ระดับปานกลาง จำนวน 12 ราย หลังการทดลองปรับเปลี่ยนเป็นระดับปานกลาง จำนวน 15 ราย และอยู่ในระดับสูง จำนวน 8 ราย

รูปแบบการหลีกเลี่ยง ก่อนการทดลองคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 18 ราย ระดับสูงจำนวน 3 ราย และระดับต่ำ จำนวน 2 ราย หลังการทดลองปรับเปลี่ยนเป็นระดับปานกลาง จำนวน 20 ราย ระดับสูงจำนวน 1 รายและระดับต่ำ จำนวน 2 ราย

รูปแบบการยอมให้ ก่อนการทดลองอยู่ในระดับต่ำจำนวน 5 ราย ระดับปานกลางจำนวน 15 ราย และระดับสูง จำนวน 2 ราย หลังการทดลองปรับเปลี่ยนเป็นระดับต่ำ 3 ราย ระดับปานกลางจำนวน 20 ราย

จากผลดังกล่าว ทำให้อธิบายได้ว่า กลุ่มทดลองส่วนมากเมื่อมีปัญหาความขัดแย้ง จะมีความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะการให้ความร่วมมือสูง และมีความตั้งใจที่จะใช้รูปแบบการยอมให้ การประนีประนอมและการหลีกเลี่ยง แต่ไม่ชอบรูปแบบการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรจำนวนมากยังเป็นกลุ่มที่มีอายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย ดังตารางที่ 4 ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลตำรวจมีการปกครองแบบชั้นยศ และยังคงเคารพผู้อาวุโสมีความเกรงใจผู้บังคับบัญชา มีระเบียบวินัยตำรวจซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังและให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การโต้แย้งที่รุนแรงจึงมักไม่เกิดขึ้นหรืออาจไม่แสดงพฤติกรรมออกมา จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998) ที่ว่า เมื่อเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น บุคคลจะรับรู้ความขัดแย้งและจะเกิดความตั้งใจในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อันจะนำไปสู่พฤติกรรมและส่งผลต่อทีมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล

2. คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลในกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งสูงกว่า ก่อนการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ข้อ 2 ที่ว่า คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง สูงกว่าก่อนใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหลังจากการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความมั่นใจและไว้วางใจกัน ด้านอิสระในการทำงาน และด้านการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกัน อาจเนื่องจาก โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้งเป็นโปรแกรมที่จัดให้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีการนำเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง มาประกอบกับการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และมีกลวิธีการเรียนการสอนในด้านต่างๆที่จัดให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละเรื่อง เช่น การบรรยายประกอบการฝึกอบรม การยกตัวอย่างสถานการณ์ การสาธิต การใช้วิดีโอ การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งเนื้อหาใน

โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ได้ถูกนำมารวบรวมเรียบเรียงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการสำรวจตนเอง เตรียมความพร้อมในการปรับตัวในการอยู่ร่วมกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีกิจกรรมที่ทำให้สามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจสถานการณ์สามารถวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มณฑิกา แก้วคำทอง (2539) ที่ศึกษาพบว่า ประสบการณ์ ภูมิหลังที่แตกต่างกันทำให้นักศึกษามีบุคลิกภาพต่างกัน และราศี แก้วนพรัตน์ (2538) ศึกษาพบว่า พยาบาลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ยังมีเนื้อหาที่ฝึกอบรมให้เข้าใจถึง พฤติกรรมความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง ระดับความขัดแย้ง เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง เช่น เทคนิคการกระตุ้นความขัดแย้ง การป้องกันความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคความขัดแย้งและการใช้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความขัดแย้ง เช่น ทักษะการรู้จักพูด ทักษะการฟัง การคิดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งในการศึกษาได้นำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และกระบวนการกลุ่มเข้ามาใช้ประกอบการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและนำไปใช้ในการทดลอง สอดคล้องกับการศึกษาของ อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 4) ที่ศึกษาพบว่า กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์เป็นวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาทีมให้เกิดประโยชน์ต่องานต่อองค์การสร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีมากยิ่งขึ้น มีประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งและพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานได้

นอกจากนี้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ ยังประกอบด้วย การฝึกทักษะให้มีความตั้งใจในการบริหารความขัดแย้ง ที่มีทั้ง 5 รูปแบบตามแนวคิดของ Robbins (1998) คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม และการยอมให้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ ความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งที่มีในระดับต่างๆปรับได้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทำให้เกิดคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ที่พบว่า ความตั้งใจบริหารความขัดแย้งที่อยู่ในระดับปานกลางเป็นระดับที่เหมาะสม ทำให้เกิดความรอบคอบ มีเหตุผลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความกระตือรือร้น เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การนำมาซึ่งประสิทธิผลของทีมงานและบริการที่มีคุณภาพ

3. เปรียบเทียบคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลในกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งกับกลุ่มที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า

3.1. ในระยะก่อนการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้ง กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง และกลุ่มที่ไม่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง มีคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน (ดังตารางที่ 8) เพราะว่า กลุ่มที่ใช้โปรแกรมและกลุ่มที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งเป็นกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันเช่น เป็นกลุ่มที่มีอายุ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ที่ใกล้เคียงกัน (ดังตารางที่ 4) และกำหนดให้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่มีลักษณะเหมือนกัน การบริหารจัดการคล้ายคลึงกันการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยคล้ายคลึงกันและอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานและคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มณฑิกา แก้วทองคำ (2539) ที่พบว่า พยาบาลมีประสบการณ์ การศึกษา ภูมิหลัง ทำให้บุคคลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันเพราะบุคลิกภาพเป็นลักษณะทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออก และ ราศี แก้วนพรัตน์ (2538) ศึกษาพบว่าพยาบาลที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน และวิชาชีพที่แตกต่างกัน ชูติมา มาลัย (2537) ศึกษาพบว่า อายุ ประสบการณ์ทำงาน มีสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม จึงสรุปได้ว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่ไม่แตกต่างกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กลุ่มคนที่มีคุณลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันมีความคิดเห็นและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันทำให้มี คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลที่ไม่แตกต่างกัน

3.2 หลังการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง พบว่า กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งมีคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง (ดังตารางที่ 9) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งแสดงว่า การใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล อาจเนื่องจากการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้งมีการนำเนื้อหาความรู้ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มาใช้ในโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ทำให้มีการเรียนรู้ มีความตั้งใจในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมทำให้เกิดผลดีส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับการศึกษาของ มรรยาท ณ นคร (2532) ที่ได้ทำการศึกษาผลของการสอน โดยใช้กระบวนการกลุ่มต่อทัศนคติในการดูแลตนเองของผู้ป่วยที่ทำผ่าตัดเปิดลำไส้ใหญ่ออกทางหน้าท้อง พบว่า ภายหลังการทดลอง กลุ่มที่ได้รับการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มมีทัศนคติต่อการดูแลตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุม และสูงขึ้นกว่าก่อนได้รับการสอน และ เพิ่มพูล ธรรมเจริญ (2536) ศึกษาผลของการใช้กระบวนการกลุ่มต่อการปรับตัวของผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะและคอที่ได้รับรังสีรักษา พบว่า กลุ่มที่ได้รับการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มมีคะแนนปรับตัวดีกว่า กลุ่มที่ได้รับการสอนตามปกติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

มาใช้ในการฝึกอบรมส่งผลต่อความคิด ความตั้งใจของบุคคลอันนำมาสู่พฤติกรรมทำให้มีผลต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Robbins (1998)

ดังนั้น จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมการจัดการความขัดแย้งหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับที่เหมาะสมมากขึ้น คุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล กลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งและหลังการทดลองกลุ่มที่ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง มีคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล สูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง



## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

### 1. การนำไปใช้ด้านการบริหารการพยาบาล

การนำไปโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ไปใช้ในด้านของการบริหารการพยาบาล ผู้บริหารสามารถนำไปดัดแปลงใช้กับทีมการพยาบาลได้ แต่เนื่องจากบุคลากรทางการพยาบาลเป็นบุคลากรการที่มีการหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน ตลอด 24 ชั่วโมง ประกอบกับอาชีพพยาบาลเป็นอาชีพที่มีบุคลากรจำนวนมากไปปฏิบัติงานล่วงเวลาที่อื่นทำให้มีเวลาจำกัด ดังนั้นในการฝึกอบรมที่พร้อมกันทั้งหมดเพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรครบเป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก และจำเป็นต้องมีการนัดหมายล่วงหน้าก่อนจัดตารางเวรการปฏิบัติงาน และอาจต้องจัดแบ่งเป็นกลุ่มสลับกัน นอกเหนือจากนี้ต้องอาศัยความร่วมมืออย่างสูง ซึ่งผู้บริหารควรมีการจัดทำโครงการไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมการในการจัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมการนำไปโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ไปใช้กับบุคลากรทีมการพยาบาล จำเป็นต้องมีการจัดเป็นระยะเวลาในการฝึกอบรมจำนวน 8 ครั้ง ครั้งละ 1-3 ชั่วโมง ซึ่งเป็นระยะเวลาที่นาน แต่ถ้ามีเวลาน้อยสามารถปรับเปลี่ยนจัดเป็นระยะสั้นได้ ดังนั้นควรมีการจัดตารางการปฏิบัติงานล่วงหน้า หรือควรทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรไว้ก่อนเพื่อที่จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ต้องขึ้นปฏิบัติงานนอกเวลาราชการสามารถจัดการอบรมได้ในวันหยุดราชการ โดยแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าหรือจัดบุคลากรสลับกันเป็น 2 ชุดและเนื่องจากการทำกิจกรรมกลุ่ม สถานที่จึงควรมีพื้นที่ที่สะดวกในการทำกลุ่มสัมพันธ์ ควรมีการเตรียมผู้ช่วยในการทำกิจกรรมกลุ่ม อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้จะต้องเตรียมให้พร้อมก่อนดำเนินการเพื่อไม่ให้เกิดขัดจังหวะในการดำเนินการฝึกอบรม บรรยากาศและสถานที่ ที่ใช้ควรเลือกให้เหมาะสมกับการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ซึ่งจะทำให้หน้าสนใจยิ่งขึ้น

โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในทีมการพยาบาล เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีความรู้ มีทักษะในด้านการรู้จักพูด การรู้จักฟัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เข้าใจซึ่งกันและกันความไว้วางใจกันก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความรักใคร่สามัคคีกันและช่วยเหลือกัน ส่งผลต่อการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารงานด้านบุคลากรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลและทำให้งานประสบความสำเร็จ

### 2. การนำไปใช้ในด้านการศึกษา

ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากรทางการพยาบาล โดยนำโปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเอง เห็นความแตกต่างระหว่าง

บุคคล มีทักษะในการรู้จักพูด ทักษะในการฟัง ทักษะในการคิดและการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ดี ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่นมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผล ทำให้งานบรรลุเป้าหมายเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานมากยิ่งขึ้น

### 3. การนำไปใช้ด้านการศึกษาพยาบาล

ควรมีการจัดการเรียนการสอน เรื่อง การบริหารความขัดแย้งในหลักสูตรของพยาบาลในชั่วโมงการบริหาร พร้อมฝึกทักษะจากการนำไปประยุกต์ใช้จะทำให้ นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจ มีความตั้งใจในการจัดการกับความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่พฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมได้ และเมื่อจบการศึกษาไปปฏิบัติงานจะสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ให้กว้างและดียิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาและทดสอบซ้ำถึงผลของการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้งต่อคุณลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลในโรงพยาบาลสังกัดอื่น เช่น สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สังกัดกรุงเทพมหานครหรือโรงพยาบาลเอกชนซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกับโรงพยาบาลตำรวจ

2. ควรศึกษาการใช้โปรแกรมในลักษณะเช่นนี้ต่อตัวแปรประเด็นอื่นๆหรือกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น เพื่อลดความรุนแรงจากความขัดแย้ง การล่มสลายขององค์กร ส่งเสริมการพัฒนา ก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ เช่น การแสดงออกที่เหมาะสมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น

3. ควรทำการศึกษาถึงรูปแบบการค้นคว้าวิจัยในลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง เช่น การหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นต่อผลการใช้โปรแกรมการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น