



บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการมีอำนาจนั้นเมื่ออยู่ในหมู่มนุษย์ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิง แต่การแสวงหาอำนาจจะถูกมองว่าเป็น เรื่องไม่เหมาะสมไม่ควร เพราะคำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจมักจะทำให้ความรู้สึกที่เลวร้าย มีลักษณะทำนองเดียวกันกับความรุนแรง ความก้าวร้าว หรือการรุกราน เช่น กระจายอำนาจ บำอำนาจ รวบอำนาจหรืออำนาจมืด เป็นต้น ผู้นำ ผู้บริหาร หรือคนส่วนใหญ่ก็จะไม่ยอมรับว่าตนเองต้องการอำนาจ ขณะเดียวกันคนที่มีอำนาจก็พยายามสุดความสามารถที่จะปิดบังไม่ให้คนอื่นรู้ ทักษะคติที่มีต่ออำนาจจึงเป็นสิ่งเลวร้ายหรือ เป็นสิ่งที่ต้องซ่อนเร้น ทั้งที่แท้จริงแล้ว "อำนาจ"

(Power) เป็น เรื่องธรรมชาติ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคม อำนาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและกระจายอยู่ในสังคมหรือองค์กรต่าง ๆ การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจจะเกี่ยวข้องกับคนและองค์กรเสมอ อย่างไรก็ตามไม่ว่าอำนาจจะถูกมองว่าเป็นสิ่งดีหรือไม่ก็ตาม องค์กรโดยทั่วไปก็หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจไปไม่พ้น เพราะอำนาจนั้น เป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารองค์กร

ในเรื่องเกี่ยวกับอำนาจที่ได้มีนักวิชาการ ศึกษาและกล่าวถึงไว้มากมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมากล่าว เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องนี้ เท่านั้น โดยเสนอเอกสารและผลงานวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่แรก เกี่ยวกับความหมายของอำนาจในองค์กร ตามปกติถ้าถามว่าอำนาจคืออะไร คำตอบของคนทั่วไปมักจะแตกต่างกันไปตามความเข้าใจหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แม้แต่นักวิชาการเองก็ให้ความหมายแตกต่างกันหลายรูปแบบ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงต้องสื่อความหมายให้เข้าใจสอดคล้องกัน

ตอนที่สอง เกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่มนุุษย์มีการรวมกลุ่มปกครองกันขึ้น ในระยะแรกเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ เทคนิคและกลยุทธ์ที่ใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจและเพื่อรักษาอำนาจที่ได้

มานั้นไว้ เป็นการใช้อำนาจของผู้ปกครองหรือกษัตริย์ เมื่อปกครองประชาชนหรือขยายอาณาจักร นักคิดคนสำคัญได้แก่ แม็คคีเอเวลลี (Machiavelli) มงเตสกีเออ (Montesquieu) เป็นต้น ในเวลาต่อมาการศึกษาเรื่องอำนาจได้พัฒนาแนวคิดที่จะศึกษาอำนาจอันเกิดจากความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรหรือเป็นอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ โดยศึกษาว่าการที่บุคคลหนึ่งจะเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตามบุคคลอื่นนั้น เป็นเพราะเกิดจากแหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจใด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกลไกกับการเป็น "ผู้นำ" (Leadership) นักสังคมวิทยาที่เสนอผลงานเรื่องนี้ได้แก่ เวเบอร์ (Weber) เอทซIONI (Etzioni) เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) เป็นต้น โดยเฉพาะทฤษฎีของเฟรนช์และเรเวน เป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจต่อมาอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยก็ได้ใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้เช่นกัน

ตอนที่สาม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจในมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป กล่าวคือ เป็นองค์กรของนักวิชาการ ในขณะที่เดียวกันสำหรับประเทศไทย ก็เป็นองค์กรราชการด้วย จึงสมควรที่จะพิจารณาศึกษาลักษณะอำนาจในมหาวิทยาลัย แยกต่างหากอีกตอนหนึ่ง

### ความหมายของอำนาจในองค์กร

การบริหารองค์กรในปัจจุบันนี้ มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรนั้นดำรงอยู่ได้ ตลอดจนมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ "อำนาจ" เป็นตัวกำหนดที่สำคัญบางหนึ่งที่จะทำให้กิจกรรมของคนประสานกัน เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ เบียร์สเตดท์ (Bierstedt 1950: 735) ได้ให้เหตุผลว่า อำนาจเป็นสิ่งแรกที่จะประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลบังคับใช้ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วก็จะไม่มีองค์กร และไม่มีความเป็นระเบียบ แต่โดยทั่วไปการนิยามความหมายหรือความเข้าใจความหมายของอำนาจนั้นก็เช่นเดียวกับแนวคิดอื่น ๆ ในทางสังคมศาสตร์ที่มักจะตีความในลักษณะแตกต่างกันมากมายหรือมักจะเข้าใจสับสนกับคำบางคำ เช่น "อำนาจหน้าที่"

(Authority) "อิทธิพล" (Influence) เป็นกัน ซึ่งคำเหล่านี้มีความหมายและความเกี่ยวข้องกับ "อำนาจ" (Power)

ดังนั้น นักจิตวิทยาสังคม นักสังคมวิทยา นักรัฐศาสตร์ หรือนักทฤษฎีองค์การต่าง ๆ จึงอธิบายความหมายของ อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ดังนี้

### อำนาจ (Power)

เวเบอร์ (Weber 1947: 152) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและเจ้าทฤษฎีองค์การ ได้ให้ความหมายของ "อำนาจ" ว่า "คือความเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคมที่คนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ลุล่วงไปได้โดยปราศจากการต่อต้าน" ฟลิปโป (Flippo 1971: 451) เห็นว่า อำนาจก็คือ แรง (Force) ใด ๆ ที่มีผลทำให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างขึ้น ถ้าปราศจากแรงนั้นแล้วพฤติกรรมนั้น ๆ จะไม่เกิดขึ้น ฟลิปโปยังมีความเห็นต่อไปอีกว่า ทั้งอำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจ โบลส์ และ คาเวนพอร์ท (Bolesand Devenport 1975: 132) เห็นด้วยกับฟลิปโป ที่ว่าอำนาจหน้าที่และอิทธิพล เป็นส่วนย่อยของอำนาจและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่บุคคลหนึ่งสามารถให้ผู้อื่นโทษ (Sanction) อื่นบุคคลหนึ่งได้ คเนซวิช (Knezevich 1975: 44) ให้แนวคิดว่า อำนาจ หมายถึง การเป็น เจ้าของหรือครอบครองทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ บุคคล เศรษฐกิจ สังคม หรือทางจิตวิทยาที่บุคคลอื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ตามแนวคิดนี้บุคคลที่ครอบครองหรือ เป็น เจ้าของของสิ่งที่มีผู้อื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ ตามแนวคิดนี้บุคคลที่ครอบครองหรือ เป็น เจ้าของของสิ่งที่มีผู้อื่นอยากจะมีหรืออยากจะได้ก็จะเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาอารมณ์ 2522: 10-11) ส่วนนอร์ด (Nord 1978: 675) ให้ความเห็นว่า "อำนาจ คือ ความสามารถที่จะใช้พลัง (Energy) และทรัพยากร (Resources) เพื่อเป้าหมายบางประการโดยที่เป้าหมายนั้น ๆ ติดกับเป้าหมายอื่น ๆ ดังนั้นอำนาจจึงจะมีการใช้กันต่อ เมื่อเป้าหมายนั้นอย่างน้อยที่สุดก็ต้องมีความขัดแย้งกับเป้าหมายอื่น ๆ บ้าง" สำหรับ โรบบินส์ (Robbins 1979: 263) ได้อธิบายเอาไว้อย่างค่อนข้างละเอียดและแจ่มชัดว่า

เมื่อเราอภิปรายเกี่ยวกับอำนาจ (Power) เราหมายความถึงความสามารถที่จะควบคุมหรือมีผลต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อคนอื่น ๆ ถ้าหาก เอมี่

มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ปี. ดังนั้น เอ. จะสามารถผลักดันให้ ปี. มีกิจกรรมบางอย่างที่ผลักดัน เป็นสิ่งพึงปรารถนาหรือมีประโยชน์ต่อ เอ. ดังนั้นการใช้อำนาจจะต้องมีคนอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้อยู่อตามอำนาจ อำนาจนี้อาจมองในแง่ความมุ่งมาด (Intent) เพราะไม่ว่า เอ. จะต้องการควบคุม ปี. หรือไม่ ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเกี่ยวของเสมอไป (ก็อาจจะไม่ตั้งใจแต่ได้ไขมันไปแล้วก็ได้) และท้ายที่สุดอำนาจคือสิ่งที่มีอยู่แต่อาจจะมิได้ใช้ก็ได้ กล่าวคือ สามารถมองได้ในแง่ความเป็นความสามารถ (Capacity) หรือศักยภาพ (Potentiality)

และ ลูธันส์ (Luthans 1981: 388) ได้ให้ความหมายที่กระชับที่สุดว่า "อำนาจคือความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนได้ทำบางสิ่งบางอย่าง ทำให้คนหรือกลุ่มคนได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง" คนที่มีอำนาจจึง เป็นคนที่สามารถจะชักใยหรือ เปลี่ยนแปลงคนอื่น ๆ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า อำนาจ ก็คือความสามารถหรืออิทธิพล หรือศักยภาพ (Potentiality) ที่ซ่อนเร้นภายในของบุคคลหรือผู้นำที่จะทำ ให้บุคคลอื่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็นทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยมและอื่น ๆ ไปในทิศทางหนึ่ง อำนาจจึงอาจจะเป็นแรงผลักดันให้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของผู้นำประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นหรืออำนาจอาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลนั้น ไม่ได้ดำรงตำแหน่งตามกฎหมายก็ได้

### อำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน (Institutionalized Power) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็ควรมีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี (Flippo 1975: 451) หรืออาจเรียกว่าเป็น "อำนาจราชการ" หรือ "อำนาจสายงาน" ซีมอน (Simon 1957: 125) ได้นิยามอำนาจหน้าที่ว่าคือ อำนาจที่จะตัดสินใจและมีผลทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โบลส์ และ คาเวนพอร์ต (Boles and Davenport 1975: 123) ได้ให้แนวคิดที่ว่าอำนาจหน้าที่เป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งของบุคคล โดยบุคคลหนึ่งยอมรับอย่างมีเหตุผลที่จะให้ผู้อื่นมีสิทธิ์ที่จะตัดสินใจแทนตน กริมส์ (Grimes 1978: 725) กล่าวว่าสนับสนุนว่า อำนาจหน้าที่เป็น เรื่องของการที่จะกระทำได้เพราะมีกฎรองรับหรือกลุ่มรองรับ เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม

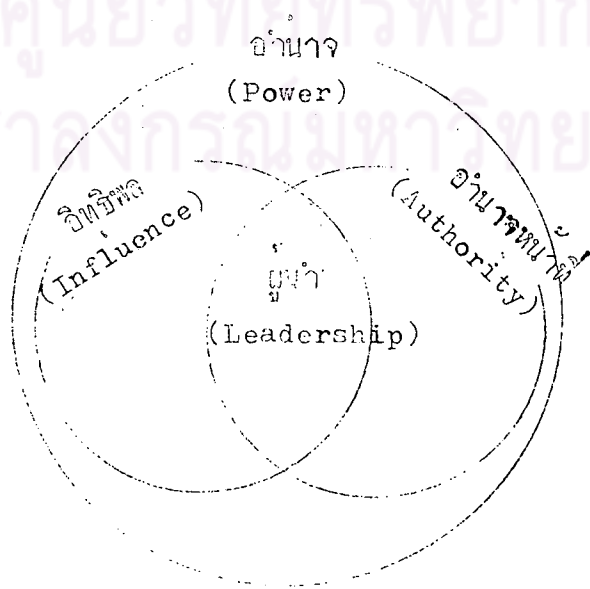
อำนาจหน้าที่นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจ (Power) ที่ใช้อยู่ถูกต้องยอมรับหรือเป็นไปตามกฎหมาย เป็นสิทธิ (Rights) ที่บุคคลหนึ่งจะชักจูงหรือทำให้คนอื่นเปลี่ยนแปลง และก็นั่นเองว่าอำนาจกับอำนาจหน้าที่จะซ้อนกันก็ให้หากวัตถุประสงค์ส่วนรวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วนคว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เหาที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจ (Power) และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการยอมรับ (Accepted) อำนาจหน้าที่นั้น

อิทธิพล (Influence)

โดยทั่วไป เราใช้ศัพท์ อำนาจและอิทธิพล ความคู่กันไป ดังเช่น แม็ค-ฟาร์แลนด์ (McFarland 1969: 3-4) กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของบุคคลอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ความหมายของอิทธิพลนั้นแตกต่างจากอำนาจบ้างตรงที่อิทธิพลเป็นการมองในแง่ที่แคบกว่า กล่าวคือ เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนไปในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ (Specific Ways) (Luthans 1982: 388-389)

ทั้งอิทธิพล อำนาจและหน้าที่ต่างก็เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ (Leadership) แต่ดูเหมือนว่า อิทธิพลและอำนาจหน้าที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากกว่าอำนาจ ดังรูป ที่ไปนี้ (เซวิมส์คี้ วิจารณ์ 2522: 16)

รูปที่ 1



จากรูปที่ 1 จะเห็นว่า ทั้งอิทธิพล (Influence) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ต่างก็เป็นส่วนย่อยของอำนาจ (Power) การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจทั้งสาม บุคคลที่มีอำนาจจริง (อิทธิพล) ถ้าไม่มีการยอมรับ (อำนาจหน้าที่) ก็จะไม่เป็นผู้นำ บุคคลที่มีอำนาจที่ผู้นอยอมรับ (อำนาจหน้าที่) แต่ขาดอำนาจจริง (อิทธิพล) ก็จะเป็นผู้นำไม่ไค้เช่นกัน การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีอำนาจจริงและอำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุป อำนาจหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยมและอื่น ๆ ไปในทิศทางหนึ่งใด ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความหมายของอำนาจในองค์การ ย่อมเป็นความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้าองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกองค์การและความสามารถหรือศักยภาพของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทัศนคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ผู้บังคับบัญชาร้องการได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจในองค์การ

พัฒนาการของระบบอำนาจของมนุษย์นั้นเชื่อว่ามาตั้งแต่ยุคประวัติศาสตร์ โดยพิจารณาหลักฐานจากภาพเขียนก่อนประวัติศาสตร์ในถ้ำองบูโร บที่แสดงให้เห็นถึงกลุ่มของนายพรานกำลังล่าสัตว์ที่แข็งแรงและว่องไว จนกระทั่งนายพรานคนหนึ่งเข้าไปทำการฆ่า เบิร์ล (Berle 1969: 11) ได้บันทึกแสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า องค์การดังกล่าวแสดงให้เห็น ผู้นำที่จะวางแบบ ออกคำสั่ง ทำให้คำสั่งนั้นเกิดการปฏิบัติตามและในที่สุดท้ายอาจจะมีการแบ่งการล่าสัตว์ในระแวกกลุ่ม อำนาจที่ถูกครอบครองโดยผู้นำ หัวหน้า หรือพระเจ้าแผ่นดินย่อมจะเห็นได้ชัดจากรอยทางโบราณคดีเหล่านี้ ต่อมาเมื่อมนุษย์ได้รวมกลุ่มกันขึ้น การกระทำหรือพฤติกรรมของแต่ละคนย่อมจะกระทบกระเทือนหรือละเมิดสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมี "เครื่องมือทางสังคม" ที่จะกำหนดหรือควบคุมกิจกรรมใด ๆ ที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน ในอดีตกาลเครื่องมือทางสังคมที่ช่วยให้สังคมเป็นระเบียบเรียบร้อย ได้แก่ กรอบครัว เมื่อมนุษย์เคยโศมาถันอยู่ด้วยกันเป็นวงเวียน แผ่พันซ์ เครื่องมือทางสังคม

เพื่อใช้ในการดำเนินภารกิจเช่นนี้ได้แก่ องค์การทางการเมืองหรือสถาบันทางการเมืองซึ่งกระทำหน้าที่แทนครอบครัว (จรรยา สุภาพ 25 : 198) ดังนั้น "อำนาจ" จึงกลายเป็นสิ่งที่คนแสวงหาในการครองทางการเมือง (Lasswell and Kaplan 1951: 75-76) การเมืองไม่ว่าระดับใดเป็นการต่อสู้ให้ใครมาซึ่งอำนาจ (Morgenthau 1953: 78-81) แม้กระทั่งความจำเป็นของรัฐบาลก็คือ การพัฒนาและการแสวงหาอำนาจควบคู่ไปกับความต้องการในการรักษาและคงไว้ซึ่งอำนาจ หรือกล่าวได้ว่าสิ่งใดก็ตามที่เป็นจุดหมายที่สำคัญที่สุดในทางการเมืองนั้น อำนาจเป็นจุดหมายแรกและเป็นจุดหมายสำคัญที่สุดที่สถาบันทางการเมืองต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น สมัยกรีก อริสโตเติล (Aristotle) เสนอว่า อิทธิพลและอำนาจทางการเมืองของคนในระบบการเมือง จะมีมากหรือน้อยเพียงใต้นั้นอยู่ที่จำนวนคนที่มีความคิดที่จะมาทำการปกครอง เป้าหมายของการปกครองและความแตกต่างทางฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2522: 56) ในศตวรรษที่ 15 แม็คกีเอเวลลี (Machiavelli 1469-1527) รัฐบุรุษและนักปราชญ์ทางการเมืองชาวอิตาลีซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการเมืองโดยอาศัยอำนาจ (Power Politics) ได้เขียนหนังสือชื่อ "ราชา" (The Prince) ซึ่งเป็นหนังสือที่เกี่ยวกับเทคนิคและกลยุทธ์ของผู้ปกครอง จะใคร่มาซึ่งอำนาจและเพื่อรักษาอำนาจนั้นไว้ (เขียน ชีววิทย์ 2523: 22) "ราชา" เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากว่าเป็นคัมภีร์ของผู้ปกครองแต่จากรมาหลายยุคหลายสมัย แม้กระทั่งปัจจุบัน หลักวิธีการใ้ใคร่มาซึ่งอำนาจและรักษาอำนาจไว้ของแม็คกีเอเวลลี นั้น ชาตศิลา ๗ เชียงใหม่ (2518: 64-65) ศึกษารวบรวมสรุปไว้ดังนี้

1. ผู้ปกครองต้องแสวงหาอำนาจไม่ว่าโดยวิธีใดเท่าที่จำเป็น
2. ผู้ปกครองจะต้องปกครองโดยใช้อำนาจเด็ดขาดโดยจะต้องไม่

เมตตาปราณีจนเกินไปนัก

3. ผู้ปกครองจะต้องสร้างความรักและความนับถือจากประชาชน
4. ผู้ปกครองจะต้องระมัดระวังอย่าให้เป็นที่เกลียดชังของประชาชน

ควรทำให้ประชาชนกลัวมากกว่า

5. ผู้ปกครองควรเอาอย่างความฉลาดแกมโกงของสุนัขจิ้งจอก และพลังอำนาจของสิงห์โตเข้าไว้ด้วยกัน

นอกจากนี้ แม็กกีเอเวดส์ ยังได้เสนอแนะวิธีการที่ผู้ปกครองจะสร้างอำนาจของตนให้เป็นปึกแผ่นดังนี้

1. จะต้องสร้างภาพพจน์ที่ดีของคนในสายตาประชาชน โดยจะต้องทำให้ประชาชนเห็นว่าตนเองเป็นคนที่มีศีลสัตย์ กล้าหาญและมานะเด็ดเดี่ยว
2. ผู้ปกครองควรสนับสนุนประเทศที่อ่อนแอและไม่ควรวางตัวเป็นกลาง
3. ผู้ปกครองควรกำจัดคนรับใช้หรือที่ปรึกษาเลวโดยไม่ต้องปราณี
4. ผู้ปกครองต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ใครมาซึ่งชื่อเสียงที่ยิ่งใหญ่

นักทฤษฎีการเมืองที่มีชื่อเสียงอีกผู้หนึ่งที่เสนอวิธีการต่าง ๆ ที่จะรักษาอำนาจคือ มองเตสกีเออ (Montesquieu) ในหนังสือ "สปิริตของกฎหมาย" (Spirit of the Laws) โดยเขาเน้นในหลักใหญ่ที่สำคัญคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ สิ่งแวดล้อม สถาบันต่าง ๆ ประชาชน และกฎหมายต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นรากฐานใหญ่ในการสร้างไว้ตลอดไปของรัฐบาล กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทางสังคมเกี่ยวข้องกับการก่อตัวของอำนาจ (Authority) ในสถานการณ์เฉพาะอย่างอันหนึ่ง (ชาคิชาย ณ เวียงใหม่ 2518: 65) แนวคิดของมองเตสกีเออ นี้เองมีอิทธิพลต่อผลงานของนักสังคมวิทยา เช่น เวเบอร์ (Weber) ในเวลาต่อมา (เขียน ชีระวิทย์ 2523: 126)

การบริหารองค์การนั้น เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้รับความยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะของระบบราชการไว้อย่างละเอียด จนปัจจุบัน ระบบราชการตามแบบของ เวเบอร์ ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบดังกล่าวนี้สร้างระบบราชการขึ้นในประเทศต่าง ๆ เวเบอร์ เห็นว่า ผู้นำอาจอ้างความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกัน คือ (ชัยอนันต์ สมุทรวณิช 1969: 328)

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครอง ความชอบธรรมขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณีที่มีมาช้านานและจำเป็นในการเชื่อว่าผู้ปกครองที่ใช้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น



ประเพณีการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้นำที่เรียกว่า "บารมี" (Charisma) ผู้นำสามารถปกครองคนในสังคมได้เพราะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชนเหมือนหนึ่งว่าเขากำลังนำประชาชนไปสู่จุดหมายอันยิ่งใหญ่ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์ แต่เป็นผลประโยชน์ของชาติ ซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบ รักใคร่ จงรักภักดี เกรงกลัว อยากเลียนแบบผู้นำและเคารพเชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ความชอบธรรมในการปกครองเกิดจากความเชื่อที่ว่า อำนาจควรใช้ตามกฎหมายซึ่งเป็นหลักการที่ประกอบด้วยเหตุผลและใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ในหนังสือ "The Theory of Economic and Social Organization" ซึ่งแปลมาจากต้นฉบับซึ่งเป็นภาษาเยอรมัน เวเบอร์ เสนอความคิดว่า ระบบราชการเป็นองค์กรที่อาศัยกฎหมายเป็นที่มาของอำนาจ (ชัยอนันต์ สมุทรวณิช 2523: 55-56)

นับตั้งแต่ แม็คกีเอเวลลี ได้เสนอวิธีการใช้อำนาจและการรักษาอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางอำนาจทางการเมือง ต่อมาจนกระทั่ง เวเบอร์ ได้เสนอทฤษฎีการบริหารองค์การแบบราชการ เป็นต้นมา การศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจในองค์กรก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการในยุคต่อมาอีกมากมาย เช่น

บรีชต์ (Breacht 1968: 66-75) ให้ความเห็นเกี่ยวกับที่มาของอำนาจว่ามาจากการใช้กำลังป่าเถื่อน (Brute Force) เกียรติภูมิ (Prestige) อำนาจหน้าที่ (Authority) กฎหมาย (Legal) ความมั่งคั่ง (Wealth) และบารมี (Charisma)

พีบอดี (Peabody 1969: 22-24) ได้จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ฐานอำนาจที่เป็นกฎหมาย (Legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์กำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง

2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์การย่อม

มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใครและใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล โทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะคลมบังคับสั่งปรารภของผู้นั้นได้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้อำนาจในแง่นี้ด้วย

