

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับ
ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

The Relationship Model among Strategic Leadership, Innovation
Management, and Organizational Performance of Private
Universities in Thailand

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์^{1*}, สุรีย์ กาญจนวงศ์¹, และ ไพศาล จันทรังษี¹

Anuthida Prasertsak^{1*}, Suree Kanjanawong¹, and Phaisarn Jantarungsri¹

Abstract

The purpose of this correlational descriptive research was to examine the causal relationship model of strategic leadership with innovation management and organizational performance of private universities in Thailand. The conceptual framework of this research was synthesized from organizational performance involving strategic leadership and innovation management. A descriptive research methodology was employed in the study to find the relationships.

The samples were 358 administrators of Thailand's private universities selected by the simple sampling method. A 5-rating scale questionnaire was used as a research tool. The reliability of the questionnaire was checked with an alpha coefficient of 0.91. Statistics used to analyze data include frequency, percentage,

¹คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ต.ดอนยายหอม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000

¹Multidisciplinary College, Christian University, Don Yai Hom Sub-district, Mueang Nakhon Pathom District, Nakhon Pathom Province 73000

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: anuthida_prasertsak@yahoo.com)

รับบทความวันที่ 30 กรกฎาคม 2563 แก้ไขวันที่ 6 ตุลาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 9 ตุลาคม 2563

average, and standard deviation. Structural equation modelling was analyzed through path analysis. The research findings revealed that the relationship model among strategic leadership, innovation management, and organizational performance of private universities was matched with the empirical data ($\chi^2 = 308.38$, $df = 259$, $p\text{-value} = 0.19$, $\chi^2/df = 1.19$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.92$, $RMSEA = 0.02$, $RMR = 0.01$, $CFI = 0.99$). Strategic leadership has a direct influence on innovation management ($\beta = 0.77$, $p\text{-value} < 0.05$), and has a direct influence on the performance of the university ($\beta = 0.51$, $p\text{-value} < 0.05$). Innovation management has a direct influence on the performance of the university ($\beta = 0.43$, $p\text{-value} < 0.05$). Along with innovation management, strategic leadership has an indirect influence on the performance of the universities ($\beta = 0.84$, $p\text{-value} < 0.05$).

The research indicates that strategic leadership and innovation management are important factors for organizational performance. Thus, to efficiently administer the university's courses, it is suggested that, administrators should have strategic leadership skills, bring in or produce innovation, and create more desirable learning management which will eventually lead to better organizational performance.

Keywords: *Organizational Performance of Private Universities, Strategic Leadership, Innovation Management*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์จากผลการดำเนินงานขององค์กร ร่วมกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อหาความสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 358 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยแสดงด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 308.38$, $df = 259$, $p\text{-value} = 0.19$, $\chi^2/df = 1.19$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.92$,

RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรม ($\beta = 0.77$, p-value < 0.05) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ($\beta = 0.51$, p-value < 0.05) การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ($\beta = 0.43$, p-value < 0.05) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม ($\beta = 0.84$, p-value < 0.05) จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีการนำเข้าสู่ สร้าง และพัฒนานวัตกรรม เพื่อการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น

คำสำคัญ: ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตลาดแรงงาน ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่ประเทศไทยยังประสบกับปัญหาคุณภาพบัณฑิตที่ผลิตออกมามีส่วนใหญ่มิได้คุณภาพ เห็นได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นของนายจ้างที่มีต่อคุณภาพของบัณฑิต ส่วนใหญ่เห็นว่าคุณภาพบัณฑิตไทยขาดทักษะด้านต่าง ๆ ที่นายจ้างต้องการ นอกจากนี้ผลการสำรวจคุณภาพบัณฑิตไทยของนิต้าโพลยังพบว่า ผู้เรียนไม่ค่อยสนใจความรู้ที่ได้ มีค่านิยมแค่ต้องการใบปริญญา และหลักสูตรส่วนใหญ่เน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติทำให้บัณฑิตไม่สามารถทำงานได้จริง ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงานได้จริงและเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าใบปริญญา ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่สามารถหางานทำได้ ผลสำรวจอัตราการว่างงานตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีอัตราการว่างงานเท่ากับ 1.7 ซึ่งสูงกว่าอัตราการว่างงานในระดับอื่น ๆ (National Statistical Office of Thailand, 2019) และจากการสำรวจภาวะการมีงานทำของบัณฑิตพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาที่ยังไม่ได้ทำงานคิดเป็นร้อยละ 24.65% และสำหรับผู้ที่มีงานทำก็มีบางส่วนที่ทำงานไม่ตรงสาขาวิชา (Office of the Higher Education Commission, 2017)

