บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผู้วิจัยได้ศึกษากับประชากรของบุคลากรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 254 คน โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 170 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ครบถ้วนคืนมาจำนวน 152 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 90 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา, ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>ส่วนที่ 2</u> การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและการทดสอบสมมติฐาน

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลทั่วไปของประชากรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	
	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
- 26 - 30 ปี	47	30.9
- 21 – 25 ปี	33	21.7
- 31 – 35 ปี	28	18.4
- 36 – 40 ปี	27	17.8
- 41 ปีขึ้นไป	17	11.2
รวม	152	100
2.สถานภาพสมรส		
- โสด	120	78.9
- สมรส	31	20.4
- หม้าย / หย่าร้าง	1	0.7
รวม	152	100
3.ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	143	94.0
- สูงกว่าปริญญาตรี	9	6.0
รวม	152	100
4.อายุการทำงาน		
- ตั้งแต่ 1 ไม่ถึง 3 ปี	53	35.0
- ตั้งแต่ 3 ไม่ถึง 5 ปี	22	14.5
- มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	46	30.2
- ตั้งแต่ 5 ไม่ถึง 10 ปี	31	20.3
รวม	152	100

แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 152 ชุด พบว่ากลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 26 - 30 ปี และ 21 - 25 ปี ร้อยละ 30.9 และ 21.7 กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 78.9 และการศึกษาของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อยู่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 94 ส่วนอายุการทำงานกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปีคิดเป็นร้อยละ 35 มากกว่า 10 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 30.2 และตั้งแต่ 5 – 10 ปีคิดเป็นร้อยละ 20.3 ตามลำดับ

1.2 <u>การวิเคราะห์ข้อมูลของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา</u>

ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง	$\overline{X}$	SD	ระดับ
รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย	2.60	0.8080	ปานกลาง
รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน	3.65	1.1312	สูง
รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน	3.18	0.6168	ปานกลาง
รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน	3.61	0.6349	สูง
รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม	3.47	0.5312	สูง
รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก	3.16	0.4790	ปานกลาง
รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส	2.84	0.6774	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) แบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) และ แบบ 5,5 (ประนีประนอม) ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.61 และ 3.47 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.1312, .6349 และ .5312 ตามลำดับ และใช้รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง แบบ, 9,1 (มุ่งเน้นงาน),แบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก), แบบ OPP (ฉวยโอกาส), และแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) ใน

ระดับปานกลางโดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18, 3.16, 2.84 และ 2.60 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .6168, . 4790, .6774 และ .8080 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 7 รูปแบบ

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง	รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย	รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน	รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน	รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน	รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม	รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก
รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน	-.75**					
รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน	.61 **	-.47 **				
รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน	-.72 **	-.79 **	-.54 **			
รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม	-.62 **	-.73 **	-.43 **	.77 **		
รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก	.32 **	-.10 **	.57 **	-.18 *	-.03	
รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส	.72 **	-.54 **	.72 **	-.59 **	-.50 **	-.51 **

** p< 0.01 * p< .05

จากตารางที่ 4.3 พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบOPP (ฉวยโอกาส) รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) และรูปแบบ9+9 (พ่อปกครองลูก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r =.72, r =.61 และ r=.32 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) และ รูปแบบ5,5 (ประนีประนอม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.75, r=-.72 และ -.62 ตามลำดับ)

2. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 9,9

(มุ่งทีมงาน) , รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) ,รูปแบบ5,5 (ประนีประนอม) , รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) ,รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) และรูปแบบ9+9 (พ่อปกครองลูก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.79 r=-.75 r=-.73 r=-.54 r= -.47 และ r=-.10 ตามลำดับ)

3. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) และรูปแบบ9+9 (พ่อปกครองลูก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.72 r=.61 และ r=.57 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และ รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.54 r=-.47และ r=-.43 ตามลำดับ)

4. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.77) แต่มีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) รูปแบบOPP (ฉวยโอกาส) และรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01(r=-.79 r=-.72 r=-.59 และr= -.54 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r=-.18)

5. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.77) และมีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) รูปแบบOPP (ฉวยโอกาส) และรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01(r=-.73 r=-.62 r=-.50และr= -.43ตามลำดับ) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับรูปบ9+9 (พ่อปกครองลูก) (r=-.03)

6. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) และรูปแบบ 9,1(มุ่งเน้นงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.51และ r=-.10) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r =-.18) แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน)และ

รูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01(r=.57และr=.32)แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับรูปแบบ5,5 (ประนีประนอม)(r = -.03)

7. รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 1,1(ปล่อยปละละเลย) และรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.72 และ r=.72) และมีความสัมพันธ์ทางลบโดยเรียงจากมากไปน้อยกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ9+9 (พ่อปกครองลูก)และรูปแบบ5,5 (ประนีประนอม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.59 r=-.54 r=-.51และ r= -.50 ตามลำดับ)

1.3 <u>การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</u>

ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ลักษณะงานที่ทำ	3.57	.47	สูง
การยอมรับยกย่อง	3.45	.50	สูง
ความสำเร็จในงาน	3.69	.44	สูง
การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา	3.30	.59	ปานกลาง
ผลตอบแทน	3.09	.69	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงาน	3.50	.51	สูง
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.44	.52	สูง
รวม 7 ด้าน	3.44	.41	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความพึงพอใจในงานรวมในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .41 เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่าความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.45, 3.69, 3.50 และ 3.44 ตามลำดับ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .47, .50, .44, .51 และ .52 ตามลำดับ แต่มีค่าความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของ

ผู้บังคับบัญชา และผลตอบแทนในระดับปานกลาง โดยค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และ 3.09 ตามลำดับ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .59 และ .69 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 7 รูปแบบ

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	ลักษณะงานที่ทำ	การยอมรับยกย่อง	ความสำเร็จในงาน	การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา	ผลตอบแทน	เพื่อนร่วมงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
การยอมรับยกย่อง	.56 **						
ความสำเร็จในงาน	.61 **	.57 **					
การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา	.45 **	.70 **	.34 **				
ผลตอบแทน	.48 **	.50 **	.34 **	.51 **			
เพื่อนร่วมงาน	.51 **	.76 **	.46 **	.55 **	.47 **		
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.57 **	.61 **	.52 **	.44 **	.49 **	.59 **	
ความพึงพอใจในงานรวม	.74 **	.87 **	.65 **	.77 **	.75 **	.81 **	.77 **

** $p< 0.01$

จากตาราง 4.5 พบว่า

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทน และด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.74, r=.61, r=.57, r=.56, r=.51 , r=.48, และr=.45 ตามลำดับ)

2. ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่องมีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในงาน

ด้านการยอมรับยกย่อง และด้านผลตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.87, r=.76,r=.70, r=.61, r=.57 ,r=.56 และr=.50 ตามลำดับ)

3. ความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา และด้านผลตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.65, r=.61,r=.57, r=.52, r=.46 ,r=.34 และr=.34 ตามลำดับ)

4. ความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านความสำเร็จในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.77, r=.70,r=.55, r=.51 r=.45 ,r=.44 และr=.34 ตามลำดับ)

5. ความพึงพอใจในงานด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านเพื่อนร่วมงาน และ ด้านความสำเร็จในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.75, r=.51,r=.50,r=.49, r=.48, r=.47 , และr=.34 ตามลำดับ)

6. ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม และ ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านผลตอบแทน และ ด้านความสำเร็จในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.81, r=.76,r=.59, r=.55, r=.51 ,r=.47 และr=.46 ตามลำดับ)

7. ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยเรียงจากมากไปน้อยกับความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านผลตอบแทนและด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.77, r=.61,r=.59, r=.57, r=.52 ,r=.49 และr=.44 ตามลำดับ)

1.4 <u>การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา</u>

ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา	$\overline{X}$	SD	ระดับ
ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	3.39	.49	ปานกลาง
ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่	3.89	.41	สูง
ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ	3.54	.51	สูง
รวมทั้ง 3 ด้าน	3.61	.39	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชารวมในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .39 ซึ่งแยกเป็นด้านความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89แ ละ 3.54ตามลำดับ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .41 และ .51 ตามลำดับ แต่มีค่าความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.39, และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .49

ตารางที่ 4.7

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	**ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ**	**ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่**	**ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ**
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่	.47**		
ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ	.65**	.39**	
ความผูกพันต่อองค์การรวม	.88**	.73**	.85**

** $p< 0.01$

จากตาราง 4.7 พบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์การโดยรวม กับความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ องค์การด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.88, r=.73 และ r=.85 ตามลำดับ)

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.88, r=.47 และ r=.65 ตามลำดับ)

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.73 , r =.47และ r =.39 ตามลำดับ)

4. ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.85 , r =.65 และ r =.39 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

2.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชา

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง	ความพึงพอใจในงาน							
	ลักษณะงานที่ทำ	การยอมรับยกย่อง	ความสำเร็จในงาน	การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา	ผลตอบแทน	เพื่อนร่วมงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ความพึงพอใจในงานรวม
รูปแบบ 1,1แบบปล่อยปละละเลย	-.10	-.22**	-.04	-.41**	-.11	-.17*	-.16	-.23**
รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน	.09	.30**	.07	.45**	.12	.18*	.20**	.27**
รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน	-.07	-.08	.04	-.26**	-.08	-.05	.02	-.10
รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน	.19*	.36**	.07	.49**	.08	.30**	.28**	.33**
รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม	.13	.34**	.05	.44**	.08	.25**	.21**	.29**
รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก	-.01	.06	.08	.001	-.08	.04	.11	.03
รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส	-.14	-.19*	-.08	-.34**	-.14	-.15	-.06	-.21**

** P<.01, * p<.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) และ รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.33 ,r = .29 และ r=.27ตามลำดับ) ส่วนรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) และแบบ OPP (ฉวยโอกาส) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01(r=-.23, และ r=-.21) แต่มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) และ รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) (r=-.10 และ r=.03) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 บางส่วนที่ว่า

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบต่างๆมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1 .1</u> รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.23) ส่วนความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง และด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.22 และ r=-.41 ตามลำดับ) และพบความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r=-.17)

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (r=-.10, r =-.04, r= -.11 และ r=-.16 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 .1 บางส่วนที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1.2</u> รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.27) และมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับยกย่อง และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.45 , r =.30 , และ r = .20 ตามลำดับ) และพบความสัมพันธ์ทางบวกกับ

ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r=.18) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน (r=.09, r =.07และ r=.12ตามลำดับ) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.2 เพียงบางส่วนที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่1.3</u> รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน)) ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างนัยสำคัญทางสถิติ (r = -.10) ส่วนความพึงพอใจในงานแต่ละด้านพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.26) มีความสัมพันธ์ทางลบเพียงเล็กน้อยกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ การยอมรับยกย่อง ผลตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (r=-.07, r = -.08, r = -.08 และ r=-.05 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกเพียงเล็กน้อย กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (r=.04 และ r=.02 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.3 เพียงบางส่วนที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1.4</u> รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.33) และพบความสัมพันธ์ทางบวกความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา การยอมรับยกย่อง เพื่อนร่วมงาน และ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 (r=.49 ,r=.36 , r = .30 และ r=.28 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (r=.19) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานด้านความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน (r=.07 และ r=.08 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.4 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1.5</u> รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .29) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิตติที่ระดับ .01 (r =.34, r=.44, r=.25 และ r=.21 ตามลำดับ) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน และผลตอบแทน (r=.13, r=.05 และ r=.08 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.5 ที่ว่า รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1.6</u> รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงานโดยรวมและความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการยอมรับยกย่อง ความสำเร็จในงาน การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (r=.03, r=-.01, r=.06, r=.08 , r =.001, r= -.08, r= .04และ r=.11 ตามลำดับ)

ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.6 ที่ว่า รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 1.7</u> รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.8 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r =-.21) และมีความสัมพันธ์ความพึงพอใจในงานในแต่ละด้าน โดยมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.34) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับยกย่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r=-.19) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (r=-.14, r=- .08, r=-.14, r = -.15 และ r=-.06 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.7 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 <u>การทดสอบสมมติฐานที่ 2</u>

<u>สมมติฐานที่ 2</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง	ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา			
	ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่	ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ	ความผูกพันต่อองค์การรวม
รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย	-.43**	-.24**	-.14	-.36**
รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน	.43**	.12	.08	.31**
รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน	-.33**	-.19**	-.14	-.27**
รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีม	.45**	.25**	.27**	.40**
รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม	.35**	.15	.23**	.30**
รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก	-.11	-.21**	-.08	-.16
รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส	-.39**	-.36**	-.28**	-.41**

** p<.01 , * p< .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) และรูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =.31, r=.40 และr= .30 ตามลำดับ) และรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ รูปแบบ 1,1

(แบบปล่อยปละละเลย) รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) และรูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r =-.36, r=-.27 และ r=-.41 ตามลำดับ) แต่พบว่ารูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม (r =-.16) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมุติฐานที่ 2.1</u> รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =-.36) และ มีความสัมพันธ์ทางลบความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.43, และ r=-.24) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ(r = -.14) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2.1 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 2.2</u> รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r =.31) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r =.43) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

อย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ(r = .12 และ r = .08) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่</u> <u>2.3</u> รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=-.27) และ มีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =-.33 และ r=-.19) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ (r=-.14) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.3 เพียงบางส่วน ที่ว่า รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่</u> <u>2.4</u> รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r=.40) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =.45, r=.25 และ r=.27 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.4 ที่ว่ารูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 2.5</u> รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.30) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =.35และ r=.23 ตามลำดับ) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ (r=.15) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.5 ที่ว่า รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 2.6</u> รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา(r=-.16) เมื่อศึกษาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r =-.21) แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ (r= -.11 และ r=-.08) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.6 ที่ว่า รูปแบบ 9+9 (พ่อปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 2.7</u> รูปแบบ OPP. (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4.9 พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชารูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 (r=-.41) และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 (r=-.39, r =-.36 และ r=-.28 ตามลำดับ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2.7 ที่ว่ารูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 3</u> ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.10

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในงาน	ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา			
	ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	**ด้านความเต็มใจที่ปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่**	**ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ**	ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชารวม
ลักษณะงานที่ทำ	.41**	.41**	.45**	.52**
การยอมรับยกย่อง	.45**	.23**	.37**	.43**
ความสำเร็จในงาน	.30**	.45**	.41**	.46**
การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา	.43**	.18**	.28**	.37**
ผลตอบแทน	.50**	.21**	.49**	.50**
เพื่อนร่วมงาน	.46**	.16	.35**	.40**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.42**	.22**	.44**	.45**
ความพึงพอใจในงานรวม	.55**	.31**	.51**	.58**

p< .01**, p <.05*

จากตารางที่ 4.10 พบว่าความพึงพอใจในงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจทีปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01(r =.58, r =.55, r = .31, และ r = .51 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานทั้ง 7 ด้านของผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทน ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (r =.52 , r = .43, r =.46, r =.37 , r =.50 , r =.40 และ r = .45) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (r = .41,r = .45, r = .30, r = .43, r = .50 , r = .46 และ r = .42 ตามลำดับ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเต็มใจทีปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (r = .41, r = .23, r = .45, r = .18, r = .21 และ r = .22 ตามลำดับ) แต่มีเพียงความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกเพียงเล็กน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (r = .16) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 (r = .45, r = .37, r = .41, r = .28, r = .49, r = .35 และr = .44) ดังนั้นจากผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 3 ที่ว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 4</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่าง ๆ ทั้ง 7 รูปแบบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความสามารถในการทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำรูปแบบพฤติกรรม

การแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

แสดงค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรทำนายกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อที่	ตัวแปร	R	R^2	Adjust R^2	B	Beta	t	F
1	รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) , Constant = 24.689	.334	.117	.105	1.516	.334	4.333*	18.974

* p<.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน พบว่า ตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination) เท่ากับ .117 (p<.05) แสดงว่ารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 11.7 สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ดังนี้

ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา = 24.689 + 1.516 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน)

จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 รูปแบบ ที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

<u>สมมติฐานที่ 5</u> รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่าง ๆ ทั้ง 7 รูปแบบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความสามารถในการทำนายความความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Stepwise Multiple Regression) ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.12

แสดงค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรทำนายกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อที่	ตัวแปร	R	R^2	Adjust R^2	B	Beta	t	F
1	รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (ฉวยโอกาส) Constant = 4.276	.413	.171	.165	-.235	-.413	-5.561*	30.925
2	2 .1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บังคับแบบ OPP (ฉวยโอกาส)				-.157	-.276	-3.047*	
	2.2 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน), Constant **= 3.547**	.453	.206	.195	.140	.231	2.548*	19.274

* p<.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับแบบ OPP (ฉวยโอกาส)และรูปแบบ

พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination) เป็น .206 ($p<.05$) พบว่าตัวแปรทำนายทั้ง 2 ตัว ร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ20.6 สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา = 3.547 - .157 (รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับแบบOPP (ฉวยโอกาส)) + .140 (รูปแบบพฤติกรรมของ ผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน))

สรุปว่ามีตัวแปรที่ทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชามี 2 ตัวแปร คือ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับแบบ OPP (ฉวยโอกาส)และ รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) โดยสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 20.6 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 คือ มีรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบ ที่มีประสิทธิภาพในการทำนายความความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา