

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์กับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้วิจัยมีประเด็นที่กล่าวถึง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอและบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร
3. ผลของการใช้อำนาจของผู้บริหาร
4. เครื่องมือที่ใช้วัดอำนาจของผู้บริหาร
5. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
6. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสำนักงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอและอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงดูแลการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในพื้นที่ โดยมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด 75 จังหวัด และสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ 875 อำเภอ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มี 3 ประการ คือ

1. ปฏิบัติราชการประจำทั่วไปของกระทรวง
2. ปฏิบัติราชการที่คณะรัฐมนตรีมีได้กำหนดเป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ

3. กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 ดังนี้

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัดติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวง ภายในอำเภอ และเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน ทั้งในและนอกสังกัด กระทรวงภายในอำเภอ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมอำเภอ

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนาและการ วัฒนธรรมซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ หรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับ มอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดใน อำเภอโดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการอำเภอจึงมีบทบาทหน้าที่ของเขตความรับผิดชอบ ตามที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานใน 3 ฐานะ คือ

1. ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรมของจังหวัด และความต้องการของท้องถิ่น เสนอความต้องการด้านงบประมาณ การ ศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา และศาสนสถานต่อจังหวัด ควบคุมและ ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในอำเภอ ติดตามประเมินผลการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในอำเภอ สนับสนุนและประสานงานการดำเนินงานด้านการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ ในอำเภอ ตลอดจนจัด และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจการพิเศษ ได้แก่ งานพัฒนาชนบท งานป้องกันและแก้ปัญหา ยาเสพติด งานป้องกันและแก้ปัญหาการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา งานการศึกษาเพื่อความ มั่นคงแห่งชาติ งานอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง งานการศึกษาในศูนย์รับผู้อพยพ งานศูนย์ อำนวยการบริหารชายแดนภาคใต้ งานหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน งานโครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ งานพัฒนาการศึกษาชาวเขาและชนกลุ่มน้อย และงานอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษา ธิการจังหวัดหรืออำเภอมอบหมาย

2. ในฐานะผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเงิน บัญชีและพัสดุ งานการบริหารงานบุคคล งาน วิชาการ และการพิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และจัดสวัสดิการต่าง ๆ

3. ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและครุสภาใน อำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเงิน บัญชี และพัสดุ การบริหารงานบุคคล และงานวิชาการ

นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายที่จะเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม ให้มีความคล่องตัวและสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ปรับปรุง โครงสร้างและองค์กรกลางทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ให้สามารถทำหน้าที่ในการ ประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ สำนักรงานศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติงานในฐานะเป็นศูนย์ 3 ศูนย์ คือ

1. ศูนย์ข้อมูลสถิติและการวางแผน ให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นศูนย์กลางการเก็บ รวบรวมข้อมูลสถิติทุกประเภท ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมอำเภอ เพื่อใช้ในการ บริหารงานวางแผนโครงการ รวมทั้งการให้บริการข้อมูลสถิติแก่หน่วยงาน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ มาช่วยสร้างระบบข้อมูลให้ประสานสัมพันธ์ทั้งในระดับ อำเภอ จังหวัด เขต กระทรวง

2. ศูนย์บริการและประสานงาน เป็นงานที่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย เพื่อให้บริการ และประสานงานแก่ส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ดำเนินงานอยู่ในเขต อำเภอ ในลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นหน่วยเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป เช่น การบริหารงานบุคคล งานการเงินบัญชีและพัสดุ เป็นต้น

3. ศูนย์ติดตามประเมินผล มีนโยบายที่จะทำให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ทำหน้าที่ เป็นศูนย์ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านการศึกษา ศาสนา และ

วัฒนธรรม ในเขตอำเภอ ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายแผนงานหรือโครงการของอำเภอ จังหวัด เขตการศึกษา กรม กระทรวง และรัฐบาลเพียงใด

นอกจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจะปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ฐานะ และปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นศูนย์ 3 ศูนย์แล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในฐานะสำนักงานอื่น ๆ ตามที่ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หรือมติกำหนดไว้ให้ทำหน้าที่สำนักงานต่าง ๆ คือ

1. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ ตามระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดและคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ พ.ศ.2531 โดยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงาน คุรุสภาในอำเภอ และงานของคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ

2. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอตามพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2507 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2528 โดยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการลูกเสือ อำเภอ รวมทั้งการดำเนินงานเกี่ยวกับลูกเสือเนตรนารี

3. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ ในฐานะที่ศึกษาธิการอำเภอ ทำหน้าที่เป็นรองประธานคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย ศูนย์วัฒนธรรม พ.ศ. 2531 และประกาศคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการวัฒนธรรมจังหวัด ณ วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2531 โดยทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานวัฒนธรรมในเขตอำเภอ

4. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการยุวกาชาดอำเภอ ในฐานะที่สำนักงานศึกษา ธิการอำเภอเป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยุวกาชาดอำเภอ ตามข้อบังคับสภาการศึกษา พุทธศักราช 2518 ในส่วนที่ว่าด้วยยุวกาชาดไทย พุทธศักราช 2518 และในส่วนที่ว่าด้วย ยุวกาชาดแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2522 โดยปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานยุวกาชาดอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้บริหารสำนักงาน และบังคับบัญชา ข้าราชการในสำนักงาน เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและมีภาระหน้าที่รับผิดชอบสูงตำแหน่งหนึ่งใน ระดับอำเภอ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค โดยทำหน้าที่ช่วยเหลือ นายอำเภอเกี่ยวกับงานการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม ตามมาตรา 4 และมาตรา 63 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และดำรงตำแหน่งข้าราชการครูตาม มาตรา 30 (ค) แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2523 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขึ้น
2. อำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
3. อำนาจตามคำสั่งและตามที่กระทรวงมอบหมาย

นอกจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ศึกษานิเทศก์อำเภอยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจ ดังนี้

1. ภารกิจหลัก ได้แก่

- 1.1 ดำเนินงานข้อมูลและสารสนเทศ
- 1.2 ดำเนินงานนโยบายแผนงานและงบประมาณ
- 1.3 กำกับติดตามประเมินผลและรายงาน
- 1.4 ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
- 1.5 ส่งเสริม พัฒนาและประสานการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมอำเภอ

2. ภารกิจรอง ได้แก่

- 2.1 ปฏิบัติงานที่กฎหมายระเบียบกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอและศึกษานิเทศก์อำเภอ แต่มีผู้แทนกรมหรือหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบอยู่แล้ว
- 2.2 ปฏิบัติงานที่กรมมอบหมายให้ดำเนินการแทน

3. ภารกิจสนับสนุน

- 3.1 ปฏิบัติงานที่เริ่มดำเนินการในพื้นที่อำเภอ
- 3.2 ปฏิบัติงานที่อำเภอมอบหมาย

และจากการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานภายใน ตามโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพใน ส่วนราชการในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 ให้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์เป็นกรมต้นแบบนั้น ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน ศึกษานิเทศก์อำเภอตามโครงสร้างใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานสารบรรณเกี่ยวกับการ รับส่ง พิมพ์สำเนา จัดเก็บและทำลายหนังสือราชการ งานธุรการทั่วไปและการควบคุมดูแล สำนักงาน งานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ งานการเงินบัญชีและพัสดุ งาน ประสานการพัฒนาบุคลากร งานพิธี รัฐพิธี วันสำคัญ งานที่กรมมอบหมาย งานประชาสัมพันธ์ และ งานครูสภาฯ ละพัฒนาวิชาชีพครู

2. กลุ่มแผนงานและติดตามประเมินผล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนและจัดทำแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม การกำกับ ติดตาม ประเมินผลตามนโยบาย การประเมินมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา การปฏิบัติงานใน ฐานะสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมอำเภอ (ศศว.อ.)

3. กลุ่มพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ส่งเสริมการศึกษา ลูกเสือ ยุวกาชาด กีฬาและพลานามัย งานส่งเสริมศาสนา งานส่งเสริมวัฒนธรรม งานกิจการพิเศษ

และเนื่องจากศึกษาธิการอำเภอดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 30 (ค) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) จึงได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งข้าราชการครูโดยกำหนดให้มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ได้ไม่ต่ำกว่านี้ขึ้นไป ทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค. กำหนดว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะศึกษาธิการอำเภอก (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา 6) นอกจากนี้ กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังได้กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครรับการคัดเลือก เพื่อให้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอก (เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษา 6) จะต้องดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หรือเคยดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา หรือตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่ผู้สอน หรือเป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี กำหนดระยะเวลา 4 ปี ให้ลดลงเหลือ 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2541)

จากบทบาทอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอกและสภาพทั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก มีขอบข่ายและภาระงานกว้างขวาง และครอบคลุมภารกิจทุกด้าน อันได้แก่ ภารกิจทางด้านการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม จากผลการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ พบว่าการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก ประสบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น ปัญหาการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นด้านการกำหนดบทบาทและภารกิจหน้าที่ ปัญหาด้านโครงสร้างและระบบงานที่มีหน่วยงานที่คล้ายคลึงและซ้ำซ้อนกัน ปัญหาด้านระเบียบและกฎหมายที่แต่ละกรมมีพระราชบัญญัติกำหนดอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างเป็นเอกเทศ ทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารและการจัดการ ปัญหาด้านความพร้อมขององค์กร สำนักงาน บุคลากร และเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการที่ยังขาดงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น

ดังนั้น ศึกษาธิการอำเภอกต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหาร เพื่อบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอกให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพภายใต้ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอกตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยพิจารณาปัจจัยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และประเภทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอกตามการประเมินการบริหารสำนักงาน

ดีเด่นของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เป็นประเด็นในการศึกษาต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

การที่ผู้บริหารจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในทุก ๆ ด้าน จึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้อำนาจในการบริหาร แต่การใช้อำนาจของผู้บริหารต้องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จุมพล หนีมพานิช (2539, หน้า 103) ให้แนวคิดว่า ผู้บริหาร ผู้นำหรือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหรือองค์การต้องใช้อำนาจเพราะอำนาจมีความสำคัญสำหรับชีวิตขององค์การและบทบาทในการบริหาร ส่วน ชังและเม็กกลินสัน (Chung and Megginson) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจและจะยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องคน จะรู้สึกว่าอำนาจมีความหมายมากเมื่อได้ใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกผิดในการที่จะใช้อำนาจ
2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจ จะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง และข้อจำกัดของแหล่งที่มาในรูปแบบต่าง ๆ ของอำนาจและรู้จักสถานการณ์ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย จะยอมรับความสำคัญในการคิด จะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอก องค์การจะไม่ค่อยใช้อำนาจบังคับ บางครั้งอาจจะใช้แต่จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและเป็นคนตรงไปตรงมา ซึ่งคนอื่น ๆ จะเต็มใจยอมรับฟัง
4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเจ็บใจในเรื่องการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามไม่พึ่งพาคนอื่น แต่จะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งตนเอง
5. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทปฏิบัติที่สำคัญ ๆ ขึ้นมา ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์การ และสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและอุดมการณ์ จะรวมพลังจากภายในและภายนอกองค์การ และสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและอุดมการณ์ จะรวมพลังจากภายในและภายนอกองค์การ แต่จะไม่ยอมให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

ดังนั้น ผู้บริหารกับการใช้อำนาจเป็นสิ่งคู่กันในการบริหารงาน หากผู้บริหารคนใดไม่ใช้อำนาจในการบริหารก็จะเป็นการยากที่จะทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของคำว่า “อำนาจ” ไว้มากมาย ดังนี้

