

การเรียนรู้แบบใช้เกมเพื่อการจัดการความขัดแย้ง: การพัฒนาเกมกระดานต้นแบบสำหรับองค์การธุรกิจไทย Game-based Learning for Conflict Management: Development of a Board Game Prototype for Thai Business Organizations

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี¹ สุจิรา ไชยกุลสินธุ์²
Chaiyaset Promsri¹ Suchira Chaigusin²

¹ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร 10300
Department of Management, Faculty of Business Administration, Rajamangala University
of Technology Phra Nakhon, Bangkok, 10300

² สาขาวิชาระบบสารสนเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร 10300
Department of Information System, Faculty of Business Administration, Rajamangala University
of Technology Phra Nakhon, Bangkok, 10300

¹ Corresponding Author's Email: Chaiyaset.p@rmutp.ac.th

Received : 22 May 2025; Revised : 30 August 2025; Accepted : 28 October 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์การธุรกิจ 2. สังเคราะห์องค์ประกอบของเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง และ 3. พัฒนาเกมกระดานต้นแบบเพื่อการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์การธุรกิจไทย การวิจัยนี้เป็น การวิจัยแบบผสมผสานโดยเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งหลัก ได้แก่ เกมกระดานต้นแบบ 3 เกม (Stop, Relax & Resolve Conflict, The Social Conflict Game และ Peacetown) ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบ และแบบสอบถามออนไลน์ที่แจกให้นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 233 คน ได้รับคืน 203 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.12 โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC $\geq$ 0.5) ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสถิติเชิงพรรณนา (ค่าความถี่และร้อยละ) ผลการวิจัย พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20 - 23 ปี รายได้เฉลี่ย 5,000 - 10,000 บาท และส่วนใหญ่เคยเล่นเกมกระดาน คิดเป็นร้อยละ 76.8 2 มุมมองต่อการจัดการความขัดแย้งสะท้อนทัศนคติ เชิงบวก โดยผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการปล่อยปัญหาให้คลี่คลายเอง คิดเป็นร้อยละ 39.9 เห็นว่าควรหลีกเลี่ยงการพูดคุยในขณะโกรธ คิดเป็นร้อยละ 74.2 และเห็นว่าการฟังอย่างตั้งใจ เป็นแนวทางสำคัญ ร้อยละ 80 ขณะที่ยังมีผู้ตอบจำนวนมากไม่แน่ใจต่อการแยกแยะระหว่างการวิจารณ์งานกับการวิจารณ์ตัวบุคคล คิดเป็นร้อยละ 41.3 3) การสังเคราะห์องค์ประกอบจากเกมที่ศึกษาและข้อมูลเชิงประจักษ์นำไปสู่การพัฒนาเกมกระดานต้นแบบที่มี 22 ช่องเดิน ตัวเดิน ลูกเต๋า และการตัดสินใจ 5 ใบ

พร้อมข้อความเชิงบวกและลบเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในองค์กร เกมต้นแบบนี้รองรับผู้เล่น 2 - 4 คน ใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยได้จริง

คำสำคัญ : การจัดการความขัดแย้ง เกมกระดาน องค์การธุรกิจ

Abstract

This study aimed to: 1) examine the demographic characteristics of respondents and their perspectives on conflict management in business organizations, 2) synthesize the components of board games related to conflict management, and 3) develop a prototype board game for conflict management in Thai business organizations. A mixed-method design was employed to collect data from two primary sources, i.e., three prototype board games (Stop, Relax & Resolve Conflict, The Social Conflict Game, and Peacetown) through component analysis; and an online questionnaire administered to 233 undergraduate students in the Faculty of Business Administration at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, of which 203 responses were returned (87.12%). The questionnaire was validated by content validity ($IOC \geq 0.5$), content analysis, and descriptive statistics (frequency and percentage). The results showed that: 1) most respondents were female, aged between 20–23 years, with an average monthly income of 5,000 – 10,000 THB, and the majority had experience playing board games (76.8%). 2) Their perspectives on conflict management reflected positive attitudes. Some respondents disagreed with ignoring problems and letting them resolve themselves (39.9%). They also agreed that issues should not be discussed when feeling angry (74.2%). The emphasis was on active listening as a key strategy (80%). However, a considerable proportion (41.3%) were uncertain about distinguishing between criticizing work and criticizing individuals. 3) The synthesis of elements from the studied games and empirical data led to the development of a prototype board game consisting of 22 squares, player tokens, dice, and five scenario cards with positive and negative messages to reflect the outcomes of conflict management in organizations. The prototype board game supports 2–4 players with a playing time in less than one hour. Finally, the prototype board game is practically applicable as a training media for conflict management in Thai business organizations.