3. ฐานอำนาจอยู่ที่ตัวบุคคล (Person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง อาจเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนที่มีคุณธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนับถือนับถือ จัดเป็นอำนาจที่มีเฉพาะเป็นกน ๆ เท่านั้น

4. ฐานอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นต้น (อรุณ วัชรธรรม 2522: 73-74)

ส่วน ชาร์ป (Sharp 1973: 11-12) ได้แยกแยะที่มาของอำนาจว่ามาจากอำนาจหน้าที่ ความยินยอมของคนอื่น ๆ (Human Resources) ความรู้ ความชำนาญ (Skill and Knowledge) ปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยาและอุดมการณ์ (Intangible Factors) ทรัพยากร (Material Resources) และการลงโทษต่าง ๆ (Sanction)

สำหรับนักวิชาการไทย กมล สมวิเชียร (2514: 63-64) สรุปว่าลักษณะของบุคคลที่มีอำนาจควรแก่การเป็นผู้นำในค่านิยมของคนไทยต้องเป็นผู้มี "บารมี" ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีตำแหน่งหน้าที่ราชการสูงหรือมีความใกล้ชิดกับผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูง เช่น เป็นเพื่อนหรือคนสนิทของคนเหล่านี้
2. มีบริวารมาก บริวารในที่นี้อาจได้แก่ ญาติพี่น้อง ลูกศิษย์ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า บุคคลบางคนแม้จะมีตำแหน่งหน้าที่สูงแต่ไม่มีบริวาร จะเป็นคนไร้บารมีหรือถึงมีก็เล็กน้อย และบุคคลบางคนอยู่ในฐานะที่จะมีบารมีได้มากโดยดูจากตำแหน่งหน้าที่ราชการ (หรือไม่ใช่ราชการ) ของคนเหล่านั้น เช่น ผู้บัญชาการกองทัพอธิบดิ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นต้น
3. ต้องเป็นผู้ที่เป็น "รมเงาบ่ง" บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและสมนับบริวารได้

4. มักจะเป็นคนประเภททำ (มากกว่าพูด) กล่าวคือจะต้องเป็นคนเข้าไปแก้ปัญหาในขณะที่คนอื่นอยู่เฉย ซึ่งบ่อยครั้งมักจะเป็นปัญหาเฉพาะตัว

5. สุดท้าย ต้องเป็นคนโอบอ้อมอารีต่อบริวารและคนที่รู้จัก ซึ่งหมายความว่า บุคคลนั้นจะต้องอยู่ในฐานะที่สามารถเลี้ยงดู แจกข้าวของ เงินทอง แก่คนใกล้ชิดและผู้อื่นได้ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีวิธีการหาสิ่งของ เงินทองมาแจกจ่ายด้วยวิธีใด

วูลิชย์ จ้างนัค (2517: 274-275) ได้ให้ความเห็นเสริมว่า ที่มาแห่งอำนาจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือ "บุญคุณ" แนวความคิดเรื่องนี้อาจจะมีบางส่วนคาบเกี่ยวอยู่กับเรื่องราวของการให้รางวัล เพราะทั้งบุญคุณและการให้รางวัลต่างก็เป็น การจูงใจให้ปฏิบัติตามเช่นกัน แต่บุญคุณนั้นคนไทยมีความผูกพันมาก มีการกระทำหลายอย่างที่ผู้ทำแล้วไม่ได้หวังจะได้รางวัลตอบแทน บุญคุณนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นเอกลักษณ์อันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของชาติไทย

จะเห็นได้ว่าการจำแนกแหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจของนักวิชาการต่างๆ ก็กล่าวมาแล้ว แตกต่างกันไป แต่การวิเคราะห์ที่มาของอำนาจที่นักสังคมวิทยาและนักจิตวิทยาสังคมยอมรับอย่างกว้างขวางและยังนำมาใช้วิเคราะห์อำนาจในองค์กรเสมอคือผลงานของ เวเบอ์ ที่เสนอที่มาของอำนาจ มี 3 ประเภท คือ อำนาจจากประเพณี อำนาจจากบารมี และอำนาจจากกฎหมาย นอกจากนี้ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ยังมีผลงานที่มีชื่อเสียงและได้มีการนำมาเป็นแนวทางศึกษาต่อมา ได้แก่ ผลงานการวิเคราะห์แหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจของ เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ผลงานของเอตซีโอนิ (Etzioni) และผลงานของ แม็คเคลแลนค (McClelland)

ประเภทของอำนาจตามการจำแนกของเฟรนช์และเรเวน (The French and Raven Classifications of Power)

การศึกษาที่เกี่ยวกับอำนาจที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการศึกษา คือ ผลงานของ จอห์น เฟรนช์ และ เบอรัม เรเวน (John French and Bertram Raven) ที่ได้กระทำเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว จากแนวทางการศึกษาแบบจิตวิทยาสังคม เขานิยามอำนาจในเทอมของอิทธิพล (Influence) และนิยามอิทธิพลในเทอมของ

การเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา (Psychological Change) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่นๆ ซึ่งรวมเรียกว่า ระบบ (System) และได้จัดแบ่งแหล่งที่มาของอำนาจ (Power Bases) ออกเป็น 5 ประเภทคือ 1) อำนาจการให้คุณค่า (Reward Power) 2) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) 3) อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) 4) อำนาจอ้างอิง (Referent Power) 5) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) ซึ่ง ประกอบ คูปรันต์ (2524: 3-8) ได้อธิบายอำนาจเหล่านี้โดยละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. อำนาจการให้คุณค่า (Reward Power)

อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและทรัพยากรของบุคคลหนึ่งที่จะให้แก่อื่น ๆ และคนที่ถูกให้รางวัลนี้จะตอมองเห็นรางวัลนี้เป็นคุณค่า หรือมีค่า ในองค์การผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไป จะมีอำนาจนี้อยู่มากมายหลายประเภท เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้งานที่น่าทำมากกว่า เลี้ยงดูน้อยกว่า มีความรับผิดชอบที่ท้าทายมากขึ้น ให้เครื่องมือใหม่ การยกย่องชมเชยหลังดูผล การให้ขอติชม การยกย่องสรรเสริญ ถ้าจะพิจารณาจำแนกตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบเงื่อนไขเชิงกระทำ (Operant Term) หมายถึงการให้แรงกระตุ้นภายหลังจากพฤติกรรมได้เกิดขึ้นแล้ว และถ้าจะพิจารณาตามลักษณะการคาดหวัง (Expectancy) ก็หมายความว่าผู้ให้รางวัลนี้สามารถทำให้ผู้ที่จะได้รับรางวัลมองเห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่คาดหวังและรางวัลที่จะได้รับได้ ถ้าจะทำความเข้าใจให้แจ่มชัดแล้ว จะต้องตระหนักว่าอำนาจนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้รับเห็นเป็นประเด็นสำคัญ ยกตัวอย่าง ถ้าผู้บังคับบัญชาให้อะไรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่คิดว่าสิ่งนั้นเป็นรางวัล แต่ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ ถ้าอย่างนั้นก็แสดงว่าผู้บริหารนี้ไม่มีหรือใช้อำนาจการให้รางวัลแต่ตรงกันข้าม ผู้บริหารบางคนมิได้คิดว่าตนเองให้รางวัลอะไรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับมองเห็นเป็นรางวัล อย่างนี้แสดงว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจการให้รางวัลแล้ว เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามาแสดงความคิดเห็นระบายความรู้สึก และผู้บังคับบัญชาเจตนาจะฟัง เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน การนี้แม้ผู้บังคับบัญชาอาจมิได้คิดว่าตนได้ให้อะไรแก่ผู้บังคับบัญชา แต่ว่าผู้บังคับบัญชา

มองเห็นว่าที่ผู้บริหาร รับผิดชอบความผิดเห็นของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นก็แสดงว่า ผู้บังคับบัญชาได้มีอำนาจนั้นแล้ว

## 2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจจากการบังคับหรือใช้กำลัง (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความกลัว คนที่มีอำนาจการบังคับจะมีความสามารถในการลงโทษหรือสร้างให้เกิดผลความเจ็บปวดเสียหายให้แก่คนอื่น หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถขู่ให้เชื่อได้ว่า ถ้าไม่ทำอะไรไปตามที่ตนประสงค์แล้วก็จะประสบกับความเสียหายอย่างใดอย่างหนึ่ง อำนาจประเภทนี้เองที่ทำให้คนทั่ว ๆ ไป มองเห็นอำนาจไปในทำนองร้าย กล่าวเป็นภาษาไทยง่าย ๆ อำนาจประเภทนี้เรียกว่า "อำนาจพระเดช" มีใช้อำนาจพระคุณอย่างอำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจประเภทพระเดชหรืออำนาจการใช้การบังคับนี้ คิปนิส (Kipnis 1976: 77-78) ได้ให้ทัศนะเอาไว้ว่า "จากฐานอำนาจทั้งหมดที่มนุษย์จะมีได้ อำนาจในการทำร้ายผู้อื่นเป็นอำนาจที่ใช้กันมากที่สุด ถูกสับสนมากที่สุด แต่ก็ยากที่สุดที่จะทำการควบคุมให้อยู่ในร่องในรอยได้"

แม้อำนาจการบังคับมักจะมองกันเป็นเพียงอำนาจที่ต้องใช้กำลังร่างกายหรืออำนาจมาจากการใช้อาวุธ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วก็มีใช้จะต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ถึง คิปนิส ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่า

บุคคลจะใช้อำนาจการบังคับโดยการใช้ความแข็งแกร่งทางร่างกายที่เหนือกว่าการใช้วาจา กล่าว การมีความสามารถที่จะให้หรือไม่ให้ความสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotion Support) แก่คนอื่น อำนาจเช่นนี้จึงเป็นอำนาจที่นำไปสู่ความเจ็บปวดทางร่างกาย ความเจ็บปวดทางอารมณ์ หรือการสูญเสียความรักจากคนอื่น ๆ

ในรูปขององค์การ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจการบังคับในรูปการไล่ออกจากงาน การลดตำแหน่ง การตัดเงินเดือน ถ้าจะอธิบายตามแนวทางทฤษฎีการเรียนรู้แบบเงื่อนไซกระทำ ผู้บริหารมีอำนาจในการให้แรงกระตุ้นเชิงลบ (Negative Reinforcement) เมื่อได้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ขึ้น และในทางการมองจากด้านความคาดหวัง (Expectancy Term) ก็คือฝ่ายที่ถูกใช้อำนาจสามารถคาดการณ์ได้ว่า ถ้าหากคนทำพฤติกรรมใด ๆ ที่ไม่พึงประสงค์ไปแล้วอาจได้

รับผลตามมาที่จะต้องเจ็บปวดหรือถูกทำโทษ เช่น คนจะกลัวถูกทำโทษหากไม่ปฏิบัติตามตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยเหตุของอำนาจประเภทนี้คนจึงต้องมาทำงานตรงตามเวลา ต้องพยายามทำเป็นว่ามีงานยุ่งเมื่อเจ้านายเดินผ่าน มาตรวจ เป็นต้น

### 3. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power)

อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) นี้ เฟรนซ์ และเรเวน ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่าเป็นอำนาจอันเกิดจากคุณลักษณะในองค์กรของคนอื่น ๆ ที่ใฝ่ใฝ่ยอมรับให้แก่วิธีปฏิบัติในการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ คนอื่น ๆ ก็จะสำนึกว่าตนเองมีภาระความรับผิดชอบที่จะต้องยอมรับอำนาจนี้ อำนาจอันชอบธรรมนี้เกือบจะเป็นตัวเดียวกับคำว่า "อำนาจสายงาน" และอาจจะเป็นตัวเดียวกับอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการลงโทษ เพราะว่าคนที่อยู่ในตำแหน่งขององค์กรที่ใฝ่ใฝ่ยอมรับอำนาจในการควบคุมองค์กรนั้นก็อยู่ในฐานะที่จะให้ค่า (Reward) และให้โทษ (Punishment) แก่คนอื่น ๆ ได้ อำนาจอันชอบธรรมเป็นอำนาจจากการอยู่ในตำแหน่งหรือบทบาท

