



### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎี ผู้นำตามเงื่อนไข และทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา และการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน โดยศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ คือ การรับรู้พฤติกรรมการกำกับ การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา ของผู้จัดการสาขาที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น และผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ Least Significance Differences ผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้จัดการสาขา คืออายุเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 50.60 ระยะเวลาที่ทำงานกับธนาคารโดยเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 28.66 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการโดยเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 10.69
2. คะแนนเฉลี่ยด้านบุคลิกภาพ (LPC) 130.40 คะแนนเฉลี่ยการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ 66.22 ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง
3. คะแนนเฉลี่ยภาวะความกดดันของผู้นำ ( $\bar{X}$ ) 6.95 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำ และจำนวนผู้จัดการสาขาที่มีภาวะความกดดันต่ำร้อยละ 67.37 จำนวนผู้จัดการที่มีภาวะความกดดันสูงร้อยละ 32.63
4. บุคลิกภาพของผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นมีร้อยละ 42.10 และผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์มีร้อยละ 48.40
5. ผู้จัดการสาขาที่ถือว่าบุคลิกภาพสอดคล้องกับการควบคุมสถานการณ์มีร้อยละ 54.22

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่เสนอไว้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 "ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำจะมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับ การของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลางและระดับสูง"

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน กล่าวคือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นและมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง มีการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐาน

ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า แม้ว่า Fiedler and Garcia (1987) ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มีแนวโน้มจะกำกับการเมื่อการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับต่ำ ดังกล่าวละเอียดแล้วในบทที่ 1 แต่โดยพื้นฐานของผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นนั้นมีความต้องการอย่างสูงที่จะทำงานให้สำเร็จเหนือสิ่งอื่นใด และมีแนวโน้มจะมีการกำกับการสูง เพื่อทำงานประสบผลสำเร็จ Rice (1987b) ได้สรุปว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นมีแนวโน้มจะกำกับการมากกว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าคุณเองมีพฤติกรรมการกำกับการในทางที่ค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะมีการควบคุมสถานการณ์ระดับใด และด้วยเหตุที่การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพฤติกรรมการกำกับการในขอบเขตที่ผู้จัดการสาขาเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานของสมาชิกกลุ่มว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร ซึ่งจากคำจำกัดความนี้สอดคล้องกับความต้องการของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น คือต้องการทำงานสำเร็จ ดังนั้นแม้ว่าการควบคุมสถานการณ์จะแตกต่างกัน แต่การรับรู้ของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น ในเรื่องพฤติกรรมการกำกับการของตน ก็อาจไม่แตกต่างกันดังผลการวิจัยครั้งนี้ จากตารางที่ 12-13 ซึ่งพบว่า ค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน ของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น ในการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง มีค่า 6.70, 6.00 และ 5.65 ตามลำดับ ซึ่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 2 "ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง จะมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ และระดับปานกลาง"

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 14-16 พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจสัมพันธ์ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง มีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมพันธ์ มีแนวโน้มจะกำกับการสูง เมื่อการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำอยู่ในระดับสูง (Fiedler and Garcia, 1987) ทั้งนี้เนื่องจากผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์มีแรงจูงใจหรือความต้องการในการพัฒนาหรือคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล และ

ถือว่าสัมพันธ์ภาพอันใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 เมื่อผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง ซึ่งอาจหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ดี งานมีความชัดเจนสูงและมีอำนาจในตำแหน่งสูง เหล่านี้ทำให้ผู้จัดการสาขาได้รับการตอบสนองในความต้องการ ด้านสัมพันธภาพแล้ว ทำให้เขาไม่จำเป็นต้องกังวลกับเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากนัก จึงมีพฤติกรรมการกำกับสูง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม เมื่อผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ ซึ่งอาจหมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี ความชัดเจนของงานไม่สูง ตลอดจนมีอำนาจในตำแหน่งต่ำ ดังนั้น ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์จึงมีพฤติกรรมการกำกับการต่ำ เพราะจะต้องพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง มีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตนสูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ

ผลการวิจัยในส่วนที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 6 พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับปานกลาง มีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานสามารถอธิบายได้ว่า

ตามแนวทางของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขนั้นอาจสรุปได้ว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญาได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถทางสติปัญญา และจะสื่อสาร แผนงาน กลยุทธ์ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยพฤติกรรมการกำกับการ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลก็จะต้องมีพฤติกรรมการกำกับการสูงด้วย ซึ่งก็คือ ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีพฤติกรรมการกำกับการของตนสูง และทำให้คะแนนการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตนของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับปานกลาง มีค่าไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 "ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ จะมีคะแนนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตนในด้านต่อไปนี้

### 3.1 ด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน

3.2 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน

3.3 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา

สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง"

ผลการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 17-26 พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีภาวะความกดดันต่ำ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงและระดับต่ำ จะมีคะแนนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตนในด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ ) ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ใจความสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข (Fiedler, 1987) คือผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงานมีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิผลในการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ ส่วนผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์จะปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิผลในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง และสมมติฐานที่ 1 ของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา กล่าวว่า ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ มีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของกลุ่ม เมื่อผู้นำไม่อยู่ภายใต้ภาวะความกดดัน จากแนวคิดของ 2 ทฤษฎีข้างต้นมีส่วนสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3 นี้ และผลการวิจัยครั้งนี้ก็สนับสนุนสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

สมมติฐานข้อที่ 4 "ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จะมีคะแนนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตนในด้านต่อไปนี้

4.1 ด้านการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน

4.2 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน

4.3 ด้านการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา

สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูง และระดับต่ำ"

ผลการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานข้อ 4.2 และ 4.3 ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ จากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 27-35 พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง มีคะแนนการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน

และการรับรู้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสาขา สูงกว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$  และ  $p < .001$  ตามลำดับ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้คือ

ผลการวิจัยเป็นไปตามแนวของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข (Fiedler, 1978) ที่ว่าผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพในการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ดังกล่าวละเอียดแล้วในบทที่ 1 ดังนั้น ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์มีภาวะความกดดันต่ำ มีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง จึงมีคะแนนการรับรู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขาสูงกว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับต่ำ

ผลการวิจัยในส่วนที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อ 4.1 ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 27-28 พบว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง กับระดับสูง และระดับต่ำ มีคะแนนการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนไม่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 7.21, 6.81$  และ  $6.63$  ตามลำดับ) สามารถอธิบายได้ว่า

โดยแท้จริงแล้วความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง กับระดับสูง และระดับต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจากผลการวิจัยจะพบว่า ผู้จัดการเหล่านั้นจะมีการรับรู้ประสิทธิผลของตนและของสาขาต่างกัน แต่ประสิทธิผลนั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ดังเช่นสมมติฐานที่ 2 ของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา ที่ว่า "ภายใต้ภาวะความกดดันต่ำ ความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำที่กำกับการมีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของกลุ่ม มากกว่าความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำที่ไม่กำกับการ" ดังเห็นได้จากผลการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 4 จะมีความสอดคล้องในแง่ที่ว่า ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ กลุ่มที่มีการรับรู้พฤติกรรมกำกับการสูง ก็จะมีการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขาสูงด้วย ดังนั้นแม้ว่าผู้จัดการสาขาจะมีความสามารถไม่แตกต่างกัน แต่อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างกันได้ เนื่องมาจากพฤติกรรมกำกับการที่ต่างกัน

ผลการวิจัยในส่วนที่ไม่สนับสนุนสมมติฐานอีกประการคือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 29 - 35 พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง และระดับสูง มีคะแนนการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน

และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงนั้น เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้จัดการสาขาได้รับการตอบสนองความต้องการ คือการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล คล้ายกับ การควบคุมสถานการณ์ระดับปานกลาง ดังนั้นผู้จัดการที่มีการควบคุมสถานการณ์ระดับสูงนี้ ก็จะมีความรู้สึกว่าตนได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะเขาถือว่า การพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางที่จะทำงานได้มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้จัดการสาขาที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ มีภาวะความกดดันต่ำ และมีการควบคุมสถานการณ์ ระดับสูงและระดับปานกลาง มีการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 5 "บุคลิกภาพ การควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ภาวะความกดดัน ตลอดจนสภาพส่วนตัวของผู้จัดการสาขา ร่วมกันเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อแต่ละด้านของการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของตน คือ ด้านการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตน การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน การรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตน และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา"

ผลการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 38-39 พบว่า

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการกำกับการ ( $\beta = .24$ ) เป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการของตนของผู้จัดการสาขา

บุคลิกภาพ ( $\beta = .33$ ) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ( $\beta = .40$ ) และการควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ( $\beta = .28$ ) ร่วมกันเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ ) ต่อการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน ของผู้จัดการสาขา

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ( $\beta = .41$ ) บุคลิกภาพ ( $\beta = .33$ ) การควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ( $\beta = .22$ ) และระดับเงินเดือน ( $\beta = .13$ ) ร่วมกันเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ ) ต่อการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตนของผู้จัดการสาขา

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ( $\beta = .38$ ) การควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ( $\beta = .30$ ) บุคลิกภาพ ( $\beta = .28$ ) ภาวะความกดดัน ( $\beta = .19$ ) และระดับเงินเดือน ( $\beta = .16$ ) ร่วมกันเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .001$ ) ต่อการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา

ผลการวิจัยซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

การรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของคุณ ของผู้จัดการสาขานั้นมีตัวทำนายคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ และการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการกำกับการณ์นั้น สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 7 ของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา

การรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานั้น มีตัวทำนายที่สำคัญคือ บุคลิกภาพ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ของผู้จัดการสาขา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 38 ก็พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของคุณ กับการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคุณ และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา มีค่า  $r = .68$  และ  $.59$  ตามลำดับ (มีนัยสำคัญ  $.01$ ) ดังนั้น บุคลิกภาพ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์จึงเป็นตัวทำนายการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา และในทำนองเดียวกัน ตัวทำนายที่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคุณ และการรับรู้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสาขา ก็เป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไขและทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา ดังกล่าวแล้วในบทที่ 1

ผลการวิจัยในส่วนที่ไม่สนับสนุนสมมติฐาน ก็คือ พบว่า ภาวะความกดดันและสถานภาพส่วนตัว ไม่เป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของคุณ และการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของคุณ ของผู้จัดการสาขาสามารถอธิบายได้ดังนี้

เนื่องจาก ผลการวิจัยในแง่ที่ว่า บุคลิกภาพ และการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำร่วมกันเป็นตัวทำนาย การรับรู้พฤติกรรมการกำกับการณ์ของคุณ และการรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา นั้นเป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีทรัพยากรทางปัญญา และทฤษฎีผู้นำตามเงื่อนไข ส่วนเรื่องอื่น ๆ นั้น มีส่วนเกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย ซึ่งเห็นได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 38