Keywords : conflict management, board game, business organization

1. บทนำ

ความขัดแย้งในองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้บ่อยในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน โดยมีลักษณะเป็นความเข้าใจผิดหรือการไม่เห็นด้วยระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งอาจเกิดขึ้นทั้งในระดับเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพนักงานทั่วโลกเป็นจำนวนมากรายงานว่าตนมีประสบการณ์ความขัดแย้งในที่ทำงาน [1] ซึ่งผลกระทบของความขัดแย้งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความร่วมมือที่ลดลง บรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด และการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม [2-3] สอดคล้องกับผลการศึกษาของ CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ปี ค.ศ. 2020 พบว่า พบว่า ผลที่ตามมาของความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง การสูญเสียเวลา ระดับความเครียดที่เพิ่มขึ้น และความสามารถของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ลดลง [4] สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งมักมาจากหลายปัจจัย เช่น การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เพียงพอ ซึ่งนำไปสู่การตีความที่คลาดเคลื่อน ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพและค่านิยมส่วนบุคคล ความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม ความขัดแย้งเหล่านี้หากปล่อยทิ้งไว้อาจลุกลาม และส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันในระยะยาว [2]

เพื่อลดผลกระทบและรับมือกับปัญหาดังกล่าว องค์การหลายแห่งได้พยายามแสวงหาแนวทางใหม่ในการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งหนึ่งในวิธีที่ได้รับความนิยมคือการใช้เกมกระดานเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม เนื่องจากวิธีการดั้งเดิม เช่น การบรรยาย การใช้กรณีศึกษา หรือกิจกรรม walk rally อาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานในยุคปัจจุบันที่ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น [5] แม้ว่าโลกยุคดิจิทัลจะเปิดทางให้กับเทคโนโลยีการฝึกอบรมแบบใหม่ เช่น e-learning หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ แต่อีกหลายองค์การกลับเลือกใช้เกมกระดานเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ การเปิดใจรับความคิดใหม่ และการอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน [6-8] นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างการคิดวิเคราะห์การทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ โดยไม่ถูกจำกัดด้วยเพศ อายุ หรือสถานะตำแหน่ง [9-10] โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกมกระดานแบบร่วมมือ (Collaborative games) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมมากกว่าเกมแบบแข่งขัน [11] ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาเกมมาใช้เพื่อพัฒนาทักษะความขัดแย้ง พบว่าเกม ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและการตระหนักรู้ถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งช่วยเสริมทักษะ การสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจและการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ [12-13] จะเห็นได้ว่าเกมกระดานไม่เพียงตอบสนองความบันเทิง แต่ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ [14]

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันผลกระทบเชิงลบของความขัดแย้งในสถานที่ทำงานต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของบุคลากร [1, 4] และมีงานศึกษาเกี่ยวกับการใช้เกมเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเฉพาะ [12-13] แต่ในบริบทธุรกิจไทยยังขาดการพัฒนาเกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่ถูกออกแบบเพื่อใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการออกแบบและพัฒนาเกมกระดานต้นแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การธุรกิจไทย โดยแนวคิดสำคัญของการศึกษานี้อยู่ที่การประยุกต์ใช้เกมกระดานเป็นสื่อการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งในองค์การธุรกิจ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เกมกระดานที่มีอยู่ในตลาดมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำหรับพัฒนาเกมต้นแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การธุรกิจของไทย ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นแนวทางใหม่ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ยุคใหม่

ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วม และการสะท้อนประสบการณ์ ซึ่งคาดว่าจะช่วยแก้ไขปัญหारेื่องการเรียนรู้ที่ไม่ลึกซึ้งจากการฝึกอบรมแบบเดิม และสามารถส่งเสริมให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ
2. เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจ
3. เพื่อพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจ

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจ โดยมีรายละเอียดในส่วนของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มเกมกระดานต้นแบบ (Game-based Materials) กลุ่มตัวอย่างที่เป็น เกมกระดานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์ในการเลือก ประกอบด้วย มีเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นเกมที่มีรูปแบบชัดเจนและมีองค์ประกอบการออกแบบครบถ้วน และสามารถเข้าถึงรายละเอียดเกมและวิธีเล่นผ่านแหล่งออนไลน์หรือเว็บไซต์ทางการ โดยเกมกระดานที่ได้รับการคัดเลือก ได้แก่ Stop, Relax and Resolve The Social Conflict Game และ Peacetown

2. กลุ่มตัวอย่างบุคคล (Respondents) ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรที่ใช้คือ นักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการเจรจาต่อรอง ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 233 คน สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยอ้างอิงตารางของ Krejcie และ Morgan [15] ซึ่งใช้ในการระบุจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากประชากรที่ทราบขนาดแน่นอน โดยจากประชากรจำนวน 233 คน จะต้องมียังกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 146 คน เพื่อให้ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ ร้อยละ 95 และค่าคลาดเคลื่อนไม่เกิน ± 5 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเชื่อถือได้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของเกมกระดาน โดยอ้างอิงแนวคิดของ [16] ใช้เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์โครงสร้างเกมต้นแบบในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของเกม กลุ่มเป้าหมาย กฎเกณฑ์ และวิธีการเล่น องค์ประกอบของการออกแบบ เช่น กระดาน, ลูกเต๋า, การ์ดคำถาม และวิธีการสะท้อนผลการเรียนรู้
2. แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Promsri [8] โดยมีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สาขาวิชา

ตอนที่ 2 : มุมมองต่อการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 10 ข้อ ใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) โดยข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC ≥ 0.5 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้จริง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลจากเกมกระดานต้นแบบ ดำเนินการสืบค้นผ่านเว็บไซต์ต่างประเทศ โดยใช้คำค้นภาษาอังกฤษ เช่น Conflict Management Board Game, Conflict Resolution Game, Board Game for Organizational Training เก็บข้อมูลด้านรูปแบบเกม กติกา การตัดสินใจ และองค์ประกอบที่สามารถสะท้อนการจัดการความขัดแย้ง

2. ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (แบบสอบถาม) แบบสอบถามจัดทำในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Forms ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง 233 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 203 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 87.12 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากเกมกระดาน ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการเปรียบเทียบเชิงพรรณนา (Comparative Description) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้ในการพัฒนาเกมกระดานของตนเอง และช่วยให้สามารถตีความองค์ประกอบและกลไกของเกมกระดานที่เกี่ยวข้องได้อย่างลึกซึ้งและเป็นระบบ

2. ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ช่วยสะท้อนมุมมองและประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างในเชิงตัวเลขที่เข้าใจง่ายและเปรียบเทียบได้ เหตุผลในการเลือกใช้ Content Analysis และ Descriptive Statistics จึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่มุ่งทั้งการสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงทฤษฎี และการตรวจสอบความเป็นไปได้ของเกมต้นแบบในเชิงประจักษ์ [17]

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองชุดนี้ถูกนำมาใช้ในการออกแบบ เกมกระดานการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การธุรกิจในประเทศไทย

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ค่าความถี่	ร้อยละ
ชาย	50	24.6
หญิง	153	75.4
อายุ		
18 - 20 ปี	91	44.8
ตั้งแต่ 20 ปี ไม่เกิน 23 ปี	112	55.2
รายได้		
5,000 - 10,000 บาท	183	90.15
10,000 บาทขึ้นไป	20	9.85
ประสบการณ์เล่นเกมกระดาน		
เคย	156	76.8
ไม่เคย	47	23.2

ตารางที่ 1 แสดงผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ในกลุ่มนักศึกษาสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 203 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 75.4) และมีอายุระหว่าง 20 - 23 ปี (ร้อยละ 55.2) รายได้เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5,000 - 10,000 บาท (ร้อยละ 90.15) และส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์เล่นเกมกระดาน (ร้อยละ 76.8) ขณะที่ไม่มีเพียงร้อยละ 23.2 ที่ไม่เคยเล่นเกมกระดาน

ตารางที่ 2 ค่าความถี่และร้อยละของมุมมองต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	ความถี่/(ร้อยละ)				
1. นั่งเฉยๆเมื่อมีปัญหากับบุคคลอื่น ค่อยให้ปัญหาค่อยคลี่คลายไปเอง	34 (16.7)	81 (39.9)	58 (28.5)	28 (13.7)	5 (2.4)
2. การพูดคุยปัญหากับใครเมื่ออยู่ ในอารมณ์โกรธไม่ควรทำ	11 (5.4)	13 (6.4)	28 (13.7)	96 (47.2)	55 (27)
3. การรับฟังข้อขัดแย้งถึงปัญหาและมุมมอง ด้วยความเข้าใจเป็นสิ่งที่ควรทำ	2 (0.98)	13 (6.4)	20 (9.8)	100 (49.2)	68 (33.4)

ตารางที่ 2 ค่าความถี่และร้อยละของมุมมองต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	ความถี่/(ร้อยละ)				
4. การพึงอย่างตั้งใจคือแนวทางการแก้ ปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญ	1 (0.49)	11 (5.4)	28 (13.7)	100 (49.2)	63 (31.03)
5. คำวิจารณ์ในการทำงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมของงานไม่ใช่ตัวบุคคล	8 (3.94)	29 (14.2)	84 (41.3)	69 (33.9)	13 (6.4)
6. การแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องเริ่มต้น จากการค้นหาต้นตอของปัญหา	2 (0.98)	9 (4.43)	30 (14.7)	94 (46.3)	68 (33.4)
7. หาที่ปลอดภัยและส่วนตัว เพื่อคุยถึงปัญหากับคู่ขัดแย้ง	4 (1.97)	10 (4.9)	49 (24.13)	97 (47.7)	43 (21.2)
8. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ต้องมีการ กำหนดวิธีการในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	0 (0.00)	10 (4.92)	33 (16.25)	111 (54.6)	49 (24.13)
9. คู่ขัดแย้งต้องตกลงหาทางออกที่ดีที่สุด และกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละ ฝ่ายในการแก้ปัญหา	2 (0.98)	2 (0.98)	35 (17.2)	111 (54.6)	53 (26.1)
10. กำหนดแนวทางการป้องกันความขัดแย้ง ไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งที่ควรทำ	2 (0.98)	7 (3.44)	31 (15.2)	95 (46.7)	68 (32.4)

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม 10 ข้อเกี่ยวกับมุมมองต่อการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการนั่งเงียบปล่อยให้ปัญหาลี้กลายเอง (ร้อยละ 39.9) และจำนวนมากเห็นด้วยว่าไม่ควรคุยปัญหาในขณะที่โกรธ (ร้อยละ 74.2) รวมถึงเห็นว่าการพึงอย่างเข้าใจ และตั้งใจเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ปัญหา (มากกว่าร้อยละ 80) สำหรับแนวคิดที่ว่า คำวิจารณ์ควรพิจารณา เฉพาะงานไม่ใช่ตัวบุคคล ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่แน่ใจ (ร้อยละ 41.3) ขณะที่ข้อเกี่ยวกับการค้นหาต้นเหตุของปัญหา การหาพื้นที่ส่วนตัวคุยกัน และการตั้งเป้าหมายร่วม ล้วนได้รับการเห็นด้วยในสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 เช่นเดียว กับการตกลงทางออกที่ดีที่สุดและการกำหนดแนวทางป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นซ้ำ ซึ่งผู้ตอบกว่าร้อยละ 80 เห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นถึงความตระหนักรู้และทัศนคติเชิงบวกของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

