

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการวิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร

4.3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ในการเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ บางกรณีผู้วิจัยได้เขียนรายงานโดยใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรและสถิติ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเขียนรายงานผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 14 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมาย
CLAN	วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (Clan culture)
ADHO	วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy culture)
HIERA	วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (Hierarchical culture)
MARK	วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (Market culture)
TFL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)
TSL	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ตารางที่ 14 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและสถิติ (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
KA	การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
KD	การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
KI	การตีความหมายของความรู้ (Knowledge Interpretation)
OM	การเก็บรักษาความรู้ขององค์กร (Organizational Memory)
EMRES	การมีความรับผิดชอบต่อนักงาน (Employee Responsibility)
CUSRES	การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility)
SUPRES	การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier Responsibility)
SHARES	การมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (Shareholder Responsibility)
COMRES	การมีความรับผิดชอบต่อชุมชน (Community Responsibility)
ENRES	การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment Responsibility)
CSR	การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียรวมกันทั้ง 6 กลุ่ม
CUSAC	การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
CUSLO	ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty)
PRODUC	ผลิตภาพการผลิต (Productivity)
PINNO	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
OCB	พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (Organizational Citizenship Behavior)
EMRE	การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (Employee Retention)
PROFIT	กำไรและความสามารถในการทำกำไร (Profit and Profitability)
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานว่างและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
CR	ระดับความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
AVE	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
χ^2	สถิติไคสแควร์ (Chi-square)
df	องศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
χ^2/df	สถิติไคสแควร์ที่ปรับลดความไวแล้ว (Normed Chi-Square)

ตารางที่ 14 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและสถิติ (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
SRMR	รากของกำลังสองเฉลี่ยของค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
RMSEA	รากของกำลังสองเฉลี่ยของค่าคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	ดัชนีวัดความเหมาะสมสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
ns	ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรรมการผู้จัดการขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้

ตารางที่ 15 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุและระดับการศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	254	53.40
	หญิง	222	46.60
	รวม	476	100
อายุ	ไม่เกิน 40 ปี	178	37.40
	41 - 50 ปี	186	39.10
	51 - 60 ปี	92	19.30
	61 ปีขึ้นไป	20	4.20
	รวม	476	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	308	64.70
	ปริญญาโท	164	34.50
	ปริญญาเอก	4	0.80
	รวม	476	100

ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 476 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 222 คน คิดเป็น ร้อยละ 46.60

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 - 50 ปี โดยมีจำนวน 186 คน คิดเป็น ร้อยละ 39.10 รองลงมาคือผู้ที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี โดยมีจำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ผู้ที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 และผู้ที่มีอายุ 61 ปีขึ้นไป มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 308 คน คิดเป็น ร้อยละ 64.70 รองลงมาคือผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยมีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 ส่วนผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์กร

องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถพรรณนาโดยจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ขนาดองค์กร อายุองค์กร และประเภทองค์กรได้ดังนี้

องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยสามารถจำแนกได้เป็น 6 กลุ่มตามประเภทผลิตภัณฑ์ องค์กรส่วนใหญ่ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า (ร้อยละ 29.41) รองลงมาคือผลิตเครื่องมืออุตสาหกรรม (ร้อยละ 16.60) ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน (ร้อยละ 14.71) ผลิตเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องใช้สำนักงาน (ร้อยละ 14.08) และผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์ (ร้อยละ 10.08) ตามลำดับ องค์กรที่เหลืออีกร้อยละ 15.12 ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ

องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มตามขนาดองค์กร จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจส่วนมากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (ร้อยละ 46.20) รองลงมาคือองค์กรขนาดกลาง (ร้อยละ 38.20) และองค์กรขนาดเล็ก (ร้อยละ 15.50)

องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มตามอายุองค์กร จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจส่วนมากมีอายุไม่เกิน 18 ปี (ร้อยละ 50.8) รองลงมาคือองค์กรที่มีอายุ 19 – 30 ปี (ร้อยละ 38.2) และอายุ 31 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 10.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวนองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์โดยจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ขนาดองค์กร อายุองค์กร และประเภทองค์กร

ปัจจัยองค์กร	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทผลิตภัณฑ์	1. เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน	70	14.71
	2. ชิ้นส่วนและส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า	140	29.41
	3. เครื่องมืออุตสาหกรรม	79	16.60
	4. ชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์	48	10.08
	5. เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องใช้สำนักงาน	67	14.08
	6. อื่นๆ	72	15.12
	รวม		476
ขนาดองค์กร	1. เล็ก (พนักงานไม่เกิน 50 คน)	74	15.50
	2. กลาง (พนักงาน 51 – 200 คน)	182	38.20
	3. ใหญ่ (พนักงาน 201 คนขึ้นไป)	220	46.20
	รวม	476	100
อายุองค์กร	1. อายุไม่เกิน 18 ปี	242	50.8
	2. อายุ 19 – 30 ปี	182	38.2
	3. อายุ 31 ปีขึ้นไป	52	10.9
	รวม	476	100
ประเภทองค์กร	1. เป็นธุรกิจครอบครัว	195	41.00
	2. ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว	281	59.00
	รวม	476	100

องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์สามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มตามประเภทองค์กร ได้แก่ องค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวกับองค์กรที่ไม่เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีจำนวน 195 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 41.00 ส่วนองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้เป็นธุรกิจครอบครัวมีจำนวน 281 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 59.00 ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวคือการวางแผนทางธุรกิจ การคิดและการตัดสินใจทางธุรกิจส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากผู้บริหารที่มาจากครอบครัวเดียวกัน

4.3 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ขององค์กร การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

4.3.1 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ประเภทคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจและ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กรมี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแปลผลได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	ระดับความเข้มแข็ง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน	4.06	0.69	มาก
1. องค์กรมีลักษณะเหมือนครอบครัวใหญ่ ซึ่งผู้บริหารกับพนักงานมีความเป็นกันเอง ร่วมมือกันทำงาน และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.10	0.86	มาก
2. องค์กรมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีความ ผูกพันและภักดีต่อองค์กร	4.09	0.83	มาก
3. สิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรคือการดูแลเอาใจใส่ พนักงานและการตอบสนองความต้องการของ พนักงาน	3.97	0.81	มาก
4. สิ่งที่ดีว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรคือพนักงาน ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ	4.11	0.78	มาก
5. ผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานคู่เคียงกันกับบิดามารดา ที่ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกแก่บุตรธิดา	3.94	0.83	มาก
6. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งและ เป็นคนดี	4.17	0.79	มาก

ตารางที่ 17 ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	ระดับความเข้มแข็ง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง	3.73	0.78	มาก
1. องค์กรมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม	3.81	0.89	มาก
2. องค์กรมีความกล้าเสี่ยงและเต็มใจเสี่ยงเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเองในเชิงรุก	3.60	0.90	มาก
3. ผู้บริหารได้กระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ	3.88	0.86	มาก
4. สิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรคือการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสิ่งที่เป็นความท้าทายใหม่ ๆ	3.72	0.91	มาก
5. สิ่งที่ดีถือว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรคือการมีผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุดที่เป็นหนึ่งเดียว	3.63	1.01	มาก
6. องค์กรมุ่งเน้นการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ	3.78	0.93	มาก
วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ	4.03	0.62	มาก
1. องค์กรมุ่งเน้นการใช้กฎระเบียบ นโยบาย และมาตรฐาน เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและพนักงาน	3.98	0.80	มาก
2. องค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นทางการในการประสานงานซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา	3.86	0.85	มาก
3. องค์กรมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือและความสามัคคีของสมาชิกในองค์กร	4.15	0.79	มาก
4. ความสำเร็จขององค์กรจะพิจารณาจากการมีประสิทธิภาพและการมีต้นทุนการผลิตต่ำ	4.08	0.83	มาก

ตารางที่ 17 ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	ระดับความเข้มแข็ง		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. รูปแบบการบริหารของผู้บริหารคือการจัดระบบงานและโครงสร้างงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และทันเวลา	4.02	0.78	มาก
6. จุดเน้นขององค์กรคือการมีเสถียรภาพของธุรกิจและการมีความมั่นคงในงานของพนักงาน	4.11	0.74	มาก
วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด	3.79	0.67	มาก
1. องค์กรมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายด้านตลาดและด้านการเงินเป็นสำคัญ	3.89	0.82	มาก
2. องค์กรได้บริหารพนักงานโดยใช้ระบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผลงานของพนักงานกับรางวัลผลตอบแทน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามสัญญาข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า	3.59	0.89	มาก
3. สิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรคือความสามารถในการแข่งขันและในการทำกำไร	3.75	0.87	มาก
4. ความสำเร็จขององค์กรจะพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดและกำไรเป็นสำคัญ	3.70	0.88	มาก
5. ผู้บริหารได้ทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อให้พนักงานขององค์กรทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ และความเพียรพยายาม จนเต็มศักยภาพ	4.00	0.80	มาก
6. จุดเน้นขององค์กรคือการแข่งขันเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด	3.83	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม	3.90	0.59	มาก

ตารางที่ 17 แสดงระดับความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.69) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.78) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.62) และวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ก็มีความเข้มแข็งอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.67)

อย่างไรก็ตามความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทสามารถจัดเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้ดังนี้

- (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.06 และ 0.69 ตามลำดับ
- (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.03 และ 0.62 ตามลำดับ
- (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.79 และ 0.67 ตามลำดับ และ
- (4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.73 และ 0.78 ตามลำดับ

โดยการพิจารณาในภาพรวม วัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.59)

4.3.2 รูปแบบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership styles) ที่ศึกษามี 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในการวัดภาวะผู้นำของกรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำมี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้ 5 หมายถึง ปฏิบัติบ่อย ๆ หรือสม่ำเสมอ 4 หมายถึง ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 3 หมายถึง ปฏิบัติบางครั้งบางคราว 2 หมายถึง ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง และ 1 หมายถึง ไม่ได้ปฏิบัติเลย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแปลผลได้ดังนี้

ตารางที่ 18 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.84	0.20	มาก
1. การทำให้พนักงานขององค์กรมีความรู้สึภาคภูมิใจ	3.68	0.87	มาก
2. การปฏิบัติในลักษณะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.04	0.78	มาก
3. การปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้พนักงานมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ	3.99	0.79	มาก
4. การแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดในการใช้อำนาจ	3.74	0.89	มาก
5. การพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญของท่านให้พนักงานได้ยินได้ฟัง	3.70	0.85	มาก
6. การพูดถึงความสำคัญของการมีปฏิภาณไหวพริบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.88	0.80	มาก
7. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรม	4.13	0.81	มาก
8. การพูดถึงความสำคัญของการมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับพันธกิจขององค์กร	3.82	0.83	มาก
9. การพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคตของพนักงาน	3.97	0.88	มาก
10. การพูดในลักษณะมุ่งมั่นและจริงจังเมื่อพูดในเรื่องที่จำเป็นจะต้องทำให้สำเร็จ	4.15	0.78	มาก
11. การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.96	0.85	มาก
12. การแสดงความมั่นใจให้พนักงานเห็นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่สามารถประสบความสำเร็จได้ตามความคาดหวัง	4.04	0.84	มาก
13. การทบทวนสัญญาข้อตกลงที่สำคัญแล้วถามพนักงานว่าสัญญาข้อตกลงนั้นยังมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่	3.35	0.93	ปานกลาง

ตารางที่ 18 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
14. การแสดงให้เห็นว่ามีวิธีการหลายวิธี สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.87	0.85	มาก
15. การสอนพนักงานให้พิจารณาปัญหาในหลาย ๆ มุมมอง	3.88	0.84	มาก
16. การให้คำแนะนำแก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการใหม่ ๆ สำหรับทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.85	0.82	มาก
17. การเสียสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำและสอน พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน	3.76	0.89	มาก
18. การปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะเป็นบุคคลสำคัญ ขององค์กร	3.97	0.83	มาก
19. การปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.44	1.01	ปานกลาง
20. การช่วยเหลือพนักงานเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดอ่อน ให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง	3.75	0.85	มาก
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.93	0.14	มาก
1. การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเพื่อให้พนักงาน ตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน	3.65	0.88	มาก
2. การพูดให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าแต่ละบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบงานอะไร	4.01	0.80	มาก
3. การพูดให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่า พนักงานจะ ได้รับสิ่งใดเป็นผลตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.81	0.91	มาก
4. การแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความพึงพอใจ เมื่อได้ทราบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวัง	4.02	0.82	มาก
5. การแสดงความสนใจต่อความผิดพลาดและ ความล้มเหลวของงาน	4.04	0.82	มาก

ตารางที่ 18 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. การแสดงความสนใจต่อคำร้องเรียนทุกชนิด	3.91	0.93	มาก
7. การแสดงความสนใจต่อสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจาก มาตรฐาน	3.92	0.90	มาก
8. การเฝ้าระวังติดตามปัญหาและข้อผิดพลาดทุกชนิด	3.92	0.90	มาก
9. การแสดงความสนใจต่องานที่ล้มเหลวเพื่อที่จะทำให้ งานนั้นกลับเข้าสู่มาตรฐาน	4.14	0.81	มาก
เฉลี่ยรวม	3.88	0.17	มาก

ตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่ากรรมการผู้จัดการขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.20) และมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.14) แต่จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของกรรมการผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.09 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าภาวะผู้นำของกรรมการผู้จัดการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.17)

4.3.3 การเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร การเผยแพร่ความรู้ การตีความหมายของความรู้ และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร ในการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรตามความคิดเห็นของกรรมการผู้จัดการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กรมี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแปลผลได้ดังนี้

ตารางที่ 19 การเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)	ระดับการเรียนรู้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การแสวงหาความรู้	3.56	0.73	มาก
1. องค์กรได้แสวงหาความรู้โดยการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	3.26	0.93	ปานกลาง
2. องค์กรได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือสร้างพันธมิตรกับองค์กรอื่น ๆ	3.70	0.85	มาก
3. พนักงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ไปประชุมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.86	มาก
4. องค์กรได้เข้าร่วมในงานออกร้านและงานแสดงนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สินค้า และบริการขององค์กร อย่างสม่ำเสมอ	3.08	1.14	ปานกลาง
5. องค์กรได้แสวงหาแนวคิดและวิธีการ ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.87	มาก
6. องค์กรมีกลไกที่เป็นรูปธรรมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับธุรกิจ สินค้า และบริการ ขององค์กร	3.69	0.91	มาก
7. พนักงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ	3.60	0.98	มาก
การเผยแพร่ความรู้	3.52	0.80	มาก
1. พนักงานในองค์กรได้รับแจ้งให้ทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ บัญชีแห่งความสำเร็จ คำร้องเรียน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ	3.87	0.83	มาก
2. การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	3.80	0.82	มาก

ตารางที่ 19 การเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)	ระดับการเรียนรู้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. องค์กรได้จัดทำห้องสมุดที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บริการความรู้แก่พนักงาน	2.84	1.24	ปานกลาง
4. สารสนเทศและความรู้ที่ได้จากการประชุมสัมมนาได้ถูกนำมาเผยแพร่ให้พนักงานขององค์กรได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรม	3.41	1.01	ปานกลาง
5. องค์กรได้เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือ	3.59	1.12	มาก
6. องค์กรได้เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยใช้สื่อเอกสารอย่างสม่ำเสมอ	3.64	0.99	มาก
การตีความหมายของความรู้	3.64	0.74	มาก
1. พนักงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม	3.48	0.87	ปานกลาง
2. พนักงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ	3.66	0.82	มาก
3. การคิดและการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย	3.82	0.88	มาก
4. พนักงานขององค์กรได้ร่วมกันวิเคราะห์และประเมินความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรแสวงหามาได้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร	3.63	0.89	มาก
5. การกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมีความสอดคล้องกันกับสารสนเทศและความรู้ที่องค์กรแสวงหามาได้	3.63	0.85	มาก

ตารางที่ 19 การเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ต่อ)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)	ระดับการเรียนรู้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การจัดเก็บรักษาความรู้ขององค์กร	3.78	0.76	มาก
1. องค์กรได้จัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบสำหรับเก็บรักษาสารสนเทศและความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกในภายหลัง	3.81	0.90	มาก
2. องค์กรได้จัดทำฐานข้อมูลโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.76	0.89	มาก
3. ฐานข้อมูลขององค์กรได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ	3.84	0.88	มาก
4. พนักงานในองค์กรได้เข้าไปใช้ฐานข้อมูลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.56	0.94	มาก
5. องค์กรมีระบบและกลไกที่เป็นรูปธรรมในการปกป้องความรู้ขององค์กรจากการใช้ที่ผิดกฎหมายหรือจากการใช้ไม่เหมาะสม	3.94	0.89	มาก
เฉลี่ยรวม	3.62	0.67	มาก

ตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีการแสวงหาความรู้ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.73) มีการเผยแพร่ความรู้ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.80) มีการตีความหมายของความรู้ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.74) และมีการจัดเก็บความรู้ขององค์กรในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.76)

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 4 ด้านสามารถจัดเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้ดังนี้

(1) การจัดเก็บรักษาความรู้ขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.78 และ 0.76 ตามลำดับ

(2) การตีความหมายของความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.64 และ 0.74 ตามลำดับ

(3) การแสวงหาความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.56 และ 0.73 ตามลำดับ และ

(4) การเผยแพร่ความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.52 และ 0.80 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.67)

4.3.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ศึกษามีจำนวน 6 ด้าน โดยจำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรธุรกิจมากที่สุด ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อชุมชนและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้ คือ 5 หมายถึง เป็นจุดแข็งสำคัญ 4 หมายถึง เป็นจุดแข็ง 3 หมายถึง ไม่น่าใจ 2 หมายถึง เป็นจุดอ่อน และ 1 หมายถึง เป็นจุดอ่อนสำคัญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแปลผลได้ดังนี้

ตารางที่ 20 ระดับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความรับผิดชอบต่อพนักงาน	3.85	0.68	มาก
1. การปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตของพนักงาน	3.67	0.89	มาก
2. การปฏิบัติเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้และโอกาสในการศึกษาต่อให้แก่พนักงาน	3.57	0.96	มาก
3. การปฏิบัติเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาลแก่พนักงาน	3.91	0.81	มาก

ตารางที่ 20 ระดับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (ต่อ)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมเกี่ยวกับการเพิ่ม เงินเดือนและค่าจ้างให้แก่พนักงาน	3.92	0.93	มาก
5. การปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมเกี่ยวกับการเลื่อน ตำแหน่งให้แก่พนักงาน	3.83	0.89	มาก
6. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกต้องลักษณะ และมีความปลอดภัยต่อพนักงาน	4.09	0.86	มาก
7. การปฏิบัติเพื่อให้มีการรับคำร้องเรียนและแก้ไข ปัญหาตามคำร้องเรียนของพนักงาน	3.89	0.84	มาก
8. การปฏิบัติเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน	3.95	0.84	มาก
9. การปฏิบัติเพื่อสร้างความมั่นคงในงานให้แก่ พนักงาน	3.92	0.78	มาก
10. การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต ของพนักงาน	3.82	0.90	มาก
ความรับผิดชอบต่อลูกค้า	4.20	0.64	มาก
1. การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการให้ ลูกค้าทราบอย่างถูกต้องและครบถ้วน	4.12	0.78	มาก
2. การปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ใน ด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดไฟ	4.03	0.88	มาก
3. การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความปลอดภัย ต่อผู้บริโภค	4.22	0.78	มาก
4. การรับคำร้องเรียนและการแก้ไขปัญหาตามคำ ร้องเรียนของลูกค้า	4.31	0.77	มาก
5. การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ อย่างต่อเนื่อง	4.30	0.75	มาก

ตารางที่ 20 ระดับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (ต่อ)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. การให้บริการหลังการขาย เช่น การรับประกัน คุณภาพของสินค้า	4.22	0.74	มาก
7. การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความคงทนและ มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน	4.23	0.74	มาก
ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	4.08	0.66	มาก
1. การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในการซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	4.09	0.76	มาก
2. การซื้อปัจจัยการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบในราคา ที่เป็นธรรม	4.10	0.74	มาก
3. การปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการซื้อปัจจัยการผลิต	4.16	0.74	มาก
4. การปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม	4.11	0.78	มาก
5. การช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.95	0.83	มาก
ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น	3.90	0.76	มาก
1. การกำหนดอัตราผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่าง เป็นธรรมและดีกว่าคู่แข่ง	3.70	0.83	มาก
2. การปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐาน ของผู้ถือหุ้น	3.81	0.85	มาก
3. การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาวให้มีความ ชัดเจน	3.87	0.82	มาก
4. การจัดทำรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันเวลา	4.12	0.86	มาก
5. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกประเภทและทุกรายอย่าง เท่าเทียมกัน	4.04	0.90	มาก

ตารางที่ 20 ระดับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (ต่อ)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความรับผิดชอบต่อชุมชน	3.48	0.82	ปานกลาง
1. การปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อชุมชน	3.91	0.82	มาก
2. การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมของชุมชน	3.55	0.92	มาก
3. การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชนและสังคม เช่น เด็ก ผู้พิการ ผู้ป่วยเอดส์ ผู้สูงอายุ	3.50	1.04	ปานกลาง
4. การสนับสนุนด้านการศึกษาของเด็กและเยาวชนในชุมชน	3.54	1.06	มาก
5. การสนับสนุนหรือการจัดทำโครงการเพื่อช่วยเหลือชุมชนในด้านการประกอบอาชีพ	3.24	1.00	ปานกลาง
6. การบริจาคสินค้าให้แก่ชุมชนหรือแก่องค์กรการกุศล	3.54	1.06	มาก
7. การบริจาคเงินเพื่อการกุศลในเขตชุมชน	3.62	0.98	มาก
8. การสนับสนุนหรือการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนในด้านสุขภาพและสาธารณสุข	3.37	1.00	ปานกลาง
9. การขายสินค้าในราคาต้นทุนให้แก่ชุมชนหรือแก่องค์กรการกุศล	3.11	1.08	ปานกลาง
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.14	0.65	มาก
1. การปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อม	4.05	0.83	มาก
2. การปฏิบัติเพื่อลดปริมาณการใช้ปัจจัยการผลิตและวัสดุสิ้นเปลือง (Reduce)	4.13	0.77	มาก
3. การปฏิบัติเพื่อนำปัจจัยการผลิตและวัสดุสิ้นเปลืองกลับมาใช้อีก (Reuse)	4.10	0.80	มาก

ตารางที่ 20 ระดับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (ต่อ)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การปฏิบัติเพื่อนำสินค้าหรือวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาทำ เป็นปัจจัยการผลิตอีก (Recycle)	4.02	0.86	มาก
5. การปฏิบัติเพื่อลดปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าและ พลังงานเชื้อเพลิง	4.17	0.82	มาก
6. การปฏิบัติเพื่อพัฒนาบรรพบุรุษที่มีความเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม	4.09	0.83	มาก
7. การปฏิบัติเพื่อลดปริมาณกากของเสียที่เป็นอันตราย ต่อสิ่งแวดล้อม	4.15	0.82	มาก
8. การปฏิบัติเพื่อลดปริมาณการใช้สารเคมีที่เป็น อันตรายต่อสิ่งแวดล้อม	4.18	0.81	มาก
9. การปฏิบัติเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	4.20	0.76	มาก
10. การปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	4.36	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม	3.94	0.58	มาก

ตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีความรับผิดชอบต่อพนักงานในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.85$ S.D. = 0.68) มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.64) มีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) มีความรับผิดชอบต่อชุมชนในระดับ “ปานกลาง” ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.82) มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.76) และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.65)

อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 6 ด้านสามารถจัดเรียงอันดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้ดังนี้

(1) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.20 และ 0.09 ตามลำดับ

(2) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.14 และ 0.09 ตามลำดับ

(3) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.08 และ 0.07 ตามลำดับ

(4) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.90 และ 0.17 ตามลำดับ

(5) ความรับผิดชอบต่อนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.85 และ 0.14 ตามลำดับ

(6) ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.48 และ 0.23 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่า องค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.26)

4.3.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษามีจำนวน 7 ด้านได้แก่ กำไรและความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่ ความภักดีของลูกค้า ผลิตภาพการผลิต นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตามความรับรู้ของกรรมการผู้จัดการ เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานมี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแปลผลได้ดังนี้

ตารางที่ 21 ระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Corporate Performances)	ระดับผลการดำเนินงาน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กำไรและความสามารถในการทำกำไร	3.49	0.92	ปานกลาง
1. การเพิ่มขึ้นของกำไรขั้นต้นในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.48	0.96	ปานกลาง
2. การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.50	0.93	ปานกลาง
3. การเพิ่มขึ้นของอัตรากำไรขั้นต้นในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.48	0.94	ปานกลาง

ตารางที่ 21 ระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Corporate Performances)	ระดับผลการดำเนินงาน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การเพิ่มขึ้นของอัตรากำไรสุทธิในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.51	0.94	มาก
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	3.51	0.84	มาก
1. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในตลาดเก่า ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.48	0.92	ปานกลาง
2. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในตลาดใหม่ ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.50	0.90	ปานกลาง
3. ความสามารถขององค์กรในการขยายฐานลูกค้า ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.57	0.87	มาก
ความภักดีของลูกค้า	3.71	0.63	มาก
1. ยอดขายส่วนมากขององค์กรเกิดจากการซื้อซ้ำของ ลูกค้าเก่า	4.19	0.78	มาก
2. องค์กรประสบปัญหาในการรักษาลูกค้าเก่า	3.53	1.04	มาก
3. ลูกค้าย่อมจะเปลี่ยนจากการซื้อสินค้าขององค์กรไป ซื้อสินค้าของคู่แข่ง (reverse scored)	3.65	0.98	มาก
4. จุดอ่อนที่สำคัญขององค์กรคือไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ (reverse scored)	3.79	0.97	มาก
5. ลูกค้ามีความเต็มใจที่จะซื้อสินค้าขององค์กรใน ราคาที่สูงกว่าสินค้าของคู่แข่ง	3.43	0.93	ปานกลาง
ผลิตภาพการผลิต	3.52	0.82	มาก
1. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเฉลี่ยต่อจำนวนแรงงาน ทางตรงในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.54	0.87	มาก
2. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเฉลี่ยต่อชั่วโมงแรงงาน ทางตรง ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.53	0.86	มาก
3. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเฉลี่ยต่อต้นทุนวัตถุดิบ ทางตรง ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.47	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 21 ระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Corporate Performances)	ระดับผลการดำเนินงาน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเฉลี่ยต่อต้นทุนปัจจัยการผลิตทุกชนิด ในช่วงปี พ.ศ.2550 – 2552	3.55	0.85	มาก
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	3.63	0.83	มาก
1. สินค้าขององค์กรมีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งชั้นรายอื่น ๆ	3.64	0.85	มาก
2. สินค้าขององค์กรมีความทันสมัยด้านเทคโนโลยี	3.68	0.89	มาก
3. สินค้าขององค์กรมีความแปลกใหม่และเป็นต้นแบบในการคิดริเริ่ม (originality)	3.55	0.97	มาก
พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดี	3.67	0.66	มาก
1. พนักงานขององค์กรมีความห่วงใยและใส่ใจต่อการรักษามาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน	3.84	0.73	มาก
2. พนักงานขององค์กรพยายามทำงานให้ดีที่สุดโดยไม่เคยง้อใจทำงานต่ำกว่าศักยภาพของตนเอง	3.80	0.79	มาก
3. พนักงานขององค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานต่อหลังเลิกงาน โดยไม่ได้หวังค่าจ้าง รางวัล หรือผลตอบแทน	3.13	0.94	ปานกลาง
4. พนักงานขององค์กรมีความเต็มใจที่จะสอนหรือให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน	3.72	0.83	มาก
5. พนักงานขององค์กรมีความสมัครใจเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ว่าจะต้องทำ แต่เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.57	0.85	มาก
6. พนักงานขององค์กรเข้าทำงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา	3.88	0.81	มาก

ตารางที่ 21 ระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Corporate Performances)	ระดับผลการดำเนินงาน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
7. พนักงานขององค์กรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามคำสัญญาที่ได้ให้ไว้กับลูกค้าทุกครั้ง	3.81	0.81	มาก
8. พนักงานขององค์กรได้ใช้ความเพียรพยายามอย่างมากเพื่อทำงานให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.93	0.77	มาก
9. พนักงานขององค์กรทำงานในลักษณะอุทิศตนให้กับงานจนเกินความคาดหวัง	3.39	0.91	ปานกลาง
การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร	3.17	0.86	ปานกลาง
1. องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับการลาออกของพนักงาน (reverse scored)	2.96	1.18	ปานกลาง
2. พนักงานที่มีความรู้ความสามารถมักจะลาออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานในองค์กรอื่น (reverse scored)	3.04	1.08	ปานกลาง
3. จุดแข็งที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรคือความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร	3.52	0.95	มาก
เฉลี่ยรวม	3.60	0.79	มาก

ตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า กำไรและความสามารถในการทำกำไรขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.92) การเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.84) ความภักดีของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.63) ผลิตภาพการผลิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.82) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.83) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.91) และการรักษาพนักงานในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.86) จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกำไรและความสามารถในการทำกำไร และด้านการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ส่วนผลการดำเนินงานที่เหลืออีก 5 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก”

อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานทั้ง 7 ด้านสามารถจัดเรียงอันดับ จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

(1) ความภักดีของลูกค้า โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.71 และ 0.63 ตามลำดับ

(2) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.67 และ 0.66 ตามลำดับ

(3) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.62 และ 0.83 ตามลำดับ

(4) ผลิตภาพการผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.52 และ 0.82 ตามลำดับ

(5) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.51 และ 0.84 ตามลำดับ

(6) กำไรและความสามารถในการทำกำไร โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.49 และ 0.92 ตามลำดับ

(7) ความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.17 และ 0.86 ตามลำดับ

โดยพิจารณาในภาพรวมพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรรวมกันทั้ง 7 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.79)

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling

4.4.1 การตรวจสอบความเหมาะสมแบบจำลองการวัด (Measurement model fit)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis = CFA) เป็นเทคนิคสถิติที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดหรือความเป็นมิติเดียวกันของตัวแปรสังเกตที่มีอยู่ในแบบจำลองการวัด ผลการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบทำให้สามารถประเมินได้ว่าตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงมีความเหมือนกัน (Convergent validity) มากน้อยเพียงใด ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงมีความน่าเชื่อถือเพียงพอและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เส้นทางหรือไม่ ตามข้อเสนอแนะของ Fornell and Larcker (1981) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงสามารถวัดได้จากสถิติจำนวน 3 ตัวนี้ ได้แก่ ค่า T-value ของตัวแปรสังเกต ค่าความ

นำเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Composite Reliability = CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted = AVE) ซึ่งใช้ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝงเช่นเดียวกัน

ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกต จะพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรสังเกตแต่ละตัวที่ใช้ในการวัดตัวแปรแฝงและค่า T-value สมมติฐานที่ต้องการทดสอบคือ H_0 : ค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าเท่ากับศูนย์ และ H_a : ค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ ถ้า T-value มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 จะปฏิเสธสมมติฐานว่างและสรุปว่า factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่เท่ากับศูนย์ นั่นคือ ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอกับตัวแปรแฝง และถ้าค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 ย่อมมั่นใจได้ว่าตัวแปรสังเกตมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปรแฝง (Convergent validity) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้ค่า R^2 พิจารณาประกอบการวัดความน่าเชื่อถือหรือความเที่ยงของตัวแปรสังเกต ซึ่งบอกให้ทราบว่า ตัวแปรสังเกตมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปรแฝงร้อยละเท่าใด ถ้า R^2 มีค่ามากกว่า 0.50 ย่อมมั่นใจได้ว่าตัวแปรสังเกตมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปรแฝงมากเพียงพอ .

ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝงจะพิจารณาจากค่า Composite Reliability (CR) และค่า Average Variance Extracted (AVE) ประกอบกัน โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ว่าค่า Composite Reliability ควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ส่วน Average Variance Extracted ควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 22 ดัชนีวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R^2
1. Transformational Leadership (TFL)	0.95	0.47			
TFL1			0.61	14.30	0.38
TFL2			0.69	16.79	0.48
TFL3			0.54	12.19	0.29
TFL4			0.35	7.73	0.12
TFL5			0.46	10.44	0.21
TFL6			0.62	14.50	0.38
TFL7			0.69	16.74	0.48

ตารางที่ 22 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
TFL8			0.71	17.35	0.50
TFL9			0.73	18.24	0.54
TFL10			0.78	19.83	0.61
TFL11			0.80	20.63	0.64
TFL12			0.82	21.39	0.67
TFL13			0.62	14.92	0.39
TFL14			0.80	20.41	0.64
TFL15			0.74	18.42	0.55
TFL16			0.80	20.66	0.64
TFL17			0.77	19.46	0.59
TFL18			0.77	19.46	0.59
TFL19			0.47	10.74	0.23
TFL20			0.75	19.01	0.57
2. Transactional Leadership (TSL)	0.92	0.58			
TSL1			0.60	13.56	0.36
TSL2			0.81	19.50	0.66
TSL3			0.82	19.87	0.67
TSL4			0.85	21.05	0.72
TSL5			0.64	14.88	0.41
TSL6			0.76	18.68	0.58
TSL7			0.68	15.13	0.46
TSL8			0.77	18.43	0.59
TSL9			0.85	22.26	0.73
$\chi^2 = 171.42$	df. = 153	P-value = 0.14	RMSEA = 0.01	SRMR = 0.02	
CFI = 1.00	GFI = 0.98				

ตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดคำนวณได้ดังนี้ $\chi^2 = 171.42$ $df = 153$ $P\text{-value} = 0.14$ $\chi^2/df = 1.12$ $RMSEA = 0.01$ $SRMR = 0.02$ $CFI = 1.00$ และ $GFI = 0.98$ จะเห็นได้ว่าดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ ดัชนี Normed Chi-square มีค่าน้อยกว่า 3 ดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดัชนี SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.90 และดัชนี GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 20 ตัวแปร โดยพิจารณาจากค่า factor loading ของตัวแปรสังเกต พบว่าตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 17 ตัวแปรจากทั้งหมด 20 ตัวแปรมีค่า factor loading สูงกว่า 0.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ยกเว้นตัวแปรสังเกต TFL4, TFL5 และ TFL19 ซึ่งมีค่า factor loading ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่จะเห็นได้ว่า ค่าสถิติ t ของตัวแปร TFL4, TFL5 และ TFL19 มีค่ามากกว่า 2.58 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ซึ่งหมายความว่า factor loading ของตัวแปร TFL4, TFL5 และ TFL19 มีค่าแตกต่างจากศูนย์ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตทั้ง 20 ตัวจึงมีความเหมือนกันหรือมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปรแฝงอย่างเพียงพอ จะเห็นได้ว่าค่า AVE ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปร TFL มีค่าเท่ากับ 0.47 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์เกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.50 เล็กน้อย ถ้า AVE เท่ากับ 0.50 ขึ้นไปย่อมมีความมั่นใจว่าตัวแปรสังเกตมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปรแฝงอย่างเพียงพอ แต่จะเห็นได้ว่า ดัชนี Composite reliability (CR) ซึ่งเป็นดัชนีวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปร TFL อีกดัชนีหนึ่งมีค่าสูงถึง 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตมีความแปรปรวนร่วมกับตัวแปร TFL อย่างเพียงพอ และเมื่อพิจารณาดัชนี CR และ AVE ประกอบกันจะเห็นได้ว่า 1 ใน 2 หรือร้อยละ 50 ของดัชนีที่ใช้วัด reliability ของตัวแปร TFL ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรแฝงมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) มีจำนวน 9 ข้อ ค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ตัวแปรแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.50 นอกจากนี้ ดัชนีที่ใช้ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝงทั้งสองดัชนี คือ $CR = 0.92$ และค่า $AVE = 0.58$ มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 23 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
1. Clan Culture (CLAN)	0.94	0.74			
CLAN1			0.75	16.68	0.56
CLAN2			0.87	18.83	0.75
CLAN3			0.82	16.76	0.68
CLAN4			0.94	19.09	0.88
CLAN5			0.86	19.44	0.73
CLAN6			0.90	18.91	0.81
2. Adhocracy Culture (ADHO)	0.95	0.77			
ADHO1			0.79	19.10	0.62
ADHO2			0.81	19.54	0.66
ADHO3			1.00	17.57	1.00
ADHO4			0.89	20.39	0.80
ADHO5			0.81	17.60	0.65
ADHO6			0.94	23.79	0.88
3. Hierarchical Culture (HIERA)	0.91	0.62			
HIERA1			0.77	18.62	0.60
HIERA2			0.73	17.73	0.54
HIERA3			0.77	18.95	0.60
HIERA4			0.66	15.21	0.44
HIERA5			0.88	22.54	0.78
HIERA6			0.88	18.95	0.78
4. Market Culture (MARK)	0.96	0.79			
MARK1			0.68	15.87	0.46
MARK2			0.82	19.18	0.68
MARK3			0.89	19.90	0.80

ตารางที่ 23 คัดชี้วัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
MARK4			0.75	17.93	0.57
MARK5			1.19	21.79	1.41
MARK6			0.90	21.83	0.81
$\chi^2 = 28.10$ $df = 32$ $P\text{-value} = 0.66$ $RMSEA = 0.00$ $SRMR = 0.01$					
$CFI = 1.00$ $GFI = 1.00$					

ตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องศ์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 4 มิติ คัดชี้วัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดคำนวณได้ดังนี้ $\chi^2 = 28.10$ $df = 32$ $P\text{-value} = 0.664$ $\chi^2/df = 0.87$ $RMSEA = 0.000$ $SRMR = 0.016$ $CFI = 1.00$ และ $GFI = 1.00$ คัดชี้วัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดทุกคัดชี้มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ คัดชี้ Normed Chi-square มีค่าน้อยกว่า 3 คัดชี้ RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 คัดชี้ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 คัดชี้ CFI มีค่ามากกว่า 0.90 และคัดชี้ GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าแบบจำลองการวัดวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

โดยการพิจารณาจากค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตพบว่าค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตทั้ง 24 ตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 24 ตัวแปรมีความเหมือนกันกับตัวแปรแฝง (convergent validity) ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) และวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) มีค่า CR เท่ากับ 0.94, 0.95, 0.91 และ 0.96 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกตัวแปร นอกจากนี้ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) และวัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) มีค่า AVE เท่ากับ 0.74, 0.77, 0.62 และ 0.79 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกตัวแปร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดวัฒนธรรมองค์กรมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 24 ดัชนีวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กร

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
1. Knowledge Acquisition (KA)	0.88	0.56			
KA1			0.62	14.26	0.39
KA2			0.67	15.52	4.45
KA3			0.78	16.29	0.61
KA4			0.62	14.47	0.38
KA5			0.84	18.49	0.71
KA6			0.92	23.31	0.85
2. Knowledge Distribution (KD)	0.92	0.67			
KD1			0.81	19.80	0.66
KD2			0.85	19.55	0.72
KD3			0.72	17.22	0.52
KD4			0.88	22.73	0.78
KD5			0.82	19.64	0.67
KD6			0.81	20.49	0.66
3. Knowledge Interpretation (KI)	0.94	0.76			
KI1			0.79	17.41	0.62
KI2			0.82	19.59	0.67
KI3			0.87	21.22	0.75
KI4			0.89	19.55	0.80
KI5			0.98	23.03	0.96
4. Organizational Memory (OM)	0.93	0.72			
OM1			0.86	23.04	0.74
OM2			0.89	24.13	0.79
OM3			0.91	25.50	0.83

ตารางที่ 24 ดัชนีวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กร (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
OM4			0.78	19.96	0.61
OM5			0.79	20.25	0.62
$\chi^2 = 49.12$	df. = 49	P-value = 0.46	RMSEA = 0.00	SRMR = 0.01	
CFI = 1.00	GFI = 0.99				

ตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กรจำนวน 4 มิติ ดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดคำนวณได้ดังนี้ $\chi^2 = 49.12$ df = 49 P-value = 0.46 $\chi^2/df = 1.00$ RMSEA = 0.00 SRMR = 0.01 CFI = 1.00 และ GFI = 0.99 ดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดการเรียนรู้ขององค์กรทุกดัชนีมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ดัชนี Normed Chi-square มีค่าน้อยกว่า 3 ดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดัชนี SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.90 และดัชนี GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าแบบจำลองการวัดการเรียนรู้ขององค์กรมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

โดยการพิจารณาจากค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตพบว่าค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตทั้ง 22 ตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ได้กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 22 ตัวแปรมีความเหมือนกันกับตัวแปรแฝง (convergent validity) ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (KA) การเผยแพร่ความรู้ (KD) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) มีค่า CR เท่ากับ 0.88, 0.92, 0.94 และ 0.93 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า CR ของทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 การแสวงหาความรู้ (KA) การเผยแพร่ความรู้ (KD) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) มีค่า AVE เท่ากับ 0.56, 0.67, 0.76 และ 0.72 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า AVE ของทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.50 ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง 4 ตัวแปรมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 25 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคม	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
1. Employee Responsibility (EMRES)	0.93	0.59			
EMRES1			0.73	18.17	0.54
EMRES2			0.70	16.64	0.49
EMRES3			0.77	18.57	0.59
EMRES4			0.79	20.19	0.62
EMRES5			0.75	19.17	0.56
EMRES6			0.78	20.25	0.61
EMRES7			0.79	20.23	0.63
EMRES8			0.81	20.74	0.65
EMRES9			0.74	18.49	0.55
EMRES10			0.79	20.37	0.62
2. Customer Responsibility (CUSRES)	0.93	0.66			
CUSRES1			0.77	19.99	0.59
CUSRES2			0.75	18.87	0.56
CUSRES3			0.81	21.22	0.65
CUSRES4			0.83	22.33	0.70
CUSRES5			0.91	25.60	0.82
CUSRES6			0.75	18.50	0.56
CUSRES7			0.84	21.46	0.70
3. Supplier Responsibility (SUPRES)	0.90	0.64			
SUPRES1			0.80	18.77	0.64
SUPRES2			0.84	20.12	0.71
SUPRES3			0.77	18.93	0.59
SUPRES4			0.78	18.50	0.61
SUPRES5			0.82	20.48	0.67

ตารางที่ 25 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ใน การวัดความรับผิดชอบต่อสังคม	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
4. Shareholder Responsibility (SHARES)	0.93	0.72			
SHARES1			0.79	20.79	0.63
SHARES2			0.87	23.44	0.75
SHARES3			0.92	25.59	0.84
SHARES4			0.82	21.67	0.67
SHARES5			0.84	21.50	0.71
5. Community Responsibility (COMRES)	0.94	0.64			
COMRES1			0.90	19.28	0.81
COMRES2			0.81	17.64	0.66
COMRES3			0.82	19.73	0.67
COMRES4			0.81	19.91	0.66
COMRES5			0.76	16.91	0.58
COMRES6			0.79	18.97	0.62
COMRES7			0.82	20.73	0.68
COMRES8			0.80	18.41	0.65
COMRES9			0.66	15.12	0.44
6. Environment Responsibility (ENRES)	0.95	0.66			
ENRES1			0.76	19.37	0.58
ENRES2			0.77	20.28	0.60
ENRES3			0.80	21.01	0.64
ENRES4			0.75	19.24	0.56
ENRES5			0.78	20.53	0.61
ENRES6			0.83	22.61	0.70

ตารางที่ 25 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ใน การวัดความรับผิดชอบต่อสังคม	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
ENRES7			0.89	25.29	0.80
ENRES8			0.87	23.97	0.76
ENRES9			0.83	22.53	0.68
ENRES10			0.80	21.27	0.65
$\chi^2 = 616.90$	df. = 510	P-value = 0.00	RMSEA = 0.02	SRMR = 0.03	
CFI = 1.00	GFI = 0.95				

ตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมจำนวน 6 มิติ คำนวณวัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมคำนวณได้ดังนี้ $\chi^2 = 616.90$ df = 510 P-value = 0.00 $\chi^2/df = 1.21$ RMSEA = 0.02 SRMR = 0.03 CFI = 1.00 และ GFI = 0.95 จะเห็นว่าค่าสถิติไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเกิดจากการมีความไวต่อขนาดตัวอย่าง ดังนั้นจึงพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลองจากค่าสถิติ Normed Chi-Square แทนการพิจารณาจากค่าสถิติ Chi-Square ซึ่งพบว่า Normed Chi-Square = $616.90/510 = 1.20$ มีค่าไม่เกิน 3 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาจากดัชนีอื่น ๆ พบว่าดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดัชนี SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.90 และดัชนี GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

โดยการพิจารณาจากค่า factor loading ของตัวแปรสังเกต พบว่าค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตทั้ง 46 ตัวแปร มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ค่า R² ของตัวแปรสังเกตทุกตัวแปร มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้คือ 0.50 จึงแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 46 ตัวแปร มีความเหมือนกันกับตัวแปรแฝง (convergent validity) ตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีค่า CR เท่ากับ 0.93, 0.93, 0.90, 0.93, 0.94 และ 0.95 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า CR ของทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 นอกจากนี้

ยังพบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีค่า AVE เท่ากับ 0.59, 0.66, 0.64, 0.72, 0.64 และ 0.66 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.50 ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 6 ตัวแปร ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 26 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
1. Profit and Profitability (PROFIT)	0.98	0.94			
PROFIT1			0.96	27.75	0.91
PROFIT2			0.98	28.80	0.95
PROFIT3			0.97	27.19	0.94
PROFIT4			0.97	27.23	0.95
2. Customer Acquisition (CUSAC)	0.91	0.77			
CUSAC1			0.93	25.48	0.87
CUSAC2			0.87	22.96	0.76
CUSAC3			0.82	21.00	0.68
3. Customer Loyalty (CUSLO)	0.87	0.69			
CUSLO2			0.80	12.55	0.64
CUSLO3			0.77	13.19	0.60
CUSLO4			0.91	13.78	0.83
4. Productivity (PRODUC)	0.96	0.84			
PRODUC1			0.95	27.59	0.91
PRODUC2			0.95	27.61	0.91
PRODUC3			0.90	25.03	0.81
PRODUC4			0.87	23.44	0.75

ตารางที่ 26 คำนวณวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร(ต่อ)

ตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	CR	AVE	Factor Loading	T-value	R ²
5. Product Innovation (PINNO)	0.91	0.76			
PINNO1			0.78	19.80	0.60
PINNO2			0.90	25.05	0.82
PINNO3			0.93	26.41	0.87
6. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.92	0.56			
OCB1			0.80	20.27	0.64
OCB2			0.78	19.87	0.61
OCB3			0.62	14.24	0.38
OCB4			0.81	19.93	0.66
OCB5			0.77	19.16	0.60
OCB6			0.65	15.20	0.42
OCB7			0.78	19.66	0.61
OCB8			0.73	17.92	0.54
OCB9			0.79	19.67	0.62
7. Employee Retention (EMRE)	0.69	0.57			
EMRE2			0.40	7.52	0.16
EMRE3			0.99	11.63	0.98
$\chi^2 = 269.01$ $df = 233$ $P\text{-value} = 0.12$ $RMSEA = 0.01$ $SRMR = 0.02$ $CFI = 1.00$ $GFI = 0.96$					

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 7 ด้าน คำนวณวัดความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวนได้ดังนี้ $\chi^2 = 269.01$ $df = 233$ $P\text{-value} = 0.12$ $\chi^2/df = 1.15$ $RMSEA = 0.01$ $SRMR = 0.03$ $CFI = 1.00$ และ $GFI = 0.96$ จะเห็นได้ว่า คำนวณวัดความเหมาะสมของแบบจำลองมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ คำนวณ

Normed Chi-square มีค่าน้อยกว่า 3 ดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดัชนี SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.10 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.90 และดัชนี GFI มีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

โดยการพิจารณาค่า factor loading ของตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 28 ตัวแปร จะเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตจำนวน 27 ตัวแปร มีค่า factor loading มากกว่า 0.50 โดยมีตัวแปรสังเกตจำนวน 1 ตัวแปร ที่มี factor loading ต่ำกว่า 0.50 ได้แก่ ตัวแปร EMRE2 ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร Herrmann et al. (2006) กล่าวว่า ถ้าตัวแปรสังเกตใดมีค่า factor loading น้อยกว่า 0.40 ควรตัดตัวแปรนั้นออก เนื่องจากตัวแปร EMRE2 มีค่า factor loading มากกว่า 0.40 จึงมีเหตุผลเพียงพอที่จะคงตัวแปร EMRE2 ไว้ ดังนั้น ตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 7 ด้าน มีค่าความแปรปรวนร่วมกัน และมีความเหมือนกัน (convergent validity) ในระดับที่ยอมรับได้

โดยการพิจารณาค่าสถิติ CR และ AVE ซึ่งใช้ในการวัดความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง จะเห็นได้ว่าตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ กำไรและความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีค่า CR เท่ากับ 0.98, 0.91, 0.87, 0.96, 0.91, 0.92 และ 0.69 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าดัชนี CR ของทุก ตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 ยกเว้นตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีดัชนี CR เท่ากับ 0.69 ซึ่งไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.70 แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะ Nunnally and Bernstein (1994) และศุภมาส อังสุโชติ และคณะ (2551) ได้กำหนดไว้ว่าตัวแปรแฝงที่มีค่า CR ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปเป็นตัวแปรแฝงที่มีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ และเมื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝงจากดัชนี AVE ก็จะพบว่าดัชนี AVE ของตัวแปรแฝงทุกตัวที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานซึ่งรวมทั้งความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามข้อเสนอแนะของ Fornell and Larcker (1981) และ Hair et al. (1998) กล่าวคือดัชนี AVE ของตัวแปรแฝงทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ กำไรและความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีค่าเท่ากับ 0.94, 0.77, 0.69, 0.84, 0.76, 0.56 และ 0.57 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.50 แสดงให้เห็นว่าความ

แปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยค่าความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตมีค่ามากกว่าค่าความแปรปรวนของตัวแปรคลาดเคลื่อน (Fornell and Larcker, 1981) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 7 ตัวแปรมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 27 ค่ารากที่สองของ AVE และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

	EMRES	CUSRES	SUPRES	SHARES	COMRES	ENRES	CUSAC
EMRES	(0.77)						
CUSRES	0.71	(0.81)					
SUPRES	0.67	0.67	(0.80)				
SHARES	0.63	0.60	0.62	(0.85)			
COMRES	0.64	0.57	0.55	0.59	(0.80)		
ENRES	0.68	0.63	0.64	0.60	0.62	(0.81)	
CUSAC	0.45	0.33	0.28	0.27	0.28	0.32	(0.97)
CUSLO	0.12	0.15	0.21	0.10	-0.04	0.15	0.11
PRODUC	0.47	0.38	0.37	0.30	0.33	0.38	0.68
PINNO	0.51	0.50	0.44	0.41	0.37	0.35	0.43
OCB	0.63	0.58	0.57	0.50	0.52	0.50	0.44
EMRE	0.35	0.29	0.25	0.27	0.24	0.19	0.20
PROFIT	0.35	0.30	0.28	0.25	0.24	0.29	0.59
CLAN	0.72	0.65	0.64	0.60	0.51	0.54	0.34
ADHO	0.65	0.61	0.58	0.55	0.59	0.54	0.46
HIERA	0.62	0.58	0.60	0.53	0.52	0.51	0.34
MARK	0.53	0.56	0.51	0.43	0.51	0.44	0.33
TFL	0.59	0.55	0.53	0.48	0.49	0.49	0.40
TSL	0.53	0.51	0.52	0.51	0.45	0.45	0.25
KA	0.58	0.57	0.50	0.53	0.57	0.48	0.47
KD	0.58	0.53	0.54	0.55	0.58	0.50	0.36
KI	0.63	0.61	0.57	0.59	0.56	0.54	0.43
OM	0.52	0.55	0.55	0.57	0.53	0.49	0.33

ตารางที่ 27 ค่ารากที่สองของ AVE และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

	CUSLO	PRODUC	PINNO	OCB	EMRE	PROFIT	CLAN	ADHO
CUSLO	(0.88)							
PRODUC	0.22	(0.83)						
PINNO	0.18	0.48	(0.92)					
OCB	0.13	0.48	0.57	(0.87)				
EMRE	0.26	0.21	0.32	0.41	(0.75)			
PROFIT	0.22	0.76	0.41	0.36	0.17	(0.75)		
CLAN	0.17	0.40	0.49	0.60	0.44	0.27	(0.86)	
ADHO	0.05	0.48	0.58	0.62	0.24	0.36	0.66	(0.88)
HIERA	0.10	0.39	0.46	0.58	0.27	0.26	0.64	0.65
MARK	-0.05	0.35	0.40	0.54	0.10	0.24	0.50	0.70
TFL	0.16	0.40	0.44	0.57	0.23	0.30	0.55	0.61
TSL	0.13	0.27	0.33	0.48	0.15	0.17	0.52	0.53
KA	0.03	0.42	0.45	0.58	0.24	0.31	0.58	0.71
KD	-0.03	0.33	0.46	0.59	0.27	0.24	0.58	0.68
KI	0.06	0.45	0.47	0.65	0.35	0.34	0.68	0.69
OM	0.13	0.36	0.48	0.62	0.25	0.30	0.57	0.62

ตารางที่ 27 ค่ารากที่สองของ AVE และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

	HIERA	MARK	TFL	TSL	KA	KD	KI	OM
HIERA	(0.79)							
MARK	0.68	(0.89)						
TFL	0.58	0.54	(0.69)					
TSL	0.59	0.53	0.83	(0.76)				
KA	0.56	0.62	0.59	0.55	(0.75)			
KD	0.58	0.54	0.51	0.48	0.70	(0.82)		
KI	0.63	0.60	0.58	0.55	0.71	0.75	(0.87)	
OM	0.64	0.54	0.53	0.52	0.60	0.69	0.68	(0.85)

ตารางที่ 27 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ค่าที่อยู่ในวงเล็บ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่มีอยู่ในแบบจำลอง ข้อมูลดังกล่าวนี้ใช้ในการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากจนเป็นตัวแปรเดียวกันหรือไม่ ซึ่งการตรวจสอบดังกล่าวนี้มีลักษณะเหมือนกันกับการตรวจสอบปัญหา Multicollinearity ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ในการใช้เทคนิคสถิติ SEM มีข้อกำหนดว่าตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองต้องไม่ใช่ตัวแปรเดียวกัน (Discriminant Validity) หมายความว่าตัวแปรแต่ละตัวต้องไม่ได้เป็นตัวแปรเดียวกันกับตัวแปรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในแบบจำลอง (Chin, 1998) ในการตัดสินใจว่าสองตัวแปรใด ๆ เป็นตัวแปรเดียวกันหรือไม่ Hair et al. (1998) ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ว่าถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวใด ๆ มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปจึงจะถือว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันมากจนเป็นตัวแปรเดียวกัน Kline (2005) ได้กำหนดไว้ว่าถ้าสองตัวแปรใด ๆ มีความสัมพันธ์กันต่ำกว่า 0.85 หรือถ้าสหสัมพันธ์ยกกำลังสอง (squared correlation) ของสองตัวแปรใด ๆ มีค่าน้อยกว่าค่า AVE ของตัวแปรแต่ละตัว เช่นถ้า \sqrt{AVE} ของตัวแปร A มีค่ามากกว่าค่า Correlation Coefficient ระหว่าง ตัวแปร A กับ ตัวแปร B จึงจะยอมรับว่าตัวแปร A ไม่ใช่ตัวแปรเดียวกันกับตัวแปร B เนื่องจากตัวแปรทั้ง 23 ตัวที่มีอยู่ในแบบจำลองเป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าไม่มีสองตัวแปรใด ๆ เป็นตัวแปรเดียวกัน

หลังจากตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบอีกว่าตัวแปรที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างมีคุณสมบัติการแจกแจงปกติหรือไม่ ดัชนีที่ใช้ในการวัดการแจกแจงปกติของตัวแปรมีจำนวน 2 ดัชนี ได้แก่ดัชนีวัดความเบ้ (skewness) และดัชนีวัดความโด่ง (kurtosis) ผลการตรวจสอบพบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.00 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.56 และ 0.92 และจะเห็นได้ว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาจากดัชนีวัดความเบ้และดัชนีวัดความโด่งพบว่าดัชนีวัดความเบ้มีค่าอยู่ในช่วง -0.09 และ -1.00 ส่วนดัชนีวัดความโด่งมีค่าอยู่ในช่วง -0.41 และ 1.70 ตามข้อเสนอแนะของ Kline (2005) ดัชนีวัดความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน |3| ส่วนดัชนีวัดความโด่งควรมีค่าไม่เกิน |10| จึงจะถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ จะเห็นได้ว่าดัชนีวัดความเบ้และดัชนีวัดความโด่งของทุกตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองมีค่าอยู่ในช่วงที่ Kline (2005) กำหนดไว้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง มีคุณสมบัติแจกแจงปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (ดูตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 คำนวณการแจกแจงปกติของตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง

ตัวแปร	จำนวนคำถาม	\bar{X}	S.D.	Skewness	Kurtosis
EMRES	10	3.85	0.68	-0.97	1.70
CUSRES	7	4.20	0.64	-0.78	0.50
SUPRES	5	4.07	0.66	-0.65	0.86
SHARES	5	3.90	0.76	-0.83	1.27
COMRES	9	3.48	0.82	-0.57	0.25
ENRES	10	4.14	0.65	-0.86	1.24
CUSAC	3	3.51	0.84	-0.41	-0.06
CUSLO	3	3.65	0.86	-0.16	-0.42
PRODUC	4	3.52	0.82	-0.41	-0.09
PINNO	3	3.62	0.83	-0.35	-0.15
OCB	9	3.67	0.66	-0.71	1.14
EMRE	2	3.27	0.85	-0.08	-0.05
PROFIT	4	3.49	0.92	-0.35	-0.38
CLAN	6	4.06	0.69	-1.00	1.47
ADHO	6	3.73	0.78	-0.68	0.61
HIERA	6	4.03	0.62	-0.81	1.63
MARK	6	3.79	0.67	-0.49	0.60
TFL	20	3.84	0.56	-0.41	0.02
TSL	9	3.93	0.64	-0.61	0.08
KA	6	3.55	0.72	-0.85	1.31
KD	6	3.52	0.80	-0.70	0.42
KI	5	3.64	0.74	-0.81	0.74
OM	5	3.78	0.76	-0.81	0.98

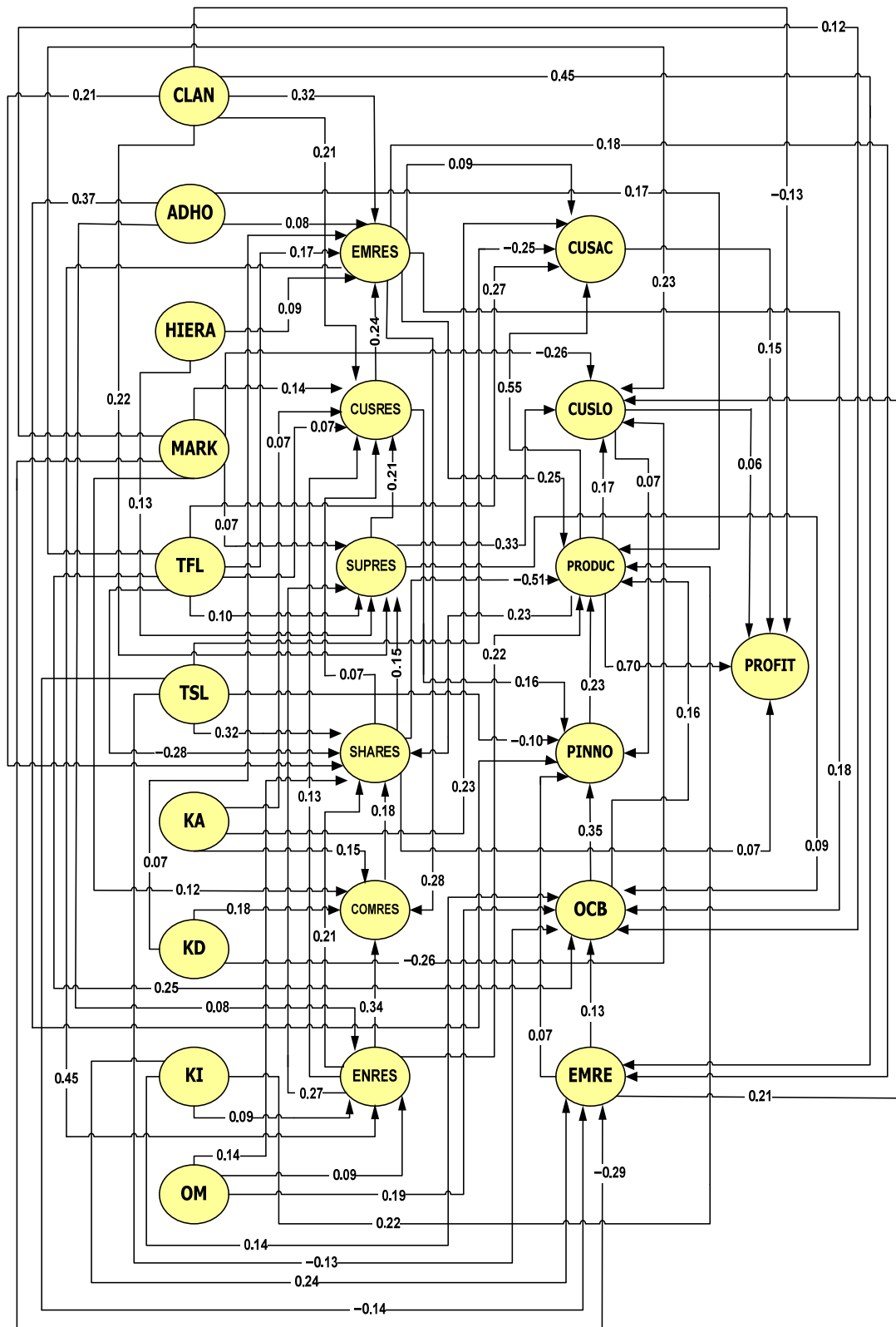
4.4.2 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model)

การตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองเชิงโครงสร้างเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่าง covariance matrix ของข้อมูลจริงกับ covariance matrix ที่พยากรณ์จากแบบจำลองของผู้วิจัย เป็นการตรวจสอบความแตกต่างกันระหว่างความสัมพันธ์อันแท้จริงของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับความสัมพันธ์ที่คาดหวังตามแบบจำลอง สมมติฐานว่าเป็นสมมติฐานที่แสดงถึงการมีความสอดคล้องกันระหว่างแบบจำลองกับข้อมูล การไม่มีนัยสำคัญของสถิติไคสแควร์แสดงว่าค่า covariance matrix ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างและค่า covariance matrix ของแบบจำลองมีความเหมือนกัน และแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามค่าสถิติไคสแควร์อาจมีความไวต่อขนาดตัวอย่างที่มีจำนวนมากและขนาดของสหสัมพันธ์ที่มีค่าสูง แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยระหว่าง covariance matrix ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างและค่า covariance matrix ของแบบจำลอง ก็อาจทำให้ค่าสถิติไคสแควร์มีนัยสำคัญได้ เพื่อที่จะปรับลดความไวของสถิติไคสแควร์ที่มีต่อขนาดตัวอย่างและขนาดของสหสัมพันธ์ จึงหารค่าสถิติไคสแควร์ด้วยค่าองศาความเป็นอิสระ (df) โดยเรียกสถิติไคสแควร์ที่ปรับลดความไวแล้วนี้ว่า Normed Chi-square (χ^2/df)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าสถิติไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P-value = 0.11) ดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองทั้ง 5 ดัชนี ได้แก่ Normed Chi-Square = 1.14, RMSEA = 0.01, SRMR = 0.01, CFI = 1.00 และ GFI = 0.97 มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 29 ดัชนีวัดความเหมาะสมของแบบจำลองโดยรวม

ดัชนี	ค่าดัชนีที่วัดได้	เกณฑ์การยอมรับ
Chi-Square	150.16	-
df	131	-
P-value	0.11	> 0.05
Normed Chi-Square	1.14	< 3.00
RMSEA	0.01	< 0.05
SRMR	0.01	< 0.10
CFI	1.00	> 0.90
GFI	0.97	> 0.90



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

จากภาพที่ 22 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันเชิงโครงสร้างซึ่งประกอบด้วยสมการเชิงโครงสร้างจำนวน 13 สมการและมีเส้นทาง (paths) ทั้งหมด 77 เส้นทาง ส่วนค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจำนวน 77 ค่าแสดงอยู่ในรูป unstandardized coefficient ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และการเผยแพร่ความรู้ (KD)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 4 ด้านประกอบด้วย การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC)

ตารางที่ 30 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน

Path	Path Coefficient	T-value
1. CUSRES → EMRES	0.24	5.27
2. CLAN → EMRES	0.32	7.66
3. ADHO → EMRES	0.08	2.23
4. HIERA → EMRES	0.09	2.07
5. TFL → EMRES	0.17	3.75
6. KD → EMRES	0.07	2.09
7. EMRES → EMRE	0.18	2.20
8. EMRES → OCB	0.18	4.03
9. EMRES → PRODUC	0.25	3.11
10. EMRES → CUSAC	0.09	1.70

(2) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) มีจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO)

ตารางที่ 31 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

Path	Path Coefficient	T-value
1. SUPRES → CUSRES	0.21	4.85
2. SHARES → CUSRES	0.07	2.12
3. ENRES → CUSRES	0.13	3.22
4. CLAN → CUSRES	0.21	5.24
5. MARK → CUSRES	0.14	3.77
6. TFL → CUSRES	0.07	1.74
7. KA → CUSRES	0.07	1.88
8. CUSRES → PINNO	0.16	2.65

(3) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่าย

วัตถุดิบ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และความภักดีของลูกค้า (CUSLO)

ตารางที่ 32 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

Path	Path Coefficient	T-value
1. SHARES → SUPRES	0.15	4.14
2. ENRES → SUPRES	0.27	6.73
3. CLAN → SUPRES	0.22	5.27
4. HIERA → SUPRES	0.13	2.52
5. MARK → SUPRES	0.07	1.79
6. TFL → SUPRES	0.10	2.15
7. SUPRES → OCB	0.09	2.17
8. SUPRES → CUSLO	0.33	4.61

(4) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีจำนวน 7 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ กำไรและความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) และมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ผลผลิตการผลิต (PRODUC)

ตารางที่ 33 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

Path	Path Coefficient	T-value
1. COMRES → SHARES	0.18	4.37
2. ENRES → SHARES	0.21	3.81
3. PRODUC → SHARES	0.23	3.17
4. CLAN → SHARES	0.21	4.00
5. TFL → SHARES	-0.28	-3.13
6. TSL → SHARES	0.32	4.34
7. OM → SHARES	0.14	3.07
8. SHARES → PRODUC	-0.51	-4.16
9. SHARES → PROFIT	0.07	1.77

(5) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) การแสวงหาความรู้ (KA) และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (KD)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 34 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → COMRES	0.28	4.78
2. ENRES → COMRES	0.34	6.14
3. MARK → COMRES	0.12	2.35
4. KA → COMRES	0.15	2.62
5. KD → COMRES	0.18	3.69

(6) ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีจำนวน 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM)

จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ผลผลิตการผลิต (PRODUC)

ตารางที่ 35 ปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → ENRES	0.45	9.81
2. ADHO → ENRES	0.08	1.90
3. KI → ENRES	0.09	2.06
4. OM → ENRES	0.09	2.29
5. ENRES → PRODUC	0.22	2.85

ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) นั้น มีข้อได้เปรียบที่สำคัญคือนอกจากจะทำให้ผู้วิจัยได้ทราบสารสนเทศเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรตามวัตถุประสงค์แล้วยังทำทราบสารสนเทศเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นสารสนเทศที่ไม่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในแบบจำลองมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ผลการวิจัยดังกล่าวนี้อธิบายให้ทราบว่าทรัพยากรขององค์กร (ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กร) และความสามารถขององค์กร (การมีความรับผิดชอบต่อสังคม) เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยที่คำอธิบายดังกล่าวนี้เป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีการวิเคราะห์องค์กรบนพื้นฐานของทรัพยากร (Resources-Based View of the firm)

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างทำให้อธิบายและให้คำแนะนำได้ว่าผลการดำเนินงานซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญทางธุรกิจนั้น สามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยใช้ทุนองค์กรและกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม คำอธิบายมีดังนี้

(7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ขององค์กรมีจำนวน 5 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไรมีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) และผลผลิตการผลิต (PRODUC) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN)

ตารางที่ 36 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไร

Path	Path Coefficient	T-value
1. SHARES → PROFIT	0.07	1.77
2. CUSAC → PROFIT	0.15	3.50
3. CUSLO → PROFIT	0.06	2.10
4. PRODUC → PROFIT	0.70	16.56
5. CLAN → PROFIT	-0.13	-2.63

จากตารางที่ 36 จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านการเงินได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และความภักดีของลูกค้า) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (ผลผลิตการผลิต) และทุนองค์กร (วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน)

(8) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) มีจำนวน 6 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และการแสวงหาความรู้ (KA) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

ตารางที่ 37 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → CUSAC	0.09	1.70
2. PRODUC → CUSAC	0.55	14.47
3. TFL → CUSAC	0.27	2.93
4. TSL → CUSAC	-0.25	-3.28
5. KA → CUSAC	0.23	4.53

จากตารางที่ 37 เห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้าได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (ผลิตภาพการผลิต) และทุนองค์กร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการแสวงหาความรู้ขององค์กร)

(9) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) มีจำนวน 6 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ผลิตภาพการผลิต (PRODUC) การรักษานักงานไว้ในองค์กร (EMRE) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความภักดีของลูกค้ามีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร (KD)

ตารางที่ 38 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของลูกค้า

Path	Path Coefficient	T-value
1. SUPRES → CUSLO	0.33	4.61
2. PRODUC → CUSLO	0.17	3.26
3. EMRE → CUSLO	0.21	4.70
4. MARK → CUSLO	-0.26	-3.64
5. TFL → CUSLO	0.23	2.74
6. KD → CUSLO	-0.26	-4.42

จากตารางที่ 38 จะเห็นได้ว่า ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้าได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (ผลิตภาพการผลิต) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร) และทุนองค์กร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด และการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร)

(10) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการผลิต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) มีจำนวน 7 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิตมีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) และการตีความหมายของความรู้ (KI) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลิตภาพการผลิตมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES)

ตารางที่ 39 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิตภาพการผลิต

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → PRODUC	0.25	3.11
2. SHARES → PRODUC	-0.51	-4.16
3. ENRES → PRODUC	0.22	2.85
4. PINNO → PRODUC	0.23	4.39
5. OCB → PRODUC	0.16	2.18
6. ADHO → PRODUC	0.17	2.53
7. KI → PRODUC	0.22	3.12

จากตารางที่ 39 จะเห็นได้ว่า ผลิตภาพการผลิต (PRODUC) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี) และทุนองค์กร (วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการตีความหมายของความรู้)

(11) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) มีจำนวน 6 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) การรักษานักงานไว้ในองค์กร (EMRE) และวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

ตารางที่ 40 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Path	Path Coefficient	T-value
1. CUSRES → PINNO	0.16	2.65
2. CUSLO → PINNO	0.07	2.08
3. OCB → PINNO	0.35	5.75
4. EMRE → PINNO	0.07	2.09
5. ADHO → PINNO	0.37	7.11
6. TSL → PINNO	-0.10	-1.81

จากตารางที่ 40 จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร ได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและการรักษานักงานไว้ในองค์กร) และทุนองค์กร (วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน)

(12) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) มีจำนวน 8 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีมีจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) การรักษานักงานไว้ในองค์กร (EMRE) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้

ขององค์กร (OM) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

ตารางที่ 41 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → OCB	0.18	4.03
2. SUPRES → OCB	0.09	2.17
3. EMRE → OCB	0.13	5.28
4. MARK → OCB	0.12	2.85
5. TFL → OCB	0.25	3.80
6. TSL → OCB	-0.13	-2.30
7. KI → OCB	0.14	3.25
8. OM → OCB	0.19	5.00

จากตารางที่ 41 จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) และการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร) และทุนองค์กร (วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การตีความหมายของความรู้ และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร)

(13) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีจำนวน 5 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) และการตีความหมายของความรู้ (KI) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

ตารางที่ 42 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

Path	Path Coefficient	T-value
1. EMRES → EMRE	0.17	2.20
2. CLAN → EMRE	0.45	5.63
3. MARK → EMRE	-0.29	-4.22
4. TSL → EMRE	-0.14	-1.97
5. KI → EMRE	0.24	3.38

จากตารางที่ 42 จะเห็นได้ว่า การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตได้รับอิทธิพลจากการมีความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากทุนองค์กร (วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการตีความหมายของความรู้อย่าง)

4.4.3 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทุนองค์กรต่อการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อประเมินขนาดผลกระทบ (effect size) หรือระดับอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน (standardized path coefficient) ทำการวัดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง อิทธิพลทางตรง (direct effect) แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุตัวหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามตัวหนึ่งที่มีอยู่ในแบบจำลอง อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) แสดงถึงผลกระทบของตัวแปรเชิงสาเหตุ (determinant) ตัวหนึ่งที่มีต่อตัวแปรตามตัวหนึ่งโดยส่งผลกระทบผ่านตัวแปรตามตัวอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรก (intervening variables) ในแบบจำลอง อิทธิพลรวม (total effect) แสดงถึงผลรวมของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ตามข้อเสนอแนะของ Cohen (1988) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานที่มีค่าน้อยกว่า 0.10 แสดงถึงขนาดผลกระทบในระดับน้อย (small) ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานที่มีค่ามากกว่า 0.10 แต่ไม่เกิน 0.30 แสดงถึงขนาดผลกระทบในระดับปานกลาง (medium) และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานที่มีค่าเท่ากับ 0.50 หรือมากกว่า แสดงถึงขนาดผลกระทบในระดับมาก (large) อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 43 อิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → EMRES	0.33 (7.66)	0.07 (4.41)	0.40 (9.58)
ADHO → EMRES	0.10 (2.23)	0.01 (2.67)	0.11 (2.38)
HIERA → EMRES	0.08 (2.07)	0.01 (2.58)	0.09 (2.21)
MARK → EMRES	-	0.04 (3.19)	0.04 (3.19)
TFL → EMRES	0.14 (3.75)	0.02 (1.84)	0.16 (4.07)
TSL → EMRES	-	0.01 (2.23)	0.01 (2.23)
KA → EMRES	-	0.02 (1.81)	0.02 (1.81)
KD → EMRES	0.08 (2.09)	0.01 (2.44)	0.09 (2.11)
KI → EMRES	-	0.01 (2.23)	0.01 (2.23)
OM → EMRES	-	0.01 (2.69)	0.01 (2.69)

ตารางที่ 43 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อพนักงานในระดับเดียวกับอิทธิพลของการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA)

โดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO)

ตารางที่ 44 อิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → CUSRES	0.23 (5.24)	0.12 (6.24)	0.35 (8.36)
ADHO → CUSRES	-	0.04 (2.84)	0.04 (2.84)
HIERA → CUSRES	-	0.04 (2.83)	0.04 (2.83)
MARK → CUSRES	0.15 (3.77)	0.02 (2.30)	0.17 (4.18)
TFL → CUSRES	0.07 (1.74)	-	0.09 (1.97)
TSL → CUSRES	-	0.03 (2.43)	0.03 (2.43)
KA → CUSRES	0.08 (1.88)	0.01 (2.55)	0.09 (1.96)
KD → CUSRES	-	0.01 (2.49)	0.01 (2.49)
KI → CUSRES	-	0.03 (2.38)	0.03 (2.38)
OM → CUSRES	-	0.04 (2.99)	0.04 (2.99)

ตารางที่ 44 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ (3) การแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) และ (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรับผิดชอบต่อลูกค้าในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของวัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) และ (3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อลูกค้าในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการตีความหมายของความรู้ (KI)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อลูกค้าในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของตัวแปรการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA)

ตารางที่ 45 อิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → SUPRES	0.23 (5.27)	0.10 (5.98)	0.33 (7.62)
ADHO → SUPRES	-	0.06 (3.04)	0.06 (3.04)
HIERA → SUPRES	0.12 (2.52)	0.02 (2.12)	0.14 (2.79)
MARK → SUPRES	0.08 (1.79)	0.01 (3.52)	0.09 (2.00)
TFL → SUPRES	0.08 (2.15)	-	0.08 (1.91)
TSL → SUPRES	-	0.04 (2.96)	0.04 (2.96)
KA → SUPRES	-	0.01 (2.59)	0.01 (2.59)
KD → SUPRES	-	0.02 (2.60)	0.02 (2.60)
KI → SUPRES	-	0.04 (2.49)	0.04 (2.49)
OM → SUPRES	-	0.06 (3.22)	0.06 (3.22)

ตารางที่ 45 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK)

ตารางที่ 46 อิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → SHARES	0.19 (4.00)	0.08 (4.73)	0.27 (7.62)
ADHO → SHARES	-	0.10 (3.65)	0.10 (3.65)
HIERA → SHARES	-	0.02 (2.18)	0.02 (2.18)
MARK → SHARES	-	0.03 (3.06)	0.03 (3.06)
TFL → SHARES	-0.20 (-3.13)	0.07 (3.11)	-0.14 (-2.43)
TSL → SHARES	0.27 (4.34)	-0.04 (-1.94)	0.23 (4.19)
KA → SHARES	-	0.03 (2.58)	0.03 (2.58)
KD → SHARES	-	0.05 (3.32)	0.05 (3.32)
KI → SHARES	-	0.08 (3.13)	0.08 (3.13)
OM → SHARES	0.14 (3.07)	-	0.16 (3.76)

ตารางที่ 46 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในระดับเดียวกับอิทธิพลของการตีความหมายของความรู้ (KI) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ (3) การจัดเก็บรักษาความรู้ขององค์กร (OM)

ตารางที่ 47 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → COMRES	-	0.14 (6.17)	0.14 (6.17)
ADHO → COMRES	-	0.07 (2.90)	0.07 (2.90)
HIERA → COMRES	-	0.03 (2.13)	0.03 (2.13)
MARK → COMRES	0.10 (2.35)	0.01 (3.01)	0.11 (2.68)
TFL → COMRES	-	0.06 (3.62)	0.06 (3.62)
TSL → COMRES	-	-	-
KA → COMRES	0.13 (2.62)	0.01 (1.77)	0.14 (2.76)
KD → COMRES	0.17 (3.69)	0.03 (2.04)	0.20 (4.21)
KI → COMRES	-	0.03 (2.00)	0.03 (2.00)
OM → COMRES	-	0.03 (2.25)	0.03 (2.25)

ตารางที่ 47 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร (KD) (2) การแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวมจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อชุมชนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร (KD) และ (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อชุมชนในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการแสวงหาความรู้ขององค์กร (KA) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK)

ตารางที่ 48 อิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → ENRES	-	0.19 (6.76)	0.19 (6.76)
ADHO → ENRES	0.10 (1.90)	0.05 (2.31)	0.15 (2.70)
HIERA → ENRES	-	0.04 (2.15)	0.04 (2.15)
MARK → ENRES	-	0.02 (3.11)	0.02 (3.11)
TFL → ENRES	-	0.07 (3.73)	0.07 (3.73)
TSL → ENRES	-	-	-
KA → ENRES	-	0.01 (1.79)	0.01 (1.79)
KD → ENRES	-	0.04 (2.06)	0.04 (2.06)
KI → ENRES	0.11 (2.06)	-	0.11 (2.08)
OM → ENRES	0.11 (2.29)	-	0.11 (2.33)

ตารางที่ 48 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลของทุนองค์กรที่มีต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) ขององค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ (1) การตีความหมายของความรู้ (KI) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) และ (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) และ (3) การตีความหมายของความรู้ (KI) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM)

4.4.4 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทำการศึกษามีจำนวน 7 ด้านประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของ ลูกค้าใหม่ ความภักดีของลูกค้า ผลิตภาพการผลิต นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมการเป็นพนักงาน ที่ดี และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ผลการดำเนินงานทั้ง 7 ด้านเป็นตัวชี้วัดประ โยชน์ทางธุรกิจ ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีดังนี้

ตารางที่ 49 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → PROFIT	-0.10 (-2.63)	0.07 (2.66)	-
ADHO → PROFIT	-	0.20 (4.57)	0.20 (4.57)
HIERA → PROFIT	-	0.02 (2.38)	0.02 (2.38)
MARK → PROFIT	-	-	-
TFL → PROFIT	-	0.16 (4.83)	0.16 (4.83)
TSL → PROFIT	-	-0.13 (-4.11)	-0.13 (-4.11)
KA → PROFIT	-	0.03 (2.43)	0.03 (2.43)
KD → PROFIT	-	-	-
KI → PROFIT	-	0.18 (4.24)	0.18 (4.24)
OM → PROFIT	-	-	-
EMRES → PROFIT	-	0.22 (5.05)	0.22 (5.05)
CUSRES → PROFIT	-	0.07 (4.32)	0.07 (4.32)
SUPRES → PROFIT	-	0.05 (3.84)	0.05 (3.84)
SHARES → PROFIT	0.07 (1.77)	-0.32 (-4.82)	-0.25 (-3.38)
COMRES → PROFIT	-	-0.05 (-2.70)	-0.05 (-2.70)
ENRES → PROFIT	-	0.09 (2.10)	0.09 (2.10)
CUSAC → PROFIT	0.14 (3.50)	-	0.14 (3.50)

ตารางที่ 49 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร (ต่อ)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CUSLO → PROFIT	0.06 (2.10)	0.14 (1.96)	0.08 (2.45)
PRODUC → PROFIT	0.67 (16.56)	-	0.70 (15.32)
PINNO → PROFIT	-	0.16 (4.29)	0.16 (4.29)
OCB → PROFIT	-	0.14 (3.30)	0.14 (3.30)
EMRE → PROFIT	-	0.05 (4.04)	0.05 (4.04)

ตารางที่ 49 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ขององค์กรธุรกิจในอนาคตของเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) (2) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) โดยที่ผลผลิตการผลิตและการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร แต่วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงานส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) โดยมีอิทธิพลในเชิงลบ (2) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวก และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวก

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวก (2) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) โดยมีอิทธิพลในเชิงลบ และ (3) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวก

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรมีจำนวนทั้งหมด 6 ปัจจัยจำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวมีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวก และความ

รับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบ และจะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตารางที่ 50 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้านำใหม่

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → CUSAC	-	0.06 (2.24)	0.06 (2.24)
ADHO → CUSAC	-	0.14 (4.52)	0.14 (4.52)
HIERA → CUSAC	-	0.02 (2.09)	0.02 (2.09)
MARK → CUSAC	-	-	-
TFL → CUSAC	0.18 (2.93)	0.10 (4.30)	0.28 (4.39)
TSL → CUSAC	-0.19 (-3.28)	-0.08 (-3.82)	-0.27 (-4.43)
KA → CUSAC	0.20 (4.53)	-	0.20 (4.51)
KD → CUSAC	-	-	-
KI → CUSAC	-	0.12 (4.07)	0.12 (4.07)
OM → CUSAC	-	-	-
EMRES → CUSAC	0.08 (1.70)	0.14 (4.52)	0.22 (4.01)
CUSRES → CUSAC	-	0.06 (3.84)	0.06 (3.84)
SUPRES → CUSAC	-	0.02 (3.69)	0.02 (3.69)
SHARES → CUSAC	-	-0.22 (-4.77)	-0.22 (-4.77)
COMRES → CUSAC	-	-0.04 (-3.25)	-0.04 (-3.25)
ENRES → CUSAC	-	0.05 (1.71)	0.05 (1.71)
CUSLO → CUSAC	-	0.01 (1.95)	0.01 (1.95)
PRODUC → CUSAC	0.54 (14.47)	-0.05 (-1.97)	0.49 (11.28)
PINNO → CUSAC	-	0.11 (4.16)	0.11 (4.16)
OCB → CUSAC	-	0.09 (3.25)	0.09 (3.25)
EMRE → CUSAC	-	0.03 (3.55)	0.03 (3.55)
PROFIT → CUSAC	-	-	-

ตารางที่ 50 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) โดยพิจารณาผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัยที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) (2) การแสวงหาความรู้ (KA) และ(3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) (2) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) และ (3) การตีความหมายของความรู้ (KI)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) และ(3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) มีจำนวนทั้งหมด 6 ปัจจัย จำแนกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวก จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียว มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) โดยที่ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในเชิงบวก ส่วนความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) และความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES) มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในเชิงลบ

ตารางที่ 51 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อความภักดีของลูกค้า

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → CUSLO	-	0.18 (6.05)	0.18 (6.05)
ADHO → CUSLO	-	0.06 (3.42)	0.06 (3.42)
HIERA → CUSLO	-	0.04 (2.69)	0.04 (2.69)

ตารางที่ 51 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อความภักดีของลูกค้า (ต่อ)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
MARK → CUSLO	-0.20 (-3.64)	-	-0.23 (-3.97)
TFL → CUSLO	0.15 (2.74)	0.05 (3.35)	0.20 (3.65)
TSL → CUSLO	-	-0.04 (-2.26)	-0.04 (-2.26)
KA → CUSLO	-	-	-
KD → CUSLO	-0.25 (-4.42)	-	-0.25 (-4.27)
KI → CUSLO	-	0.09 (4.20)	0.09 (4.20)
OM → CUSLO	-	0.01 (1.99)	0.01 (1.99)
EMRES → CUSLO	-	0.11 (4.83)	0.11 (4.83)
CUSRES → CUSLO	-	0.03 (3.85)	0.03 (3.85)
SUPRES → CUSLO	0.25 (4.61)	0.01 (3.26)	0.26 (4.74)
SHARES → CUSLO	-	-	-
COMRES → CUSLO	-	-	-
ENRES → CUSLO	-	0.10 (4.36)	0.10 (4.36)
CUSAC → CUSLO	-	-	-
PRODUC → CUSLO	0.16 (3.26)	-	0.15 (3.48)
PINNO → CUSLO	-	0.03 (2.82)	0.03 (2.82)
OCB → CUSLO	-	0.03 (2.41)	0.03 (2.41)
EMRE → CUSLO	0.21 (4.70)	0.01 (2.56)	0.22 (4.90)
PROFIT → CUSLO	-	-	-

ตารางที่ 51 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) โดยพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัยที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความภักดีของลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และการตีความหมายของความรู้ (KD) แต่ปัจจัยทั้งสองมีอิทธิพลต่อความภักดีของลูกค้าในลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอิทธิพลเชิงบวก แต่การตีความหมายของความรู้มีอิทธิพลเชิงลบ (2) การรักษานักงานไว้ในองค์กร (EMRE) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความภักดีของลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และ (3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

โดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของลูกค้ามากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) (2) การตีความหมายของความรู้ (KD) และ (3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) มีจำนวนทั้งหมด 4 ปัจจัย จำแนกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวนับจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

ตารางที่ 52 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อผลิตภาพการผลิต

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → PRODUC	-	-	-
ADHO → PRODUC	0.16 (2.52)	0.09 (3.14)	0.25 (4.60)
HIERA → PRODUC	-	0.03 (2.24)	0.03 (2.24)
MARK → PRODUC	-	-	-
TFL → PRODUC	-	0.17 (4.18)	0.17 (4.18)
TSL → PRODUC	-	-0.15 (-3.98)	-0.15 (-3.98)
KA → PRODUC	-	-	-
KD → PRODUC	-	-	-
KI → PRODUC	0.20 (3.12)	-	0.23 (4.23)
OM → PRODUC	-	-	-
EMRES → PRODUC	0.21 (3.11)	-	0.25 (4.67)
CUSRES → PRODUC	-	0.08 (4.21)	0.08 (4.21)
SUPRES → PRODUC	-	0.04 (3.63)	0.04 (3.63)

ตารางที่ 52 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อผลิตภาพการผลิต (ต่อ)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
SHARES → PRODUC	-0.47 (-4.16)	0.06 (1.77)	-0.41 (-5.14)
COMRES → PRODUC	-	-0.08 (-3.36)	-0.08 (-3.36)
ENRES → PRODUC	0.18 (2.85)	-0.10 (-2.95)	0.08 (1.59)
CUSAC → PRODUC	-	-	-
CUSLO → PRODUC	-	0.02 (1.97)	0.02 (1.97)
PINNO → PRODUC	0.23 (4.39)	-0.03 (-1.76)	0.20 (4.35)
OCB → PRODUC	0.13 (2.18)	0.04 (2.12)	0.17 (3.33)
EMRE → PRODUC	-	0.05 (3.66)	0.05 (3.66)
PROFIT → PRODUC	-	-	-

ตารางที่ 52 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) ขององค์กรธุรกิจในอนาคตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัยที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิตภาพการผลิตมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) (2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) และ(3) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลิตภาพการผลิตมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) (2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(TSL) และ (3) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการผลิตมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) (2) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลิตภาพการผลิตในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) และ(3) การตีความหมายของความรู้ (KI)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) มีจำนวนทั้งหมด 6 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม

อย่างเดียวนี้อาจมีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้
จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และความรับผิดชอบต่อชุมชน (COMRES)

ตารางที่ 53 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → PINNO	-	0.14 (5.80)	0.14 (5.80)
ADHO → PINNO	0.35 (7.11)	0.02 (3.02)	0.37 (7.55)
HIERA → PINNO	-	0.02 (2.80)	0.02 (2.80)
MARK → PINNO	-	-	-
TFL → PINNO	-	0.10 (4.37)	0.10 (4.37)
TSL → PINNO	-0.08 (-1.81)	-0.04 (-2.45)	-0.12 (-2.58)
KA → PINNO	-	0.01 (1.65)	0.01 (1.65)
KD → PINNO	-	-	-
KI → PINNO	-	0.08 (4.32)	0.08 (4.32)
OM → PINNO	-	0.07 (4.21)	0.07 (4.21)
EMRES → PINNO	-	0.10 (5.07)	0.10 (5.07)
CUSRES → PINNO	0.13 (2.65)	0.02 (3.80)	0.15 (3.05)
SUPRES → PINNO	-	0.08 (3.89)	0.08 (3.89)
SHARES → PINNO	-	0.02 (2.08)	0.02 (2.08)
COMRES → PINNO	-	-	-
ENRES → PINNO	-	0.05 (3.58)	0.05 (3.58)
CUSAC → PINNO	-	-	-
CUSLO → PINNO	0.08 (2.08)	-	0.08 (2.08)
PRODUC → PINNO	-	0.02 (2.62)	0.02 (2.62)
OCB → PINNO	0.28 (5.75)	-	0.28 (5.79)
EMRE → PINNO	0.08 (2.09)	0.07 (4.30)	0.15 (3.88)
PROFIT → PINNO	-	-	-

ตารางที่ 53 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) โดยพิจารณาผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัยที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง(ADHO) (2) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และ(3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และ (3) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง(ADHO) (2) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และ(3) การมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) มีจำนวนทั้งหมด 5 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียว จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

ตารางที่ 54 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → OCB	-	0.18 (7.01)	0.18 (7.01)
ADHO → OCB	-	0.03 (2.43)	0.03 (2.43)
HIERA → OCB	-	0.03 (2.62)	0.03 (2.62)
MARK → OCB	0.12 (2.85)	-0.02 (-1.75)	0.09 (2.26)
TFL → OCB	0.21 (3.80)	0.04 (3.38)	0.25 (4.52)
TSL → OCB	-0.12 (-2.30)	-	-0.14 (-2.51)

ตารางที่ 54 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดี (ต่อ)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
KA → OCB	-	-	-
KD → OCB	-	0.02 (1.99)	0.02 (1.99)
KI → OCB	0.16 (3.25)	0.04 (3.21)	0.20 (4.11)
OM → OCB	0.21 (5.00)	0.01 (2.24)	0.22 (5.18)
EMRES → OCB	0.18 (4.03)	0.05 (3.22)	0.23 (4.99)
CUSRES → OCB	-	0.05 (3.63)	0.05 (3.63)
SUPRES → OCB	0.09 (2.17)	0.01 (2.92)	0.10 (2.44)
SHARES → OCB	-	0.02 (2.53)	0.02 (2.53)
COMRES → OCB	-	-	-
ENRES → OCB	-	0.04 (2.91)	0.04 (2.91)
CUSAC → OCB	-	-	-
CUSLO → OCB	-	-	-
PRODUC → OCB	-	0.01 (2.23)	0.01 (2.23)
PINNO → OCB	-	-	-
EMRE → OCB	0.17 (5.28)	-	0.17 (5.28)
PROFIT → OCB	-	-	-

ตารางที่ 54 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดี (OCB) ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยพิจารณาผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัยที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) (2) ความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) และ (3) การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ความรับผิดชอบต่อนักงาน (EMRES) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) และ (3) ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง (TFL) ซึ่งมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับอิทธิพลของการตีความหมายของความรู้ (KI) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) (2) ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และ(3) การจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) มีจำนวนทั้งหมด 5 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวมีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

ตารางที่ 55 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
CLAN → EMRE	0.36 (5.63)	0.06 (2.15)	0.42 (7.30)
ADHO → EMRE	-	-	-
HIERA → EMRE	-	-	-
MARK → EMRE	-0.23 (-4.22)	0.01 (1.81)	-0.22 (-4.14)
TFL → EMRE	-	0.02 (1.94)	0.02 (1.94)
TSL → EMRE	-0.10 (-1.97)	-	-0.10 (-1.96)
KA → EMRE	-	-	-
KD → EMRE	-	-	-
KI → EMRE	0.21 (3.38)	-	0.21 (3.40)
OM → EMRE	-	-	-
EMRES → EMRE	0.14 (2.20)	-	0.14 (2.20)
CUSRES → EMRE	-	0.03 (2.03)	0.03 (2.03)
SUPRES → EMRE	-	0.01 (1.87)	0.01 (1.87)

ตารางที่ 55 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (ต่อ)

Path	Standardized Path Coefficient และ T-value		
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
SHARES → EMRE	-	-	-
COMRES → EMRE	-	-	-
ENRES → EMRE	-	0.01 (1.98)	0.01 (1.98)
CUSAC → EMRE	-	-	-
CUSLO → EMRE	-	-	-
PRODUC → EMRE	-	-	-
PINNO → EMRE	-	-	-
OCB → EMRE	-	-	-
PROFIT → EMRE	-	-	-

ตารางที่ 55 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) โดยพิจารณาผลกระทบของปัจจัยเชิงสาเหตุจำนวน 22 ปัจจัย ที่มีอยู่ในแบบจำลองจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน(CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ(3) การตีความหมายของความรู้ (KI)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

ถ้าพิจารณาจากอิทธิพลรวม จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน(CLAN) (2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) และ(3) การตีความหมายของความรู้ (KI)

โดยการพิจารณาเฉพาะอิทธิพลของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) มีจำนวน 4 ปัจจัย จำแนกได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวนั้นมีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวนั้นมีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (CUSRES) ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES)

4.4.5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า ทูนอนค์กร จำนวน 10 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมมุ่งเน้นพนักงาน (CLAN) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (ADHO) วัฒนธรรมมุ่งเน้นโครงสร้างอำนาจ (HIERA) วัฒนธรรมมุ่งเน้นตลาด (MARK) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) การแสวงหาความรู้ (KA) การเผยแพร่ความรู้ (KD) การตีความหมายของความรู้ (KI) และการจัดเก็บความรู้ขององค์กร (OM) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีความรับผิดชอบต่อสังคม 6 มิติ ซึ่งประกอบด้วยการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) ลูกค้า (CUSRES) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) ผู้ถือหุ้น (SHARES) ชุมชน (COMRES) และสิ่งแวดล้อม (ENRES) ส่วนสมมติฐานเกี่ยวกับประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า การมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้าใหม่ (CUSLO) ผลผลิตการผลิต (PRODUC) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (PINNO) พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี (OCB) และการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (EMRE) นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า การมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น ชุมชน และสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรโดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ความภักดีของลูกค้า ผลผลิตการผลิต นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กรเป็นตัวแปรแทรก (mediators) ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มาตรฐานและ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. CLAN → EMRES	0.33 (7.66)	สอดคล้อง
2. ADHO → EMRES	0.10 (2.23)	สอดคล้อง
3. HIERA → EMRES	0.08 (2.07)	สอดคล้อง
4. MARK → EMRES	-	ns

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจ
ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มาตรฐานและ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
5. TFL → EMRES	0.14 (3.75)	สอดคล้อง
6. TSL → EMRES	-	ns
7. KA → EMRES	-	ns
8. KD → EMRES	0.08 (2.09)	สอดคล้อง
9. KI → EMRES	-	ns
10. OM → EMRES	-	ns
11. CLAN → CUSRES	0.23 (5.24)	สอดคล้อง
12. ADHO → CUSRES	-	ns
13. HIERA → CUSRES	-	ns
14. MARK → CUSRES	0.15 (3.77)	สอดคล้อง
15. TFL → CUSRES	0.07 (1.74)	สอดคล้อง
16. TSL → CUSRES	-	ns
17. KA → CUSRES	0.08 (1.88)	สอดคล้อง
18. KD → CUSRES	-	ns
19. KI → CUSRES	-	ns
20. OM → CUSRES	-	ns
21. CLAN → SUPRES	0.23 (5.27)	สอดคล้อง
22. ADHO → SUPRES	-	ns
23. HIERA → SUPRES	0.12 (2.52)	สอดคล้อง
24. MARK → SUPRES	0.08 (1.79)	สอดคล้อง
25. TFL → SUPRES	0.08 (2.15)	สอดคล้อง
26. TSL → SUPRES	-	ns
27. KA → SUPRES	-	ns
28. KD → SUPRES	-	ns
29. KI → SUPRES	-	ns

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจ
ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มาตรฐานและ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
30. OM → SUPRES	-	ns
31. CLAN → SHARES	0.19 (4.00)	สอดคล้อง
32. ADHO → SHARES	-	ns
33. HIERA → SHARES	-	ns
34. MARK → SHARES	-	ns
35. TFL → SHARES	-0.20 (-3.13)	ไม่สอดคล้อง
36. TSL → SHARES	0.27 (4.34)	สอดคล้อง
37. KA → SHARES	-	ns
38. KD → SHARES	-	ns
39. KI → SHARES	-	ns
40. OM → SHARES	0.14 (3.07)	สอดคล้อง
41. CLAN → COMRES	-	ns
42. ADHO → COMRES	-	ns
43. HIERA → COMRES	-	ns
44. MARK → COMRES	0.10 (2.35)	สอดคล้อง
45. TFL → COMRES	-	ns
46. TSL → COMRES	-	ns
47. KA → COMRES	0.13 (2.62)	สอดคล้อง
48. KD → COMRES	0.17 (3.69)	สอดคล้อง
49. KI → COMRES	-	ns
50. OM → COMRES	-	ns
51. CLAN → ENRES	-	ns
52. ADHO → ENRES	0.10 (1.90)	สอดคล้อง
53. HIERA → ENRES	-	ns
54. MARK → ENRES	-	ns

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจ
ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน และ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
55. TFL → ENRES	-	ns
56. TSL → ENRES	-	ns
57. KA → ENRES	-	ns
58. KD → ENRES	-	ns
59. KI → ENRES	0.11 (2.06)	สอดคล้อง
60. OM → ENRES	0.11 (2.29)	สอดคล้อง
61. EMRES → PROFIT	-	ns
62. CUSRES → PROFIT	-	ns
63. SUPRES → PROFIT	-	ns
64. SHARES → PROFIT	0.07 (1.77)	สอดคล้อง
65. COMRES → PROFIT	-	ns
66. ENRES → PROFIT	-	ns
67. EMRES → CUSAC	0.08 (1.70)	สอดคล้อง
68. CUSRES → CUSAC	-	ns
69. SUPRES → CUSAC	-	ns
70. SHARES → CUSAC	-	ns
71. COMRES → CUSAC	-	ns
72. ENRES → CUSAC	-	ns
73. EMRES → CUSLO	-	ns
74. CUSRES → CUSLO	-	ns
75. SUPRES → CUSLO	0.25 (4.61)	สอดคล้อง
76. SHARES → CUSLO	-	ns
77. COMRES → CUSLO	-	ns
78. ENRES → CUSLO	-	ns

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจ
ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มาตรฐานและ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
79. EMRES → PRODUC	0.21 (3.11)	สอดคล้อง
80. CUSRES → PRODUC	-	ns
81. SUPRES → PRODUC	-	ns
82. SHARES → PRODUC	-0.47 (-4.16)	ไม่สอดคล้อง
83. COMRES → PRODUC	-	
84. ENRES → PRODUC	0.18 (2.85)	สอดคล้อง
85. EMRES → PINNO	-	ns
86. CUSRES → PINNO	0.13 (2.65)	สอดคล้อง
87. SUPRES → PINNO	-	ns
88. SHARES → PINNO	-	ns
89. COMRES → PINNO	-	ns
90. ENRES → PINNO	-	ns
91. EMRES → OCB	0.18 (4.03)	สอดคล้อง
92. CUSRES → OCB	-	ns
93. SUPRES → OCB	0.09 (2.17)	สอดคล้อง
94. SHARES → OCB	-	ns
95. COMRES → OCB	-	ns
96. ENRES → OCB	-	ns
97. EMRES → EMRE	0.14 (2.20)	สอดคล้อง
98. CUSRES → EMRE	-	ns
99. SUPRES → EMRE	-	ns
100. SHARES → EMRE	-	ns
101. COMRES → EMRE	-	ns

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจ
ของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง มาตรฐานและ T-value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
102. ENRES → EMRE	-	ns
103. CUSAC → PROFIT	0.14 (3.50)	สอดคล้อง
104. CULSO → PROFIT	0.06 (2.10)	สอดคล้อง
105. PRODUC → PROFIT	0.67 (16.56)	สอดคล้อง
106. PINNO → PROFIT	-	ns
107. OCB → PROFIT	-	ns
108. EMRE → PROFIT	-	ns

จากตารางที่ 56 โดยพิจารณาเส้นทางที่ 103, 104 และ 105 จะเห็นได้ว่าการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลิตภาพการผลิต (PRODUC) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ขององค์กร

เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เป็นตัวแปรแทรก

เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน (EMRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) และผลิตภาพการผลิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิตภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (SUPRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีของลูกค้า (CUSLO) และความภักดีของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีความภักดีของลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก

เนื่องจากการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ENRES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลิตภาพการผลิต (PRODUC) และผลิตภาพการผลิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถใน

การทำกำไร (PROFIT) ดังนั้น การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีผลิดภาพการผลิตเป็นตัวแปรแทรก

จากเส้นทางที่ 64 จะเห็นได้ว่าการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (SHARES) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการทำกำไร (PROFIT) ขององค์กร

จึงกล่าวได้ว่า การมีความรับผิดชอบต่อสังคมนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรแล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ (CUSAC) ความภักดีของลูกค้า (CUSLO) และผลิดภาพการผลิต (PRODUC) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรก (mediators)

4.5 ผลการสังเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling พบว่าตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองของผู้วิจัยทั้ง 23 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเชิงโครงสร้าง โดยมีเส้นทางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม 77 เส้นทาง เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปรอยู่ภายใต้แนวคิดที่ศึกษาจำนวน 6 แนวคิด ได้แก่ (1) ทุนองค์กร (2) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (3) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (4) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (5) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และ (6) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน แนวคิดที่ศึกษาทั้ง 6 แนวคิดมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นโครงสร้างซึ่งเป็นการสัมพันธ์เชิงเหตุผลบนพื้นฐานของระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุล ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล และบนพื้นฐานของทฤษฎี Resources-Based View of the firm ผลจากการสังเคราะห์พบว่าเส้นทางหลักที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่ศึกษามีจำนวน 14 เส้นทาง โดยมีเส้นทางย่อย 77 เส้นทางซึ่งเป็นผลการทดสอบสมมติฐานทำหน้าที่เป็นเส้นทางสนับสนุนเส้นทางหลักทั้ง 14 เส้นทางมีคำอธิบายโดยสังเขปดังนี้

เส้นทาง P1 แสดงให้เห็นว่า ทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร

เส้นทาง P2 แสดงให้เห็นว่า ทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

เส้นทาง P3 แสดงให้เห็นว่า ทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

เส้นทาง P4 แสดงให้เห็นว่า ทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
 เส้นทาง P5 แสดงให้เห็นว่า ทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน
 เส้นทาง P6 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต

เส้นทาง P7 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

เส้นทาง 8 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

เส้นทาง 9 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตารางที่ 57 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และ ผลการดำเนินงานขององค์กร 4 มิติ

เส้นทางหลัก	เส้นทางสนับสนุน
P1 Organizational Capital → Corporate Social Responsibility	CLAN → EMRES, ADHO → EMRES, HIERA → EMRES, TFL → EMRES, KD → EMRES, CLAN → CUSRES, MARK → CUSRES, TFL → CUSRES, KA → CUSRES, CLAN → SUPRES, HIERA → SUPRES, MARK → SUPRES, TFL → SUPRES, CLAN → SHARES, TFL → SHARES, TSL → SHARES, OM → SHARES, MARK → COMRES, KA → COMRES, KD → COMRES, ADHO → ENRES, KI → ENRES, OM → ENRES
P2 Organizational Capital → Learning & Growth Performance	MARK → OCB, TFL → OCB, TSL → OCB, KI → OCB, OM → OCB, CLAN → EMRE MARK → EMRE, TSL → EMRE KI → EMRE

ตารางที่ 57 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และ ผลการดำเนินงานขององค์กร 4 มิติ (ต่อ)

เส้นทางหลัก	เส้นทางสนับสนุน
P3 Organizational Capital → Internal Process Performance	ADHO → PRODUC, KI → PRODUC, ADHO → PINNO, TSL → PINNO
P4 Organizational Capital → Customer Performance	TFL → CUSAC, TSL → CUSAC, KA → CUSAC, MARK → CUSLO, TFL → CUSLO, KI → CUSLO
P5 Organizational Capital → Financial Performance	CLAN → PROFIT
P6 Corporate Social Responsibility → Learning & Growth Performance	EMRES → OCB, SUPRES → OCB, EMRES → EMRE
P7 Corporate Social Responsibility → Internal Process Performance	EMRES → PRODUC, SHARES → PRODUC , ENRES → PRODUC, CUSRES → PINNO
P8 Corporate Social Responsibility → Customer Performance	EMRES → CUSAC, SUPRES → CUSLO
P9 Corporate Social Responsibility → Financial Performance	SHARES → PROFIT
P10 Learning & Growth Performance → Internal Process Performance	OCB → PRODUC, OCB → PINNO, EMRE → PINNO
P11 Learning & Growth Performance → Customer Performance	EMRE → CUSLO
P12 Internal Process Performance → Customer Performance	PRODUC → CUSAC, PRODUC → CUSLO
P13 Internal Process Performance → Financial Performance	PRODUC → PROFIT
P14 Customer Performance → Financial Performance	CUSAC → PROFIT, CUSLO → PROFIT

เส้นทาง P10 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร

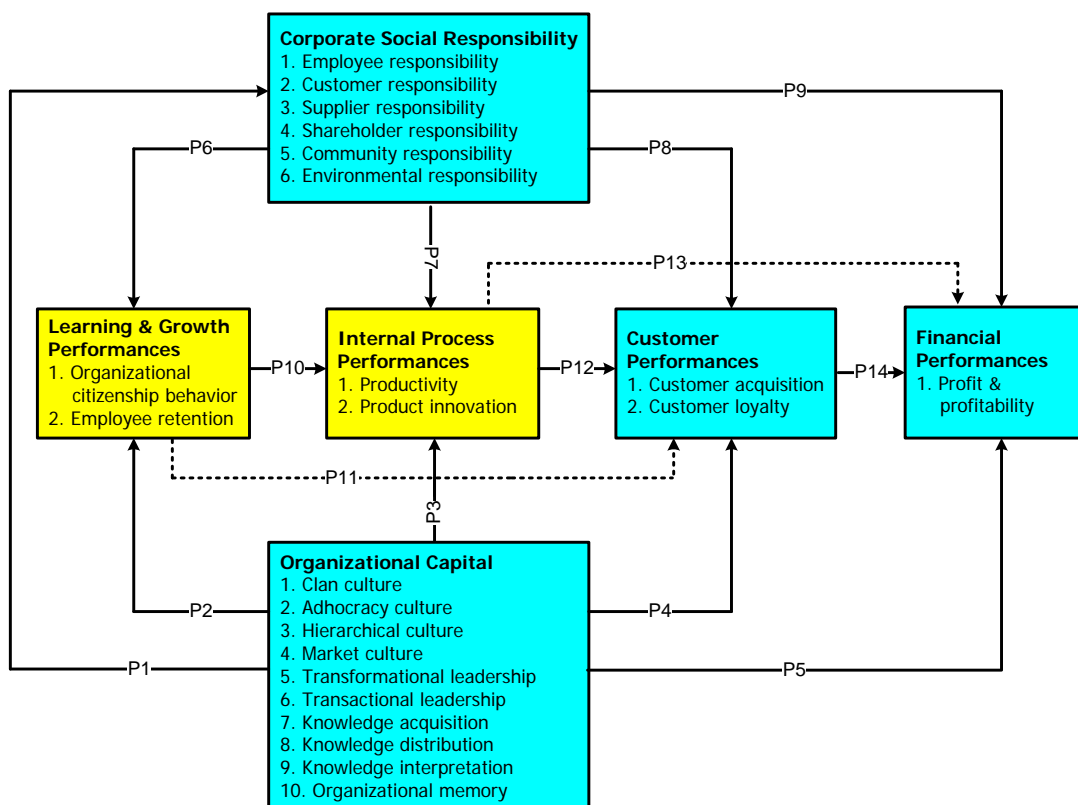
เส้นทาง P11 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

เส้นทาง P12 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

เส้นทาง P13 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

เส้นทาง P14 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

เส้นทางที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างแนวคิดที่ศึกษาทั้ง 6 แนวคิดสามารถเขียนเป็นแบบจำลองเชิงโครงสร้างได้ดังนี้

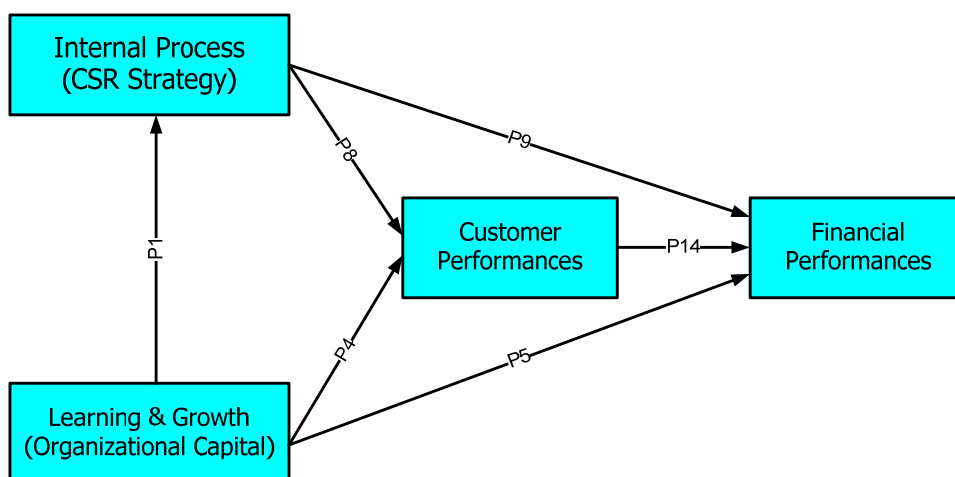


ภาพที่ 23 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุและประโยชน์ทางธุรกิจของการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

จากภาพที่ 23 จะเห็นได้ว่าแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นแบบจำลองที่เกิดจากการบูรณาการระหว่าง Balanced Scorecard ทั้ง 2 ระบบ คือระบบการบริหารองค์กร (management system) และระบบการวัดผลการดำเนินงาน (performance measurement system) ระบบการบริหารองค์กรมี 4 มิติ ประกอบด้วย ทุนองค์กร (มิติการเรียนรู้และการเติบโต) กลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม (มิติกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (มิติลูกค้า) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (มิติการเงิน) ส่วนระบบการวัดผลการดำเนินงานก็มี 4 มิติ ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานในมิติการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานในมิติกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร ผลการดำเนินงานในมิติลูกค้า และผลการดำเนินงานในมิติการเงิน เนื่องจากแต่ละระบบมีการวัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงินเหมือนกัน ดังนั้น เมื่อนำ Balanced Scorecard ทั้ง 2 ระบบมารวมกัน (union) หรือบูรณาการให้เป็นระบบเดียวกัน แบบจำลองจึงมีเพียง 6 มิติเท่านั้น

แบบจำลองเชิงโครงสร้างดังกล่าวอธิบายว่า ทุนองค์กรซึ่งมีฐานะเป็นทั้งทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญ 2 ประการคือ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร (P1) และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (P2) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (P3) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (P4) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (P5) ส่วนกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นทักษะความสามารถขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต (P6) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร (P7) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (P8) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (P9) และจะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลต่อกันแบบเป็นโครงสร้างกล่าวคือผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรแล้วยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าด้วย ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรนอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าแล้วยังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย ส่วนผลการดำเนินงานด้านลูกค้าก็มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินซึ่งเป็นคำอธิบายที่มีอยู่เดิมของระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล เนื่องจากผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านเป็นตัวชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันและได้รับอิทธิพลจากทุนองค์กรและกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ทุนองค์กรและกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการบริหารองค์กร (management system) องค์กรประกอบทั้ง 4 ของระบบการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อกันเชิงเส้นตรงตามเส้นทาง P1, P8 และ P14 เท่านั้น กล่าวคือทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติในองค์กร (P1) กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (P8) และผลการดำเนินงานด้านลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (P14) ส่วนเส้นทาง P4, P5 และ P9 เป็นเส้นทางใหม่ซึ่งค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ โดยที่เส้นทาง P4 อธิบายให้ทราบว่าทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า เส้นทาง P5 อธิบายให้ทราบว่าทุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่วนเส้นทาง P9 อธิบายให้ทราบว่ากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าการค้นพบเส้นทางใหม่ทั้ง 3 เส้นทางนี้มีผลทำให้โครงสร้างและคำอธิบายของระบบการบริหารองค์กรแบบสมดุลมีความแตกต่างจากเดิมและมีความก้าวหน้ามากกว่าเดิม

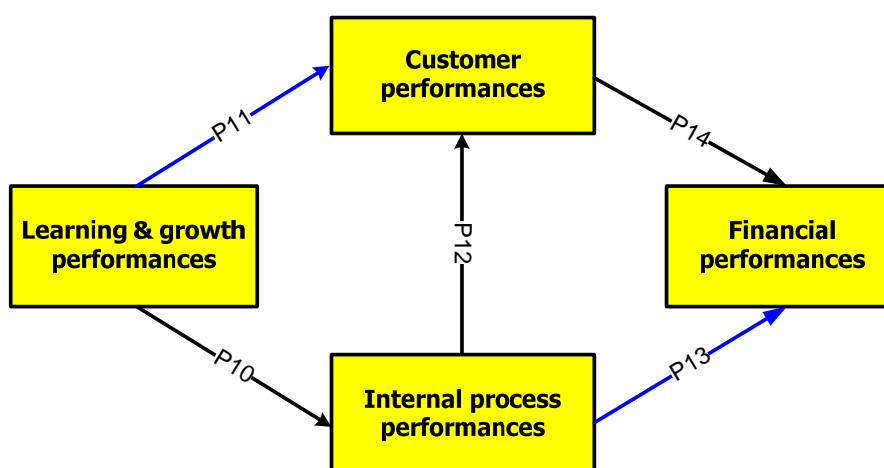


ภาพที่ 24 แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของทุนองค์กรและกลยุทธ์ CSR

โดยการนำเส้นทาง P1 เส้นทาง P4 เส้นทาง P5 เส้นทาง P8 เส้นทาง P9 และเส้นทาง P14 มาเขียนเป็นแบบจำลอง จะได้ Balanced Scorecard รูปแบบใหม่ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กร (management system) ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กร กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังภาพที่ 24

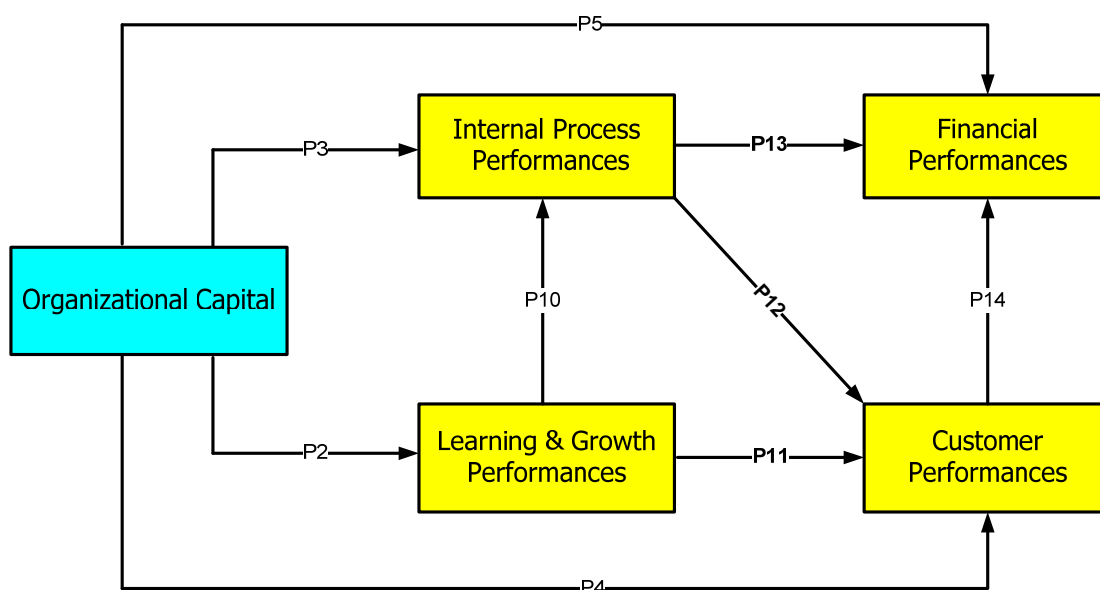
ตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard ที่เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน (performance measurement system) องค์กรประกอบทั้ง 4 ของระบบการวัดผลการดำเนินงานมีอิทธิพลต่อกันเชิงเส้นตรงตามเส้นทาง P10, P12 และ P14 เท่านั้น กล่าวคือ เส้นทาง P10 อธิบายให้

ทราบว่าผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร เส้นทาง P12 อธิบายให้ทราบว่าผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ส่วนเส้นทาง P14 อธิบายให้ทราบว่าผลการดำเนินงานด้านลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่วนเส้นทาง P11 และ P13 เป็นเส้นทางใหม่ซึ่งค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ โดยที่เส้นทาง P11 อธิบายให้ทราบว่าผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ส่วนเส้นทาง P13 อธิบายให้ทราบว่าผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน การค้นพบเส้นทางใหม่ทั้ง 2 เส้นทางนี้มีผลทำให้โครงสร้างและคำอธิบายของระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลมีความแตกต่างจากเดิมและมีความก้าวหน้ามากกว่าเดิม



ภาพที่ 25 แบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล

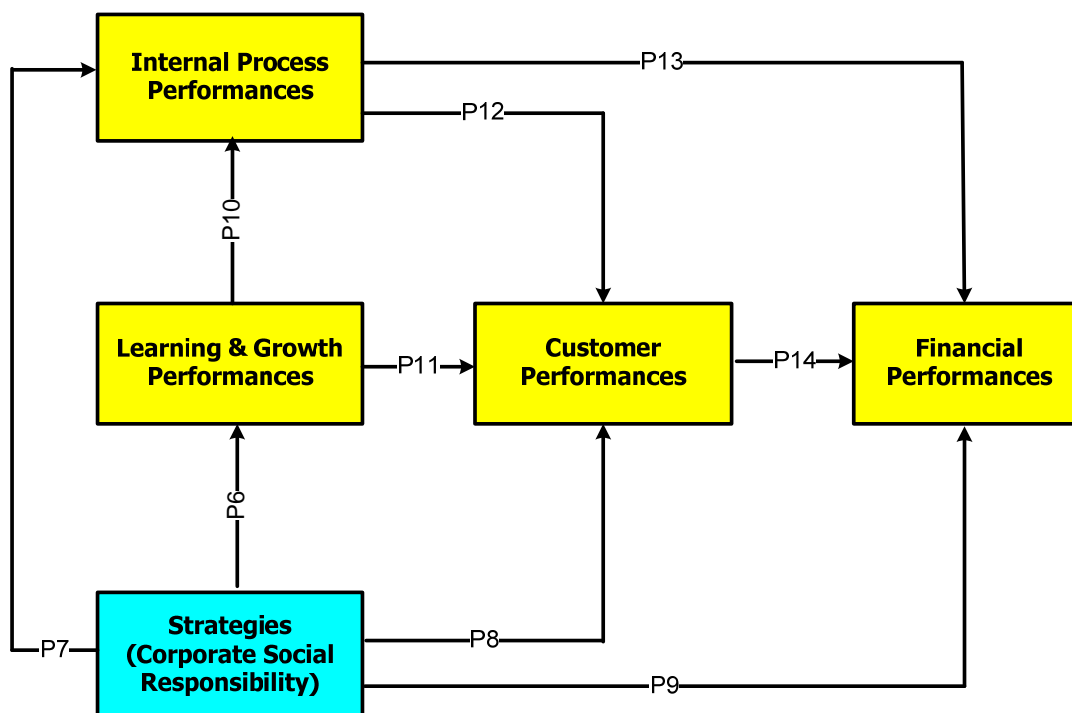
โดยการนำเส้นทาง P10 เส้นทาง P11 เส้นทาง P12 เส้นทาง P13 และเส้นทาง P14 มาเขียนเป็นแบบจำลอง จะได้ Balanced Scorecard รูปแบบใหม่ซึ่งเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 26 แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของทุนองค์กร

โดยการนำเส้นทาง P2 เส้นทาง P3 เส้นทาง P4 เส้นทาง P5 เส้นทาง P10 เส้นทาง P11 เส้นทาง P12 เส้นทาง P13 และเส้นทาง P14 มาเขียนเป็นแบบจำลองจะได้แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของทุนองค์กรซึ่งเป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างทุนองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังภาพที่ 26

จะเห็นได้ว่า ทุนองค์กรซึ่งเป็นทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน นอกจากนี้ ทุนองค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรจำนวน 1 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นตัวแปรแทรก มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าจำนวน 3 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรเป็นตัวแปรแทรก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินจำนวน 6 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร และผลการดำเนินงานด้านลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก



ภาพที่ 27 แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยการนำเส้นทาง P6 เส้นทาง P7 เส้นทาง P8 เส้นทาง P9 เส้นทาง P10 เส้นทาง P11 เส้นทาง P12 เส้นทาง P13 และเส้นทาง P14 มาเขียนเป็นแบบจำลองจะได้แบบจำลองความได้เปรียบในการแข่งขันของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังภาพที่ 27

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน นอกจากนี้ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรจำนวน 1 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นตัวแปรแทรก มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าจำนวน 3 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กรเป็นตัวแปรแทรก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินจำนวน 6 เส้นทางโดยมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร และผลการดำเนินงานด้านลูกค้าเป็นตัวแปรแทรก