อำนาจอันชอบธรรมมาจากแหล่งสำคัญสามประการด้วยกัน กล่าวคือ

ประการแรก อาจจะมาจากการที่วัฒนธรรมของสังคมกำหนดไว้ มาจากความยอมรับหรือการกำหนดภายในองค์กรและอาจจะมาจากสิ่งที่กลุ่มได้กำหนดเอาไว้ว่าถูกต้อง ในสภาพองค์กรโดยทั่วไป หัวหน้างานอาจได้รับความถูกต้องหนุนหลังจากกฎหมายบ้านเมืองที่คนงานจะขโมยทำลายหรือสร้างความไม่สงบนอกขอบเขตของกฎหมายไม่ได้ อันนี้เป็นสิ่งที่สังคมกำหนด อำนาจอาจมาได้จากการกำหนดภายในองค์กรเช่นกัน คนงานต้องเชื่อหัวหน้างานเพราะหัวหน้างานได้รับการแต่งตั้งและรับรองความรับผิดชอบจากองค์กรมา หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ในขอบเขต เพราะการแต่งตั้งเป็นทางการจากคณบดีหรือมหาวิทยาลัย และท้ายสุดอำนาจความถูกต้องอาจมาจากความยอมรับหรือการกำหนดกันภายในกลุ่มเอง เช่น ในสังคมไทย คนงานภาควิชาจะมีการกำหนดภายในกลุ่มของเขาเองว่าใครเป็นหัวหน้า หรือ "ลูกพี่" บางครั้ง

เขาก็เลือกเอาควยอวูโส และบางครั้งก็เป็นความยอมรับที่เกิดจากความแข็งแกร่ง และเค็ดขาด เป็นต้น

ประการที่สอง คนอาจได้อำนาจอันชอบธรรมจากการยอมรับโครงสร้างของสังคม (Social Structure) เช่นในสังคมอินเดียโบราณ สังคมใดมอบอำนาจให้แก่ชนชั้นพราหมณ์ สังคมไทยอำนาจปกครองของรัฐมักจะตกอยู่ในมือของข้าราชการทหาร ในครอบครัวอำนาจอาจจะตกอยู่กับพ่อ ในองค์กรก็เช่นกัน เราจะยอมรับสภาพ "ความมีหัวมีก้อย" ในโรงงานคนงานก็ต้องเชื่อวิศวกร ในมหาวิทยาลัยการโรง ข้าราชการอื่น ๆ มักต้องนอบน้อมต่ออาจารย์

ประการสุดท้าย อำนาจอันชอบธรรมอาจมาจากการได้รับมอบหมายกันมาว่า เป็นผู้ได้รับอำนาจนั้น อาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งแล้วแต่ แต่เมื่อใดมีอำนาจแล้วก็จะสามารถมีความถูกต้องในการดำเนินการได้ เช่น ผู้แทนราษฎรได้รับการมอบอำนาจจากประชาชนด้วยการลงคะแนน อาจารย์คนหนึ่งอาจได้รับความไว้วางใจเลือกให้เป็นหัวหน้าภาคจากอาจารย์คนอื่น ๆ ภายในภาควิชา คนงานคนหนึ่งอาจได้อำนาจความถูกต้องมาเพราะผู้จัดการเลือกให้เป็นหัวหน้าคนงาน ดังนี้ เป็นต้น

อำนาจอันชอบธรรมเป็นเรื่องที่เมื่อปฏิบัติจริงแล้วอาจมีการปะปนไปกับอำนาจอื่น ๆ ใด่มาก จนทำให้ความถูกต้องหรือไม่ถูกต้องบิดเบือนไปได้ เช่น ผู้จัดการบริษัทมีสิทธิสั่งงานให้ภารโรงกวาดอาคารสถานที่ แต่เมื่ออาคารหลังคาชำรุดเขามีสิทธิสั่งให้คนงานเป็นหลังคาขึ้นไปซ่อมหรือไม่ ผู้จัดการมีสิทธิสั่งเลขานุการให้พิมพ์จดหมายธุรกิจหรือราชการ แต่ผู้จัดการมีสิทธิให้เลขานุการไปรับลูกเล็ก ๆ ของผู้จัดการจากโรงเรียนอนุบาลหรือไม่ อาจารย์มหาวิทยาลัยอาจสั่งงานให้ผู้เรียนไปค้นคว้าทำรายงานส่ง แต่เขาอาจขอให้ผู้เรียนบางคนช่วยไปค้นคว้างานในห้องสมุดเพื่องานวิจัยของอาจารย์เองได้หรือไม่ สภาพการใช้อำนาจอันชอบธรรมนี้อาจมีสภาพที่เกือบจะแยกไม่ออกกับอำนาจอื่น ๆ แต่ก็มีผลทำให้ผู้ถูกใช้อำนาจต้องดำเนินการตาม ค่ายเหตุนี้เองที่ทำให้การศึกษาอำนาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและยากที่จะเข้าใจ

#### 4. อำนาจอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่ผู้มอง เห็นผู้นั้นหรือบุคคลนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวแทนของอำนาจคนโดยทั่ว ๆ ไป ต้องการมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนมีอำนาจ คนต้องการรู้จักใกล้ชิดกับคนๆหนึ่งอาจเพราะเขามีชื่อเสียง เขาเป็นคนที่น่าคบ น่าสนใจหรืออื่น ๆ

ภายในองค์กรเองสภาพการจะแตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นที่กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น ยกตัวอย่าง ผู้บริหารที่มีอำนาจอ้างอิงนี้ จะมีความดึงดูดจิตใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่เขาจะมีหรือไม่มีอำนาจในการลงโทษหรือให้คุณแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นก็ตาม ถ้าจะกล่าวตามภาษาสุภาษิตไทย อำนาจประเภทนี้อาจเทียบได้กับอำนาจ "มารมี" ซึ่งจะต่างจากอำนาจพระเดชที่ใช้การให้โทษ และอำนาจพระคุณที่ให้อภัยโทษ ผู้นั้น อำนาจประเภทนี้อาจเทียบได้กับอำนาจส่วนบุคคลหรือที่เรียกว่า "Charisma Power"

#### 5. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่ เฟรนด์ และ เรเวน กล่าวไว้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ที่ถือการมีอำนาจนั้น ความเป็นผู้เชี่ยวชาญนั้นโดยทั่วไปจะเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะในบางกรณีบางประเภทเท่านั้น และอำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับผู้ที่จะเป็นเป้าหมายของอำนาจนี้มากกว่าอำนาจประเภทใดทั้งสิ้น กล่าวคือ เขาจะต้องมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ใช้อำนาจนี้

ในองค์กรทั่วไป จะมีหลายคนที่มีความเชี่ยวชาญนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรสมัยใหม่ที่ต่ออาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงมาก ๆ เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ ก็จะมีอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ธนาคารขนาดใหญ่จะมีความรู้ความเข้าใจเฉพาะเกี่ยวกับการวิเคราะห์แนวโน้มทางด้านการเศรษฐกิจ แต่อย่างไรก็ตามอำนาจนี้เป็นอำนาจเฉพาะในสาขา แต่เมื่อจะใช้ขามหรือนอกขอบเขตของความสามารถเฉพาะด้านของตนแล้ว อำนาจนี้ก็จะถูกจำกัดไปเช่นกัน เช่น ถ้าเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์จะเป็นผู้ตัดสินใจแทนผู้บริหารแล้วก็จะไม่ไถ่เพราะเขาอาจจะรู้ข้อมูลแต่ก็มิไถ่รู้ในระบับการบริหาร



อำนาจผู้เชี่ยวชาญนี้อาจเรียกได้อีกว่า "อำนาจนักวิชาชีพ" (Professional Power) กล่าวคือผู้ที่เรียนมาทางค่านิยมค่านึงจากสถาบันอุดมศึกษาหรือมีประสบการณ์ทางค่านิยมนั้นเป็นเวลานานพอ หรือสอบผ่านคณะกรรมการมาตรฐานการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก ครู หนายความ ฯลฯ เหล่านี้ค่างก็ม้ออำนาจผู้เชี่ยวชาญที่คนส่วนใหญ่ให้ความยอมรับตามสายงานเฉพาะของตน

### การวิเคราะห์อำนาจของเอตซีโอนี (Etzioni's Analysis of Power)

เอตซีโอนี (Etzioni อ้างถึงใน Luthans 1981: 401-402) นักสังคมวิทยาที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้วิเคราะห์อำนาจในองค์กร พิจารณาได้จาก 2 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ประเภทของอำนาจ (The Types of Power) ซึ่งองค์กรและผู้บริหารพยายามใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร และ
2. ประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง (The Types of Involvement) ซึ่งองค์กรและผู้บริหารความหวังให้เกิดขึ้นและพยายามสร้างในหมู่สมาชิกขององค์กร

เอตซีโอนี แบ่งอำนาจเป็น 3 ประเภทในองค์กร คือ

1. แบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์กร ให้ทำตามวิธีทางที่กำหนดไว้ อันใดอันหนึ่ง องค์กรแบบนี้ที่เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ อุก หรือเรือนจำ
2. แบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) เป็นประเภทอำนาจที่ให้รางวัลโดยขึ้นอยู่กับการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ก็คือคนที่อยู่ใต้อำนาจบังคับนี้จะต้องทำงานตามที่ได้รับการคาดหวังไว้เพื่อที่จะได้รับรางวัล องค์กรทางธุรกิจส่วนใหญ่หรืออย่างน้อยก็เป็นทีคาดว่าควรจะมีการดำเนินการแบบนี้
3. แบบคุณธรรม (Normative) คืออำนาจขององค์กรชนิดที่สมาชิกในองค์กรจะยอมเชื่อฟัง เพราะว่าต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สมาชิกปรารถนาที่จะอยู่ เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามบทบาทในองค์การ ตัวอย่างก็คือ องค์การทางศาสนา

อำนาจทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับอำนาจจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทของการเข้าไปเกี่ยวข้อง (the Types of Involvement) ของสมาชิก แบ่งเป็น 3

ประเภท

1. แบบคนแปลกหน้า (Alienation) หมายถึง การที่บุคคลเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การโดยไม่เต็มใจ หรือถูกบังคับหรือด้วยความเป็นปฏิบัติ

2. แบบที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) หมายถึง การที่บุคคลเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยมีทัศนคติที่มุ่งแสวงหาความดีให้กับตนเอง (Self-seeking) มีการใช้เหตุผล (Rational) หาคผลประโยชน์ส่วนตัว (Personal-gain)

3. แบบที่มุ่งจริยธรรม (Moral) หมายความว่า การที่บุคคลเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การ โดยเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์การและยอมเสียสละปฏิบัติสละตนเอง (Self Denial) เพื่อปฏิบัติหน้าที่เพราะเห็นคุณค่าของงาน

รูปที่ 2

ประเภทของอำนาจ (Types of Power)

แบบบังคับ    แบบอรรถประโยชน์    แบบคุณธรรม  
(Coercive)    (Utilitarian)    (Normative)

ประเภทของการเข้าเกี่ยวข้อง (Types of Involvement)	แบบคนแปลกหน้า (Alienation)	●		
	แบบคิดทางได้ทางเสีย (Calculative)		●	
	แบบมุ่งจริยธรรม (Moral)			●

● แสดงถึงประเภทที่สำคัญ (A Predominant Type)

จากรูปที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยอำนาจ 3 ประเภท และปรารภณาของการเข้าเกี่ยวข้องของ 3 ประเภท แสดงถึงสัมพันธภาพในองค์การ 9 แบบ

เอทธิโอเน่ อธิบายว่า องค์การส่วนมากโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ประเภทของอำนาจ กับประเภทของการเข้าเกี่ยวข้องมักจะมีลักษณะจับเป็นคู่ ตัวอย่างเช่น คุณหรือเรื่อนจำเป็นองค์การแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive) แนวโน้มจะมีสมาชิก แบบแปลกหน้า (Alienation) ซึ่งไม่ยากอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก องค์การทางธุรกิจเป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์ (Utilitarian) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) ซึ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ สำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรกและองค์การศาสนา เป็นองค์การแบบคุณธรรม (Normative) แนวโน้มจะมีสมาชิกที่เป็นผู้ปรารถนาที่จะอยู่ เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์การและชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามจริยธรรม (Moral)

และเขายังให้เห็นว่าถ้าจะให้การบริหารประสบผลมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารไม่ควรทำอะไรที่แตกแยกจากรูปแบบดังกล่าวนี้ กล่าวคือถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การแบบใด สมาชิกในองค์การมีลักษณะการเข้าเกี่ยวข้องของแบบใด ก็ควรที่จะบริหารแบบนั้น ไม่ควรจะไปใช้อำนาจแบบอื่น ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการของบริษัทซึ่งยอมมีลูกจ้างมีลักษณะแบบคิดแต่ทางได้ทางเสีย (Calculative) คือพยายามหาผลประโยชน์ส่วนตนแล้วไม่ควรจะใช้อำนาจแบบบังคับ (Coercive) เพราะถ้าใช้อำนาจแบบบังคับ เช่น ในคุกแล้วลูกจ้างก็ยอมจะไม่พอใจ อาจจะลดการผลิตหรือไม่ก็อาจจะลาออก และถ้าสมมติว่าผู้จัดการบริษัทจะใช้อำนาจแบบคุณธรรม (Normative) อย่างในทางองค์การศาสนาก็ยอมเป็นไปไม่ได้ ลูกจ้างก็อาจจะไม่สนใจหรืออาจจะไม่ทำอะไรเลย

เอทธิโอเน่ ได้สรุปว่า ผู้บริหารองค์การแบบใดก็ควรที่จะถือว่าสมาชิกที่มีแบบของการเข้าเกี่ยวข้องของแบบใดก็ควรจะใช้อำนาจให้ถูกต้อง สอดคล้องกับทัศนคติของสมาชิกที่เข้าเกี่ยวข้องของแบบนั้น การบริหารจึงจะมีประสิทธิภาพ

อำนาจสองด้านของแม็กเคลแลนด์ (McClelland's Two Faces

of Power)

สำหรับแม็กเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน Luthans 1981: 402-404) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ด้าน เรียกว่า Two Faces of Power เขาได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจที่จะมีอำนาจในองค์กรและเขาเชื่อด้วยว่ามีอำนาจอยู่ 2 ประเภทคือ **ประเภทลบ (Negative)** กับ **ประเภทบวก (Positive)**

อำนาจประเภทลบ (Negative) เขาอธิบายว่า ปกติแล้วภาษาอังกฤษมักจะมองคำว่า "อำนาจ" (Power) ในแง่ที่ไม่ดี เช่น คำว่า "หิวกระหายอำนาจ" (Power Hungry) เป็นต้น แต่ในความเห็นของแม็กเคลแลนด์ถือว่าการที่คนมองอำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ดีหรือให้ความหมายของอำนาจในลักษณะเชิงลบ เพราะว่าการใช้อำนาจแบบนี้มีความผูกพันกับ "อำนาจส่วนตัว" (Personal Power) ซึ่งเขาคิดว่าถ้าใช้อำนาจส่วนตัวแล้วเป็นลักษณะที่ยังไม่ได้ขัดเกลา (Primitive) ซึ่งแน่นอนที่อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดผลในทางลบ

และยังมี "อำนาจอีกหน้าหนึ่ง" (Other Face) ซึ่งเป็นอำนาจประเภทบวก (Positive) แม็กเคลแลนด์เรียกว่า "อำนาจทางสังคม" (Social Power) เป็นอำนาจที่หมายถึง การแสดงออกซึ่งความห่วงใยหรือความสนใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มและเป็นความสนใจที่จะพยายามหาวัตถุประสงค์เหล่านั้นที่จะสามารถกระตุ้นบุคคลให้ทำงานได้ เป็นความสนใจที่อยากจะช่วยกลุ่มให้รวบรวมวัตถุประสงค์เหล่านั้นขึ้น ความสนใจที่จะริเริ่มเป็นผู้นำเพื่อจะหาวิธีการที่จะทำจุดประสงค์นั้นให้บรรลุผลให้เกิดผลประโยชน์ในกลุ่มและความสนใจที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่า มีพลังมีสมรรถภาพเพื่อที่จะทำงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น ถ้าให้นิยามของ "อำนาจ" ตามแนวคิดของแม็กเคลแลนด์ ก็กล่าวข้างต้น ผู้บริหารก็จะตกอยู่ในสภาพที่อยู่ระหว่างการแสดงออกถึงอำนาจส่วนตัว (Personal Power) ที่จะตบกับบัญชีกับอีกด้านหนึ่งจะต้องใช้อำนาจทางสังคม (Social Power) เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะแยกให้ออกไประหว่างอำนาจทั้ง 2 นี้

แม็กเคลแลนด์ได้เริ่มที่จะเก็บรวบรวมหลักฐานซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร

ที่ใช้อำนาจทางสังคม (Social Power) นั้น เป็นผู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ข้อมูลของเขาได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องอำนาจที่เห็นได้ค่อนข้างชัด 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้ที่เชื่อใน "ระบบอำนาจหน้าที่" (Authority System) คือเขาจะเชื่อว่าสถาบันสำคัญกว่าปัจเจกบุคคลที่อยู่ในสถาบันนั้น
2. เป็นบุคคลที่ชอบที่จะทำงานและชอบงานที่มีระเบียบ วินัย เพื่อจะนำไปสู่การบริหารที่เป็นระบบระเบียบ
3. จะเป็นบุคคลที่ยอมเสียผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน และจะทำในลักษณะที่ทุกคนเห็นได้ชัดว่าเขาเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน
4. จะเป็นบุคคลที่เชื่อในความยุติธรรมเหนือสิ่งอื่นใด เชื่อว่าทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

ดังนั้น แหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจที่จำแนกโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอาจสรุปได้ดังนี้คือ

เวเบอร์ แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท คือ อำนาจประเพณี อำนาจบารมี และอำนาจกฎหมาย

เอท ซิโอนิ แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ประเภท คือ อำนาจแบบอรรถประโยชน์ อำนาจแบบบังคับ และอำนาจแบบคุณธรรม

แม็คเคลแลนค์ แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ด้าน คือ อำนาจค้ำฉนวน และอำนาจคานบวก

เฟรนช์ และเรเวน แบ่งอำนาจออกเป็น 5 ประเภท คือ อำนาจการให้ดูถูก อำนาจการบังคับ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอำนาจจะถูกจำแนกแหล่งที่มาแตกต่างกันไปแต่การแบ่งแหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจของ เฟรนช์และเรเวน นั้นจำแนกได้ละเอียด ชัดเจน

และครอบคลุมกว้างขวางกว่าการจำแนกของนักวิชาการอื่น ๆ ซึ่งมีผู้นิยมนำมาศึกษาต่อมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาวิเคราะห์อำนาจหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารองค์การต่าง ๆ มหาวิทยาลัยก็เป็นองค์การชนิดหนึ่งที่มีผู้นำผลงานของเฟรนซ์และเรเวนมาวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ เช่นเดียวกัน

### การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจในมหาวิทยาลัย

ประกอบ ตูปรัทน์ (2524: 8-11) อ้างถึงแนวคิดของ บาลคริดจ์ (Bal-bridge) เกี่ยวกับอำนาจในมหาวิทยาลัยว่า ประกอบด้วยอำนาจ 4 ลักษณะ คือ

1. อำนาจสายราชการหรือสายงาน (Bureaucratic Power)
2. อำนาจในวิชาชีพ (Professional Power)
3. อำนาจในการใช้พลังกำลังหรือการบังคับ (Coercive Power)
4. อำนาจส่วนตัว (Personal Power)

1. อำนาจสายราชการหรือสายงาน (Bureaucratic Power)

เป็นอำนาจในสายการสั่งงานซึ่งเกิดจากการมอบหมายขององค์การ มีลักษณะคล้ายอำนาจอันชอบธรรม (The Force of Legitimacy) หรืออำนาจหน้าที่ (Authority) ในบางครั้งผู้บริหารใช้อำนาจนี้เป็นฐานในการคำ เป็นกุศโลบายให้ผู้อื่นให้โทษ (Sanction) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ตนต้องการได้คือ

- 1.1 การควบคุมงบประมาณ (Control of the Budget)

เนื่องจากตำแหน่งฝ่ายบริหารมักจะมีอำนาจในการให้หรือตัดงบประมาณแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การในลักษณะต่าง ๆ ดังนั้น ในบางครั้งฝ่ายบริหารจึงสามารถใช้ "เงิน" เข้าล่อให้เกิดพฤติกรรมหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตนได้

- 1.2 การแต่งตั้งและถอดถอน (Personal Appointment and Removal) ลักษณะการให้ผู้อื่นให้โทษในลักษณะนี้นับว่าสำคัญมากในระบบมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ของไทย อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความหวังกับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หลายคนยังผูกพันกับการได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่าง ๆ การแต่งตั้งจึงเป็น เครื่องมือสำคัญ ส่วนการถอดถอนนั้นทำได้ยากกว่าในกรณีที่อาจารย์ผ่านพ้นระยะการทดลองปฏิบัติราชการแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงใช้วิธีการแต่งตั้งในแบบ "เลื่อนชั้นแต่ลดลง"

(Emasculating Promotion) คือ บุคคลได้รับแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งขึ้น แต่ไปสู่อำนาจที่ไม่มีอำนาจหรือไม่มีความหมาย เมื่อเทียบกับตำแหน่งเดิม

1.3 อำนาจอันชอบในการตัดสินใจ (Control of Legitimate Access) ความที่มีสิทธิอันชอบในการเกี่ยวข้องกับระบบการตัดสินใจนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างมาก อำนาจนี้ตกอยู่กับฝ่ายบริหาร การต่อสู้ทางการเมืองต่าง ๆ จะพบได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นนี้เสียเป็นส่วนใหญ่

1.4 การควบคุมระบบข้อมูลและข่าวสาร (Control of Information) ในสภาพนี้ฝ่ายบริหารจะได้เปรียบ เพราะเป็นผู้ถูกข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้ คนที่ทราบข้อเท็จจริงมีข้อมูลอยู่ในมือย่อมได้เปรียบคนที่ไม่รู้ เรื่องราวอะไรเลย ในกรณีเช่นนี้อาจได้แก่การตอบข้อโจมตีของอาจารย์โดยฝ่ายบริหารว่า "ตามที่อาจารย์พูดมาทั้งหมดนั้นก็น่าฟังอยู่ครับ แต่อาจารย์ยังคงไม่ทราบว่า..."

## 2. อำนาจในวิชาชีพ (Professional Power)

ในขณะที่ฝ่ายบริหารอาจใช้อำนาจในสายงานได้ในระบบที่เป็นทางการ แต่อำนาจในวิชาชีพนั้น เป็นอำนาจของคนที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ได้ดีที่สุดเท่านั้น คนหรือกลุ่มที่จะใช้อำนาจนี้ได้คือ เมื่อเป็นคนที่รู้เรื่องราวในสิ่งนั้น ได้ดีที่สุด การสร้างสนามกีฬา หรือสะพานหากไม่รับฟังความเห็นจากอาจารย์ในภาควิชาพลศึกษาแล้ว ก็ดูเหมือนว่าผู้บริหารยังไม่เข้าใจอำนาจในวิชาชีพเพียงพอ ในลักษณะอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน อาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจย่อมเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้ดีกว่าคนอื่น ๆ อาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ย่อมรู้เรื่องในการวางแผนกายภาพของมหาวิทยาลัย มากกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้น เป็นอัน สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารมักจะต้องยอมรับทั้งเป็นอย่างดี แม้จะไม่นำไปปฏิบัติเสมอไปก็ตาม

อำนาจในลักษณะนี้จึงตกอยู่กับคณาจารย์เสียเป็นส่วนใหญ่ และไม่เป็นที่น่าแปลกใจอะไรที่อาจารย์ส่วนใหญ่จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการศึกษาสูงกว่ากลุ่มใด ๆ ในมหาวิทยาลัย

## 3. อำนาจในการใช้กำลังบังคับ (Coercive Power)

ในกรณีที่กลุ่มไม่สามารถใช้อำนาจทางสายงาน หรืออำนาจในวิชาชีพ

แล้ว กลุ่มอาจเลือกใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องและไม่เป็นทางการได้ เช่น การนั่งประท้วง การขอประชามติและเรียกร้อง หยุดเรียน หยุดทำงาน หรือการชุมนุมทำให้เสียชื่อเสียง สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการใช้กำลังบังคับ ในปัจจุบันทั้งในและนอกสถานอุดมศึกษาได้มีการใช้อำนาจประเภทนี้ให้เห็นกันอยู่ทั่วไป ในมหาวิทยาลัยจะประสบกันมาก ๆ คือในส่วนเกี่ยวกับนักศึกษา แต่ในอนาคตอันใกล้ เมื่อมีสภาพการขยายตัวของสหพันธ์แรงงานต่าง ๆ แล้ว กลุ่มบุคลากรระดับใช้แรงงานของมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย อาจมีการเรียกร้องโดยอาศัยอำนาจประเภทนี้กันมากขึ้น

อำนาจประเภทนี้ อาจมีเทคนิคการใช้ได้เป็นอย่างน้อย 3 ลักษณะคือ

3.1 อำนาจการขัดขวาง (Disruption) คือความสามารถในการขัดจังหวะการทำงาน โดยปกติทั่วไปขององค์การนั้น ๆ เช่น การนั่งประท้วง การหยุดงาน หยุดเรียน และการลงมติคว่ำบาตร สิ่งเหล่านี้เป็นที่รู้จักกันดีโดยทั่วไป

3.2 อำนาจความบ้าคลั่ง (The Use of Irrationality) ในบางครั้งการแสดงตนว่าเป็นคนไม่มีเหตุผลก็สามารถทำให้คนหวาดกลัว เป็นอำนาจในการต่อรองได้ ในกรณีรุนแรงสุดขีด ได้แก่ การที่ฝ่ายซ้ายรุนแรงของประเทศอิตาลี ลักพาตัวนักการเมืองเอาไปเป็นตัวประกัน ในกรณีรอง ๆ ลงมา และได้ประสบมาแล้วในประเทศไทย เช่น การบุกเข้ายึดที่ทำการของรัฐบาล การชุมนุมว่างระเบิดขวด การใช้เครื่องขยายเสียงตำทราด และการควบคุมตัวเจ้าหน้าที่เอาไว้ สิ่งเหล่านี้ได้เคยเกิดขึ้นแล้ว และในหลาย ๆ ครั้งที่ทางฝ่ายมีอำนาจต้องยอมตาม

3.3 การโน้มน้าวชักจูงมติมหาชน (Appeal to Public Opinion) มหาวิทยาลัยโดยปกติต้องอาศัยภาพพจน์ที่ดีงามมาเป็นหลัก ดังนั้น การชุมนุมทำให้ภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยต้องเสียไป มักได้รับการรับฟังจากฝ่ายบริหารเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการที่ขบวนการนักศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร ส่วนหนึ่งที่เป็นผลมาจากการใช้สื่อมวลชนให้เป็นประโยชน์

นอกจากอำนาจในการใช้กำลังทั้งสามประการดังกล่าวแล้ว ยังมียุทธวิธีการใช้กำลังอื่น ๆ อีก แต่สรุปได้ว่าอำนาจการใช้กำลัง (Coercive Power) คืออำนาจในการที่จะมีอิทธิพลต่อนโยบายหรือเป้าประสงค์ของระบบสังคมด้วยวิธีการที่ไม่



เป็นทางการ ควบคู่กันกับการชักชวน และไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนและระบบโดยปกติ

#### 4. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power)

อำนาจประเภทนี้อาศัยบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ใช้เป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นในรูปการอาศัยชื่อเสียงและพื้นฐานส่วนตัว เช่น ผู้บริหารบางคนสามารถชักจูงวิธีการบริหารที่แน่นอนในทั่วทั้งที่ทั้ง ๆ ที่ดำเนินการอย่างแข็งกร้าวในนโยบาย และคนอื่น ๆ ก็มองไม่เห็นว่าคุณได้ใช้ความรุนแรงอะไรลงไป อาจารย์มหาวิทยาลัยบางคนมีชื่อเสียงสร้างสมมาในระดับชาติ ถ้าอาจารย์เหล่านี้จะพิโรธขึ้นมา ภาควิชาทั้งภาคหรือแม้แต่คณะจะต้องหวั่นไหวไปตาม ๆ กัน หรือในกรณีผู้นำนักศึกษาบางคนที่มีพลังโน้มน้าวในการพูด สามารถชักจูงเพื่อนนักศึกษาที่กำลังจะเข้าห้องเรียนฟังคำบรรยายให้เข้าร่วมเดินขบวนได้

ริชแมน และ ฟาร์มเมอร์ (Richman and Farmer 1974: 174-176) ยังได้นำการศึกษาและรวบรวมหลักและแหล่งของอำนาจจากผลงานของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจหลายคนด้วยกัน สรุปรวบรวมแหล่งอำนาจได้มากมาย ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ (Formal Authority) ที่จะต้องตัดสินใจและดำเนินการ ซึ่งอำนาจหน้าที่นี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายลักษณะ
2. อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบังคับใช้นโยบาย กระบวนการ กฎ วิธีการ มากมาย
3. ความรับผิดชอบและหน้าที่ (Responsibility and Function) ยกตัวอย่างเช่น "คนนี้รับผิดชอบต่อกิจการนี้ หรือ เขาเป็นคนตัดสินใจในเรื่องนี้" ทั้งนี้ แม้จะไม่มีภาระเขียนให้ปรากฏออกมาแน่ชัด ทั้งนี้ เป็นเพราะประเพณี การทำงาน เป็นนิสัย หรือปล่อยให้ทำเพราะไม่มีใครทำ ทั้งนี้ จนทำให้เป็นที่รับรู้กันในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง
4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expertise) และความรู้เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
5. อำนาจข้อมูล (Information) คนจะมีอำนาจนี้ เมื่อคนอื่นคิดว่าบุคคลหนึ่งเป็นผู้มีข้อมูลสำคัญนั้น ๆ อยู่ เช่น การรู้ว่าการเสนอของงบประมาณนั้น ส่วนกลาง

มีแนวในการพิจารณาอย่างไร อะไรเป็นข้อต้องห้าม

6. เมื่อคน ๆ หนึ่งถูกมองว่าเขาได้อยู่ในตำแหน่ง (ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) อันสามารถสนองหรือยับยั้งการบรรลุความต้องการของคนอื่น ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นส่วนตัวและในส่วนที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของระบบ

7. อำนาจในการชักใย (Manipulative Ability) และความมีประสิทธิภาพในทางการเมือง (Political Effectiveness) ในการทำให้งานสำเร็จ

8. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เมื่อคน ๆ หนึ่งถูกมองว่าได้เป็นคนที่เกี่ยวข้องกับคนที่มีความอำนาจมากกว่าตัวเอง หรือใกล้ชิดกับคนที่มีสถานะสูงในสังคมนั้น ๆ อำนาจนี้อาจได้แก่ "เลขา" หรือ "หน้าห้อง" ของคณบดี หรือ อธิการบดี "โอ๊ยเขาบรู๊น เคียวกันมา" "นั่นเพื่อน เรียน วโป มาบรู๊น เคียวกัน" "นั่นน้องชายท่านละ" "นั่นก็เป็นสะไก" "โอ๊ยเขาเป็นคนโปรดของท่านในตอนนี้" เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่จะได้พบเห็นอยู่เสมอ

9. เมื่อคน ๆ หนึ่ง เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเป็นคนยุติธรรม เป็นคนใจกว้าง เชื่อถือได้ หรือเขาเป็นคนที่สามารถต่อรองหรือประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. ความเป็นคน เก่าแก่และเกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่ม เช่น อาจารย์ที่ได้เข้ามาอยู่ในสถาบันตั้งแต่สมัยบุกเบิก หรืออาจารย์ที่เป็นชายในคณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่เต็มไปด้วยอาจารย์ชายก็จะมีอำนาจมากกว่าอาจารย์หญิง ความเป็นอาจารย์ที่เป็น "ลูกหม้อ" จบจากสถาบันนั้นซึ่งก็เป็นอาจารย์ส่วนใหญ่ พวกที่มาจากสถาบันอื่นก็ไร้อำนาจไร้พวก

11. อำนาจที่เกิดจากการโดยเข้าร่วมในขณะที่คนอื่น ถอยหนี ลักษณะเช่นนี้เป็นการเข้าแทนที่อำนาจที่ไกว่ลงไปยังอื่น เนื่องจากคนอื่น ๆ ไม่กล้าที่จะกระทำในยุคนเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 อาจารย์กลุ่มก้าวหน้าที่กล้ายืนหยัด แสดงประชามติร่วมกับนักศึกษาในการต่อต้านเผด็จการในขณะที่อาจารย์อื่น ๆ ไม่กล้าเข้ายุ่งเกี่ยว หรือ "ไม่ต้องการหาเหาใส่หัว" นั้น เป็นเหตุให้อาจารย์กลุ่มพรรคเหล่านี้เป็นกลุ่มมีอำนาจในระยะเวลาดังกล่าว

12. อำนาจเกิดจากความตั้งใจที่จะยอมใช้เวลา (Willingness to Spend Time) ในสถาบันอุดมศึกษาถ้าใครก็ตามมีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาในการเข้าประชุม การพยายามติดต่อ ติดตาม พบปะ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะบันดาลให้เกิดผลในการตัดสินใจ เขาเหล่านั้นก็จะมีผลอย่างมากต่อกิจกรรมที่จะตามมา เขาเหล่านั้นจะกลายเป็นคนมีข้อมูลที่หายาก เพราะเขาเป็นคนขยันทำงาน

13. อำนาจจากการถือ (Persistence) เรื่องนี้ก็เกี่ยวกับเวลา เช่นเดียวกัน ในระบบอุดมศึกษาที่เช่น เกี่ยวพันพฤติกรรมสังคมในด้านความรัก "ต่อครองโลก" ได้เช่นเดียวกัน อาจารย์ที่ขอตำแหน่งทางวิชาการแม่ถูกปฏิเสธแล้วความพยายามที่ไม่ลดละสักวันหนึ่งก็สำเร็จได้เหมือนกัน

14. การยอมแลกสถานะทางสังคมของตนเองกับความสำเร็จที่เป็น เนื้อหา และแก่นสารในระยะยาว ประเด็นในระบบอุดมศึกษาหลายประเด็นมีลักษณะที่ไม่เด่นชัด เช่นประเด็นในทางวิชาการหลายกรณีนั้นขึ้นอยู่กับว่าอยากให้เป็น เรื่องหรือไม่ให้เป็น เรื่อง ดังนั้นผู้บริหารบางคนสามารถบันดาลให้งานสำเร็จได้เพราะความยอมมอบน้อมถ่อมตน ให้เกียรติคนอื่น ทั้งนี้โดยได้ผลตอบแทนคือการที่ท่านคณาจารย์ผู้ทรงศักดิ์ไม่เอาเรื่องเอาราวในสิ่งที่ก็ไม่ควรเป็น เรื่องเป็นราว

15. เมื่อไม่ต้องการให้คนอื่นชดชวาง ก็สร้างระบบงานล้นมือ (Cover-load the System) ถ้าคนในองค์กรทุกคนมีงานล้นมือหรือมีความรับผิดชอบเฉพาะตัวที่จะต้องทำอย่างเต็มที่ ส่วนใหญ่ก็ไม่อยากจะเสียเวลาในการทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

16. อำนาจอันเกิดจากนโยบาย "ถังขยะ" (Garbage Can) นั่นคือการเสนอประเด็นต่าง ๆ เอาไว้มากมายที่ต่องใช้การถกและการใช้ปรัชญาเป็นพื้นฐานในการถกเถียงกันด้วยเวลายาวนาน ทั้งนี้โดยในการประชุมจะจัดวาระเรื่องที่ไม่ค่อยเป็นเรื่องเอาไว้นั้นแรก ๆ เพื่อให้คนเถียงกันจนอ่อนใจ พอส่งเรื่องที่สำคัญเข้าพิจารณาทุกคนก็จะหมดแรงปล่อยให้เรื่องผ่านไปโดยง่าย

17. อำนาจอันเกิดจากบุคลิกภาพ (Charisma) คนบางคนมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนอยากทำงานให้ แม้จะไม่มีรางวัลตอบแทนในลักษณะโดยตรงจากองค์กรก็ตาม

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจในมหาวิทยาลัยมีแหล่งที่มาหลากหลายมาก บาดกรีคก์ ได้รวบรวมจัดเป็นประเภทออกเป็น 4 ประเภท คือ อำนาจสายราชการ อำนาจในวิชาชีพ อำนาจการบังคับ และอำนาจส่วนตัว ซึ่งเป็นการศึกษาประเภทของอำนาจระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย นับว่าเป็นการแบ่งใกล้เคียงกับผลงานของ เฟรนซ์และเรเวน แต่ประเภทอำนาจตามแบบ เฟรนซ์และเรเวน นั้น เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกในองค์การ ดังนั้นจึงมีผู้นำมาเป็นแนวทางศึกษาต่อ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้า เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงจะได้กล่าวต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นับตั้งแต่ เฟรนซ์และเรเวน ได้เสนอการแบ่งประเภทที่มาหรือมูลฐาน อำนาจออกเป็น 5 ประเภทคือ อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจการให้คุณ (Reward Power) อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) อำนาจอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) ก็ได้มีผู้นำผลงานของเขาเป็นแนวทางการศึกษาต่อมาอีกมาก เช่น

บัคแมน และคณะ (Bachman, Power and Marens 1968: 229-238) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจทั้ง 5 ประเภท โดยศึกษาสภาพการใช้อำนาจและความพอใจ จากสภาพองค์การที่แตกต่างกัน 5 ประเภท คือ หน่วยงานย่อยขององค์การ วิทยาลัย สาขาประกันภัย หน่วยงานฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน และหน่วยงานย่อยของบริษัทสาธารณูปโภค ผลปรากฏว่า ในองค์การทั้ง 5 ประเภทนั้น แต่ละองค์การสมาชิกในองค์การมีการยอมตามอำนาจหัวหน้างาน ดังนี้

ในหน่วยงานย่อยขององค์การ การยอมตามอำนาจหัวหน้างานเรียงลำดับคือ อำนาจอันชอบธรรม มากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

ในวิทยาลัย มีการยอมตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

ในสาขาประกันภัย มีการยอมรับตามอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และ อำนาจการบังคับ ตามลำดับ

ในหน่วยย่อยฝ่ายผลิตของระบบโรงงาน มีการยอมรับตามอำนาจอันชอบธรรม และอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

และในหน่วยย่อยของบริษัทสาธารณูปโภค มีการยอมรับตามอำนาจอันชอบธรรม มากที่สุด รองลงมาคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจการให้คุณ อำนาจการบังคับ และอำนาจอ้างอิง ตามลำดับ สำหรับความพอใจกับประสิทธิภาพการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1) อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่สร้างความพึงพอใจ และเพิ่มคุณภาพการทำงานได้มากที่สุดและสม่ำเสมอที่สุด

2) อำนาจอันชอบธรรม เช่นเดียวกับอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จัดให้เป็นอำนาจที่สำคัญในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามตามคำสั่งของผู้ใช้ แต่ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ

3) อำนาจอ้างอิง มีความสำคัญในระดับกลางในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

4) อำนาจการให้คุณ มีความสำคัญในระดับปานกลาง ทำให้คนทำตาม แต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่คงเส้นคงวากับประสิทธิภาพการทำงาน

5) อำนาจการบังคับ เป็นอำนาจที่สำคัญน้อยที่สุดในการทำให้คนทำตาม และมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพการทำงาน

ในปี ค.ศ. 1975 เนทมีเยอร์ (Netemeyer 1975: 3473-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ มูลฐานอำนาจผู้นำกับการปฏิบัติงานและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา" (An Empirical Investigation of the Relationships between Power Behavior, Leader Power Bases, and Subordinate Performance and Satisfaction) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ลูกจ้างในองค์กรวิจัยและพัฒนาของรัฐบาล ผลของ

การวิจัยปรากฏว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ใช้วิธีการให้เงินหรือสิ่งตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) ใช้วิธีการให้คำแนะนำหรือให้มีการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการวิเคราะห์มูลฐานอำนาจผู้นำนั้นพบว่า ผู้นำที่มีมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และมูลฐานอำนาจการให้คุณ อำนาจการบังคับและอำนาจอันชอบธรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ต่อมาในปี ค.ศ. 1977 ชาร์พลิน (Sharplin 1978: 7436 - A) ได้ศึกษาเรื่อง "การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของมูลฐานอำนาจ" (Power Base Effectiveness Perception: An Empirical Study) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานในร้านขายยาและโรงงาน เครื่องเหล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลที่ทำให้พนักงานยอมตามอำนาจหัวหน้างาน โดยให้พนักงานจัดอันดับประเภทของมูลฐานอำนาจที่ทำให้เขายอมตามอำนาจ ปรากฏว่า มูลฐานอำนาจที่ทำให้พนักงานยอมตามอำนาจมากที่สุดคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และอำนาจการบังคับตามลำดับ ซึ่งข้อค้นพบนี้ตรงกับ ริงโรส (Ringrose 1977: 59-A) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงมูลฐานอำนาจของครูใหญ่ ระบบการบริหารในโรงเรียน และบุคลิกลักษณะของครูใหญ่ (An Exploratory Study of the Relationship between the Teacher's Perception of the Bases of Power Used by Selected Elementary Principals, the Management Systems of their Schools, and Selected Characteristics of the Principals) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ครูโรงเรียนประถมศึกษา และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐคอนเนตทิคัต (Connecticut) ซึ่งได้ข้อค้นพบดังนี้คือ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ฐานนิยม (Mode) พบว่า มูลฐานอำนาจของครูใหญ่ที่ครูยอมตามคือ อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรม และถ้าพิจารณา

จากค่าเฉลี่ย (Mean) มวลฐานอำนาจที่ครูใหญ่ใช้มากที่สุดคือ อำนาจความเป็น  
 ผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือ อำนาจอันชอบธรรม อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณ และ  
 อำนาจการบังคับ ตามลำดับ ครูใหญ่เห็นว่าตนใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือ  
 อำนาจอันชอบธรรม หรืออำนาจอ้างอิง ไม่มีครูใหญ่คนใดเห็นว่าตนใช้อำนาจการบังคับ  
 แต่ร้อยละ 5 ของจำนวนครู เห็นว่าครูใหญ่ใช้อำนาจการบังคับ นอกจากนี้ยังพบว่า  
 ครูใหญ่ที่ใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะมีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่  
 ใช้อำนาจอันชอบธรรม ซึ่งทำให้สามารถควบคุมครูได้ดีกว่าและครูใหญ่ที่ใช้อำนาจ  
 ความเป็นผู้เชี่ยวชาญจะได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นสูงกว่าครูใหญ่ที่  
 ใช้อำนาจอันชอบธรรม

ในปี ค.ศ.1978 เซตตี (Shetty 1978: 178-181) ได้ศึกษาตาม  
 แนวทางของ เฟรนซ์และเรเวน ปรากฏผลสรุปดังนี้

1. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจ  
 ประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับบรรยากาศของความไว้วางใจ อิทธิพลของผู้บริหารจะทำให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและจะมีแนวโน้มก่อให้เกิดความเข้ากันได้ทัศนคติ (Attitudinal Conformity) มีการปรับในเรื่องทัศนคติเข้าหากัน การมีแรงกดดัน  
 ในการทำงานก็จะเกิดจากภายใน นอกจากนี้อำนาจผู้เชี่ยวชาญจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
 หรือสัมพันธ์กับสภาพความไม่เป็นที่พอใจหรือความเป็นส่วนตัว คือความเคารพนับถือ  
 เป็นไปด้วยความสามารถมากกว่าชอบพอกัน เป็นการส่วนตัว และยังมีลักษณะเป็นแบบ  
 เน้นงานมากกว่าเน้นคน (Task Performance) การที่จะใช้อำนาจนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
 จึงขึ้นอยู่กับสภาพการที่ความสำเร็จของงาน เป็นของสำคัญอย่างยิ่ง

2. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) อำนาจประเภท  
 นี้เป็นอำนาจที่พึงพาได้ แต่การที่ต่ออาศัยแต่อำนาจอันชอบธรรมแต่เพียงอย่างเดียวเป็น  
 ระยะเวลาอันอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ กล่าวคือ

ก. อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกไร้อำนาจ (Power  
 Lessness) สร้างความไม่พอใจ ก่อให้เกิดการต่อต้าน และความคับแค้นใจในบรรดา  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข. ถ้าการใช้มิได้กระทำควบคู่ไปกับอำนาจที่มาจากพื้นฐานความรู้

ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การชักนำดังกล่าว เป็นไปอย่างไรประสิทธิภาพ  
 ผลผลิตของงานก็อาจจะตกต่ำลงมาได้

ค. เป็นการไม่ประสานกับสภาพคุณค่าใหม่ ๆ ในชีวิตการทำงาน  
 กล่าวคือ คนงานรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้น เข้าสู่ยุคความมั่นคงและมั่นคงนั้น  
 ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

ง. การต้องใช้อำนาจอันชอบธรรม หรืออำนาจสายงานตลอดเวลา  
 ท้ายสุดก็จะก่อให้เกิดการไม่ยอมทำตามและเกิดการต่อต้านที่จะต้องรุนแรงขึ้น  
 เรื่อย ๆ

3. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อำนาจเช่นนี้มีลักษณะ  
 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ ความรัก ความชอบ ความพึงพอใจ อำนาจประเภทนี้จะ  
 ก่อให้เกิดพลังความมุ่งมั่น ความเชื่อต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจนี้โดยไม่มีคำสั่ง  
 การยอมตามและความสวามิภักดิ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะเหมือนอำนาจของ  
 ผู้เชี่ยวชาญ ตรงที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงคล้อยจากภายในและไม่จำเป็นต้องมีการ  
 ติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิด สำหรับข้อจำกัดของอำนาจประเภทนี้ก็คือความยึดมั่นใน  
 ลักษณะเช่นนี้จะไม่มี ความจำเป็น เสมอไป และในบางกรณีอาจกระทบกระเทือนถึง  
 สภาพการทำงานประจำ ซึ่งอาจนำไปสู่สภาพความเป็นกันเองจนเกินไป มีความเห็น  
 แก่ตัว และการใช้อำนาจนี้ในการชักใย (Manipulation) ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. อำนาจการให้ค่า (Reward Power) อำนาจที่สามารถทำ  
 ให้พฤติกรรมที่จะแสดงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น แต่อำนาจนี้อาจมีข้อจำกัดดัง  
 ต่อไปนี้

ก. รางวัลที่มองเห็นได้ชัด ๆ เช่น เงิน เค็มนหรือการเลื่อน  
 ตำแหน่ง โดยทั่วไปแล้วจะมีอยู่จำกัด หรือในบางกรณีแทบไม่มีเลย เพราะกฎระเบียบ  
 แรงงานสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแรงงาน หรือตามระเบียบราชการ หรือตามประเพณี  
 ภายในองค์การ

ข. อำนาจประเภทนี้อาจมีผลในระยะสั้น

ค. ในหลาย ๆ กรณี อำนาจการให้รางวัลที่ผู้บริหารมีอยู่ก็อาจ  
 ไม่เป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา



ง. อำนาจการให้รางวัลอาจนำไปสู่สภาพความสัมพันธ์ที่ฝ่ายใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาฝ่ายบริหารไม่ทำให้เป็นคนอิสระในการคิดการทำ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเองอาจรู้สึกถูกหลอกและไม่พอใจได้ในที่สุด

5. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจนี้นำไปสู่การลงโทษ อำนาจการบังคับอาจทำให้ฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชายอมตามในระยะหนึ่ง โอกาสหนึ่ง แต่ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดสภาพผลพลอยที่ไม่พึงประสงค์ได้ ก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ความกลัว ความหมางเมิน ซึ่งในลักษณะเหตุเช่นนี้อาจก่อให้เกิดผลเสียคือผลงานที่เลวลง ความไม่พึงพอใจในการทำงาน และการออกจากงาน เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1980 แคเชอร์ (Cachur 1980: 5659-A) ได้ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับมูลฐานอำนาจของครูใหญ่" (A Study of Relationships between the Job Satisfaction of Secondary School Subordinate Administrators and their Perceptions of the Bases of Power of their Principals) เพื่อมุ่งตอบปัญหาหลัก 2 ข้อ คือ ทำไมผู้บริหารระดับต้นจึงยอมตามอำนาจของครูใหญ่ และเหตุผลเหล่านั้นมีความเกี่ยวข้องกับกับความพอใจในการทำงานของแต่ละคนหรือไม่ ผลที่ได้พบว่า ผู้บริหารระดับต้นรับรู้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เขายอมตามอำนาจครูใหญ่ อำนาจยอมมาคืออำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิงและอำนาจการให้คุณ อำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่เขายอมความน้อยที่สุด ส่วนความพอใจในการทำงานนั้น พบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.51) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญของครูใหญ่
2. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.20) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับมูลฐานอำนาจอ้างอิงของครูใหญ่
3. มีความสัมพันธ์ทางลบ (.22) ระหว่างความพอใจในการทำงานกับมูลฐานอำนาจการให้คุณ
4. มีความสัมพันธ์ทางลบ (.25) ระหว่างความพอใจในการทำงาน

กับมูลนิธิอำนาจการบังคับ

5. มีความสัมพันธ์ทางบวก (.23) ระหว่างความพอใจในการทำงาน

กับมูลนิธิอำนาจอันชอบธรรม

ข้อค้นพบครั้งนี้ได้ข้อสรุปว่า การรับรู้ของผู้บริหารระดับต้นกับมูลนิธิอำนาจของครูใหญ่นั้น ถ้าครูใหญ่เป็นผู้นำที่มีมูลนิธิอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ รองลงมาคือมูลนิธิอำนาจอ้างอิง และมูลนิธิอำนาจอันชอบธรรม มากเท่าไรจะทำให้มีความพอใจในการทำงานมากเท่านั้น และจะสามารถผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้นด้วย

ปี ค.ศ. 1981 แคปเปลแมน (Kappelman 1981: 2405-A) ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูกับมูลนิธิอำนาจของครูใหญ่กับแบบของผู้นำของครูใหญ่" (Teachers' Perceptions of Principals' Base of Power in Relation to Principals' Styles of Leadership) จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมูลนิธิอำนาจของครูใหญ่ทั้งชายและหญิง โดยการรับรู้ของครูในแง่ที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำของครูใหญ่ สืบหาความแตกต่างของมูลนิธิอำนาจของครูใหญ่ชายกับครูใหญ่หญิง และแบบของผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิง พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างสำคัญระหว่างมูลนิธิอำนาจของครูใหญ่กับแบบของผู้นำของครูใหญ่ มูลนิธิอำนาจอ้างอิงกับมูลนิธิอำนาจการบังคับก็มีความสัมพันธ์กับแบบของผู้นำคานมิตรสัมพันธ์ (Consideration Accuracy) และกิจสัมพันธ์ (Predictive Accuracy) และก็ยังพบว่าแบบของผู้นำมุ่งงาน (Task-orientation) กับแบบมุ่งคน (Person-orientation) ครูใหญ่ยอมรับว่าเป็นแบบของผู้นำของตน และพบว่าไม่มีความแตกต่างของมูลนิธิอำนาจระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง แต่อย่างไรก็ดีครูใหญ่ชายใช้มูลนิธิอำนาจการให้เหตุผลและมูลนิธิอำนาจการบังคับมากกว่าครูใหญ่หญิง นอกจากนั้นครูใหญ่หญิงมีคะแนนสูงในแบบผู้นำทั้งหมด 12 แบบ ในการศึกษาครั้งนี้เพศของครูใหญ่ไม่มีความแตกต่างในการรับรู้ของครู

และในปีเดียวกันนี้ ซุลลิแวน (Sullivan 1981: 2961-2962-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้มูลนิธิอำนาจกับระดับความเป็นอิสระของครูใหญ่ประถมศึกษากับระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม" (Relationship of the Elementary School Principal's Perception of Dominant Base of

Power and Degree of Independence to Degree of Participatory Management) ได้ข้อสรุปว่า

1. ครูใหญ่มักจะมีแนวโน้มที่คิดว่าตนเองมีมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและมูลฐานอำนาจอ้างอิง
2. ครูใหญ่มักจะไม่มีความประสงค์ที่จะยอมมอบอำนาจการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ ให้กับผู้ร่วมงานของตน
3. ครูใหญ่ที่ใช้มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับมูลฐานอำนาจอ้างอิง มีความเป็นอิสระในระดับสูง มักจะยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ครูใหญ่ที่มีความรู้และได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากผู้ร่วมงาน ก็จะมองอำนาจความรับผิดชอบของตนเองในลักษณะที่ว่าเป็นคนสุดท้ายในการตัดสินใจ
5. ครูใหญ่มองว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างจำกัดของผู้ร่วมงานและช่วยให้บรรยากาศการทำงานมีความกลมกลืนกันมากยิ่งขึ้น

ปี ค.ศ. 1982 คอปส์ (Copes 1982: 2174-A) ได้ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูถึงมูลฐานอำนาจของครูใหญ่กับระบบบริหารในโรงเรียน" (The Relationship between the Teacher's Perception of the Base of Power Used by Selected Secondary Principals and the Management Systems of their Schools) เป็นการศึกษาเพิ่มเติมตามแนวของริงโรส (1976) เพื่อศึกษาข้อมูลที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และค้นคว้าหาตัวแปรที่มีส่วนสนับสนุนประสิทธิภาพการจักระบบโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการจักระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการจักระบบบริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บรรยากาศองค์การ แบบของผู้นำ ความเชื่อถือเชื่อมั่น การติดต่อสื่อสาร การสร้างกลุ่มผู้ทำงาน กับมูลฐานอำนาจต่าง ๆ ของครูใหญ่ พบว่า ครูกับครูใหญ่มีความเห็นที่แตกต่างกันในการยอมตามมูลฐานอำนาจของครูใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่เห็นได้ชัดว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญกับมูลฐานอำนาจอันชอบธรรมเป็นมูลฐานอำนาจที่ใ้มากที่สุดของครูใหญ่ และในโรงเรียนมัธยมในเมืองครูใหญ่ใ้มูลฐานอำนาจอันชอบธรรม ทำให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมาก

ที่สุด แต่ในโรงเรียนประถมศึกษาชานเมือง มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญทำให้ระบบบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่สุด

ในปีเดียวกันนี้ สตาโชวิช (Stachowicz 1982: 42-A) ก็ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ครูการศึกษาพิเศษกับมูลฐานอำนาจของครูใหญ่ระดับประถมประถมศึกษาและผู้บริหารสถานงานการศึกษาที่ระบบการบริหารภายในโรงเรียน (A Study of the Relationship between the Special Education Teacher's Perception of the Bases of Power Used by Selected Elementary Principals and Coordinators of Special Education and the Management System within the School) สรุปว่า ประเภทของมูลฐานอำนาจต่างๆ ที่ครูใหญ่และผู้บริหารสถานงานใช้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะสนับสนุนระบบบริหารของโรงเรียน ครูการศึกษาพิเศษเห็นว่าการใช้อำนาจของครูใหญ่ เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารย่อยเป็นอย่างมาก เช่น มีผลต่อแบบของผู้นำ การสร้างกลุ่มผู้ทำงาน บรรยากาศองค์การ การสื่อสาร เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจของผู้ประสานงานการศึกษาก็มีผลกระทบต่อระบบการบริหารโรงเรียน มูลฐานของทั้งครูใหญ่และผู้บริหารสถานงานการศึกษาอาศัยมูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากกว่ามูลฐานอำนาจอันชอบธรรม

สำหรับผลงานวิจัยที่นำผลงานของเฟรนซ์และเรเวน มาศึกษาในองค์การ มหาวิทยาลัย ไค้แก

ในปี ค.ศ. 1975 อัดัมส์ (Adams 1975: 3428-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงสร้างของการควบคุมองค์การและมูลฐานอำนาจในภาควิชาของมหาวิทยาลัยและความสัมพันธ์ ความพอใจการทำงานและผลงานทางวิชาชีพของอาจารย์ (Organization Control Structures and Bases of Power in University Departments and their Faculty Job Satisfaction and Professional Output Correlates) กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้คือ ศาสตราจารย์จากภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ พบว่า มูลฐานอำนาจที่คนยกย่องและคณะกรรมการบริหารใช้ควบคุมบุคคลอื่น ไค้แก มูลฐานอำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอันชอบธรรม มากที่สุด ใช้มูลฐานอำนาจอ้างอิงปานกลาง ส่วนอำนาจการให้ดูแลและอำนาจการบังคับมีการใช้ที่น้อยที่สุด อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับความพอใจ และอำนาจการให้คุณกับอำนาจการบังคับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพอใจ ส่วนอำนาจอันชอบธรรมไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจ

ในปีเดียวกันนี้ สเตฟเฟอร์ (Steffered 1975: 3459-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและอำนาจหน้าที่ในมหาวิทยาลัยอาร์แคนซัส (Perceptions of Power and Authority at the University of Arkansas) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาชนิดของอำนาจที่ถูกใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยอาร์แคนซัส และศึกษาความแตกต่างระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับอำนาจ ผลของการวิจัยปรากฏว่าอาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยอาจารย์มีความเห็นว่า อาจารย์ใช้อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงกับนักศึกษา แต่นักศึกษามีความเห็นว่าอาจารย์ใช้อำนาจการบังคับสูง โดยทั่วไปนักศึกษาเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นไปในทิศทางอำนาจการบังคับ ส่วนอาจารย์เห็นว่าสภาพแวดล้อมเป็นไปในทิศทางอำนาจการให้คุณ

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีเพียงชิ้นเดียวคือ ในปี พ.ศ. 2521 สุชาดากรเพชรปानी (2521: 63-64) ได้วิจัย "มูลฐานอำนาจนิเทศของนักวิชาการ" การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพิจารณามูลฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการเชื่อฟัง และ/หรือปฏิบัติตาม และมูลฐานอำนาจของนักวิชาการที่ทำให้ผู้อื่น เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม กลุ่มตัวอย่างประชากรคืออาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า มูลฐานอำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นมูลฐานที่ทำให้อาจารย์และคณะครุศาสตร์ เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม มากที่สุด และเป็นมูลฐานอำนาจของคณะครุศาสตร์ที่ทำให้ผู้อื่น เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามมากที่สุด เช่นเดียวกัน

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแหล่งที่มาหรือมูลฐานอำนาจส่วนมากเป็นไปในทำนองเดียวกัน คือมูลฐานอำนาจที่ทำให้บุคคลยอมตามอำนาจมากที่สุด คืออำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และอำนาจอันชอบธรรม มูลฐานอำนาจที่ทำให้บุคคลยอมตามอำนาจพอประมาณคือ อำนาจอ้างอิงและอำนาจการให้คุณ ส่วนมูลฐานอำนาจที่ทำให้บุคคลยอมตามอำนาจน้อยที่สุดคือ อำนาจการบังคับ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยอันเกี่ยวกับมูลฐานอำนาจในมหาวิทยาลัยยังไม่มีมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยมีเพียงเรื่องเดียว จึงน่าจะได้มีการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาในประเทศไทยต่อไป