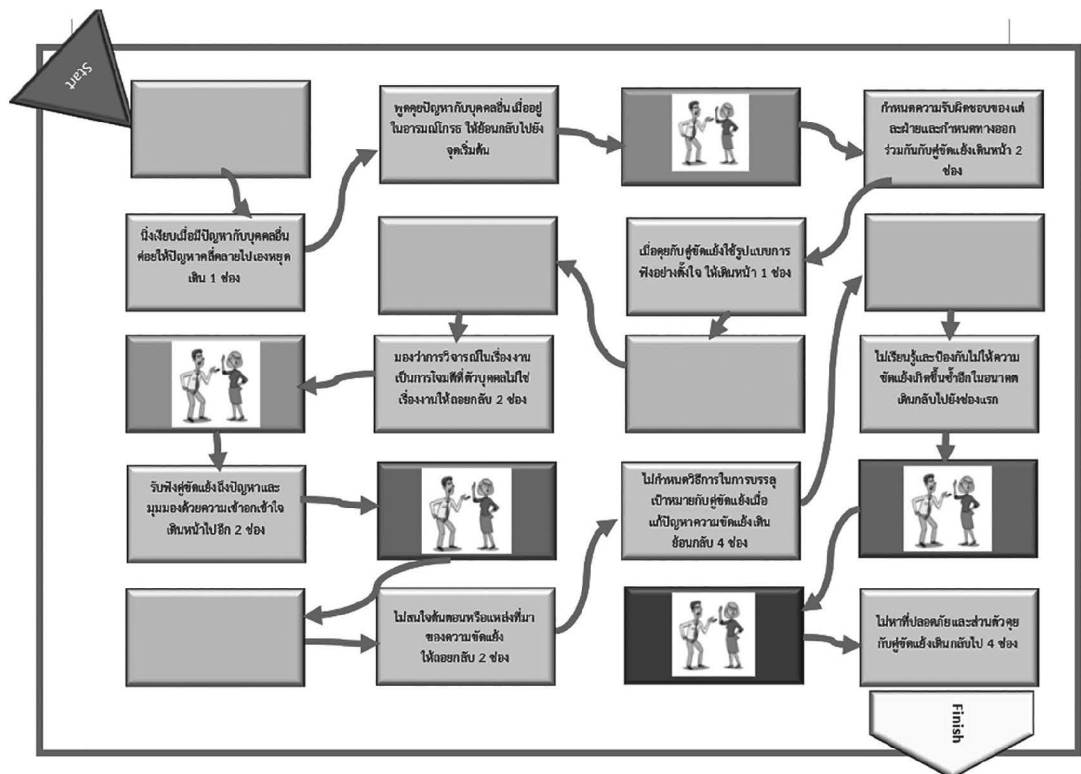
ตารางที่ 3 การสังเคราะห์เกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

เกม (ผู้ผลิต/ปี)	กลุ่มอายุ ที่เหมาะสม	วัตถุประสงค์หลัก	ลักษณะสำคัญของเกม	ส่วนประกอบ
Stop, Relax & Resolve Conflict (Childswork Childsplay)	6 – 12 ปี (ผู้เล่น 2 – 4 คน)	ฝึกเทคนิคแก้ปัญหา ความขัดแย้งพื้นฐาน 12 ประการ สร้างความตระหนักถึง สถานการณ์อันตราย และเสริมการแก้ปัญหา ในชีวิตประจำวัน	เทคนิค 12 ข้อ เช่น การฟัง การใช้ “I” statement win-win solution การสื่อสาร การไกล่เกลี่ย การตั้งเป้าหมาย	กระดาน ตัวเดิน ลูกเต๋า การ์ด 3 ชุด (Danger, Conflict, Resolution)
The Social Conflict Game (Berthold Berg)	8 ปีขึ้นไป (ผู้เล่น สูงสุด 6 คน)	พัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง 7 ด้าน เช่น การระบุสถานการณ์ รับผิดชอบตนเอง เข้าใจ ผู้อื่น ลดความก้าวร้าว คาดการณ์ผลลัพธ์ พฤติกรรม กล้าแสดงออก การแก้ปัญหา	มีการ์ดคำถาม 200 ใบ แยกสีตามทักษะ ใช้สถานการณ์จำลอง/ บทบาทสมมติ เช่น การนินทา การวิจารณ์	กระดาน ตัวเดินลูกเต๋า การ์ด 200 ใบ คู่มือ Social Conflict Inventory
Peacetown (Eric Terry)	6-12 ปี (ผู้เล่น 2 – 6 คน)	สอนทักษะการแก้ ความขัดแย้งขั้นพื้นฐาน (8 ทักษะ เช่น ขอโทษ แบ่งปัน ประนีประนอม) และขั้นสูง (5 ทักษะ เช่น ฟัง เคารพความต่าง รับผิดชอบ) ผ่านสถานการณ์ในเมืองจำลอง	กระดาน 2 ด้าน : ด้านหนึ่งทักษะพื้นฐาน อีกด้านทักษะขั้นสูง มีระบบ “Team-Up” เพื่อแก้ปัญหาเป็นทีม	กระดาน 2 ด้าน ตัวเดิน 6 ลูกเต๋า การ์ดความขัดแย้ง/ โอกาส/ทักษะ รวม 100+ ใบ คะแนนสันติภาพ

ตารางที่ 3 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งจาก 3 เกม ได้แก่ *Stop, Relax and Resolve*, *The Social Conflict Game* และ *Peacetown* ตามกรอบของ [16] ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบ เช่น ชื่อเกม ผู้ผลิต วัตถุประสงค์ ลักษณะการเล่น และอุปกรณ์ที่ใช้ พบว่าเกมทั้งหมดมีจุดร่วมด้านเนื้อหาที่เน้นการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การสื่อสาร และแหล่งที่มาของความขัดแย้งโดยใช้กลไกหลัก เช่น การ์ดสถานการณ์ ช่องเดิน ลูกเต๋า และการกำหนดชัยชนะที่ชัดเจน ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาสู่การพัฒนาแนวทางการออกแบบเกมกระดานต้นแบบสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่นำมาใช้วิเคราะห์ทั้งหมด 3 รายการ เข้ากับแนวคิดในการออกแบบเกมกระดานของ [18] ทำให้สามารถออกแบบเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจ (เกมกระดานต้นแบบ) ที่มีรายละเอียดที่สำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. หัวข้อหรือประเด็นหลักของเกมกระดานเกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยมีการกำหนดเรื่องราวของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่มีปัญหาความขัดแย้ง
2. เกมกระดานการจัดการความขัดแย้งมีการกำหนดช่องในการเดินทั้งหมด 22 ช่อง (รวมช่องเริ่มต้นและช่องจบ) และมีการใช้ตัวเดินและลูกเต๋าเพื่อการเคลื่อนที่ในกระดาน
3. มีการกำหนดสถานการณ์ผ่านการ์ดคำถามเพื่อทำให้เกิดการเคลื่อนที่หรือการหยุดของเกมกระดานจำนวน 5 ใบ ตามรูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง ตอบถูกได้เดินหน้าต่อ ตอบผิดต้องหยุดเดิน 1 ตา
4. มีการกำหนดข้อความเชิงบวกกับเชิงลบที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมตลอดทั้งเกม
5. นำตารางประโยชน์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้งในแต่ละประเภทให้ผู้เล่นได้อ่านก่อนเริ่มการเล่นเกมกระดาน เพื่อจะได้อ่านการจัดการแต่ละประเภทถูกเปรียบเทียบเสมือนสัตว์ประเภทใด
6. เกมกระดานนี้กำหนดผู้เล่นตั้งแต่ 2-4 คน โดยเล่นพร้อมกันในเวลาที่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง
7. ผู้เล่นที่ชนะการเล่นเกมกระดานนี้คือบุคคลที่เข้าเส้นชัยก่อนเป็นคนแรก



ภาพที่ 1 เกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจ (เกมกระดานต้นแบบ)

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ดำเนินการตามวิธีการวิจัยอย่างเป็นระบบผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งและการออกแบบเกมกระดานเพื่อนำไปสู่การออกแบบเกมกระดานที่มีความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยส่วนสำคัญของการวิจัยนี้ 2 ส่วนคือผลการวิเคราะห์ข้อมูลมุมมองการจัดการความขัดแย้งที่สอดคล้องกับแนวคิดของ [19] และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดำเนินการสกัดองค์ประกอบตามแนวคิดของ Promsri [16] และนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดการออกแบบเกมกระดานของ Krishnan [18] เพื่อให้แน่ใจว่าเกมกระดานเหล่านี้มีการออกแบบที่เหมาะสมและสอดคล้องตามหลักการออกแบบเกมกระดานหรือไม่

ผลการออกแบบเกมกระดานที่ได้ดำเนินการในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบเกมกระดานที่ครอบคลุมเรื่องของหัวข้อ กลไก และองค์ประกอบตามแนวคิดของ [20] โดยเกมที่ถูกออกแบบขึ้น (เกมต้นแบบ) ประกอบด้วย ตัวกระดาน ตัวเดิน ลูกเต๋า การ์ดสถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดการเคลื่อนที่ของผู้เล่นซึ่งเป็นส่วนสำคัญของกลไกในการออกแบบเกมกระดาน ช่องเดินที่แสดงถึงข้อความที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งที่ถูกพัฒนาขึ้นจากข้อคำถามจากแบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แสดงให้เห็นถึงการทำให้ หรือ ไม่ทำ แนวทางที่สำคัญต่อการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่นำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์ในเชิงบวกและเชิงลบที่ส่งผลต่อการชนะในการเล่นเกมนั้นเป็นส่วนสำคัญของกลไกของการออกแบบเกมกระดาน นอกจากนี้การเปิดการ์ดสถานการณ์ยังเป็นการเพิ่มความซับซ้อนในเกมและเป็นการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในประเด็นที่นอกเหนือจากแนวทางที่สำคัญต่อการจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือเป็นการเรียนรู้สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การธุรกิจที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือกรูปแบบการรับมือหรือจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ดีในแต่ละสถานการณ์นั้นมีการกำหนดรูปแบบในการรับมือที่เหมาะสมเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจต่อการเรียนรู้ในสถานการณ์ของความขัดแย้งในรูปแบบต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ [18] ที่นำเสนอแนวคิดการออกแบบเกมที่จะเพิ่มความซับซ้อนในการเล่นเกมนั้นให้มากยิ่งขึ้นเมื่อเกมมีการดำเนินไป

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบใหม่ที่สำคัญ คือ การพัฒนาเกมกระดานต้นแบบเพื่อการจัดการความขัดแย้งในบริบทขององค์การธุรกิจไทย ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาอย่างชัดเจน เนื่องจากเกมที่มีการพัฒนามาก่อนหน้านี้มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้กับเด็กและวัยรุ่นเป็นหลัก [12, 13] ขณะที่เกมที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ได้นำข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มนักศึกษาบริหารธุรกิจจำนวน 203 คน มาสังกัดเป็นสถานการณ์และองค์ประกอบของเกม จึงสะท้อนความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใหญ่และสอดคล้องกับบริบทการทำงานในองค์การธุรกิจไทยโดยตรง นอกจากนี้ การออกแบบกลไกของเกมที่เชื่อมโยง ผลลัพธ์เชิงบวกและเชิงลบ ของการจัดการความขัดแย้งเข้ากับโอกาสในการชนะหรือแพ้เกม ถือเป็นประเด็นใหม่ที่ต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมและการตระหนักรู้ในการจัดการความขัดแย้งผ่านการเรียนรู้แบบโครงงานหรือพัฒนาเด็กในด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงผลการจัดการความขัดแย้งเข้ากับกลไกการแข่งขันของเกมโดยตรง

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยนี้คือผลผลิตจากการศึกษาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจนได้มาซึ่งเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยผู้สอน วิทยากร นักฝึกอบรม หรือนักใกล้เคียงสามารถใช้ประโยชน์จากการนำเอาเกมกระดานนี้ไปใช้ในฐานะเครื่องมือในการฝึกอบรม หรือสร้างการเรียนรู้ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามการนำไปใช้ต้องทำด้วยความระมัดระวังเนื่องจากเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งนี้มุ่งเน้นวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมและรูปแบบการรับมือความขัดแย้งแต่ละรูปแบบเท่านั้น ยังมีประเด็นอื่นที่อาจไม่ได้ครอบคลุมในการออกแบบเกมกระดานครั้งนี้ก็เป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถเรียนรู้ผ่านเกมกระดานการจัดการความขัดแย้ง (ต้นแบบ) นี้ได้

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจ (เกมต้นแบบ) นี้ครอบคลุมแค่ในส่วนของวิธีการที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้งและรูปแบบการรับมือความขัดแย้งเท่านั้น ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง อาทิ แหล่งที่มาของความขัดแย้งที่หลากหลาย ประเภทของความขัดแย้ง หรือระดับของความขัดแย้งควรมีการศึกษาและนำมาพัฒนาเพิ่มเติมในการสร้างกลไกของเกมให้มีความซับซ้อนและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณและระยะเวลาทำให้เกมกระดานที่ถูกพัฒนาขึ้นมีฐานการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมุมมองการจัดการความขัดแย้งจากกลุ่มนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษามุมมองเหล่านี้เพิ่มเติมจากกลุ่มบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจทั้งการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เคยเผชิญหรือมีประสบการณ์พร้อมแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น เพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสร้างกลไกในการออกแบบเกมให้มีความซับซ้อนและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของตัวเองเกมกระดานการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องควรมีการซื้อต้นฉบับจริงมาทดลองเล่นเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในเชิงลึกต่อพลวัตร กลไกและองค์ประกอบของเกมกระดานเหล่านั้น มากกว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบจากการสรุปข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3. ควรมีการนำเกมไปทดลองเล่นกับกลุ่มเป้าหมายในองค์กรธุรกิจในประเทศไทยเพื่อดูว่าเกมสามารถตอบวัตถุประสงค์เรื่องการพัฒนาความรู้และความเข้าใจต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรธุรกิจได้หรือไม่ และนำมาปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การทำแบบทดสอบก่อนและหลังการเล่นเพื่อวัดว่ากลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นภายหลังจากที่เล่นเกมกระดานการจัดการความขัดแย้งสำหรับองค์กรธุรกิจหรือไม่เป็นสิ่งที่ต้องดำเนิน ควบคู่ไปกับการประเมินความพึงพอใจของผู้เล่นหลังจากเล่นเกมกระดานนี้ เพื่อนำเอาผลและข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพของเกมให้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาเกมกระดานเพื่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่ในบริบทไทย ซึ่งยังมีอยู่น้อยมากในส่วนของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การพัฒนาเกมกระดานจากการประยุกต์ผลการศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เกมกระดานความขัดแย้งที่หลากหลายกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติผ่านการออกแบบเกมอย่างเป็นระบบถือว่าความก้าวหน้าสำคัญในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาเกมกระดานประเภทอื่น และยังคงค้นพบแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการความขัดแย้งที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอีกด้วย

7. เอกสารอ้างอิง

- [1] Linder, J. (2025, April). *Workplace conflict statistics*. Gitnux. <https://gitnux.org/workplace-conflict-statistics/>
- [2] Herrity, J. (2025, June). *What is organizational conflict? Causes and steps to manage*. Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-conflict?>
- [3] วรณีย์ ปิยะเจริญ และกิตติรัตน์ พิมพ์ภรณ์. (2566). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตวัคซีนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา. *Journal of Modern Learning Development*, 8(12), 18–34.
- [4] Chartered Institute of Personnel and Development. (2020, January). *Managing conflict in the modern workplace*. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-conflict-in-the-workplace-2_tcm18-70655.pdf
- [5] El-Shamy, S. (2001). *Training games: everything you need to know about using games to reinforce learning*. Routledge.
- [6] Agger A. (2015, March). *Serious games go offline: bringing the board game to the board room*. <https://news.thegamecrafter.com/post/114138828563/serious-games-go-offline-bringing-the-board-game?>
- [7] Kennard, J. (2017, November). *How to design a business board game for employee engagement*. <https://www.trainingjournal.com/2017/business-and-industry/how-design-business-board-game-employee-engagement/>
- [8] Promsri, C. (2019). Development of change management board game. *Journal of Advances*.
- [9] Greiner R. (2013, August). *Board games improve leadership and decision making skills*. <https://robertgreiner.com/board-games-and-leadership/>
- [10] Chou, M. (2016). Board games play matters: A rethinking on children’s aesthetic experience and interpersonal understanding. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2405-2421. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01232a>
- [11] Zagal, J. P., Rick, J., & Hsi, I. (2006). Collaborative games: Lessons learned from board games. *Simulation & Gaming*, 37(1), 24-40. <https://doi.org/10.1177/1046878105282279>
- [12] Munkvold, R. I., Kolås, L., & Palmquist, A. (2023). A conflict management game in project-based learning. *Proceedings of the 17th European Conference on Games Based Learning (ECGBL 2023)*, 17(1), 443-451. <https://doi.org/10.34190/ecgbl.17.1.1375>
- [13] Asmara, B., & Rulyansah, A. (2024). Play to resolve: Educational games as a pathway to conflict resolution for early learners. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(3), 3839-3850. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i3.5528>
- [14] Treher, E. N. (2011). *Learning with board games*. The Learning Key, Inc. http://www.thelearningkey.com/pdf/Board_Games_TLKWhitePaper_May16_2011.pdf

- [15] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- [16] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2559). การใช้เกมกระดานเพื่อสร้างความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 8(3), 265-279.
- [17] Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- [18] Krishnan, G. (2020). *7 Elements that make a Great Board Game*. <https://medium.com/magicciclein/7-elements-that-make-a-great-board-game-a69356831d2>
- [19] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. เอ็กสเปอร์เน็ท.
- [20] Beltrami, D. (2020). *A board game design process: A game is a system*. <https://uxdesign.cc/a-board-game-design-process-a-game-is-a-system-5469dfa4536>