ปัญหาดังกล่าวเกิดจากคุณภาพของบัณฑิตที่ไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมักจะได้รับที่ยอมรับน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ (Boonrat, 2014) สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยเอกชน ในปีการศึกษา 2560 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงาน

อยู่ในระดับดี มีเพียง 5 มหาวิทยาลัยจาก 41 มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ และมีบางมหาวิทยาลัยได้ปรับไปใช้การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เป็นต้น และเมื่อพิจารณาทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านการผลิตบัณฑิต มีค่าผลการประเมินเท่ากับ 3.68 ซึ่งต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น (Office of the Higher Education Commission, 2017) จากปัญหาข้างต้นพบว่า สาเหตุเกิดจากมหาวิทยาลัยเอกชนปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการเรียนการสอนของหลักสูตร (Yongsorn, 2017) ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ยังใช้การจัดการเรียนการสอนรูปแบบวิธีเดิมที่อาจารย์เป็นผู้บรรยายหรือเป็นแหล่งของความรู้ สอนตามหลักสูตรที่เน้นเนื้อหา ใช้เวลาบรรยายตามตำรามาก แต่นักศึกษาก็ไม่ได้เกิดการเรียนรู้ในการคิดวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ ซึ่งรูปแบบนี้ไม่เหมาะที่จะพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของคนที่จะต้องทำงานและใช้ชีวิตในสังคมสมัยใหม่ที่ระบบเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ ส่งผลให้นักศึกษาไทยจำนวนหนึ่งเลือกไปศึกษาต่อในต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น (Songkramsri, U-on, & Teerathanachaiyakun, 2016)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต ด้วยการปรับการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำหลายแห่งจึงได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับใช้ในการบริหารหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและตรงความต้องการของตลาดแรงงาน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Khienchananaj and Smarnyad (2017) ที่พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการศึกษาวิจัยของ Namtip and Khongmalai (2015) ที่พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมบริการส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของนักศึกษา และความพึงพอใจของนักศึกษาก็ส่งผลโดยตรงต่อความภักดีของนักศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน หากมหาวิทยาลัยเอกชนมีการนำการจัดการนวัตกรรมโดยมีปัจจัยนำเข้า และกระบวนการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรมในมหาวิทยาลัย และนำมาเป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และนำมาปฏิบัติเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

ทั้งนี้ นโยบายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นบุคคลสำคัญในการนำองค์กร และกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Ramlall, 2012; Al-Husseini, 2014; Tavisapakit, 2015) สอดคล้องกับ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็คือผู้นำ ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่ผู้นำอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีระบบการดำเนินงานที่กำหนดตายตัวและต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการ (Polsarum, 2019; Srisa-an, 2019) รูปแบบภาวะผู้นำในอดีตอาจไม่เหมาะกับการบริหารองค์กรในสภาพสังคมปัจจุบันที่เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารที่จะนำมหาวิทยาลัยเอกชนให้มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ก็คือผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Sansuk, 2014) สอดคล้องกับการศึกษาของ Yusuf, Hamzah, and Tikson (2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ และการศึกษาของ Songkramsri, U-on, and Teerathanachaiyakun (2016) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา การพัฒนาทักษะ และสมรรถนะของผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจตามเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษาที่กำหนดไว้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชน มีเพียงการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการนวัตกรรมเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนที่มีความแตกต่าง สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการในยุคดิจิทัล และมีการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