ความหมายของอำนาจ การให้ความหมาย หรือ คำนิยามของคำว่า “อำนาจ” นั้นเป็นเรื่องยากพอสมควร ทั้งนี้เพราะขอบเขตของคำว่า “อำนาจ” นั้นกว้างขวาง ยากที่จะให้ความหมายที่ถูกต้องได้ อำนาจ (power) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “potere” ซึ่งหมายถึงการมีความสามารถเหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น (นวล กัลยาณธรรม, 2530, หน้า 31 อ้างอิงจาก Winter, 1973, p.4) ด้วยเหตุนี้เมื่อมีการให้นิยามของคำว่า อำนาจ จึงมักจะเป็นไปในลักษณะที่ว่า การที่บุคคลหนึ่งสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ดังนั้นจึงขอให้ความหมายที่นักวิจัยและบุคคลทั่วไปให้ความหมายของคำว่า อำนาจไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2533, หน้า 25) กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมผู้อื่น หรือความสามารถในการป้องกันมิให้ผู้อื่นมาอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของตน สมยศ นาวิกการ (2525, หน้า 236) ให้ความหมายว่า อำนาจ คือ แรงผลักดันอย่างหนึ่ง อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิอย่างหนึ่ง ส่วนอำนาจคือ แรงผลักดันอย่างหนึ่งที่เสริมกำลังสิทธิ เช่นเดียวกับ อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 57) ที่กล่าวว่า อำนาจ คือ ความสามารถที่บุคคลจะกระทำการใด ๆ (the ability to do something) ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ (position) ของบุคคลนั้นบ้าง แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ส่วนใหญ่เป็นลักษณะเฉพาะที่ติดตัวมากับตัวบุคคล และบุคคลสามารถที่จะสั่งสมได้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมาก ถ้าเขาสามารถมีอิทธิพล (influence) ในอันที่จะบีบบังคับหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมของคนจำนวนมากให้กระทำการหรืองดเว้นการกระทำใด ๆ ตามความประสงค์ของเขาได้ ดังนั้น อำนาจจึงมีความใกล้เคียงกับคำว่า อิทธิพล ซึ่งหมายถึง อำนาจที่บุคคลหนึ่งทำให้บุคคลอื่นกระทำการบางอย่างตามที่เขาต้องการได้ ในขณะที่พลังอำนาจคือสิ่งที่สะสมอยู่ในตัวเขา นอกจากนี้ นวล กัลยาณธรรม (2530, หน้า 31 อ้างอิงจาก Winter, 1973, p.4) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า คือ ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งเพื่อให้บังเกิดผล ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจต่อความรู้สึกของอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ ลูคส์ (Lukes) ที่กล่าวว่า อำนาจคือการที่บุคคลหนึ่งทำการตัดสินใจ ที่มีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม เช่นเดียวกับ เกอร์ธ และ มิลส์ (Gerth & Mills, 1964, p.180) ได้กล่าวว่า อำนาจเปรียบเหมือนความบังเอิญของมนุษย์ที่จะตระหนักถึงความตั้งใจของตนเองในการกระทำใด ๆ อย่างต่อเนื่องกัน ไม่ว่าจะเป็นการต่อต้านบุคคลอื่น ๆ ซึ่งร่วมกระทำด้วยกันก็ตาม อำนาจย่อมจะเกิดขึ้นกับผู้ที่สามารถให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการแลกเปลี่ยน ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้มีทรัพยากรกับผู้ไม่มีทรัพยากร จะนำไปสู่การมีอำนาจของฝ่ายที่มีทรัพยากรมากกว่า

เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1968, p.259) กล่าวถึง ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ (Schein) ได้ให้คำนิยามของอำนาจว่า เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใด

กลุ่มหนึ่งที่ทำให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นเปลี่ยนแปลงในท่าที หรือวิถีชีวิตได้ เวเบอร์ (Weber) ให้ความหมายของ "อำนาจ" ว่า คือ ความน่าจะเป็นที่บุคคลในสังคมจะอยู่ในตำแหน่งที่สามารถกระทำการใดให้บรรลุตามความตั้งใจของตนเองได้ทั้ง ๆ ที่มีการต่อต้านจากสมาชิกในสังคม ไฮเดอนเบอร์กและสเนาโดว์สกี (Seideberg and Snadowsky) ให้คำนิยามคำว่า อำนาจไว้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ฟลิปโป (Flippo, 1976, p.415) ให้ความหมายว่า อำนาจ คือ พลังใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น หากปราศจากพลังนั้นแล้ว พฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ส่วนนอร์ด (Nord) ได้ให้ความหมายของ อำนาจ ว่าคือความสามารถในการใช้อิทธิพลให้มีการใช้พลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่าง ซึ่งอาจขัดต่อเป้าหมายอื่น ๆ การใช้อำนาจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเป้าหมายทั้งหลายมีการแข่งขันซึ่งกันและกันหรืออย่างน้อยที่สุดก็มีการขัดแย้งกันเพียงบางส่วน เนซวิช (Knezevich) ให้แนวความคิดว่า อำนาจหมายถึง การเป็นเจ้าของหรือผู้ครอบครองทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคม หรือทางจิตวิทยา ซึ่งบุคคลอื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ดังนั้น บุคคลที่เป็นเจ้าของทรัพยากรจึงเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่น ๆ เหล่านั้น ยูเคิล (Yuki) ได้ทำการศึกษาการใช้พลังอำนาจของเฟรนและเรเวนแล้ว นิยามว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการชักจูงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ รอบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายของคำว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้กระทำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกกระทำหรือบุคคลเป้าหมาย ให้กระทำบางสิ่งบางอย่างโดยที่ผู้กระทำนั้นไม่ต้องทำด้วยตนเอง เพราะอำนาจเป็น (1) ศักยภาพภายในตัวบุคคล (2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงออกในรูปของอิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่อผู้อยู่ใต้อำนาจหรือผู้ยอมตามอำนาจ (3) การใช้อำนาจมีผลทำให้ผู้อยู่ใต้อำนาจแสดงพฤติกรรมด้วยความสละนัยกับผิชอบที่ผู้ที่มีอำนาจตั้งใจให้ทำ ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรง หรือโดยอ้อม เช่นเดียวกับ แอลเลน และพอร์เตอร์ (Allen and Porter) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ หรือค่านิยมของบุคคลอื่นซึ่งอยู่ภายใต้อำนาจ

ดังนั้น อำนาจ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ หรือค่านิยมของบุคคลอื่นให้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อำนาจใช้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป้าหมายอาจจะทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ นั่นคือ บุคคลใดก็ตาม เมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมจะมีความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามตนมากเท่านั้น อย่างไรก็ตาม คำว่า อำนาจ (power) ยังมีผู้อภิปรายและกล่าวถึงมาก ยากที่จะหาข้อยุติได้ แต่หากพิจารณากันอย่างจริงจังแล้ว "อำนาจ" น่าจะเป็นสิ่งที่เกิดจาก

ความสัมพันธ์ ที่มีพื้นฐานของการกระทำโต้ตอบกันระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมานั่นเอง ทั้งนี้ หากจะมองในแง่ที่เกิดความชัดเจนแล้ว อาจแบ่งอำนาจเป็น 2 ลักษณะ คือ อำนาจที่มองเห็นได้ (visible power) และอำนาจที่มองไม่เห็น (invisible power) ในเรื่องของอำนาจนี้ ไม่เพียงแต่ยากที่จะให้ความหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างของคำอื่น ที่มีความหมายใกล้เคียงกันอีกด้วย เช่น อิทธิพล (influence) อำนาจหน้าที่ (authority) อาณัติ (control) ความเป็นผู้นำ (leadership) หรือ อำนาจแฝง (power structure)

คำว่า อิทธิพล (influence) เป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบกระเทือนต่อความคิดเห็นหรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ ต่างกันเป็นรูปแบบของอิทธิพลทั้งสิ้น ภายใต้ อิทธิพลบุคคลจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามหัวหน้า ทั้ง ๆ ที่เขายังไม่มีสิทธิใช้ดุลยพินิจของเขาเองเพื่อที่จะดูว่าการใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่ และบุคคลก็ยังสามารถเลือกปฏิเสธได้

อำนาจหน้าที่ (authority) คืออำนาจที่เกิดจากสถาบันหรือองค์การ อำนาจหน้าที่เป็นความน่าจะเป็นไปได้ของคำสั่งบังคับบัญชา หรือคำสั่งทุกคำสั่งจากแหล่งที่กำหนด จะได้รับการเชื่อฟังและปฏิบัติตาม แต่อำนาจหน้าที่มิได้รวมถึงการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลทุกรูปแบบต่อผู้อื่น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ แคตซ์และเคน (Katz & Khan, 1996, p.218) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่า หมายถึง อำนาจตามตัวบทกฎหมายซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคล หรือตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามตัวบทกฎหมายนี้ จะต้องเป็นที่ยอมรับว่า เป็นอำนาจที่เหมาะสมทั้งจากผู้ที่มีอำนาจและบุคคลอื่นด้วย ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับและยินยอมด้วยความเต็มใจ

จากความหมายของ อำนาจ อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ จะเห็นได้ว่ามีความหมายใกล้เคียงกันมาก แต่ในความต่างกันคือ อำนาจมีความรุนแรงมากกว่าอิทธิพล ผู้มีอิทธิพลไม่สามารถลงโทษผู้อยู่ภายใต้อิทธิพลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งต่างจากสิ่งที่มีอำนาจกระทำต่อผู้อยู่ใต้อำนาจ ซึ่งจะมีความรุนแรงมากกว่า เช่น การขู่บังคับและการใช้กำลัง เป็นต้น ซึ่งจากแนวคิดพื้นฐานนี้ทำให้เชื่อว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจ (power) อิทธิพล (influence) และอำนาจหน้าที่ (authority) เพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลและหรือทรัพยากรบุคคลที่บุคคลครอบครองอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ ทรัพย์สิน เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ความชำนาญ ตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย ฯลฯ ซึ่งบุคคลใช้เป็นฐานสร้างอำนาจให้แก่ตนเอง นักสังคมสงเคราะห์กล่าวถึงแหล่งที่มาและฐานของอำนาจว่า ทั้งแหล่งที่มาและฐานของอำนาจต่างก็เป็นตัวการก่อให้เกิดอำนาจ แต่มีวิธีการที่ต่างกันไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่มีอำนาจเหนือบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตาม มีแหล่งที่มาและรากฐานจากสิ่งต่าง ๆ กัน แหล่งที่มาและฐานอำนาจ (sources and bases of power) เดิมนั้นทั้งสองคำมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากแก่การแยกแยะในเรื่องของความหมาย ในบางครั้งจะมีผู้ใช้ในความหมายเดียวกัน ปัจจุบันใช้คำทั้งสองคำในความหมายแตกต่างกันไป แต่บุคคลโดยทั่วไปมักจะสับสนว่าคำทั้งสองคำนี้มีความหมายและเป็นสิ่งเดียวกัน เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1968, p.141) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาและฐานอำนาจ หมายถึง แหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจ ต่อมาแบคคาแรค และลอเยอร์ (Bacharach and Lawyer) ได้ให้ความหมายของคำทั้งสองต่างกันออกไป กล่าวคือ แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปควบคุม หรือสามารถใช้สิ่งนั้นไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นได้ ส่วนรอบบิน (Robbins, 1994, p.132) ได้ให้ความหมายของแหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเข้ามควบคุมฐานอำนาจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึง วิธีการที่จะได้อำนาจมาจากที่ใด ส่วนฐานอำนาจ หมายถึง การนำอำนาจจากแหล่งที่มาไปใช้ในเรื่องอะไร ดังนั้น การใช้อำนาจของผู้บริหารจะต้องมีการสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นในตนเองก่อน โดยต้องอาศัยแหล่งอำนาจจากการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์แวดล้อมในการใช้อำนาจ แหล่งอำนาจจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแหล่งที่มาของอำนาจในแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

เวเบอร์ (Weber & Parsons, 1974, pp.328-332) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานในองค์กร เพื่อให้เป็นการออกคำสั่งและก่อให้เกิดการเชื่อฟัง
2. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) ในแต่ละองค์กรจะมีการแบ่งสายการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา (hierarchy) ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าขึ้นตรงต่อผู้ใด และผู้ใดมีอำนาจในการให้รางวัล การลงโทษ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
3. อำนาจความสามารถ (competence power) เกิดจากการมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพและความเชี่ยวชาญทางวิชาการ

167130

๑๖
๑๗/๑๐/๑๓
๘๑๔๓๐
๑๖

4. อำนาจส่วนตัว (personal power) เกิดจากการมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมก่อให้เกิดความนับถือและศรัทธา ซึ่งจัดเป็นอำนาจอ้างอิงหรืออำนาจบารมี

เฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1968 , pp.667-673) กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจที่สำคัญมาจากแหล่งใหญ่ ๆ 5 แหล่ง คือ

1. การให้คนหรือรางวัล (reward) แหล่งอำนาจจากการให้คนหรือรางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรที่จะให้รางวัลแก่ผู้อื่น ผู้รับเต็มใจรับและเห็นคุณค่าของสิ่งที่ให้ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มอบงานที่ถูกต้องใจให้ทำ ยกย่อง ชมเชย ฯลฯ

2. การบังคับ (coercion) แหล่งอำนาจจากการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมปฏิบัติตามถ้าไม่ทำตามอาจได้รับโทษได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเกรงกลัวการถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ จากอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะเป็นผู้ที่สามารถที่จะลงโทษได้ สามารถให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่และอยู่ในกรอบประเพณีก็เพราะกลัวถูกลงโทษ เช่น การไล่ออกจากงาน ลดตำแหน่งหรือตัดเงินเดือน

3. ความถูกต้องตามกฎหมาย (legitimacy) แหล่งอำนาจประเภทนี้เกิดจากสิทธิตามกฎหมายที่ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การโดยสามารถสั่งการได้อย่างชอบธรรม ตลอดจนเกิดจากค่านิยมของบุคคลในการให้สิทธิอันชอบธรรมแก่อีกบุคคลหนึ่งให้มีอิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้และรู้สึกรู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมปฏิบัติตาม แหล่งอำนาจจากความถูกต้องตามกฎหมายนี้ มีความสัมพันธ์กับแหล่งอำนาจการให้รางวัลและการบังคับ เพราะบุคคลมีหน้าที่อันชอบธรรมยอมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษผู้อื่นได้ หากปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งแหล่งอำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้มาจากแหล่งสำคัญ 3 แหล่ง คือ

3.1 ค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรม องค์การ หรือกลุ่มคนที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรแก่การปฏิบัติตาม เช่น ในบางสังคมมีการยกย่องบุคคลตามลำดับอาวุโส สมรรถนะด้านร่างกาย เพศ อาชีพ ฯลฯ

3.2 โครงสร้างทางสังคมอันเป็นที่ยอมรับกันในสังคมนั้น ๆ เช่น ในบางสังคมมีการยอมรับการแบ่งชนชั้น การยอมรับลำดับโครงสร้างของหน่วยงานในบริษัท การยอมรับลำดับญาติในครอบครัว เป็นต้น

3.3 ความชอบธรรมมาจากการเป็นตัวแทนหรือผู้แทนของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มให้เป็นผู้ดำเนินการแทน เช่น เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการที่ได้รับเลือกตั้งให้เป็นผู้แทนการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ ประธานกรรมการ เป็นต้น

4. การอ้างอิง (reference) เป็นแหล่งอำนาจที่ได้มาจากการอ้างอิง เป็นความปรารถนาอยากจะเป็น ลอกเลียนแบบกับบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะเด่น มีชื่อเสียง จึงมีการอ้างอิงหรือพาดพิงบุคคลนั้นให้กลายเป็นผู้มีอำนาจขึ้นโดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมา ผู้มีอำนาจจากการอ้างอิง

นอกจากจะสร้างอำนาจให้กับตนเองแล้วยังสามารถถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่มีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกันให้กลายเป็นผู้มีอำนาจขึ้นได้ ทั้ง ๆ ที่บุคคลนั้นอาจไม่มีคุณสมบัติที่ติดเทียมกับผู้ที่มีอำนาจต้นแบบเลย เช่น ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลียนแบบโดยไม่คำนึงว่าผู้บริหารจะมีอำนาจให้คุณให้โทษหรือมีความชอบธรรมหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น ผู้บริหารที่หวังสร้างอำนาจจากแหล่งนี้จึงมักปรับปรุงบุคลิกลักษณะให้เป็นที่ดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

5. ความรู้ความชำนาญ (expert) เป็นแหล่งอำนาจสุดท้ายของ เฟรนและเวเวน ซึ่งความรู้ความชำนาญนี้ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับเชื่อถือในความรู้ ภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาของผู้แสวงหาอำนาจประเภทนี้ แหล่งอำนาจจากความรู้ความชำนาญเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การโดยเฉพาะผู้จัดการและคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจหาอำนาจจากแหล่งอื่นแทนไม่ได้ก็ต้องอาศัยอำนาจจากความรู้ความชำนาญเป็นหลักเพื่อใช้ในการพัฒนางาน ยิ่งองค์การมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมากเท่าไร ความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมากขึ้นตามลำดับ

روبบิน (Robbin, 1994, p.134) ได้ให้แนวคิดแหล่งที่มาของอำนาจว่าจะมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจตามตำแหน่ง (position power) เกิดจากการที่กลุ่มคนและองค์การส่วนใหญ่ยอมรับบุคคลที่มีอำนาจตามตำแหน่งของบุคคลนั้น
2. อำนาจเฉพาะตัวบุคคล (personal power) เกิดจากการมีบุคลิกลักษณะที่มีลักษณะเด่นเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น บางครั้งมักจะอนุโลมเรียกว่า เป็นอำนาจที่เกิดจากบารมี สามารถทำให้คนอื่นกระทำตามในสิ่งที่ตนปรารถนา
3. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมข่าวสารพิเศษ ซึ่งเป็นที่ถกเถียงกันว่าอำนาจนี้เป็นอำนาจเกี่ยวกับความรู้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนมากจะเป็นผู้มีอำนาจในแหล่งที่มีอิทธิพล และจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง
4. อำนาจทางโอกาส (opportunity power) เป็นการจับความเหมาะสมในเรื่องของเวลาและโอกาสให้กับบุคคลที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ

ชาร์พ (Sharp) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจ มาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. อำนาจหน้าที่ คือสิทธิที่จะออกคำสั่ง หรือนำคนอื่น ๆ ให้ทำตามโดยยอมรับอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือ หรืออำนาจหน้าที่เป็นที่ยอมรับสำคัญขงอำนาจ
2. ความรู้ความสามารถ ผู้ที่มีความรู้ย่อมมีพลังอำนาจเหนือผู้อื่น

3. ทรัพยากรทางวัตถุ หมายถึง การที่ผู้ปกครองสามารถคุมทรัพย์สิน ทรัพยากรธรรมชาติ เงิน ระบบเศรษฐกิจ การสื่อสาร การคมนาคม สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของอำนาจ ถ้าผู้ปกครองสามารถควบคุมสิ่งเหล่านี้ได้มาก ก็จะมีขอบเขตของอำนาจกว้างขวางด้วย

4. ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ทศนคติต่อผู้อยู่เหนืออุดมการณ์ อุดมคติ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจและคนอื่น ๆ

5. การลงโทษ ที่มาอันดับสุดท้ายของอำนาจคือ การลงโทษที่ต่อต้าน หรือมีความคิดเห็นขัดแย้งต่อผู้นำ การลงโทษเป็นการบังคับผู้ที่ไม่เชื่อฟังให้ยอมรับในอำนาจ อาจเป็นการลงโทษที่รุนแรง หรือไม่รุนแรงก็ได้

ส่วน บลาว (Blau) ได้ชี้แจงให้เห็นแหล่งที่มาของอำนาจอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทรัพยากร ผู้ที่มีทรัพยากร เช่น ทรัพย์สมบัติ คະแนนเสียง เงิน และตำแหน่ง จะเป็นผู้มีอำนาจเหนือผู้ที่ไม่มีสิ่งเหล่านี้และยังมีทรัพยากรเท่าไร ก็ยังมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น

ลาสเวลและคาเพลน (Lasswell and Kaplan) ได้เสนอปัจจัยบางประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะเป็นการเพิ่มพูนอำนาจเพื่อที่จะให้ผู้อื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติตามมากขึ้น เรียกว่า อำนาจนิยม ซึ่งมี 8 ประการ ได้แก่

1. อำนาจทางการเมือง
2. การยอมรับนับถือ
3. ความซื่อตรง
4. ความรัก
5. ความสมบูรณ์พูนสุข
6. ความร่ำรวย
7. ทักษะ
8. ความรอบรู้

ทั้งนี้ สอดคล้องกับ คิมโบรห์และนันเนอรี (Kimbrough & Nunnery, 1983, p.462) ที่ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่มีอำนาจนั้น มักจะเป็นบุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ มีความรู้ดี มีตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นผู้ควบคุมหรือบังคับบัญชาคน เป็นผู้นำเชื่อถือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำปรากฏต่อสื่อมวลชนได้ง่าย มีฐานะทางสังคมดี มีความเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นผู้ชำนาญการควบคุมเสียงเลือกตั้งได้ มีความรู้เรื่องระบบการเมือง

ในประเทศไทยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจไว้หลายหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ อรุณ รักธรรม (2535, หน้า 65-70) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจเพิ่มเติมจากแหล่งอำนาจ ซึ่ง เฟรนซ์ และราเวน แบ่งไว้อีก 9 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ที่ปฏิบัติ (functional performance) หมายถึง บุคคลที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ ย่อมมีอำนาจเหนือคนอื่นซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่โดยตรงในขณะนั้น หรือยอมรับในหน้าที่ที่บุคคลนั้นปฏิบัติ

2. จำนวนสมาชิกในองค์การ (members in organization) หมายถึง จำนวนสมาชิกที่ร่วมทำงานในองค์การจะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การนั้นมีอำนาจมากน้อยกว่ากันได้

3. การคบค้าสมาคมกับบุคคล (social contact) เป็นการคบค้าสมาคมหรือการเป็นมิตรกับบุคคลที่มีอำนาจ ย่อมทำให้มีอำนาจเทียบเคียงกับบุคคลนั้นไปได้ในบางครั้งซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดขององค์การ งาน หรือสิ่งที่ติดต่อสัมพันธ์กันเป็นกรณี ๆ ไป

4. บุคลิกลักษณะ (personality) เป็นบุคลิกลักษณะเด่นเป็นที่ชื่นชอบเคารพยำเกรงต่อผู้พบเห็น อันได้แก่ รูปลักษณะ ร่างกาย การแต่งกาย กริยาท่าทางและวาจา รวมทั้งรูปร่างหน้าตา หากผู้นำหรือผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะดีจะมีส่วนช่วยดึงดูดความสนใจและมีผลในการจูงใจผู้ร่วมงาน

5. มนุษยสัมพันธ์ (human relationship) เป็นปัจจัยอันดับแรกในการติดต่อสื่อสารกัน อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดี มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ ชอบพอ จนถึงได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็น "อำนาจภายใน" ของบุคคลและเป็น "สิทธิอำนาจ" เป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไปไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือหน้าที่การงานใด ๆ ก็ตาม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "การชนะจิตใจคนได้จะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์" นั่นเอง

6. สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม (social economic status) เป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งที่มีผลในด้านการให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่น คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมักจะเป็นผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นเคารพยำเกรง เชื่อถือ รวมทั้งบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง เงินเดือนมาก มีผู้ได้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบมาก ย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำกว่าและเป็นที่เคารพยำเกรงแก่คนทั่ว ๆ ไปเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร (control of resource) เป็นการควบคุมกำลังคน งบประมาณ วัสดุสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรมากย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งควบคุมทรัพยากรน้อยกว่าในบริบทองค์การ โดยทั่วไปตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณเป็นจำนวนมากจะเป็นสิ่งที่ปรารถนาของนักบริหารระดับต่าง ๆ ที่จะเข้าไปควบคุมเพราะจะเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งอำนาจและบิหาร

8. ประเพณีนิยม (traditional power) เป็นแหล่งอำนาจจากประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจะเป็นการยอมรับให้บุคคลมีสิทธิเหนือบุคคลอื่นในระบบสังคมเดียวกัน อำนาจตามประเพณี

ไม่ได้มาจากตำแหน่งตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย แต่ได้มาโดยการกล่อมเกลாதองสังคม เช่น ในสังคมไทยมีการเคารพผู้อาวุโส ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ เป็นต้น

9. ความยุติธรรม (justice) บุคคลที่มีความยึดมั่นในคุณธรรมโดยให้ความยุติธรรมแก่คนทุกฝ่าย ย่อมได้รับความเคารพนับถือและศรัทธาจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไปให้เป็นผู้มีอำนาจ แม้ไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานใด ๆ ก็ถือว่าเป็นผู้มีบารมีติดตัวตลอดไป

อุทัย หิรัญโต (2524, หน้า 160-161) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจเพิ่มเติมจากแหล่งอำนาจซึ่งเฟรนและเรเวน แบ่งได้อีก 4 ประการ และสอดคล้องกับแหล่งอำนาจ ซึ่งอรุณ รักธรรม (2535, หน้า 65-70) รวบรวมไว้ ดังนี้

1. ความยิ่งใหญ่ขององค์การหรือสถาบันที่ใหญ่มีบทบาทสำคัญจะมีอำนาจมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งในองค์การหรือสถาบันเล็กและมีบทบาทน้อยกว่า แม้จะมีตำแหน่งเท่ากัน เช่น อธิบดีกรมตำรวจมีอำนาจมากกว่าอธิบดีกรมสามัญศึกษา หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีอำนาจมากกว่าศึกษาธิการอำเภอ เป็นต้น

2. การควบคุมทรัพยากร คือ ผู้ที่มีสิทธิให้คุณให้โทษหรือให้ความสะดวกให้ผลประโยชน์พิเศษแก่คนอื่นได้ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจมากกว่าผู้ดำรงตำแหน่งอื่น แม้จะมีระดับเท่ากัน เช่น ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ หรือหัวหน้าแผนกการเงินในโรงเรียนจะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3. สถานะตำแหน่งทางสังคม ถ้าบุคคลได้มีฐานะตำแหน่งสูงอำนาจก็มีสูงตามไปด้วย ซึ่งเรื่องนี้นักสังคมวิทยายอมรับว่า เครื่องแบบ ยศศักดิ์ บ้านอยู่อาศัย รวมทั้งสิ่งของเครื่องใช้ มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนอื่น ๆ มาก เช่น ตำรวจแต่งเครื่องแบบเต็มยศจะเป็นที่เกรงขามของคนอื่นมากกว่าขณะที่ยืนนอกเครื่องแบบ คนที่มีบ้านใหญ่โตจะมีคนยำเกรงมากกว่าคนที่เช่าบ้านเขาอยู่ คนที่ขับรถเบนซ์ตำรวจอาจจะให้เกียรติมากกว่าคนขับสามล้อเครื่อง เป็นต้น

4. บุคลิกภาพ เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล เช่น พฤติกรรมทางกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม ความสามารถและอุปนิสัยใจคอ คนที่มีบุคลิกภาพดีโดยทั่วไปจะเป็นที่ถูกเนื้อต้องใจแก่ผู้พบเห็น เกิดความเชื่อถือ เลื่อมใสศรัทธา หลงใหลใฝ่ฝันอยากคบหาสมาคมอยากร่วมงาน และให้ความเคารพยำเกรงเสมอ ดังนั้น คนที่มีบุคลิกภาพดีจึงเป็นคนที่มีความอานุภาพในตัวตลอดไป

รสสุคนธ์ พหลเทพ (ม.ป.ป., หน้า 103-105 อ้างถึงใน นวล กัลยาณธรรม, 2530, หน้า 50) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจจะมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. อำนาจจากฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (ภูมิฐานะ) ปัจจุบันสังคมไทย ยอมรับผู้มีฐานะ หรือผู้มีเงินเป็นอันมาก เงินหรือทรัพย์สินสมบัติ ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจดี เมื่อมีฐานะทาง

เศรษฐกิจดี ฐานะทางสังคมก็ตามมา จากความเชื่อที่ว่า หากผู้บริหารมีฐานะดี มักจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่เดือดร้อน เนื่องจากภาวีสังคมแพงกว่าคนธรรมดา อำนาจชนิดนี้จะตกกับคนแต่งกายดี มีรถส่วนตัวใช้ ร่ำรวย มีบ้านหลังใหญ่ ครอบครัวอยู่ดีมีสุข

2. อำนาจที่เกิดจากความจริงใจ ความจริงใจต่อกันช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการติดต่อประสานงาน ความร่วมมือในการทำงาน ความจริงใจ ได้จากการเสียสละทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ ร่วมทุกข์ร่วมสุข สิ่งเหล่านี้จะช่วยยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้

3. อำนาจอันเกิดจากการยึดมั่นในหลักศาสนา หรือความมีคุณธรรม ศาสนาพุทธได้ฝังรากลึกลงในหัวใจคนไทยมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ถ้าผู้ใดปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา ก็เท่ากับกำหัวใจของคนไว้ได้นั่นเอง

4. อำนาจจากขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมในสังคมนั้น ๆ สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประวัติอันยาวนาน ย่อมมีการยึดถือแนวทางการปฏิบัติสืบทอดกันมา การปฏิบัติตนผิดจากขนบธรรมเนียม สังคมจะลงความเห็นว่าผิด และยิ่งสังคมไทยค่อนข้างจะเป็นสังคมที่จัดอยู่ในพวกอนุรักษนิยมด้วยแล้ว อำนาจจากการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีจึงมีความหมายมากขึ้น การกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมคนส่วนใหญ่ย่อมเป็นการดีแก้ปัญหา เช่น การนับถืออาวสุ (วัยวุฒิ ชาติวุฒิ คุณวุฒิ) จะได้เปรียบเนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่มีชนชั้นวรรณะ คนที่อยู่ชั้นเหนือกว่าย่อมมีอำนาจชนิดนี้มากกว่า เกณฑ์ที่สังคมใช้ตัดสินความดีความชั่วคือ เกณฑ์ของศาสนา เกณฑ์จากขนบธรรมเนียมประเพณี และเกณฑ์ของกฎหมายบ้านเมือง

5. อำนาจการเมือง ในองค์การมีการใช้อำนาจการเมือง ทั้งอำนาจการเมืองภายนอก และอำนาจการเมืองภายใน คือ ทำอย่างไรคนหนึ่งจึงจะก้าวหน้าเลียดหน้าคนอื่น ๆ ในองค์การ แต่ในอีกลักษณะหนึ่ง การที่ทำอะไรจึงจะได้อำนาจนั้นขึ้นมา เช่น การขัดแย้งขัดขาน การชักชวนโดนนี่ เป็นต้น

6. อำนาจการรู้สถานการณ์และปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกครั้งที่ใช้ อำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจประเภทใด จำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์เป็นคู่มือประกอบด้วยเสมอ เทคนิคการใช้อำนาจให้เข้ากับสถานการณ์ช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออำนาจที่ใช้ การใช้อำนาจโดยไม่ดูสถานการณ์ ยากที่จะถึงวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจโดยยึดความเห็นส่วนตัว ค่านิยม หรือหลักตายตัวมีแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด เรียกว่า ไม่ใช้สถานการณ์พิจารณา การบริหารแนวใหม่ คือ การบริหารงานตามสถานการณ์ ต้องอาศัยข้อมูลสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ เป็นบรรทัดฐาน

7. อำนาจเกิดจากการรู้ปัญหาล่วงหน้า โดยการทำนายอย่างมีระบบระเบียบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจโดยใช้หลักเกณฑ์หรือสูตรสำเร็จเก่า ๆ ไม่ได้ผลต่อไป การแก้ปัญหาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ละปัญหา สุดแล้วแต่ว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร เวลาใด องค์ประกอบของกาละ (เวลา) และเทศะ (สถานที่) มีความสำคัญที่จะนำมาพิจารณา แต่เนื่องจากการแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์อย่างกระทันหันย่อมไม่รอบคอบ ผิดพลาดง่าย จึงจำเป็นต้องมีการทำนายว่า ปัญหาจะเกิดอย่างไร ณ ที่ใดบ้าง แม้การทำนายว่า จะเกิดอย่างไร เวลาใด ทำนายไม่ได้ แต่อย่างน้อยก็ช่วยให้มองเห็นอนาคตได้บ้าง

จะเห็นได้ว่าแหล่งอำนาจที่กล่าวมาทั้งหมดนี้มีทั้งแหล่งอำนาจที่เป็นคุณสมบัติ หรือบุคลิก ลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น รูปร่าง หน้าตา การพูดจา กิริยาท่าทาง ฯลฯ และสิ่งที่เรียนรู้หรือหา มาได้ภายหลัง เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ความชำนาญ ความชอบธรรม ตามระบบสังคม ขนาดขององค์กร ทรัพย์สินเงินทอง สิ่งของเครื่องใช้ และ ความสัมพันธ์กับบุคคล ต่าง ๆ เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ การคบหาสมาคมกับผู้มีอำนาจ และการให้ความยุติธรรมกับคน ทุกฝ่าย เป็นต้น แหล่งอำนาจเหล่านี้สามารถใช้เป็นฐานสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลได้ แต่จะ ต้องได้รับการยอมรับ เคารพยกย่อง เชื่อถือศรัทธาจากผู้อื่น บุคคลนั้นจึงจะเป็นผู้มีอำนาจขึ้นมาได้

ประเภทของอำนาจและการใช้อำนาจในองค์การ

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มได้ ทำงานตามวัตถุประสงค์และเป็นไปเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งได้มีผู้แบ่งประเภทอำนาจตาม แหล่งที่มาของอำนาจและการใช้อำนาจไว้ ดังนี้

เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959, pp.150-167) ได้แบ่งประเภทอำนาจตาม แหล่งอำนาจที่สำคัญออกเป็น 5 ประการ คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและ ทรัพยากรที่บุคคลจะให้รางวัลแก่ผู้อื่น ผู้รับรางวัลจะต้องเห็นคุณค่าของสิ่งที่ให้ ผู้ให้จึงจะมีอำนาจ แม้ว่าผู้ให้จะมีความสามารถและสิ่งของรางวัล แต่ถ้าหากผู้รับไม่เต็มใจรับและไม่เห็นคุณค่าของสิ่ง ของที่นำมา ก็จะทำให้ผู้ให้ไร้อำนาจประเภทนี้ไป อำนาจประเภทนี้ อาจเรียกว่า "อำนาจจาก พระคุณ" ก็ได้ เพราะหากใครได้รับมักจะคิดถึงบุญคุณ และมักจะหาหนทางตอบแทนบุญคุณด้วย ความรู้สึกกตัญญูรู้คุณ

2. อำนาจการบังคับ (coercive power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความเกรงกลัวการถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ บุคคลที่มีอำนาจการให้โทษเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะลงโทษ แสดง

ปฏิบัติต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดก็มีพลังข่มขู่หรือบังคับให้บุคคลอื่นเชื่อว่าจะมีผลเกิดโทษ หรือผลเสียกับตนได้ ดังนั้นอำนาจนี้จึงอาจเรียกอีกอย่างว่า “อำนาจการให้โทษ”

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารมีสิทธิตามกฎหมายที่มาจาก การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง สามารถสั่งการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันที หรือเกิดจากค่านิยมภายในตัวบุคคลที่ให้อิทธิพลอันชอบธรรมแก่อีกบุคคลหนึ่งที่สามารถมีอิทธิพลเหนือเขาเหล่านั้นได้ และรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องยอมรับอำนาจนี้ อำนาจตามกฎหมายนี้มีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจหน้าที่และสัมพันธ์กับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีหน้าที่อันชอบธรรมย่อมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษผู้อื่นได้หากปฏิบัติหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตาม อำนาจตามกฎหมายไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือบทบาทที่ผู้นั้นมีอยู่ ในบางครั้งจึงเรียกออำนาจนี้ว่า “อำนาจอันชอบธรรม”

4. อำนาจการอ้างอิง (referent power) อำนาจประเภทนี้เกิดจากคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหาร เป็นอำนาจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเอาแบบอย่าง มีความปรารถนาอยากจะเป็น อย่างเลียนแบบจึงมีการพาติงหรืออ้างอิงให้เป็นผู้มีอำนาจ ความเด่นในชื่อเสียงด้านต่าง ๆ หรือการมีบุคลิกลักษณะเป็นที่ถูกใจคนของผู้บริหาร นอกจากจะสร้างอำนาจให้กับตนเองแล้ว ยังสามารถถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่มีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกัน ให้กลายเป็นผู้มีอำนาจประเภทนี้ได้อีกด้วย โดยทั่วไปแล้วผู้ที่มีอำนาจการอ้างอิงจะได้รับความยินยอม นับถือและศรัทธาจากบุคคลอื่นและการปฏิบัติต่อผู้บริหารเช่นนี้ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้งอำนาจการอ้างอิงอาจเรียกอีกอย่างว่า “อำนาจบารมี”

5. อำนาจความเชี่ยวชาญหรือความรู้ความชำนาญ (expert power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับนับถือศรัทธาในความรู้ ภูมิปัญญา และความเชี่ยวชาญ อำนาจความเชี่ยวชาญ จะขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลน่าเชื่อถือศรัทธาและตรงไปตรงมา ก่อนที่จะได้รับความไว้วางใจมอบอำนาจให้ อำนาจความเชี่ยวชาญนี้เป็นสิ่งจำเป็นและปรากฏอยู่ทั่วไปในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารและคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาองค์การในการบริหารงานยิ่งองค์การมีความเจริญก้าวหน้าและมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ อำนาจความเชี่ยวชาญยิ่งจะมีบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้น

ราเวนและครูกลานสกี (Raven and Kruglanski) ได้ระบุประเภทของอำนาจที่ 6 ต่อจากความคิดของเฟรนช์และราเวนคือ อำนาจข่าวสาร (information power) ซึ่งอำนาจข่าวสารนี้เกิดจากผู้บริหารที่มีความรู้ ข่าวสาร หรือรู้รายละเอียดข่าวสารที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ต่อมา เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอประเภทของอำนาจจากแหล่งที่เกิดอำนาจอีก คือ อำนาจพึ่งพา (connection power) ซึ่งอำนาจพึ่งพานี้ เกิดจากผู้บริหารที่มีเส้นสายเกี่ยวข้องกับบุคคลผู้มีอิทธิพลหรือบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอกองค์การ ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสามารถทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพราะต้องการได้รับความพอใจ หรือหลีกเลี่ยงความลำบากใจ อันเกิดจากอำนาจพึ่งพา

ฟิชเชอร์ (Fisher) ได้แบ่งประเภทของการใช้อำนาจไว้ 5 ประเภท คือ

1. อำนาจในรูปของการบังคับขู่เข็ญ (coercive power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้อำนาจผลักดัน บีบคั้น ลงโทษเพื่อให้เกิดการยินยอม ผู้บริหารที่ได้รับอำนาจในหน้าที่ไม่เพียงพอจะพยายามใช้อำนาจบังคับเพื่อให้งานลุล่วงโดยเร็ว
2. อำนาจในรูปของการตอบแทน หรือให้รางวัล (reward power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำให้ได้งานที่คาดหวังโดยให้ความดีความชอบเป็นรางวัลแก่ผู้ทำงาน
3. อำนาจในรูปของการใช้กฎระเบียบหรือข้อกฎหมายที่ระบุไว้ชัดเจน (legitimate power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจตามสิทธิหน้าที่ซึ่งเกิดจากระเบียบประเพณีของกลุ่ม หรือเป็นอำนาจที่กำหนดไว้ตามภาระหน้าที่หรือตำแหน่งที่ครองอยู่หรือโดยการแต่งตั้ง ซึ่งมีการระบุอำนาจไว้ชัดเจน
4. อำนาจในรูปของการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญ (expert power) อำนาจประเภทนี้ เป็นอำนาจสำคัญซึ่งทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งและสมควรเป็นผู้ใช้อำนาจโดยชอบธรรม อำนาจความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและได้ดีทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ความรู้ความชำนาญแก้ปัญหาการทำงานให้ช่วยลดความวิตกกังวล ลดความขัดแย้ง ช่วยสร้างความสำเร็จและงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. อำนาจในรูปของการใช้เสน่ห์หรือบารมี (preference and charismatic power) อำนาจประเภทนี้เป็นการใช้คุณภาพพิเศษในตัวบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือไว้วางใจสามารถเคารพรักได้โดยสนิทใจ ผู้บริหารที่คนชอบและไว้นับถือจะใช้อำนาจกับผู้อื่นได้มากแต่คนที่มิใช่เสน่ห์และบารมีจะต้องใช้อำนาจให้มีคุณธรรม จึงจะยั่งยืนและเกิดประโยชน์ต่อสถาบันตนเองและส่วนรวม

โรเบิร์ตส (Roberts) ได้แบ่งประเภทอำนาจตามหลักการใช้ออกเป็น 2 ประเภทสำคัญ คือ

1. อำนาจการแข่งขัน (competitive power) เป็นการใช้อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่โดยการตัดสินใจด้วยตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าจะถูกต่อต้านหรือไม่ก็ตามเพราะถือว่าตนเองมีอำนาจชอบธรรมและอำนาจอื่น ๆ เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หากไม่ใช้อำนาจตัดสินใจในเรื่อง

จำเป็นบางอย่างแล้วอาจนำความสูญเสียมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ การใช้อำนาจประเภทนี้มีลักษณะเป็นการแข่งขันการใช้อำนาจ เมื่อบุคคลมีอำนาจไม่เท่าเทียมกัน หรือในภาวะไม่สมดุลย์ทางอำนาจภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรอันจำกัด และในสถานการณ์วิกฤติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ การใช้อำนาจแข่งขันแบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือการใช้ อำนาจสั่งการ (directive power) และการใช้อำนาจเชิงประทับใจในการบริหาร (impression power)

2. อำนาจร่วมมือ (collective power) เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหารซึ่งได้มาจากการรวมพลังและทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ ดังนั้นจึงถือได้ว่าทุกคนเป็นผู้ที่มีอำนาจโดยเสมอกันที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจร่วมให้สำเร็จลงได้ เนื่องจากทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจเพื่อเป้าหมายส่วนรวม จึงทำให้ทุกคนมีความพึงพอใจในการใช้อำนาจประเภทนี้ การใช้อำนาจร่วมมือแบ่งออกเป็นการใช้อำนาจย่อย 2 ประเภท คือการใช้อำนาจเอกฉันท์ (consensual power) สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อีกประเภทหนึ่ง คือ การใช้บารมีอำนาจ (charismatic power) สมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือ เลื่อมใส ศรัทธา ในบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร จึงกลายเป็นแรงจูงใจให้ทุกคนอยากเข้ามามีส่วนร่วม และเห็นชอบกับเป้าหมายของผู้บริหารที่มีบารมีอำนาจ

มุลเดอร์และคณะ (Mulder et al., 1986, pp. 566-567) ได้แบ่งประเภทอำนาจที่ผู้บริหารใช้มากในองค์การโดยปรับและขยายจากแหล่งอำนาจของ เฟรนช์และราเวนได้ 8 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้คุณและโทษ (sanction power) บุคคลปฏิบัติตามผู้บริหารด้วยหวังว่าตนเองจะได้รับรางวัลทั้งที่เป็นวัตถุและทางจิตวิทยาหากมีการปฏิบัติตาม และเกรงกลัวการถูกลงโทษหากไม่ปฏิบัติตาม อำนาจประเภทนี้เป็นการรวมเอาอำนาจการให้คุณและอำนาจการให้โทษของเฟรนช์และราเวนเข้าด้วยกันนั่นเอง
2. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (formal power) บุคคลปฏิบัติตามผู้บริหารก็เพราะตำแหน่งของตนเองและตำแหน่งของผู้บริหารกำหนดให้ปฏิบัติเช่นนั้นและเขารู้ตัวว่า ควรกระทำตามหน้าที่
3. อำนาจอ้างอิง (referent power) บุคคลรู้สึกว่าเขาและผู้บริหาร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงยอมรับอิทธิพลของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการลอกเลียนแบบด้านความคิดหรือการกระทำ

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) บุคคลยกย่องให้อีกบุคคลหนึ่งมีอำนาจความเชี่ยวชาญเพราะเห็นว่าเขามีความสามารถเฉพาะอย่างหรือมีความรู้มากกว่าตน ดังนั้นจึงเชื่อถือและปฏิบัติตามบุคคลนั้น

5. อำนาจการร่วมปรึกษาหารือ (reciprocal open consultation) อำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นกับผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ในสถานการณ์หนึ่งผู้บริหารแก้ปัญหาโดยวิธีเปิดอภิปรายกว้าง โดยมีฝ่ายที่สามเข้ามาร่วมอภิปรายจนสามารถหาข้อสรุปได้ด้วย จึงทำให้ผู้บริหารมีอำนาจประเภทนี้

6. อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูง (expertise power) บุคคลยกย่องอีกบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญระดับสูงโดยไม่มีการเปรียบเทียบกับความรู้ของตนเอง อำนาจประเภทนี้ต่างจากอำนาจความเชี่ยวชาญตรงที่มีการเปรียบเทียบให้ผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชานั้น ๆ มากกว่าตน

7. อำนาจสู่เบื้องบน (upward power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารองค์การใช้ในระดับที่สูงกว่าตำแหน่งของเขาในระบบทั้งหมดหรือทั้งองค์การโดยไม่คำนึงถึงผู้บังคับบัญชาว่าจะมีส่วนช่วยเหลือหรือไม่ก็ตาม

8. อำนาจสู่ภายนอก (outward power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารใช้จัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การในกรณีที่ต้องการเป็นระบบเปิดซึ่งมีการติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอก อำนาจประเภทนี้เป็นอิสระนอกเหนือจากอำนาจที่มีอยู่ภายในองค์การ

เอทซีโอนี (Etzioni) ได้วิเคราะห์การให้พลังอำนาจในองค์การจากองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

- (1) ประเภทของอำนาจที่องค์การและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อให้มีอิทธิพลเหนือสมาชิกในองค์การ
- (2) ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิกในองค์การซึ่งองค์การและผู้บริหารคาดหวังให้มีและพยายามสร้างขึ้น ซึ่งเอทซีโอนียังมีความเห็นว่าอำนาจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับนำมาใช้ในองค์การมีเพียง 3 ประเภท คือ

1. อำนาจแบบบังคับ (coercive power) อำนาจประเภทนี้เป็นพลังอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ปฏิบัติตามที่ตามกฎระเบียบที่วางไว้ ซึ่งคล้ายคลึงมากกับพลังอำนาจการให้คุณให้โทษของเฟรนช์และราเวน

2. อำนาจแบบอรรถประโยชน์ (utilitarian power) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ให้สิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามที่กำหนดเพื่อหวังผลตอบแทนเป็นรางวัล

3. อำนาจปทัสถาน (normative power) ภายใต้อำนาจประเภทนี้สมาชิกขององค์การจะปฏิบัติตามกฎระเบียบเพราะต้องการปรับตัวให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งสมาชิกพยายามเลียน

แบบหรือปฏิบัติตามครรลองที่ผู้บริหารนำปฏิบัติอยู่ อำนาจประเภทนี้มีความคล้ายคลึงกับอำนาจอ้างอิงของ เฟรนช์และราเวน

พีบอดี (Peabody) ได้จัดและแบ่งกลุ่มประเภทของอำนาจตามฐานอำนาจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจที่เป็นกฎหมาย (legitimacy) ช้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดความเชื่อฟัง
2. อำนาจตามตำแหน่ง (position) ในแต่ละองค์การ ย่อมมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร ใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ และใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ รวมทั้งบุคคลที่อยู่ในที่สามารถจะดลบันดาลสิ่งปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่นี้ด้วย
3. อำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนบนอบนับถือ จัดเป็นอำนาจบารมีที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น
4. อำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

การใช้อำนาจของผู้บริหาร เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจประเภทใดประเภทหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประเภทก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าควรใช้ประเภทอำนาจตามหลักการของเฟรนช์และราเวน ด้วยเหตุผลของการใช้อำนาจนี้เป็นแนวคิดที่สำคัญของการใช้อำนาจประเภทอื่น ๆ ตามมา และยังคงเป็นแนวทางสำคัญในการใช้อำนาจของผู้บริหารที่แพร่หลายในการบริหารองค์การอีกด้วย

ผลของการใช้อำนาจของผู้บริหาร

การบริหารงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีความเกี่ยวพันกัน 2 รูปแบบ คือ งานและบุคคล ซึ่งการบริหารงานและบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อบังคับให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งสูงสุดในองค์การต้องเกี่ยวกับการใช้อำนาจ เพื่อให้สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาและควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต้องใช้อำนาจ เพราะอำนาจเกี่ยวข้องกับตำแหน่งเป็นอย่างมาก อำนาจเป็นสิ่งที่มิจรงในบุคคลที่มีตำแหน่งในองค์การ อำนาจเป็นสิ่งที่ การใช้อำนาจให้เป็นและเกิดประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญของ

องค์การ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2538, หน้า 17) อำนาจทำให้ผู้บริหารมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้จะต้องใช้อย่างฉลาดรอบคอบ ถูกต้องตามสถานการณ์ จะทำให้องค์การและสมาชิกขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในทางที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เพื่อทำให้องค์การเจริญรุ่งเรือง (สมโภชน์ โรจนพันธ์และคณะ, 2530, หน้า 108-110)

จุมพล นิมพานิช (2539, หน้า 98-99) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า แต่เดิมผู้บริหารคือ ผู้ที่มีอำนาจในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการหรือการมีความสามารถบังคับให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนปรารถนา การเป็นผู้บริหารก็คือ การใช้อำนาจในการบังคับหรือการเป็นใหญ่เหนือคนอื่น แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไป การเป็นผู้บริหารมิได้มีลักษณะของการใช้อำนาจในลักษณะเช่นนั้น หากแต่เปลี่ยนมาเป็นการใช้อำนาจในลักษณะที่จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันที่จะทำให้เกิดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือนโยบายที่กำหนดหรือตั้งไว้บรรลุผล ในแง่นี้การใช้อำนาจเป็นการใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานที่ยินดีจะทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตามไม่ว่าผู้บริหารจะใช้อำนาจที่มีในลักษณะใด ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจและอำนาจนี้เองที่ช่วยให้คนที่เป็นผู้บริหารแตกต่างไปจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร เพราะถ้าหากผู้บริหารไม่มีอำนาจย่อมไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานได้

สมมาตร สุพาณิวิทย์ (2534, หน้า 46-48) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่จะทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีอำนาจอยู่ได้โดยตลอด จำเป็นต้องมีการใช้อำนาจในการให้คุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่กันไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์และต้องกระทำอย่างยุติธรรม สม่ำเสมอ ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง เมื่อผู้ใดปฏิบัติตนไม่ถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ก็จำเป็นต้องมีการลงโทษ เพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่นจะได้ไม่กล้าที่จะปฏิบัติเช่นนั้นอีก ในทางตรงข้ามก็ต้องมีการให้คุณแก่ผู้ที่ปฏิบัติตนดีเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น จะได้มีกำลังใจในการที่จะปฏิบัติตนดี โดยอาจมีการให้รางวัลหรือมีการประกาศเกียรติคุณในโอกาสต่าง ๆ หรือเลื่อนตำแหน่ง เมื่อมีผลงานที่ดีเด่นจะได้มีการแข่งขันกับปฏิบัติตนดี สิ่งสำคัญที่พึงระลึกละเลยคือ การใช้อำนาจในการให้คุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและให้ความยุติธรรมแก่ทุก ๆ คนในกลุ่ม อีกทั้งต้องมีความเสมอต้นเสมอปลาย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ ศรัทธาในตัวผู้บริหาร อีกประการหนึ่งคือ การพิจารณาให้คุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลในอนาคตมากกว่าปัจจุบัน เช่น การให้คุณแก่คนใดคนหนึ่งจะมีผลให้เกิดเยี่ยงอย่างที่ดี คนอื่นจะมีกำลังใจมาจะทำดีเพื่อจะได้รางวัลเช่นเดียวกันบ้าง หรือการให้โทษก็เช่นเดียวกันจะเป็นเยี่ยงอย่างให้ผู้อื่นกลัวไม่กล้าทำตนเช่นนั้นอีกในอนาคต จากผลการศึกษาของชานาญ แจ่มจรัส (2538) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความท้าทายในการปฏิบัติ

งานของข้าราชการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด พบว่า วิธีการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนกับข้าราชการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายกัน มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน และภูมิภาคที่ตั้งศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนต่างกัน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ส่วนด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน มีความสัมพันธ์ทางบวก

นอกจากนี้ สุเมธ แสงนิมนวล (2544, หน้า 22-23) ยังได้กล่าวถึงผลของการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้อย่างน่าฟังว่า อำนาจจากแต่ละแหล่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไป ได้แก่ อำนาจจากตำแหน่ง ลูกน้องจะเกรงใจยอมทำตามตามบทบาทด้วยความเข้าใจ อำนาจการให้รางวัล ลูกน้องจะชอบใจยอมทำตามเพราะมีแรงจูงใจ อำนาจการบังคับ ลูกน้องจะเสียใจยอมทำตามเพราะกลัวใจ อำนาจความเชี่ยวชาญ ลูกน้องจะมั่นใจยอมทำตามเพราะเชื่อถือ อำนาจการอ้างอิง ลูกน้องจะประทับใจยอมทำตามด้วยหัวใจ

ดังนั้น ผลของการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์หรือกลวิธีในการเลือกใช้อำนาจของตนให้ถูกต้องเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจก็จะทำให้ การใช้อำนาจของผู้บริหารในการดำเนินการหรือการบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

เครื่องมือวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า นักการศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดการใช้ อำนาจของผู้บริหาร ดังนี้

1. เครื่องมือวัดอำนาจของผู้บริหาร (power perception profile perception of self) เป็นเครื่องมือสำหรับวัดการใช้อำนาจของผู้บริหารเอง โดย เฮเซอร์ แบนชาร์ด และเนทเมเยอร์ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 110) อ้างอิงมาจาก เฮอร์เชย์ ,แบลชาร์ด และนัทเมเยอร์ (Hersey,Blanchard and Natemeyer) และอีกชุดหนึ่งสำหรับวัดผู้ตาม (perception of others) แต่ละชุดแบ่งออกเป็นคำถามให้ผู้ตอบข้อละ 2 ตัวเลือก ให้คะแนนสูงสุด 3 คะแนน ต่ำสุด 0 คะแนน จำนวนทั้งหมด 21 ข้อ
2. เครื่องมือวัดการใช้อำนาจของผู้บริหาร (power analysis questionnair หรือ PAQ) เป็นเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาการโดย มุลเดอร์ และคนอื่น ๆ (Mulder et al., 1986, pp. 566-567) ประกอบด้วยมิติที่บ่งชี้การใช้อำนาจของผู้บริหาร 8 มิติ ได้แก่ อำนาจการให้คุณและให้โทษ

อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการร่วมปรึกษาหารือ อำนาจความเชี่ยวชาญระดับสูง อำนาจสู่เบื้องบน และอำนาจสู่ภายนอก

3. ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดและพัฒนาการมาจากเครื่องมือการใช้อำนาจของผู้บริหารของ มุลเดอร์ และคนอื่น ๆ (Mulder et al., 1971, pp. 566-567) ซึ่งเรื่องนี้ สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536, หน้า 146-152) ได้แปลและพัฒนาเครื่องมือเป็นภาษาไทย ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามของสุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536, หน้า 146-152) มาใช้เป็นเครื่องมือวัดอำนาจของผู้บริหารใน 5 มิติ ได้แก่อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ รวมทั้งหมด 57 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

ความหมายประสิทธิผลขององค์การ ประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารหรือองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิภาพมีความหมายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการตีความหมายของ "ประสิทธิภาพ" โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมติฐานของตนเท่านั้น เช่น ผู้จัดการและนักวิเคราะห์องค์การ เห็นว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การคือการวัดจากผลกำไร แต่หากเป็นองค์การราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ความมุ่งหมายไม่ได้อยู่ที่แสวงหากำไรแต่มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (multiple goals) ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิภาพที่หลากหลาย กัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2529, หน้า 1) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความมีประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534, หน้า 130) ให้ความหมายประสิทธิภาพว่า หมายถึง ระดับที่คนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 34) กล่าวถึง ประสิทธิภาพหมายถึง การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ต้องใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ภรณ์ กิริติบุตร (2539, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 97) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงาน ที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้น ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เจ็ดล้ำ สุนทรวิภาค (2534, หน้า 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่ม และของภาคีวิชาในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรม การวางแผนในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

อาทิลิส (Argyris, 1964, p.123) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงสถานะซึ่งองค์การตามระยะเวลาที่ผ่านมาเพิ่มผลผลิตขึ้นในขณะที่ตัวป้อนลดน้อยลง

เรตดิน (Reddin) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลนี้พิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (corporate) ระดับหน่วยงาน (departmental) และระดับบุคคล (managerial) ประสิทธิผลระดับองค์การ จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทนกำไร ตำแหน่งในการแข่งขัน การเจริญเติบโตและการขยายองค์การผลผลิตภาพ ความยืดหยุ่น ตำแหน่งในทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ประสิทธิผลระดับหน่วยงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานระดับย่อยขององค์การสามารถทำผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การใหญ่ในภาพรวมได้ ประสิทธิผลระดับบุคคล จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำรงตำแหน่งในทางการบริหารของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