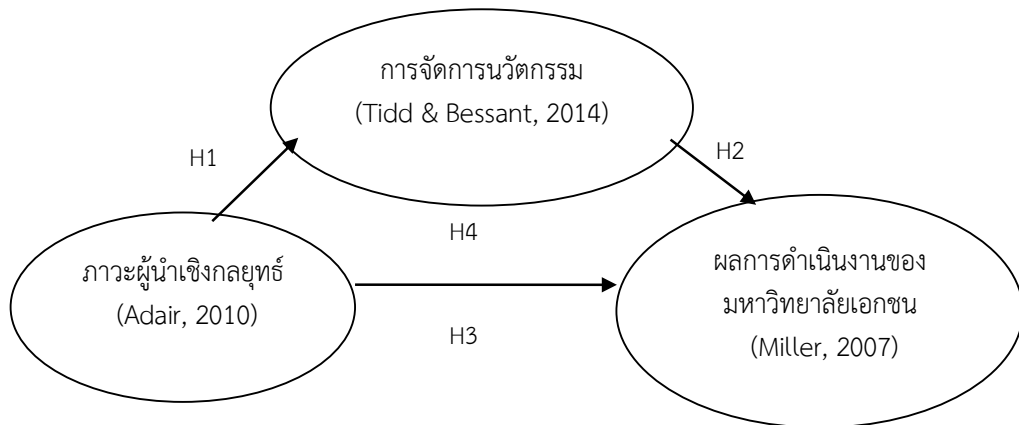
กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Adair (2010) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง 2) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การดำเนินงานให้สำเร็จ 4) การสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร 5) การสร้างพันธมิตร 6) การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร และ 7) การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต ซึ่งลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ที่ได้ระบุว่าผู้นำระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีวิธีการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน มีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันมีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งมีการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน โดยการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (Boal & Schultz, 2007) ส่วนแนวคิดการจัดการนวัตกรรมของ Tidd and Bessant (2014) ประกอบด้วย 1) สิ่งนำเข้าในกระบวนการนวัตกรรม 2) กระบวนการนวัตกรรมที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องจัดการให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในมหาวิทยาลัย และ 3) ผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน อันจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และผลการดำเนินงานองค์กรของ Miller (2007) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ โดยวัดเฉพาะด้านประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยด้วยตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านบัณฑิต ด้านนักศึกษา และด้านอาจารย์

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (Organizational Performance) (Songkramsri, U-on, & Teerathanachaiyakun, 2016; Kitonga, 2017; Yusuf et al., 2017) เนื่องจากผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรม (Maziti, Chinyamurindi, & Marange, 2018) และในปัจจุบันองค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จะต้องมีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Walker, Damanpour, & Devece, 2010; Shisia, Sang, Matoke, & Omwario, 2014; Tavisapakit, 2015) จากงานวิจัยข้างต้นทำให้ทราบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรม แต่ยังไม่พบว่า

มีการศึกษาวิจัยว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม และยังไม่มีการศึกษาวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานในบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด เพื่ออธิบายสาเหตุของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งแสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2: การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อหาความสัมพันธ์โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2563

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี

รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหลักสูตรที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 41 สถาบัน รวมทั้งสิ้น 2,835 คน (Office of the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2018) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรการคำนวณของยามาเน่ (Yamane, 1973) กำหนดค่าความเป็นตัวแทนประชากร 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน และมีการป้องกันการสูญหายของกลุ่มตัวอย่าง (Dropout Rate) และความไม่ครบถ้วนของแบบสอบถามจึงทำการเพิ่มจำนวนตัวอย่างร้อยละ 10 (Polit & Beck, 2008) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 386 คน การคัดเลือกตัวอย่างจากแต่ละมหาวิทยาลัยเอกชนใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของแต่ละมหาวิทยาลัยเอกชน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากจากรายชื่อตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละมหาวิทยาลัยให้ได้จำนวนตัวอย่างครบตามสัดส่วนที่คำนวณได้ของแต่ละมหาวิทยาลัย และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 358 คน คิดเป็นร้อยละ 92.75 ซึ่งผู้วิจัยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน ในช่วงเดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรในการวิจัยและสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามมี 3 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีพื้นฐานการประยุกต์แนวคิดของ Adair (2010) 2) แบบสอบถามการจัดการนวัตกรรม มีพื้นฐานการประยุกต์แนวคิดของ Tidd and Bessant (2014) และ 3) แบบสอบถามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยขึ้นเอง ตามแนวคิดของ Miller (2007) เกณฑ์ที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาความตรงและความสอดคล้องของข้อคำถาม และนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) รวมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98

3. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (สสอท.) เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือในการเก็บข้อมูลในมหาวิทยาลัยเอกชนในสังกัดสมาคมฯ จำนวน 41 แห่ง และขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแนบเอกสารแนะนำผู้วิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็น ประโยชน์ในการเข้าร่วมการวิจัย เอกสารยินยอมเข้าร่วมการวิจัย และหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ที่ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้ว ตามเลขที่ น. 06/2562 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และแนบจดหมายพร้อมติดแสตมป์สำหรับนำส่งแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่บริหารในปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.82) อายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 36.59) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 56.15) มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนระหว่าง 11-15 ปี (ร้อยละ 22.07) ประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 42.18) ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 66.48) ส่วนที่มีตำแหน่งวิชาการส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 27.09) และตำแหน่งหน้าที่บริหารในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหลักสูตร/หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้าแขนงวิชา/ประธานหลักสูตร (ร้อยละ 25.42)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.37) องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.51) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59)

3. ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) การจัดการนวัตกรรม (IM) และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (OP) พบว่าโมเดล ทั้ง 3 ตัวแปร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ			ความสอดคล้อง
		SL	IM	OP	
p-value	มากกว่า 0.05	0.16	0.24	0.10	สอดคล้อง
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00	1.37	1.33	1.39	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.90	0.98	0.99	0.96	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 0.90	0.96	0.98	0.93	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.03	0.03	0.03	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.01	0.01	0.02	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า 0.90	0.99	0.99	0.99	สอดคล้อง

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักหองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60-0.82 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยย่อยทั้ง 7 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนของหองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ 1) การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต ($\lambda = 0.82$) 2) การสร้างพันธมิตร ($\lambda = 0.76$) 3) ความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชน ($\lambda = 0.75$) 4) การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกของหองค์กร ($\lambda = 0.71$) 5) การดำเนินงานให้สำเร็จ ($\lambda = 0.69$) 6) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\lambda = 0.69$) และ 7) การกำหนดทิศทาง ($\lambda = 0.60$) สำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของการจัดการนวัตกรรม ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักหองค์ประกอบตั้งแต่ 0.78-0.90 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยย่อยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนของหองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมได้ ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) กระบวนการนวัตกรรม ($\lambda = 0.90$) 2) สิ่งนำเข้ากระบวนการนวัตกรรม ($\lambda = 0.87$) และ 3) ผลผลิตนวัตกรรม ($\lambda = 0.78$) และการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักหองค์ประกอบตั้งแต่ 0.69-0.83 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) บัณฑิต ($\lambda = 0.83$) 2) นักศึกษา ($\lambda = 0.72$) และ 3) อาจารย์ ($\lambda = 0.69$)

3.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าในกลุ่มของไคสแควร์ ค่าในกลุ่มของดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) และค่าในกลุ่มของดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate: RMSEA) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hooper,

Coughlan, & Mullen, 2008) แสดงว่าโมเดลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
p-value	มากกว่า 0.05	0.19	สอดคล้อง
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00	1.19	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.90	0.94	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 0.90	0.92	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.02	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.01	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า 0.90	0.99	สอดคล้อง

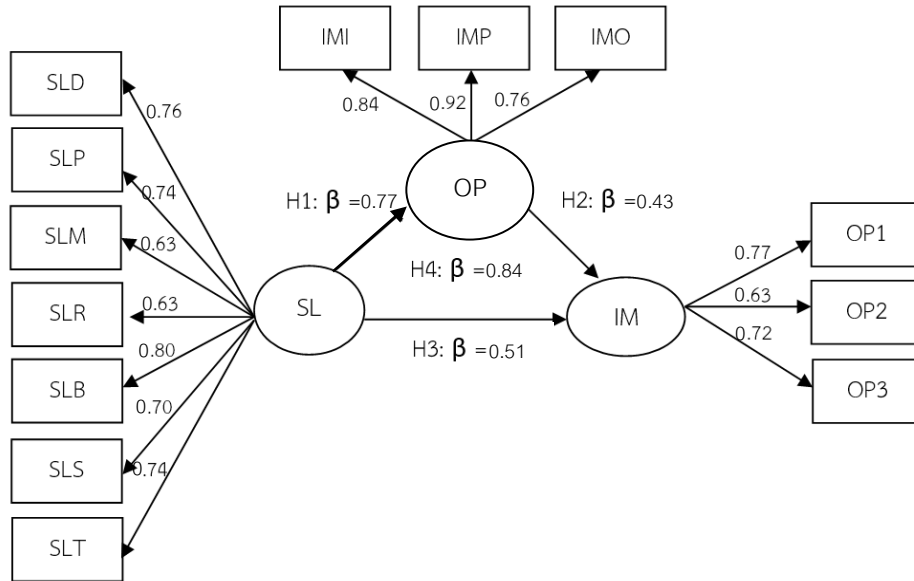
3.3 วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยประมาณค่าผลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอย แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนตามสมมติฐานการวิจัย

Hypo thesis	Parameter	Standardized Estimate Regression Weight	S.E.	T	Standardized Regression Coefficient			Hypo thesis test
					Direct	Indirect	Total	
H1	SL → IM	1.126	0.092	12.291*	0.77	-	0.77	Accept
H2	IM → OP	0.373	0.057	6.565*	0.43	-	0.43	Accept
H3	SL → OP	0.652	0.089	7.331*	0.51	-	0.51	Accept
H4	SL → IM → OP	-	-	-	0.51	0.33	0.84	Accept

*p < 0.05 , ค่าดัชนีความสอดคล้อง: CMIN/DF = 1.19 GFI = 0.94 AGFI = 0.92 RMSEA = 0.02 RMR = 0.01 CFI = 0.99

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน



รูปที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

หมายเหตุ SL = ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ IM = การจัดการนวัตกรรม OP = ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน
 SLD = การกำหนดทิศทาง SLP = การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ SLM = การดำเนินงานให้สำเร็จ SLR = ความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย SLB = การสร้างพันธมิตร SLS = การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร SLT = การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต IMI = สิ่งนำเข้ากระบวนการนวัตกรรม IMP = กระบวนการนวัตกรรม IMO = ผลผลิตนวัตกรรม OP1 = บัณฑิต OP2 = นักศึกษา OP3 = อาจารย์

จากรูปที่ 2 และตารางที่ 3 พบว่าเส้นทางอิทธิพลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ทุกข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.77

สมมติฐานที่ 2 การจัดการนวัตกรรมมีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.43

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.51

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผ่านการจัดการนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.84

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดทิศทาง (Giving Direction) เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการกำหนดองค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางไว้เป็นองค์ประกอบแรกของคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Adair, 2010) เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของ Chatbenjanun (2015) พบว่าการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ดังนั้น หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกลในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ย่อมจะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Songkramsri et al., 2016) รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการจัดการนวัตกรรมถือเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย กอปรกับกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับบทบาทเป็นองค์กรสำหรับการสร้างคน สร้างองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2019) เช่นเดียวกับพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้สถาบันการศึกษาต้องมีการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยได้ด้วย (Tidd & Bessant, 2014) สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ให้ความเห็นตรงกันว่า การจัดการนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญ และต้องมีการลงทุนนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเลือกเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน (Sakrunpong sakul, 2019; Srisa-an, 2019)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดย

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจของสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา Office of the Higher Education Commission (2017) พบว่า นายจ้างให้ความสำคัญกับความสามารถทางด้านทักษะทั่วไป (Soft Skills) เช่น ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา และความกระตือรือร้นในการทำงานที่สูงขึ้น ในมุมมองของสถานประกอบการมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษายังไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างจริงจัง การสอนเน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติทำให้บัณฑิตจบไปไม่มีงานทำหรือไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของสถานประกอบการได้ทันที ดังนั้น ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องสำรวจความต้องการจากนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต/สถานประกอบการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

2. เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเอกชน ($\beta = 0.77, p < 0.05$) เนื่องจากการจัดการนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญมาก เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชน (Sakrungsakul, 2019; Srisa-an, 2019) สอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd and Bessant (2014) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Maziti et al. (2018) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ($\beta = 0.77, p < 0.001$)

สมมติฐานที่ 2 การจัดการนวัตกรรมมีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ($\beta = 0.43, p < 0.05$) เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนานักศึกษาให้จบไปเป็นบัณฑิตที่มีความพร้อมในการทำงานในปัจจุบัน (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2019) สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเรื่องการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ซึ่งมียุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาโดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา โดยอธิการบดีเป็นผู้นำสูงสุดในการกำหนดทิศทางผ่านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้นำในการวางแผนและนำกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของทุกคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยคณบดีแต่ละคณะวิชาต้องนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหลักสูตร โดยมีหัวหน้าหลักสูตรฯ เป็นผู้นำนโยบายการจัดการนวัตกรรมไปใช้ในการบริหารหลักสูตรและจัด

การเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและส่งเสริมให้อาจารย์ในสังกัดมีการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนรวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสถาบันการศึกษาได้ ดังนั้น การนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะช่วยให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนสูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Shisia et al. (2014) ที่พบว่าการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ($\beta = 0.46$, $p < 0.05$) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนควรนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในสถาบันเพื่อให้อาจารย์ของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนมีขั้นตอนรวดเร็ว คล่องตัวและยืดหยุ่นมาก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีอำนาจในการตัดสินใจที่เด็ดขาดมากกว่า ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล (Sakrungsakul, 2019; Srisa-an, 2019)

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ($\beta = 0.51$, $p < 0.05$) เนื่องจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Sansuk, 2014) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Songkramsri et al. (2016) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานในสถาบันอาชีวศึกษา ($r = 0.61$, $p < 0.01$) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kitonga, (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหากำไรในเมืองไนโรบี ประเทศเคนยา อยู่ในระดับสูง ($\beta = 0.67$, $p < 0.001$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรสาธารณกุศล ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่ต้องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยไม่ได้เน้นการสร้างกำไรเหมือนกับธุรกิจเอกชนอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม ($\beta = 0.84$, $p < 0.05$) ผลการศึกษานี้เป็นข้อค้นพบใหม่เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในบริบทสถาบันการศึกษาและบริบทอื่น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Songkramsri et al. (2016) ที่ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2007) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในมหาวิทยาลัยจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น โดยมีผู้นำ

เป็นผู้ให้ทิศทางในภาพรวมและสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้นำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในด้านนักศึกษา บัณฑิต และอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และมีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นมากกว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ไม่มีการนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในมหาวิทยาลัย ($\beta = 0.51, p < 0.05$)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ควรนำองค์ประกอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนและเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเอกชนให้บัณฑิตมีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยควรส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและเปิดโอกาสให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างหลากหลาย เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้โมเดลความสัมพันธ์ของการวิจัยเรื่องนี้ในบริบทอื่นในระดับสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยชุมชน และสถาบันเอกชน เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ให้ครอบคลุมตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน

เอกสารอ้างอิง

Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. London: Pan Macmillan.

Al-Husseini, S. J. H. (2014). *The impact of leadership style on innovation in Iraq's Higher Education Institutions: The role of knowledge sharing* (Doctoral dissertation). Plymouth University, Plymouth, UK.

- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Boonrat, A. (2014). *The roadmap for developing image of private universities in Thailand*. (Doctoral dissertation). Prince of Songkla University, Songkhla. [in Thai]
- Chatbenjanun, J. (2015). Causal relationship model of the factors affecting trait strategic leadership of administrators under primary educational service area office. (Doctoral dissertation). Valay Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani. [in Thai]
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, R. M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal on Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Khienchananaj, T., & Smarnyad, S. (2017). Causal factors affecting the effectiveness of Private Higher Education Institutions. *Journal Social Science, MCU*, 6(2), 227-240. [in Thai]
- Kitonga, D. M. (2017). *Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi county in Kenya* (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi.
- Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 368-394.
- Miller, B. A. (2007). *Assessing organizational performance in Higher Education*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2019). *Policy and strategy for higher education, science, research and innovation 2020-2027 and science, research and innovation plan*. Retrieved from <https://www.mhesi.go.th/home/index.php/aboutus/stg-policy/930-2563-2570> [in Thai]
- Namtip, S., & Khongmalai, O. (2015). The impact of service innovation to competitive advantage in higher education. *SDU Research Journal Humanities and Social Science*, 11(2), 42-59. [in Thai]
- National Statistical Office of Thailand. (2019). *Summary of the survey of working conditions of the population in February 2019*. Retrieved from http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร/2562/Report_02-62.pdf [in Thai]
- Office of the Higher Education Commission. (2017). *The situation of graduates are employed*. Retrieved from <http://www.employ.mua.go.th/> [in Thai]

- Office of the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2018). *Higher education statistics*. Retrieved from http://www.info.mua.go.th/information/show_all_statdata_table.php?data_show=2 [in Thai]
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Generating and assign evidence for nursing practice* (8th ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Polsarum, P. (2019, July 25). Deputy dean of Faculty of Education, Chulalongkorn University. (interview) [in Thai]
- Ramlall, S. (2012). Human resource management in Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal*, 11(10), 1155-1159.
- Sakrunpongakul, S. (2019, August 16). Dean of Faculty of Business Administration, Panyapiwat Institute of Management. (interview) [in Thai]
- Sansuk, J. (2014). Antecedents and consequence of strategic leadership capabilities of Higher Education Institute in Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 19(1), 34-46. [in Thai]
- Shisia, A., Sang, W., Matoke, J., & Omwario, B. N. (2014). Strategic innovation and performance of public universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 2222-2839.
- Songkramsri, S., U-on, V., & Teerathanachaiyakun, K. (2016). Relationship model of strategic leadership effectiveness human resource management and performance of Thai Vocational Education Institute. *Suranaree Journal*, 10(1), 41-64. [in Thai]
- Srisa-an, C. (2019, July 30). Dean of College of Digital Innovation and Information Technology, Rangsit University. (interview) [in Thai]
- Tavisapakit, P. (2015). *The influence of leadership identity, knowledge management, technology and innovation management on the performance of listed companies in the market for alternative investment of Thailand* (Doctoral dissertation). Ramkhamhaeng University, Bangkok. [in Thai]
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Management innovation* (5th ed.). West Sussex: Wiley.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 367-386.
- Yamane, T. (1973). *Taro statistic : An introductory analysis*. New York: Harper & Row.
- Yongsorn, C. (2017). Educational waste affects the quality of graduates of Thai higher education. *Journal of Education: Faculty of Education, Srinakharinwirot University*, 18(1), 1-9. [in Thai]
- Yusuf, R. M., Hamzah, M. G., & Tikson, S. D. (2017). Strategic leadership, good governance: Analysis and the effect to performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 40(1), 214-218.