เชน (Schein) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือ สมรรถภาพ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survive) การปรับตัว (adapt) การดำรงสภาพ (maintain) และการเจริญเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

ไพรส์ (Price) ประสิทธิผลคือ ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ สอดคล้องกับ สเตียร์ส (Steers) ที่ว่า ประสิทธิผลคือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่ม สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม แต่ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปว่าประสิทธิผลกลุ่มหมายถึง ผลผลิตของกลุ่มขวัญและความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง การที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาของบุคคลและกลุ่มด้วย

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p.14) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จของการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก หรือขวัญของสมาชิกดี

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทั่ว ๆ ไป ขององค์การ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความมีประสิทธิภาพขององค์การจึงหมายถึง การที่องค์การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ไขปัญหาภายในองค์การ ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานการคงสภาพสมบูรณ์ของระบบค่านิยมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง

นอกจากนี้ พะนอม แก้วกำเนิด (2532, หน้า 2) เห็นว่าวิธีและกระบวนการทำงานที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ เพื่อเป็นหลักยึดหรือแนวปฏิบัติที่สำคัญ
2. ควรกำหนดให้มีแผนงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดมีสาระสำคัญต่องานของส่วนรวม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ
3. ควรพิจารณาเลือกหาและกำหนดกลวิธีทำงานที่ชาญฉลาด ที่มุ่งวัตถุประสงค์ของงานเทคนิค และวิธีการทำงานที่ประหยัดที่สุดในการใช้ทรัพยากร
4. ควรวางโครงสร้างการบริหารงาน และผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องตามสายงาน
5. ควรมีการติดตาม ควบคุม นิเทศการปฏิบัติงานเพื่อช่วยแก้ปัญหา พัฒนางานและควรมีการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. ควรมีบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่มีอุดมการณ์และคุณธรรม มีความมุ่งมั่นด้วยอิทธิบาท 4 และทำงานเพื่องานอย่างแท้จริง
7. ควรมีการคัดเลือกบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีม ได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถที่ตรงกับงาน หรือได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถให้ตรงกับภารกิจ
8. ควรมีการประสานงาน ประสานใจ ประสานความคิด ช่วยเหลือเกื้อกูลเต็มเต็มงานซึ่งกันและกัน
9. ควรมีการประเมินผลงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

10. ควรมีการสืบทอดงาน พัฒนางานเพื่อความเป็นเลิศในผลงาน

11. ควรมีกิจกรรมเผยแพร่ผลงาน

ผู้บริหารองค์การมีหน้าที่ที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ สั่งการ รวมทั้งประสานงานต่าง ๆ แก้วใจ ศาสตรปรีดิ์ (2538, หน้า 30) กล่าวว่าในการบริหารงานนั้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะมนุษย์เป็นผู้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งหลายให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้นการที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพ การจัดการของผู้บริหารมีแนวทางที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เป็นประชาธิปไตย โดยใช้ระบบการปรึกษาหารือหรือชักจูงใจให้ทำมากกว่าการใช้วิธีบังคับหรือวิธีออกคำสั่ง
2. การเลือกผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่มีความสามารถในการทำงานและมีความสามารถในการปกครองคนด้วย
3. การจัดให้มีค่าปรึกษาหารือแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องรอให้พนักงานมีปัญหา แต่เป็นการพบปะหารือเพื่อปรับปรุงงาน หรือหาแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. การจัดให้มีการสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์
5. การจัดให้มีระบบการร้องทุกข์ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น เกิดการขัดแย้งกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับเรื่องความไม่พอใจในสภาพการทำงาน เป็นต้น
6. การเสริมทักษะการบังคับบัญชา เพื่อให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะเมื่อคนเรามีความรู้สึกว่าเป็นทีมเดียวกันมากเท่าใด ก็จะส่งผลให้ทำงานอย่างแข็งขันและได้ผลผลิตตามเป้าหมาย

นอกจากภารกิจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการให้องค์การประสบความสำเร็จดังกล่าวแล้วนั้น ผู้บริหารยังจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การ เพราะเป็นการศึกษาถึงความสามารถขององค์การที่ดำเนินกิจกรรมไปแล้วว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีข้อบกพร่องอย่างไร ทั้งนี้ได้มีการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษาแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์การไว้หลายท่าน และแต่ละแบบพบว่า มีจุดอ่อนในตัวเอง และได้มีการโต้แย้งในจุดอ่อนของรูปแบบการประเมินนั้น ๆ ดังแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพ ดังนี้

แนวคิดของแคมโล (Camlo อ้างอิงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2539, หน้า 59) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวแปร ดังนี้

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การ
2. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป
3. ความสำเร็จหรือผลรวมของกิจกรรมขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการผลิตหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การวัดความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์การ

แนวคิดของสเตียร์ (Steer) ที่วัดประสิทธิภาพ โดยพิจารณาสิ่งที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ (1) แนวคิดเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุด (goal optimization) (2) แนวคิดเกี่ยวกับระบบ (system perspective) (3) เน้นความสำคัญเรื่องพฤติกรรมคน (human behavior) และสเตียร์ ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์การ 4 ตัวแปร คือ

1. ลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยีขององค์การ
2. ลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. ลักษณะบุคลากรในองค์การ
4. นโยบายการบริหารและการดำเนินการ

แนวคิดของกิบสันและคนอื่น ๆ (พรณี ประเสริฐวงศ์, วีรนาถ มานะเจริญ และ ปทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล, 2513, หน้า 49) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

แนวคิดของพาร์สัน (ธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์, 2539, หน้า 55) เป็นการวัดประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้ความเป็นระบบขององค์การเป็นตัววัด กล่าวคือ องค์การเป็นระบบที่มุ่งบรรลุถึงเป้าหมาย และเป้าหมายขององค์การจะต้องเห็นได้ชัดและสามารถใช้ประโยชน์ได้ในทางใดทางหนึ่งโดยระบบอื่น นั่นคือ ผลผลิต (output) ขององค์การเป็นตัวป้อน (input) สำหรับระบบอื่น เช่น องค์การทางการศึกษา ผลผลิตก็อาจเป็น “สมรรถนะซึ่งได้รับการฝึกฝนดีแล้ว”

(trained capacity) ของนักศึกษา" และจะไปพัฒนาสังคมต่อไป จะเห็นได้ว่าผลของกระบวนการผลิตที่เกิดขึ้นในองค์กร จะมีผลกระทบต่องานของระบบย่อยอื่น ๆ แนวคิดนี้จะพิจารณาถึงกิจกรรมที่ทุกองค์การจำเป็นจะต้องกระทำ 4 ประเภท ซึ่งก็คือเครื่องวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การที่ชื่อว่า AGIL นั่นเอง โดยพิจารณาจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation to the environment)
2. การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment)
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่ความมั่นคง (integration – social stability)
4. สิ่งซ่อนเร้นอยู่ภายใน ซึ่งหมายถึง การดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นจิตใจ (latency)

ส่วน เบลคและมูตัน (Blake & Mouton, 1964, p.80) ได้ศึกษาพบว่า การผสมผสานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จะต้องเน้นการผสมผสานกันระหว่างความสนใจต่อการผลิตเท่ากับ ความสนใจต่อคน ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล ฝ่ายบริหารต้องพบความสำเร็จในการผสมผสาน ความสนใจต่อการผลิต (concern for production) เท่ากับความสนใจต่อคน (concern for people) ดังนั้น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานวัดจาก (1) ผลการปฏิบัติงานดีหรือสำเร็จตามเป้าหมาย (2) ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ

นอกจากนี้ ฟรายด์แลนเดอร์ และพิกเคิล (Friedlander and Pickle) ยังวัดประสิทธิผลจากความพึงพอใจของพนักงาน โดยวัดจากตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. ความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน คือ สภาพของสถานที่ทำงาน ผลของสภาพดังกล่าวที่มีต่อประสิทธิภาพ ความพอใจเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้ ชั่วโมงการทำงานที่มีเหตุผล และการปราศจากซึ่งการกีดกันทางร่างกายและจิตใจ
2. ความพึงพอใจกับรางวัลทางการเงิน คือ ความพอใจของค่าจ้าง ความมีประสิทธิภาพของนโยบายด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนอื่นเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น
3. ความไว้วางใจที่มีต่อฝ่ายบริหาร คือ ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบายการให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน ความพอใจเพียงของการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง และความสนใจที่มีต่อพนักงาน
4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยการ คือ ความสามารถของผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการให้งานเสร็จตามกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้

ที่พอเพียง การให้พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การเน้นการฝึกอบรมที่เหมาะสม การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม การรักษาสัญญา การให้กำลังใจ และความสนใจในความกินดีอยู่ดีของพนักงาน

5. ความพึงพอใจกับการพัฒนาตนเอง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของพนักงาน การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์การ ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า และความก้าวหน้าในงาน

ฮอย และมิลเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp.380-383) ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบบูรณาการ ตามทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ เป็นพื้นฐานทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้ดังนี้

1. การปรับตัวขององค์การ (adaptation) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับเปลี่ยนหรือพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับในความสามารถ และความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การ
2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (goal attainment) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น
3. การบูรณาการภาระหน้าที่ขององค์การ (integration) หมายถึง การสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน
4. การผูกพันยึดมั่นในองค์การ (latency) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการบริหาร หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า การประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวาง คือ การประเมินโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ เพราะสามารถวัดได้ครอบคลุมตัวแปรมากกว่า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นองค์การหนึ่งที่มีภารกิจและความรับผิดชอบอันสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของชาติ จึงเห็นควรประเมินประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามรูปแบบการประเมินของ ฮอย และมิลเกล ใน 4 ด้าน

คือ การปรับตัวองค์การ (adaptation) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (goal attainment) การบูรณาการภาระหน้าที่องค์การ (integration) และการผูกพันยึดมั่นในองค์การ (latency)

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสำนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลของสำนักงาน ซึ่งคเชนสกี (Kshensky, 1990) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยถ้าผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่และอิทธิพลในการบริหารก็จะทำให้เป็นผู้นำอย่างแท้จริงสามารถใช้อำนาจได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจที่มีผลทำให้คุณภาพของบุคลากรเปลี่ยนไปดังนี้

วิเชียร ไพรเลิศ (2540, หน้า 113) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูค่อนข้างสูง เช่น ด้านการให้รางวัลกับด้านลักษณะงานหรือด้านอำนาจการมีกับด้านความสำเร็จของงาน เป็นการแสดงให้เห็นทราบว่าหากโรงเรียนจัดให้มีสิ่งจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของครูจะทำให้การปฏิบัติงานของครูและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541, หน้า 56-59) กล่าวว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับขวัญของครู โดยเมื่อผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมาย ครูก็ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้ขวัญของครูดีตามไปด้วย เมื่อใช้อำนาจอ้างอิงก็เป็นที่ยกย่องชื่นชมแก่บุคคลทั่วไป ทำให้ครูมีความรู้สึกพอใจและนำไปสู่การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู เนื่องมาจากการใช้อำนาจให้รางวัลของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ครูยินยอมปฏิบัติตามมากที่สุด เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด โดยมีอำนาจการบังคับสัมพันธ์กับขวัญของครูมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ซึ่งผลการวิจัยนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงการใช้อำนาจให้ถูกต้อง เพราะการใช้อำนาจไม่ว่าฐานใดย่อมมีผลต่อขวัญของครู ถ้าผู้บริหารสามารถเลือกใช้อำนาจที่สัมพันธ์กับขวัญของครูที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานมีคุณภาพสูงไปด้วย

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541, หน้า 57-58) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช เลือกระดับการใช้อำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากรที่เป็นไปในทางบวกอยู่แล้ว ย่อมส่งผลทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้นไป เพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นบุคคลที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยอำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน และการใช้อำนาจไม่ว่าจะเป็นอำนาจชนิดใดย่อมเกี่ยว

ข้องสัมพันธ์กับขวัญของครูอาจารย์เสมอ ขวัญของครูอาจารย์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร หากขวัญของครูอาจารย์ดีย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

เอทซIONI (Hoy & Miskel, 1991, pp.89-90 citing Etzioni, 1975) ได้ทำการวิจัยการใช้อำนาจกับการตอบสนองของบุคลากรในองค์การพบว่า การใช้อำนาจมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร ก่อให้เกิดทั้งความผูกพันและความแตกแยก ซึ่งการใช้อำนาจที่เหมาะสมจะสามารถขยายผลจากความผูกพันเป็นประสิทธิผลขององค์การ

จากงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การและจะมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเปลี่ยนไปด้วย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร

งานวิจัยภายในประเทศ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การวิจัยการใช้อำนาจของผู้บริหารเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ขวัญในการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การ เป็นต้น โดยใช้การแบ่งประเภทการใช้อำนาจของเฟรนช์และราเวน มุลเดอร์และคนอื่น ๆ มากที่สุด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ทวีชัย บุญเต็ม (2527) ได้ศึกษาการยอมรับตามอำนาจผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น : การศึกษาเฉพาะกรณีโดยอาศัยทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน พบว่าบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ยอมรับตามอำนาจของความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจโดยตำแหน่ง ส่วนประเภทอำนาจอื่น ๆ บุคลากรบางกลุ่มยอมรับตามบางอำนาจ บางกลุ่มยอมรับตามอำนาจทุกประเภท แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ยอมรับตามอำนาจการให้โทษ

ลำเรจ โพธิวรรณ (2530) ได้ศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมมากที่สุด รองลงมา คือมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มูลฐานอำนาจการให้คุณ มูลฐานอำนาจการให้โทษ และมูลฐานอำนาจอ้างอิง ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษายอมรับตามมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบการใช้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรมและมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกประสบการณ์ การยอมรับตามมูล

ฐานอำนาจการให้โทษในทุกระดับวุฒิ และทุกประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวล กัลยาณธรรม (2530) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้พลังอำนาจแต่ละฐานในระดับที่แตกต่างกัน การใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจการบังคับ พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจพึ่งพา ในระดับ "มาก" และพลังอำนาจการให้รางวัลในระดับ "ปานกลาง" สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจแต่ละฐานของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครูพบว่า มีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมาจากพลังอำนาจ 5 ฐาน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสาร พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ และพลังอำนาจตามกฎหมาย ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทุก ๆ ฐานเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ฉะนั้น เพื่อให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเลือกฐานในการใช้พลังอำนาจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงด้วย

สิทธิศักดิ์ นิระทัย (2531) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวุฒิภาวะของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราทั้งสามขนาดเลือกใช้อำนาจบาบริ่มากที่สุด ฐานอำนาจของครู ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของครูอาจารย์ในโรงเรียนนั้น

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ปกติมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง หัวหน้าคณะวิชาที่ใช้อำนาจการให้โทษ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจโดยตำแหน่ง ในสถานการณ์วิกฤติมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง ผู้ประเมินผลที่มีคุณลักษณะที่ต่างกันด้านเพศ และการดำรงตำแหน่งและไม่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาประเมินผล การใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาไม่แตกต่างกัน ผู้ประเมินผลที่มีคุณลักษณะต่างกัน ด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานประเมินผล การใช้อำนาจการให้คุณ อำนาจการให้โทษ อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจร่วมปรึกษาหารือของหัวหน้าคณะวิชาไม่แตกต่างกัน แต่ประเมินผลการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติ

สุกัญญา เมื่อสถกนธ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบปิด 9 โรงเรียน แบบเปิด 7 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุมแบบละ 6 โรงเรียน แบบสหสนมและแบบรวบอำนาจแบบละ 5 โรงเรียน เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

พานิช วิเชียรวรรณ (2539) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากในภาพรวม ส่วนรายฐานอำนาจใช้พลังอำนาจอ้างอิงมากที่สุด พลังอำนาจตามกฎหมายรองลงมาและน้อยที่สุดคือ การใช้พลังอำนาจข่าวสาร ส่วนขวัญบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทางบวก ทั้งในส่วนรวมและรายฐานอำนาจ และความสัมพันธ์กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนจำแนกโดยโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน เพศต่างกัน และประสบการณ์ต่างกัน อยู่ในระดับสูงทางบวก

วิเชียร ไพโรเลิศ (2540, หน้า 113) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจในการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของมูลนิธิภราดา คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่าการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูค่อนข้างสูง เช่น ด้านการให้รางวัลกับด้านลักษณะงาน หรือด้านอำนาจบารมีกับด้านความสำเร็จของงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าหากโรงเรียนจัดให้มีสิ่งจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของครูจะทำให้การปฏิบัติงานของครูและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สาลินี ศรีสง่า (2542, หน้า ๙) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และสถานที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการใช้อำนาจของผู้บริหารแต่ละด้านและโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสถานการณ์ภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ เซตตี้ (Shetty, 1978, pp.178-186) ได้ศึกษาการใช้ประเภทอำนาจตามหลักการแบ่งของ เฟรนช์และราเวน ได้ผลสรุปคือ ประเภทอำนาจที่มีการใช้และปฏิบัติตามกันมากเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจโดยตำแหน่ง หรืออำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณและอำนาจการให้โทษ ในส่วนของการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีข้อสรุปดังนี้

1. ผู้บริหารแบบเผด็จการมักจะเน้นการใช้อำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจโดยตำแหน่ง เพื่อให้บรรลุพฤติกรรมการบริหารมากกว่าจะพึ่งพิงอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงที่ตนมีอยู่

2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่กลัวการลงโทษและมุ่งหวังรางวัลมักจะพึงพอใจกับการใช้อำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจการให้คุณของผู้บริหาร

3. ในองค์การที่มีการกระจายอำนาจในรูปคณะกรรมการ ผู้บริหารโครงการซึ่งไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งจะพึ่งพิงบุคลิกลักษณะ การสร้างบารมีความสามารถในการจูงใจและการปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ซัลลิแวน (Sullivan, 1981, pp.2961-2962-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประเภทอำนาจของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและระดับความเป็นอิสระของการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า (1) อาจารย์ใหญ่มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุด (2) อาจารย์ใหญ่มักจะไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของโรงเรียน (3) อาจารย์ที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความเป็นอิสระในระดับสูงมักจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) อาจารย์ใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะคิดว่าตนเป็นผู้มีอำนาจที่จะตัดสินใจด้วยความราบรื่น แต่ก็ควรจำกัดการมีส่วนร่วมไว้สำหรับเรื่องที่สำคัญบางประการ

สตาโชวิช (Stachowich, 1982, pp.42-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูการศึกษาพิเศษกับอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และผู้ประสานงานการประถมศึกษากับระบบบริหารภายในโรงเรียนพบว่า ประเภทของฐานอำนาจที่อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงานใช้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนระบบของโรงเรียน ครูมีความเห็นว่าการใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่เป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ การสร้างกลุ่มทำงาน บรรยากาศภายในองค์การและการสื่อสาร การใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษาก็มีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนเช่นเดียวกัน อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงานการศึกษาใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมาย

โคปส์ (Copes, 1983, p.2173-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการใช้ฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา และระบบบริหารโรงเรียน พบว่าครูและอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันในการยอมรับตามฐานอำนาจของอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมายโดยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมืองจะใช้อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งทำให้ระบบการบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาแถบชนเมือง ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีผลทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

คเซนสกี (Kshensky, 1990) เชื่อว่า การใช้อำนาจในทางที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ การใช้อำนาจที่ดียังจะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนอีกด้วย เขาจึงทำการวิจัยโดยเลือกศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางของนิวยอร์ก จำนวน 34 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องการใช้พฤติกรรมบังคับ การใช้อำนาจหน้าที่ และการใช้อิทธิพลอื่น ๆ
3. แบบสำรวจความต้องการพื้นฐานของโรงเรียนในเรื่องวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำ บรรยากาศในโรงเรียน การสื่อสารระหว่างครู การสื่อสารกับผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิเคราะห์พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ และอิทธิพลในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำอย่างแท้จริง จะใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศพอจะสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจ ได้แก่ ด้านบุคลากร เช่น วุฒิ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านองค์การ ได้แก่ ขนาดองค์การ บรรยากาศ นอกจากนั้นยังมีตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ บุคลิกภาพ คุณสมบัติส่วนตัว อันเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาพอจะกล่าวโดยสรุปได้ ดังนี้

วิสุทธิ ราชวี (2532) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น มีชาวบ้านให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความช่วยเหลือโรงเรียนด้วยดีและหมู่บ้านมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง และปัจจัยภายนอก เหนือจากผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ยังพบด้วยว่าบุคลากรในโรงเรียน ผู้นำชุมชน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน

เจตหล้า สุนทรวิภาค (2534) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย พบว่า ความเชื่ออำนาจในตน ทศนคติต่อสภาพในการทำงาน พฤติกรรมการร่วมมือ ทำนายประสิทธิภาพของภาควิชาหรือกลุ่ม

ชวลิต หมื่นนุช (2535) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง
2. คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตร LPC) หรือมี

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (วัดด้วยมาตร LBDQ)

3. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูง มี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของพิตเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำซึ่งได้แก่ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (วัดด้วยมาตร LPC) ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์สูง (วัดด้วยมาตร LBDQ) ในสถานการณ์เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของคณาจารย์คณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์การบริหารงาน

4. ตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปรภูมิหลังคือ การฝึกอบรมทางด้านบริหารและรองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี

5. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาคมีพฤติกรรมสอดคล้องกับคณบดี

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจในตำแหน่งผู้นำ

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบการสร้างทีมงานของครูผู้สอนในโรงเรียน และศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 มีประสิทธิผลโดยรวมในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและสถานที่ตั้งของโรงเรียนและโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และโรงเรียนที่มีสถานที่ตั้งต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านประสิทธิผลขององค์การนั้น สามารถสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อประสิทธิผล ประกอบด้วย จิตลักษณะ พฤติกรรมและอำนาจในตำแหน่ง ผู้บริหาร สภาวะการณ์ของกลุ่ม ความเชื่ออำนาจในตน ทศนคติต่อสภาพการทำงานพฤติกรรมความร่วมมือและความขัดแย้ง สามารถทำนายประสิทธิผลและยังมีปัจจัยอื่น ๆ หรือตัวแปรย่อยที่มีผลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ขนาดของหน่วยงาน วุฒิการศึกษา ดังนั้นประสิทธิผลจึงสามารถวัดจากผลสัมฤทธิ์และความสามารถขององค์การได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ผลการศึกษาของ เพอร์สัน (Person, 1993, p.3071-A) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

ฮอร์เนอร์ (Horner, 1985, p.2331-A) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 40 โรงเรียน ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ตามแนวคิดของพาร์สัน 4 ด้าน คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระดับค่านิยม จากการศึกษาพบว่าการบูรณาการการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม และการปรับตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง นอกจากนี้การบูรณาการ การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมและการปรับตัวจะมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัสเซล และคณะ (Russell et al.,1987) ได้ศึกษากับครูประถมและมัธยมในรัฐโอไฮโอจำนวน 316 คน พบว่า ฐานะการแบ่งงานระดับชั้นที่สอน เป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญ และการสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชา เป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและพบว่า การได้รับการยินยอมในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน