



วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะโค้รายงานถึงวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยโค้รวบรวมจาก เอกสารและผลงานวิจัย ทั้งจะเสนอขอมูลเป็นหมวดหมู่ตามลำดับของความเกี่ยวข้องกัน ดังนี้

เมื่อกล่าวถึงอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา อาจทำให้คิดถึงแผนภูมิการบริหาร งานของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแผนภูมิที่พบเห็นกันอยู่บ่อย ๆ หรือบางทีอาจ มีติดอยู่ตามฝาผนังคึกของสถาบันนั้น ๆ แผนภูมิจึงจะเป็นรูปปิรามิดแสดงอำนาจจากคึกสูง สู่คึกต่ำเป็นชั้นบันไดลงมาถึงจุดต่ำสุดในแนวกิ่ง คือคึกแค่สภามหาวิทยาลัย เรือยลง มาจนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้าภาค หรือหัวหน้ากอง หรืออาจนึกถึงอำนาจในการบริหาร งานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบัน การมองเช่นนั้นเป็นการมองอำนาจอยู่ ในวงจำกัด ฉะนั้นจึงโค้เกิดการแย่งชิงอำนาจกัน หรือพยายามเรียกร้องให้ผู้อยู่ใน ตำแหน่งนั้นแบ่งปันอำนาจให้ ประกอบ คูปริทัศน์ (2525 : 1) โค้ให้โค้เห็นว่าปัจจุบัน (หลังยุคจอมพลถนอมและประกาศกฎโค้นคม เมื่อปี 2516) มีผู้เรียกร้องอำนาจในการ ที่จะปกครองดูแลวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมากขึ้นกว่าคึกก่อน โดยออกมาในรูปของการ ปกครองโดยไร้อำนาจจากคณะกรรมการอื่นประกอบควย ผู้บริหาร อาจารย์ และ นักศึกษา ซึ่งหมายถึงหลายคนจากหลายกลุ่มมีบทบาทในการบริหารมากขึ้น แสดงให้ เห็นว่า ๗ จุดของอำนาจจุดนี้ มหาวิทยาลัยไทยมีลักษณะเหมือนมหาวิทยาลัยในคางประเทศ ในทัศนะของ Clark Kerr (1970) ยังโค้กล่าวไว้ควยว่า การแย่งชิงชิงคึกกัน จนเป็นเหตุของความสับสนวุ่นวายนั้นเกิดจากความเชื่อว่า อำนาจมีจำนวนจำกัด แม้นคึก การบริหารงานโค้ของคึกคณะบุคคลที่ไร้อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาระดับนี้ก็เกิดขึ้นมาโค้คึกฐาน แห่งการคึกแย่งชิงอำนาจอันจำกัดมากกว่าการแย่งชิงความรับผิดชอบโค้ของวงคึกประสงค์ ของสถาบัน การเข้าใจว่าอำนาจนั้นมีจำนวนจำกัดและโค้มาอย่างจำกัด เป็นทัศนะที่ บิดคภาคว่าให้เกิดความรู้สึกว่าคึกคนหนึ่งโค้ "อีกคนหนึ่งคึกของสูญเสีย"

มันยังมีทางเป็นไปได้ที่ใครต่อใครในระบบสามารถจะสะสมอำนาจโดยไม่ทำให้ผู้ใคร่สู้กว่าสูญเสียอำนาจ ถ้าเขาเหล่านั้นรู้อะไรแห่งที่จะหา

ผลงานวิจัยของ Gross และ Grambsch (1974) สนับสนุนว่าอำนาจมิได้เกิดขึ้นกับผู้มีอำนาจตามสายงานเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นกับผู้ที่มีตำแหน่งในสายงานก็ได้เช่นกัน งานวิจัยของเขาพบว่า อาจารย์มีอำนาจมากอยู่ถึงอันดับ 7 นักศึกษาอันดับ 14 ปัจจุบันนี้อำนาจตามสายงานเกิดความแปรผัน อำนาจตามความเป็นจริงมิได้ตรงกับที่แสดงไว้ในแผนภูมิ สถาบันวิทยาลัยอันเป็นองค์กรสูงสุดทางการบริหารของมหาวิทยาลัย ถูกขนานนามว่า "สภาทราบาย" อธิการบดีถูกนักศึกษาจับได้ ผู้บริหารถูกมองว่า "เป็นคนรับใช้" โททริย์ สีนอาร์ตัน (2525 : 138) กล่าวว่า "ถ้าท่านอยากรู้เป็นผู้บริหารงานวิชาการที่ศึกษากันถึง Servant ที่ศึกษากัน Leader กับ Servant ในสถาบันอุดมศึกษานั้นไม่ต่างกันเท่าไรหรอก แต่ด้วย Servant ที่ชาญฉลาดเท่านั้นที่งานวิชาการจะก้าวหน้าไปได้" ในบางครั้งก็เกิดความรู้สึกสับสนว่าในสถาบันวิชาการนี้ ใครมีอำนาจมากกว่าใคร เพราะในช่วงเวลาใกล้กันมักจะเกิดเหตุการณ์แปลก ๆ เช่น นักศึกษาจับได้อธิการบดี อธิการบดีชอบรื้อนักศึกษา นักศึกษาต่อต้านอาจารย์ อาจารย์ของโหมนักศึกษา จากกรณีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาให้เห็น หลายคนเกิดความงุนงงและตั้งคำถามว่า "ถ้าเช่นนั้นใครใหญ่กว่าใคร ใครมีอำนาจมากกว่าใครแน่" ประภอย กูปรักษ์ (2525 : 1) บรรยายให้เห็นสภาพอำนาจภายในมหาวิทยาลัยไว้ว่า "ในปัจจุบันถ้าจะถามว่าใครมีอำนาจสูงสุดในสถาบันอุดมศึกษา เราจะหาคำตอบให้ชัดเจนเหมือนอดีตไม่ได้อีกแล้ว" เนื่องจากความสับสนเรื่องอำนาจนี้เอง Richman และ Farmer (1977) ได้พยายามหาคำตอบ เพราะเห็นว่าตนเองเรื่องอำนาจไม่ชัดเจน ทำให้ระบบอุดมศึกษามันยุ่งเหยิงไปด้วย Richman และ Farmer ได้ค้นพบวิธีเพื่อศึกษาอำนาจต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเพื่อหาให้อำนาจเกิดความชัดเจนขึ้น เขาค้นพบว่าอำนาจสามารถเกิดขึ้นได้อีกวิธีหนึ่งคือ เกิดจากการมีการปะทะสัมพันธ์ซึ่งจะได้อีกแสดงให้เห็นจากการวิจัยครั้งนี้

ความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ

มีคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจอยู่หลายคำ เป็นภาษาอังกฤษก็ได้แก่คำว่า " Power" "Authority" และ "Influence" ในภาษาไทยก็มีคำว่า "อำนาจ" "อำนาจหน้าที่" และ "อิทธิพล" มองดูแล้วเหมือนศัพท์ธรรมศาสตร์ที่ใช้กันอยู่ดาษดื่นทั่วไปในชีวิตประจำวัน และในวงวิชาการจนดูเหมือนว่าไม่จำเป็นของเสียเวลาพิจารณาพิเคราะห์ความหมายกันอีก อย่างไรก็ตามหากจะลองให้บุคคลทั่วไปหรือแม้แต่คนนักวิชาการนิยามความหมายของคำทั้งสอง ก็คงจะได้การตีความหมายในลักษณะแตกต่างกันมากมาย ที่สำคัญคือ เกิดความเข้าใจศัพท์ธรรมศาสตร์เหล่านั้นอย่างค่อนข้างสับสน ผู้นิยามมักจะบอกว่ามีความหมายเดียวกัน เพราะคำทั้งสองนี้มีความหมายคล้ายคลึงกันมากที่สุด ทั้งนี้ในการใช้ศัพท์ทั้งสองในฐานะเป็นชื่อความคิด ในการศึกษาเรื่องอำนาจในมหาวิทยาลัยก็น่าจะศึกษาความหมายของคำให้รัดกุมพอสมควร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

อำนาจ (Power) หมายถึง อำนาจทั้งหมดที่ยังไม่ได้แยกประเภทออกไป อำนาจหน้าที่และอิทธิพล จัดเป็นประเภทหนึ่งของอำนาจ มีคนให้ความหมายอำนาจไว้ 2 นิตด้วยกัน นิตแรกให้ความหมายไปในเชิง "พลัง" หรือ "ความสามารถ" นิตที่สองเป็นการมองอำนาจในมิติที่กว้างไกลออกไป คือ มองในรูปของ "ผลของการใช้พลังหรือความสามารถ" ทั้งนี้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ความหมายในเชิง "พลัง" หรือ "ความสามารถ"

มีผู้ให้ความหมายของ "อำนาจ" ว่าเป็น "พลัง" หรือ "ความสามารถ" ดังต่อไปนี้

เริ่มตั้งแต่ Weber (1947 : 152 อ้างใน ประจวบ กุปรัตน์ 2525 : 1) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและเจ้าทฤษฎีองค์การ ได้ให้ความหมายของ "อำนาจ" ว่าเป็นไปได้ในขอบเขตของสังคมที่คนคนหนึ่งจะทำงานของเขาให้ผู้อื่นไปได้ โดยปราศจากการคัดค้าน" ส่วน Seidenberg และ Snadowsky (1967 : 343)

นิยามว่า "อำนาจคือความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็นไปในทิศทางที่ตนต้องการ"

Shaw (1975 : 263) นิยามว่า "อำนาจหมายถึงการควบคุมตัวเสริมแรงนั้น A จะมีอำนาจเหนือ B ในขอบเขตที่ A ควบคุมตัวเสริมแรงสำหรับ B อยู่" ส่วน Nord (1978 : 675 อ้างใน ประกอบ คูปรัตน์ 2525 : 1) เห็นว่า "อำนาจคือความสามารถที่จะใช้พลัง (Energy) และทรัพยากร (Resources) เพื่อเป้าหมายบางประการ โดยที่เป้าหมายนั้น ๗ รัชกับเป้าหมายอื่น ๗ ดังนั้นอำนาจจึงมีการใช้กันต่อเมื่อเป้าหมายนั้นอย่างน้อยที่สุดก็ของขัดแย้งกับเป้าหมายอื่น ๗ บาง"

ส่วน Robbins (1979 : 263 อ้างใน ประกอบ คูปรัตน์ 2525 : 1-2) ได้อธิบายเอาไว้อย่างค่อนข้างละเอียดและแจ่มชัดกว่าคนอื่น ๆ ว่า "เมื่อเราอภิปรายเกี่ยวกับอำนาจ เราหมายถึงความสามารถที่จะควบคุมหรือมีผลต่อบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าต่อคนอื่น ๆ ถ้าหาก A มีอำนาจหรืออิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม B ดังนั้น A ก็จะสามารถผลักดันให้ B มีกิจกรรมบางอย่างที่โดยปกติเป็นสิ่งพึงปรารถนาหรือมีประโยชน์ต่อ A ดังนั้นการใช้อำนาจจะต้องมีอย่างน้อย 2 คน คือผู้ไร้และผู้ที่ถูกใช้ อำนาจนี้อาจจะมองในแง่ความมุ่งมาก (Intent) เพราะไม่ว่า จะต้องการควบคุม หรือไม่ ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือเกี่ยวข้องของเสมอไป (คืออาจจะไม่ใคร่สนใจ แค่ใครมันไปแล้วก็ได้) และท้ายที่สุดอำนาจคือ สิ่งที่มีอยู่แต่อาจจะมิได้ใช้ก็ได้ กล่าวคือ สามารถมองได้ในแง่ที่ว่า มันเป็นสมรรถนะ (Capacity) หรือศักยภาพ (Potentiality)"

Luthans (1981 : 388 อ้างใน ประกอบ คูปรัตน์ 2525 : 2) ได้ให้ความหมายว่า "อำนาจคือความสามารถที่จะทำให้คนหรือกลุ่มคนใดทำอะไรบางอย่าง อย่าง ทำให้คนหรือกลุ่มคนใดเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหนึ่ง"

ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ ภัทรธรรม (2522 : 519) ได้ให้ความหมายว่า "อำนาจหมายถึงพลังหรือความสามารถที่มีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ"

จักรกฤษณ์ นรนิติบุตร (2513 : 25) ให้ความหมายว่า
 "อำนาจเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมผู้อื่น หรือความสามารถในการ
 ป้องกันมิให้ผู้อื่นมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของตน"

นอกจากจะมีผู้ให้ความหมายอำนาจในเชิง "พลัง" และ "ความสามารถ" ดัง
 ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีมุมมองอำนาจในอีกมิติหนึ่งคือ มมองในรูปของ "ผลของการไร้พลัง
 หรือความสามารถ"

ความหมายในเชิงของผลของการไร้พลังหรือความสามารถ

มีผู้ให้ความหมายอำนาจในเชิงผลของการไร้พลังหรือความสามารถ
 โดยชี้แนวความคิดว่า การที่จะควบคุมบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอำนาจหรือไม่ั้น คุ้กันที่ผลของ
 การไร้อำนาจ อำนาจมิใช่บุคคลอยู่ที่ "พลัง" และ "ความสามารถ" เพียงเท่านั้น แต่
 อำนาจหมายถึง ผลสำเร็จของการไร้อำนาจ บุคคลเหล่านั้นคือ

French และ Raven (1960 : 259-270) ให้ความหมาย
 ของอำนาจว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด หัตถ์คดี รุกขุมหมาย
 ความต้องการ ค่านิยม และอื่น ๆ

Schein (1965 : 13-14) ให้ความหมายว่า "อำนาจหมายถึง
 อดความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม
 อื่นเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติ หรือวิธีชีวิต หรืออิทธิพลหนึ่งก็คือ อำนาจปรากฏ
 ขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งสามารถทำให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่กระทำอะไรบางอย่าง"

ส่วน Clary และ Luke, Jr. (1975 : 42) ให้ความเห็น
 ว่า "บางครั้งอำนาจหมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้เป็น
 ไปตามความต้องการของบุคคลที่ควบคุมการเป็นผู้มีอำนาจคือ การเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือ
 บุคคลอื่นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะไม่กระทำ"

อิทธิพลที่ดูนิยามข้างต้นนี้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงจิตวิทยา (Psychological Change) ซึ่งถือว่าเป็นผลของการใช้อำนาจ

จะเห็นว่าการมองอำนาจทั้ง 2 มิติชั้น มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและมีหลายคนนิยามอำนาจในมิติหลังนี้ว่า "อิทธิพล" (Influence) (ปรัชญา เวสารัชช์ และ อรุณ ภัทธรรม 2522 : 526) แต่ก็ยังมีอีกหลาย ๆ คนที่ไม่ได้ใช้คำนี้ แต่กลับเอากำนำไปใช้ในความหมายอื่น ก็จะโคกกล่าวดังต่อไปนี้

สำหรับงานวิจัยนี้ให้ความหมายของอำนาจว่าเป็นพลังหรือความสามารถขององค์กร ประกอบของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจหน้าที่จักเป็นอำนาจ (Power) ประเภทหนึ่งที่มีความหมายแคบเฉพาะเจาะจงลงไป มีชื่อเรียกกันหลายอย่างเช่น อำนาจทางถาวร อำนาจตามสายงาน ความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (Power) อยู่ที่คำว่าอำนาจ (Power) นั้นอาจจะไม่จำเป็นของถูกของ ความถูกต้อง (Luthans, 1981 : 388) หมายความว่ารวมถึงอำนาจโดยทั่วไป ครอบคลุมอำนาจทั้งหมด แต่อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่เฉพาะเจาะจงลงไปเฉพาะ แต่อำนาจที่ได้มาจากการถูกมอบหมายใหม่หรือเป็นไปตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเรื่องของอำนาจนอกชายามนุษย์ เป็นอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของบุคคลนั้น ๆ และอำนาจนี้จะหมดไปเมื่อออกหรือพ้นจากตำแหน่ง (อรุณ ภัทธรรม 2523 : 56 - 70) ส่วน Richman และ Farmer (1977 : 157 - 158) ให้ความหมายไว้ว่า อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลมีหรือถูกมอบหมายใหม่ เพื่อที่จะสามารถจ้าง บังคับ ลงโทษ ใ้รางวัล หรือกระตุ้นให้คนใดคนหนึ่งทำบางสิ่งบางอย่างให้ตามที่ต้องการ อำนาจนี้จะได้รับเมื่อเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหาร ส่วนใหญ่ของอำนาจประเภทนี้มาจาก "อำนาจที่เป็นทางการ" ซึ่งอำนาจนี้จะมาและไปพร้อมกับตำแหน่งของเขา บุคคลในมหาวิทยาลัย

ที่สามารถจะมีอำนาจหน้าที่คือ อิทธิกรบตี รองอิทธิกรบตี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาค
ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน หัวหน้ากอง หัวหน้าแผน เป็นต้น แต่เมื่อใดที่เขาไม่ได้อยู่
ในตำแหน่ง เหล่านี้อำนาจหน้าที่ก็จะหมดไป

อิทธิพล (Influence) เรื่องของอิทธิพลเป็นเรื่องเกี่ยวกับอำนาจที่มีความ
เข้าใจสัมพันธ์กันมากที่สุด และยากแก่การที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ อธิบาย
ความหมายของ Richman และ Farmer อิทธิพล (Influence) เป็น
อำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualities) ซึ่งรวมถึงความ
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะส่วนบุคคล และจากปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ อำนาจ
ชนิดนี้เป็น การแสดงความสามารถในการที่จะชักนำให้บุคคลทำบางสิ่งบางอย่างได้โดยปราศจาก
การใช้การบังคับมีฐานหรือออกคำสั่งใด ๆ แต่อีกฝ่ายหนึ่งทำให้เพราะความอยากจะทำเมื่อ
โดยสมัครใจ ซึ่งหมายถึงการทำให้เชื่อ โน้มน้าวจิตใจให้ไปสู่วิถีทางที่อีกฝ่ายหนึ่งปรารถนา
(Richman และ Farmer, 1977 : 157 - 158) ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะใช้อำนาจ
หน้าที่ก็ตาม แต่เขาอาจจะมีอิทธิพลส่วนตัว (Personal Qualities) รวมอยู่ด้วย
ซึ่งจะไปเสริมให้อำนาจทางการหรืออำนาจหน้าที่เขามืออยู่แล้วเพิ่มมากขึ้น แต่ อรุณ ภัทรรณ
เรียกชื่ออำนาจชนิดนี้ว่า "อำนาจแฝง" อรุณ ภัทรรณ เรียกชื่ออำนาจชนิดที่แตกต่างกัน
ออกไป แต่ได้ให้ความหมายไว้ตรงกันว่า "เป็นอำนาจที่อยู่นอกเหนือจากอำนาจของกฎหมาย
เป็นเรื่องของอำนาจภายในกายมนุษย์" (2523 : 56 - 70) อำนาจชนิดนี้ทำให้ผู้อื่นทำ
ความด้วยศรัทธา และได้อธิบายคำว่า อิทธิพล (Influence) ไว้ในอีกความหมายหนึ่ง
ซึ่งตรงกับ French และ Raven ก็จะเปรียบเทียบได้ดังนี้ French และ
Raven ให้ความหมายว่า อิทธิพล (Influence) คือ "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ทัศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น จุดมุ่งหมาย หรือความต้องการของบุคคลอื่นในทิศทาง
ที่ตนต้องการ" (French และ Raven, 1960 : 259 - 270 อ้างใน สุชาติ
กรเพชรพาณิชย์ 2522 : 5 - 7) ส่วน ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ ภัทรรณ ได้
อธิบายว่า อิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการที่มาจากอำนาจ ซึ่งให้ความหมายของ

อำนาจว่าเป็นความสามารถและอิทธิพล เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจาก
ผลของการใช้อำนาจ (2522 : 517 - 527)

Katz และ Kahn (1966 : 218 อ้างใน ปรัชญา เวสารัชช และ อรุณ
ภักขรรม 2522 : 526 - 527) ให้ความหมายว่า "อิทธิพลหมายถึงสัมพันธภาพระหว่าง
บุคคลในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้กระทำการลงไปยัง อีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง
เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของตน"

ถึงแม้ว่าการแบ่งประเภทอำนาจจะมีชื่อเรียกแต่ละประเภทแตกต่างกัน แต่โดย
สาระแล้วสรุปได้ว่า อำนาจประเภทแรกเป็นอำนาจเชิงบังคับ ซึ่งอำนาจชนิดนี้มักเป็นอำนาจ
ที่ได้รับชมเชยจากองค์การ รัฐบาลกับอำนาจอีกประเภทหนึ่งคือ อำนาจที่ทำให้เกิดศรัทธา
เป็นอำนาจส่วนบุคคล

ในการโต้เถียงกันว่า ระหว่าง "อำนาจส่วนตัว" และ "อำนาจหน้าที่" อำนาจแบบ
ใดจะดีหรือมีอำนาจใช้มากกว่ากัน มีบุคคลหลายฝ่ายได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

Etzioni (1961 อ้างใน อรุณ ภักขรรม 2523) กล่าวว่า "ความเขลา
และมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมานานนับปี ภายใต้นี้เอง คนส่วนมากจึงนิยมที่จะหยิบยก
อำนาจส่วนตัว (Personal Power) ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่
ก็อาจจะมีความสำคัญมากเหมือนกัน สถานการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับหัวหน้างานคือ ควรต้องมีอำนาจ
หน้าที่จากหน่วยงานและอิทธิพลส่วนตัวอยู่ด้วย"

Machiavelli (1950) และ Etzioni (1961) มีความเห็นตรงกัน
ว่า เป็นการค้ำจุนที่ไต่หิ้งน้ำใจและความเกรงกลัว ความสัมพันธ์ที่อาศัยความรักกันอย่างเดียว
ย่อมไม่แน่นอนหรือยังมีอยู่หรือไม่ไต่หิ้งสูญหายไปได้ง่าย ถ้าหากปราศจากความเกรง
กลัวอยู่ด้วยหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ Machiavelli ไต่หิ้งถึงความสัมพันธ์ที่อาศัยความ
เกรงกลัว ดูเหมือนว่าจะยืนยันมากกว่าเรื่องความรักส่วนตัวที่จะบังคับได้แน่นอน บางครั้งใน
การแสวงหาความร่วมมืออย่างรวดเร็ว เพราะเวลาจำกัด เราจะต้องใช้เวลานานพอสมควร

ในการสร้างความรักและแสวงหาความร่วมมือ จึงจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่บังคับอย่าง
รวดเร็วให้ทันเวลาที่กำหนด เช่น ทหาร ตำรวจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเขายังให้ความ
เห็นว่า ความเกรงกลัวมีโซ่ล่ามซึ่งความเกลียดชัง แต่การเกลียดชังจะนำมาซึ่งพฤติกรรม
ในการ "แก่งแย่ง" ทำลายล้าง (Underwinning) และความพยายามที่จะล้มล้าง
(Overthrow) (อ้างใน อรุณ ภิภรรยา 2523)

Richman และ Farmer (1977 : 157) กล่าวถึงการใช้อำนาจใน
สถาบันวิชาการไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะผู้นำของสถาบันวิชาการนั้น ควรจะใช้
อำนาจส่วนตัวมากกว่าอำนาจหน้าที่ เพราะสถาบันวิชาการมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่น
ตรงที่ประกอบด้วยบุคคลที่เป็นปัญญาชน อำนาจหน้าที่ควรจะเป็นอำนาจรอง หรืออำนาจ
เสริมเพื่อเป็นแนวทางเท่านั้น

จากที่ศึกษาค้นคว้าจะพบว่า อำนาจนั้นมีไร้อำนาจและมีความสำคัญเฉพาะอำนาจ
หน้าที่ (Authority) หรืออำนาจที่เป็นทางการเท่านั้น อำนาจส่วนตัวมีความสำคัญ
ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน โดยเฉพาะในสถาบันวิชาการ อำนาจที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ อำนาจ
ส่วนตัวและปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ อำนาจนั้นเกิดขึ้นได้จากหลายแหล่งด้วยกัน มีผู้เสนอ
แหล่งอำนาจไว้มากมายด้วยกัน และล่าสุด Richman และ Farmer ได้เสนอแหล่ง
อำนาจไว้หลากหลายกว่าคนอื่น ๆ และเสนอปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์เป็นแหล่งอำนาจแห่ง
ใหม่ด้วย

แหล่งของอำนาจ (Sources of Power)

แหล่งของอำนาจ (Sources of Power) หมายถึง คุณสมบัติของ
บุคคลหรือสิ่งที่มีบุคคลมีอยู่ เป็นเจ้าของอยู่ เช่น บุคลิกลักษณะ เกียรติยศ ชื่อเสียง
ความรู้ ฯลฯ ซึ่งบุคคลสามารถใช้เพื่อสร้างอำนาจแก่ตนได้ แหล่งอำนาจเป็นปัจจัยหนึ่ง
ในหลาย ๆ ปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจ เมื่อบุคคลได้สะสมหรือได้รับอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ
ไว้มากพอก็หมายความว่าบุคคลนั้นพร้อมที่จะมีอำนาจ แต่ยังไม่ เพราะการจะมีอำนาจหรือ

ไม่ยอมรับอยู่กับการยอมรับของผู้นอกรู้จักอำนาจ นักจิตวิทยาสังคมในปัจจุบันหลายท่านกล่าวว่า อำนาจมีรากฐานมาจากบุคคล หรือมีไร้อำนาจของบุคคล และบุคคลไม่สามารถเป็นเจ้าของอำนาจได้ เพราะอำนาจเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่ได้ แต่อำนาจจะคงเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้นอกรู้จักอำนาจ (Lawless, 1972 : 231) นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การใช้อำนาจไม่ถูกกีดกัน เพราะ ย่อมไม่เกิดอำนาจ ดังนั้นการจะสร้างอำนาจของรู้จักเลือกบรรยากาศที่เหมาะสม ผู้ใช้ต้องมีความสามารถในการ "เลือก" คือต้องเลือกให้สอดคล้องกันทั้ง 2 ทางคือ เลือกแหล่งอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ประการหนึ่ง กับเลือกสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแหล่งอำนาจที่มีอยู่อีกประการหนึ่ง ถึงแม้ว่าอำนาจจะเกิดได้จากปัจจัยหลายอย่างดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น (1) แหล่งอำนาจ (2) การยอมรับของผู้นอกรู้จักอำนาจ (3) สถานการณ์ แต่แหล่งอำนาจก็มีความสำคัญเป็นอันดับแรก นับเป็นหัวใจที่ทำให้เกิดอำนาจ จึงสมควรที่จะทำการศึกษาให้ละเอียดต่อไป

มีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับอำนาจได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแหล่งอำนาจไว้มากมายที่สำคัญได้แก่ French และ Raven (1960) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งอำนาจไว้อย่างน่าสนใจ โดยแบ่งอำนาจตามแหล่งที่มาออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (1) อำนาจสิ่งตอบแทน (Reward Power) (2) อำนาจการให้โทษ (Coercive Power) (3) อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) (4) อำนาจความเป็นที่นับถือ (Referent Power) (5) อำนาจผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Power)

1. อำนาจสิ่งตอบแทน (Reward Power) หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามผู้นั้น เพราะบุคคลที่เราเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามนั้น สามารถจะให้สิ่งตอบแทน เช่น เงิน สิ่งของ ความรัก ความสุขใจ ฯลฯ แก่เราได้ ฉะนั้นเราจึงยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้น

2. อำนาจการให้โทษ (Coercive Power) หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามผู้นั้น เพราะถ้าเขาไม่เชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้นสามารถจะ

ให้โทษเช่น การคักเงินเคื่อน การกลั่นแกล้ง การพูดให้ร้าย การทำร้ายร่างกาย ฯลฯ แก่เขาได้ ฉะนั้นเขาจึงเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้น

3. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะผู้นั้นมีค่านิยมว่าบุคคลที่เขาเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามนั้น มีสิทธิอันชอบธรรมตามกฎหมาย ความวัฒนธรรม และตามโครงสร้างทางสังคม ที่จะมีอิทธิพลเหนือเขาได้ เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย เป็นผู้มีอาวุโส เป็นบุคคลที่สังคมยอมรับ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ฯลฯ เป็นต้น ฉะนั้นเขาจึงเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้น

4. อำนาจความเป็นพวก (Referent Power) หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นพวกเดียวกัน หรือเหมือนกันกับเขา หรือเป็นบุคคลที่เขามีความประทับใจ ปรารถนาที่จะเป็นพวกเดียวกันหรือเหมือนกัน เช่น เป็นญาติพี่น้อง เป็นเพื่อนสนิท เป็นคนที่สังกัดสถาบันเดียวกัน มีทัศนคติเหมือนกัน ฯลฯ เป็นต้น ฉะนั้นเขาจึงเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามบุคคลนั้น

5. อำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Power) หมายถึง การที่บุคคลยอมเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามผู้อื่น เพราะบุคคลที่เขาเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตามนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมากในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเขายอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

ซูซาคา กรเพอร์ราณี (2522) ได้ทำการวิจัยโดยสร้างแบบวัดมาตรฐานอำนาจ ซึ่งจำแนกเป็น 5 ประเภทตามทฤษฎีของ French และ Raven นี้ เพื่อศึกษาพิจารณา มาตรฐานอำนาจที่ทำให้นักวิชาการเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม และมาตรฐานอำนาจของนักวิชาการที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อฟังและ/หรือปฏิบัติตาม โดยศึกษาทั้งอาจารย์และครูผู้สอน ๖๖ แห่ง มหาวิทยาลัย ในปีต่อมา ธลิตา อุบลสาราช (2523) ได้นำแบบวัดที่ ซูซาคา กรเพอร์ราณี สร้างขึ้นนี้ไปทำการวิจัยกับอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยผลการวิจัย ตรงกันว่า คืออำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นมาตรฐานอำนาจที่ทำให้อาจารย์และข้าราชการ

ปฏิบัติมากที่สุดในที่นี้ ยังมีอีกของการยอมรับทั้งคือไม่มี

1. อำนาจความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Power)
2. อำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power)
3. อำนาจสิ่งตอบแทน (Reward Power)
4. อำนาจความเป็นพู่ทาง (Referent Power)
5. อำนาจการให้โทษ (Coercive Power)

อรรถ ภัทรธรรม (2523 : 65 - 70) ได้รวบรวมแหล่งอำนาจไว้มากมาย มีหลายแหล่งที่แตกต่างจากของ French และ Raven ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ปฏิบัติ (Functional Perform) หน้าที่ปฏิบัติคือยอมแสดงถึงการมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นเช่นกัน ทุกอันหนึ่งก็คือ "เราทำอยู่กันมือ" เช่น เมื่อเราไปโรงพยาบาล หมอหรือพยาบาลยอมมีอำนาจเหนือเรา เมื่อเราไปอำเภอพบป่าไม้หรือที่กินอำเภอ เมื่อเราไปที่ธนาคารเจ้าหน้าที่ของธนาคารนั้นยอมมีอิทธิพลเหนือเรา สารวัตรสอบสวนยศพันตำรวจตรีทองเชื้อทั้งตำรวจจราจรยศสิบตรีชะรัมย์บนท้องถนน บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ยอมมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น หน้าที่ปฏิบัติกันเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมให้บุคคลมีอำนาจแผ่กระจาย

2. จำนวนสมาชิกที่ทำงานด้วย (Members in Organization) ถ้าหากเราจะสังเกตในที่ประชุมมาลัยอำเภอที่ข้าราชการหรือผู้ว่าราชการที่ประเทศ สิ่งหนึ่งที่สังเกตเห็นได้ในการพบปะการรวมตัวของข้าราชการจังหวัดใหญ่ ๆ เช่น อุตสาหกรรมที่มีอำเภอมาด ๆ และมีบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบอยู่มาก งบประมาณมาก งานที่กองปฏิบัติมาก ถ้าไปเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดเล็ก ๆ เช่น หนอง "เสียง" ของผู้ว่าราชการจังหวัดกลุ่มหลังยอม "เบา" หรือไม่ก็จะมี "น้ำหนัก" ผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มแรกไม่ได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อำนาจแผ่กระจายนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนสมาชิกหรือเราเรียกว่า "บริวาร" มากน้อยที่รวมทำงานอยู่ด้วย

โรคชนิดหนึ่งขององค์การคือ "การขยายหน่วยงานของตนเพื่อรับสมัครคนทำงานใหม่ให้มากกว่าเดิม" อันเป็นหลักการที่เป็นจุดอ่อนของระบอบราชการทั่ว ๆ ไป

กึชอะไรไม่ไ้ก็ขยายหน่วยงานเพื่อแสวงหาอำนาจในทางจำนวน "พวกมาก" เข้าไว้จนจนทำให้คนต่งงาน เป็นคน

3. คณาสมาคมกับบุคคลประเภทใด (Collegial) การคบคณาสมาคมหรือการคบเพื่อนกับบุคคลที่มีอำนาจ เราย่อมจะมีอำนาจชนิดนั้น ๆ ไปด้วยในบางครั้ง ซึ่งแล้วแต่ชนิดขององค์การ งานหรือสิ่งที่เรากำลังติดต่อกับกันด้วยเป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งย่อมมีอำนาจมากน้อยตามแก่สมาคมนั้น ๆ บุคคลนั้น ๆ และเรื่องต่าง ๆ ตามที่จะพิจารณาอีกด้วย

4. บุคลิกลักษณะ (Personality) บุคลิกลักษณะ (Personality) ของบุคคลแต่ละคนมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร หัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือผู้ที่หวังจะก้าวหน้าในตำแหน่งการบริหารงาน ผู้มีบุคลิกลักษณะที่ดีถือว่าเป็นผู้ใดเปรียบหรือทำไว้ในระยะแรก จะเป็นผู้นำที่ดี นำความสำเร็จ เด็ดงัด คบบุคคลที่ใดพบเห็นโดยมีคองมีการพิจารณาเห็นว่าแต่ประการใด ฉะนั้นปัญหาต่อไปจึงมีว่าทำอย่างไรบุคคลเหล่านั้นจะมีบุคลิกลักษณะที่ดี บุคลิกลักษณะมีหน้าที่หรือสิ่งใดในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เป็นที่สนใจเช่น รูปลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยา ท่าทาง และวาทะ เหล่านี้เป็นต้น (อาภา ภูมิบุตร 2520 : 1 - 6) นอกจากนี้ยังรวมถึงรูปร่างหน้าตาอีกด้วย ผู้หญิงสวยหรือผู้ชายหล่อ ย่อมมีอำนาจแฝงอยู่ในตัวอย่างหนึ่งข้อฝ่ายตรงข้ามเป็นธรรมดา

5. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มนุษย์กับมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเป็นปัจจัยแรกที่ติดต่อกัน เป็นเรื่องของคนต่อคน เราอาจจะพูดย่อ ๆ ได้ว่า วิชามนุษยสัมพันธ์เป็นวิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ (อรุณ วัชรธรรม 2517 : 35) มนุษย์สัมพันธ์นับเป็น "อำนาจภายใน" (หน้า 49) เป็นอำนาจแฝงที่อยู่ใบบุคคลนั่นเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า "อำนาจภายใน" เป็น "สิทธิอำนาจ" ซึ่งเป็นสมบัติส่วนตัวของบุคคลนั้นตลอดไป ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด หรือจะทำหน้าที่เป็นประชาชนธรรมดา (หน้า 49) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ "การชนะจิตใจคน" โค้จะครองใจหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในทัศนคติของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเปรียบเสมือน "อำนาจแฝง" นั่นเอง

6. ชนิดของของที่ใช้ บางครั้งอำนาจแฝงไ้มาจากของที่ใช้ และอาจรวมถึงฐานะ (ทางเศรษฐกิจ) สัตบุษย์ลักษณะของฐานะหรือ status ทางสังคม อาจพิจารณาได้จากทั้งนี้ ค่าตอบแทน เงินเดือน เสื้อผ้าที่ใช้ ขนาดของหน่วยงาน รวมกระทั่งขนาดและที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ที่สำคัญจกครด ชนิดของรถ เลขานุการ มีห้องส่วนตัวหรือไม่ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ เช่น พรหม รูปภาพ โต๊ะ านา รวมทั้งบ้านที่อยู่อาศัย ซึ่งการใช้ของที่มีราคาแพงกว่า ย่อมมีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นที่ใ้ของราคาถูกเป็นธรรมดา

7. การควบคุมทรัพยากร (Control of Resource) รวมตลอดจนการควบคุมเช่น ขอมูอ วัสดุต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและทรัพยากรอื่น ๆ เขาเป็นคนเกี่ยวข้องที่ควบคุมสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นหรือคนอื่นด้วย เช่น "หัวหน้ากองคลัง" "พัสดุ" ของหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมีอำนาจเหนือกว่าหัวหน้ากอง (หรือแผนก) อื่น ๆ ในระดับเดียวกันเป็นที่รู้กันว่า "ใครกล่าวถึงเงินคนนั้นเมื่ออำนาจ" ดังนั้นพฤติกรรมต่าง ๆ ของอธิบดีคนใหม่หรืออธิการบดีคนใหม่ ที่เราอาจจะพบเห็นกันได้ในระบบราชการไทยก็คือ "ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอธิบดี" จะมีการเปลี่ยนหัวหน้า "กองคลัง" "พัสดุ" "แผนกเงิน" ซึ่งมักจะเป็นมือขวาของอธิบดีคนั้น ๆ ตามไปด้วย ดังนั้นการควบคุมทรัพยากรขยหมายความว่า การมีอำนาจหรือคนที่มทรัพยากรสมบัติมาก ย่อมมีอำนาจมาก มีที่คิดหลายร้อยไร่ รถยนต์หลายคัน ย่อมเป็นที่มาของบิวารและอำนาจ เป็นต้น

8. ประเพณีนิยม (Traditional Power) ผู้ที่อยู่ใ้ใช้อำนาจยอมรับนับถือผู้มีอำนาจในลักษณะของตัวบุคคล ซึ่งใ้ใช้อำนาจหรือตำแหน่งนั้น ๆ มากมายระเบียบประเพณีมากกว่ายอมรับนับถือเพราะกฎเกณฑ์ นอกนั้นยังรวมถึงระบบอาวุโส ระยะเวลาที่อยู่ที่นั้นมา คนไทยดุกอบรมสั่งสอนใ้มีความเคารพเชื่อฟังและยำเกรงผู้อาวุโสเสมอมา ยากที่จะปฏิเสธใ้ได้ เช่น ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ น้องเชื่อฟังพี่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ใ้ถือเป็นอำนาจอย่างหนึ่งใ้ในทางประเพณีนิยม

9. ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม เป็นกำรชั้กันใ้ในคุณธรรม ใ้มีความยุติธรรม และใ้ให้ความเสมอพนาแก่ทุกคน ใ้เป็นผู้ใ้มีน้ำใจ ใ้มีความโอบอ้อมอารี ใ้เชื่อใ้เพื่อเชื่อใ้มีใ้ความเมตตาการุณา

อาภา ภูมิบุตร (2520 : 136-137) ในข้อสังเกตเกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมของคนถึงซึ่งความยุติธรรม ดังนี้

1. สุภาพเรียบร้อย ทั้งกิริยา วาจา ท่าทางมีระเบียบ
2. ยินดีพบกับบุคคลที่เกี่ยวข้องของงานธุรกิจการงานใดทุกโอกาส
3. ไม่เรียกคนที่มาพ้องหรือพ้องนามถึงความชั่วของคนอื่น
4. แสดงความยินดีหรือเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแก่พอสมควร
5. การให้รางวัลและลงโทษผู้ใดบังคับบัญชาจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ
6. ให้ความเมตตาปราณีแก่คนทั่ว ๆ ไป ที่คนปกครองบังคับบัญชา
7. ไม่จำเป็นแล้วอวยชมหรือทักใคร่
8. จะให้รางวัลหรือประโยชน์ในส่วนตัวแล้ว ถ้าไม่หวังถึงอย่าทำดีกว่า
9. ต้องทำคนเป็นคนสงบเสงี่ยม อารมณ์เย็น และไม่มีพวก แคเป็นมิตร

กับคนทุกคน

10. จะอยู่ในฐานะอย่างไรก็ตาม ต้องแสดงว่าเราไม่ไรคนจนหรือคนมั่งมี เป็นเหยียดและไม่คิดขมคนจน คนมั่งมี

จะพบว่า แหล่งอำนาจมีมากมายหลายแห่ง และนอกจากนั้น Richman และ Farmer ยังได้เสนอแหล่งอำนาจไว้อีกหลายแหล่งที่มา ที่แปลกไปจากคนอื่นคือการเสนอแหล่งอำนาจที่มาจากสถานการณ์

Richman และ Farmer (1977 : 173-177) ได้ทำการศึกษาเรื่องอำนาจโดยเฉพาะเรื่องอำนาจในสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง โดยทำการศึกษาโดยการวิจัย สังเกต และอาศัยประสบการณ์ รวมทั้งได้รวบรวมจากงานวิจัยของคนอื่น ๆ อีกมาก ที่มาของอำนาจตามที่แสดงไว้ข้างต้น Richman และ Farmer รวมรวมไว้ไม่เป็นระบบนัก ทั้งนี้เพื่อจะหาให้เห็นถึงความหลากหลายในเรื่องของแหล่งที่มาอันเป็นลักษณะของธรรมชาติขององค์การ บางรายการอิงในลักษณะของกลุ่ม และหลายรายการขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสถานการณ์ รายการที่ 12 ถึง 16 มาจากงานวิจัยของ Cohen และ March (1974 : 205-216) ซึ่งเป็นผลงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา

1. อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority) อำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการ ซึ่งอำนาจหน้าที่นี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในหลายลักษณะ
2. อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจในการที่จะบังคับให้ทำทมนโยบาย ระเบียบ กฎ วิธีการ และอื่น ๆ
3. หน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility and Function) ตัวอย่างเช่น "เขารับผิดชอบกิจกรรมนั้น หรือเขาคิดใจกระทำกรเช่นนั้น" ถึงแม้ว่าไม่มีประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประเพณี นิสัย หรือถูกหอกตั้งให้ทำอยู่คนเกี่ยวเพราะไม่มีใครทำ จนเป็นที่รับรู้ในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง
4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expertise, Skill and Knowledge) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีทักษะและความรู้ เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
5. อำนาจข้อมูล (Information) เมื่อบุคคลมีความคิดที่จะใช้ข้อมูลในการระแวงครวั่งเกี่ยวกับการตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ข้อมูลเป็นแหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพล
6. เมื่อบุคคลได้รับตำแหน่ง (ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ) ทำให้เกิดความสะดวกในการที่จะสนองหรือชักจูงความต้องการของคนอื่น ๆ ที่มีความต้องการเพื่อส่วนตัวและเพื่อจุดหมายของระบบ
7. อำนาจในการชักใย (Manipulative Ability) และความสามารถประสิทธิภาพในทางการเมือง (Political Effectiveness) ความสามารถในการทำงานและประสิทธิภาพทางการเมือง ทำให้งานบางอย่างดูว่างไปได้
8. อำนาจอ้างอิง (Referent Power) อำนาจอ้างอิงจากคนเขาร่วมเมื่อมีคนสนิทที่มีอิทธิพลมากกว่าตนเอง คนนั้นสามารถเป็นแหล่งอำนาจให้ได้ในทำนองเดียวกันอาจจะเป็นไปได้ที่เขาไปปะปนร่วมสังคมกับคนชั้นสูง เจหาหน้าของอิทธิพลหรืออภิมัค เป็นตัวอย่างที่สำคัญสำหรับการใช้อำนาจชนิดนี้
9. เมื่อคนคนหนึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้บริสุทธิ์ ชื่อสคัญ ใจกว้าง นำไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่สามารถเจรจาประนีประนอมและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้

10. ความเป็นคนเก่าแก่และขนาดของกลุ่ม อาจารย์เข้าใหม่ยอมแพ้เปรียบอาจารย์ที่อยู่มาก่อน จะถูกมอบหมายให้ทำงานเร็ว ๆ ซึ่งเหลือเลือกจากอาจารย์ บางครั้งคงรับงานหนักกว่าด้วย นอกจากนั้นขนาดของกลุ่มมีผลมากด้วยอาจคือเป็นคณะที่คณะใหญ่ มีจำนวนอาจารย์มาก ๆ ย่อมมีโอกาสได้รับเลือกเป็นอธิการบดีที่ไฉฉวยกว่า

11. อำนาจที่เกิดจากการทำงานที่คนอื่นถอยหนี เป็นการอาศัยตำแหน่งว่างจากคนอื่น โดยมีความเป็นผู้นำโดยตัวของตัวเอง ซึ่งนี้สัมพันธ์กับการสร้างและสะสมอำนาจในที่ว่างในคณะที่คนอื่น ๆ ประสงค์ความล้มเหลวในการกระทำและปฏิบัติ คนอื่นทำ ทำไม่ได้ หรือไม่กล้าทำ แต่เราทำได้ กล้าทำ จะโคอำนาจลักษณะนี้

12. ความพึงพอใจที่จะยอมอุทิศเวลา (willingness to Spend Time) เมื่อคนใดคนหนึ่งในฐานะวิชาการมีความพอใจและเต็มใจที่จะสละเวลาให้กับการประชุม ประชุมในคณะกรรมการ ทบปะเพื่อศึกษา และทำนองนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะบันดาลให้เกิดผลการตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมที่จะทำให้เกิดผลออกมอดิจิต (outcomes) เขาเหล่านั้นจะกลายเป็นผู้มีชื่อเสียงที่หายาก เพราะเขาเป็นคนที่ขยันทำการทำงาน และหายสูญมักจะไม่มีใครปรากฏอยู่ด้วยเสมอเมื่อเวลาเมื่อเรื่องสำคัญ ๆ

13. อำนาจจากการเอาการเอาใจมุ่งมั่นไม่เลิก (Persistence) การเป็นคนมีมานะ มีความเพียร ครั้งแรกล้มเหลว ทำใหม่ ให้สำเร็จได้ คงมีความอดทนต่อความพ่ายแพ้

14. การยอมรับแอกสถานะทางสังคมของตนเองกับความสำเร็จที่เป็นเนื้อตาและแก่นสารในระยะยาว ยอมแก่ประกันที่ไม่เป็นสาระ แม้ว่าจะทำให้เสียหน้าบ้าง แต่ก็เพื่อหวังผลและสาระอันยิ่งใหญ่กว่ากัน

15. สร้างระบบงานล้นมือ (Overload the System) ถ้าคนในองค์การทุกคนมีงานล้นมือ หรือมีความรับผิดชอบเฉพาะตัว จะต้องทำอย่างเต็มที่ ส่วนใหญ่ก็ไม่อยากจะเสียเวลาในการทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

16. อำนาจอันเกิดจากนโยบาย "ถังขยะ" (Garbage Can) โดยการจัดเตรียมโครงการหลาย ๆ โครงการ และเตรียมปัญหาหลาย ๆ ปัญหา ซึ่งต้องใช้เวลาและพลังงานมากในขั้นหลักการและการตกลงกันจนทำอะไรไม่ได้ มันเป็นความฉลาดที่ไม่จัดเอาวิธีการวิกฤติที่กองการจะให้ผ่านไ้ว้วาระแรก ๆ แรกตั้งจัดไว้ในวาระท้าย ๆ ของระเบียบวาระการประชุม เพราะคนหลาย ๆ ผู้เข้าร่วมประชุมจะฉวยโอกาสโดยเวลาและพอมาถึงคนนั้น ซึ่งปัญหาวิกฤติขนาดนี้จะผ่านไปโดยสะดวก

17. บารมี (Charisma) หรือบุคลิกภาพ บางคนมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนอยากทำงานให้ แม้จะไม่มีรางวัลตอบแทนในลักษณะโดยตรงจากองค์กรก็ตาม

18. อำนาจเกิดจากการจับคู่กันของสถาบัน หรืออำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ของส่วนหนึ่งที่ไม่สัมพันธ์กับระบบใหญ่ทั้งหมด สถาบันถูกมอบหมายโดยสภาพของสถาบันเองให้ทำอะไร ๆ มาซึ่งตรงด้วยมากน้อยแค่ไหน ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มหรือหน่วยงาน หรือรายบุคคล มันเกี่ยวพันไปถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ซึ่งในกรณีนี้มันอาจจะไปสัมพันธ์กับอะไร ๆ ที่แตกต่างกันออกไปและก็จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

19. พยายามเข้าไปยุ่งกับจุดปะทะสัมพันธ์วิกฤติ (Critical Interface) ของระบบจุดปะทะสัมพันธ์ (interface) ที่หนึ่งก็คือ จุดที่ส่วนต่าง ๆ หลายส่วนมามีการประสานสัมพันธ์กัน (interrelated) ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้มาจากทั้งภายในเองและภายนอกที่จะหักเข้ากันอย่างมีระบบ และมีการกระทำหรือไปมาหาสู่ก็คือสื่อสารซึ่งกันและกัน

จุดปะทะสัมพันธ์ใด ๆ ที่มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์มาก ๆ ก็จะเป็นจุดที่ซึ่งเป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญ และจุดปะทะสัมพันธ์เหล่านั้นโดยปกติแล้วมันก็จะเกี่ยวข้องกับปัญหา (Problems) ถ้าไม่ใช่เรื่องของภารกิจแน่

จุดปะทะสัมพันธ์เหล่านั้นมักจะเรียกร้องความใส่ใจในการที่จะจัดการ และที่มันเกี่ยวข้องกับไปถึงการก่อการการตัดสินใจอะไรบางอย่าง ชนิดที่เยี่ยมยอดที่มีระบบระเบียบ

ถ้าหากว่าคนหนึ่งคนใดมีความเข้าใจระบบทั้งระบบอย่างลึกซึ้งแจ่มชัด เขาย่อมมีคุณสมบัติจะ อยู่ในสถานะที่คิดว่า ได้เปรียบกว่าคนอื่น ๆ ในการที่จะเข้าร่วมกับจุดปะทะสัมพันธ์เหล่านี้ ซึ่งจะเป็นค่านำอำนาจและอิทธิพลอันมหาศาลมาให้

ในข้อ 18, 19 Richman และ Farmer ได้เสนอแหล่งอำนาจที่มีเคยมีผู้ใด ค้นพบมาก่อน เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์

นอกจากนี้ยังมีแหล่งอำนาจใหญ่ที่ถือว่าสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยคือ อำนาจทางศาสนา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อำนาจทางศาสนา

สังคมไทยส่วนใหญ่ยึดถือศาสนาพุทธมานาน ฉะนั้นพุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลต่อสังคมไทยมาก หลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างอิทธิพลทางสังคมให้กับวิชาการศึกษาได้ หลักธรรมของพุทธศาสนามีอยู่หลายประการ

สุจิต เพ็ชรขอม (2522 : 57 - 64) กล่าวถึงหลักของศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างอำนาจทางสังคมได้มีดังนี้

1. สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ประกอบด้วย

1.1 ทาน คือ การให้ ให้ความเป็นธรรม ให้ความอบอุ่น ให้อาหาร ให้อาบน้ำ ให้อาบน้ำ ให้นำความดี และให้อภัย

1.2 ปิยวาจา คือ การเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ นุ่มนวล จะว่ากล่าวตักเตือนก็ไม่กระทบจิตใจ ไม่พูดจาบาดหมางใจ ทำให้ผู้ฟังผู้ใดที่ฟังแล้วใจเพราะคำพูด พุทธวาจาที่เหมาะสม ขณะที่โกรธใช้ความอดทน ประหยัดถ้อยคำ

1.3 อิตถจริยา คือ การทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น เช่น ช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ให้ความสำคัญแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทั้งในตำแหน่งที่ทำงานและส่วนตัว

1.4 สมานัตตา คือ การสร้างความเป็นกันเอง มีหน้าที่ยอมรับแถมแจ่มใส พุทธาทักท้วง ไม่วางตนสูงเกินไป

2. พรหมวิหาร 4 คือ ขรรณที่ใช้ในการปกครอง มีดังนี้

2.1 เมตตา คือ การมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปรารภณาใหญ่ที่เกี่ยวของ มีความสุททางกายและใจ

2.2 กรุณา คือ การช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อน หรือมีปัญหาก่างๆ ใ้พ้นทุกข์ พยายามแสดงความเห็นอกเห็นใจ หากทางช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์นั้นมา

2.3 มุทิตา คือ การมีความรู้สึกยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข เช่น ผู้ใ้มีสัมมัญญา หรือผู้ใ้เกี่ยวของประสบความสุข มีความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหารพลอยยินดี เกิดความยินดีไปทั่ว

2.4 อุเบกขา คือ มีความวางเฉย วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียง ไม่รักดำเอียง ปรารภณาก็อยู่เกี่ยวของทุกคนโดยเสมอภาคกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

3. อิทธิบาท 4 คือ ขรรณวิถีทางแห่งความสำเร็จ มีดังนี้

3.1 ฉันทะ คือความรัก ความพอใจ ในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งใจสำคัญใจรัก กล้วยความจริงใจ มีความรับผิดชอบ ไม่ทำเพียงพอให้ผ่านไปเท่านั้น

3.2 วิริยะ คือ ความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน ทั้งใจทำงานหนักให้ สำเร็จลุ่วงไปด้วยก็ ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

3.3 จิตตะ คือ ความตั้งใจ ใ้ใจ ผักใ้ใ้ในงานที่ท่า รับผิดชอบในงานที่ตนท่า ทำงานด้วยความตั้งใจ มีความมั่นใจและแน่วแนใ้ในการทำงานนั้น

3.4 วิมังสา คือ การไตร่ตรองใ้เหตุผล ใ้ปัญญาพิจารณาคึกคักค้นหา เหตุผล รู้จักหาวิธีทำงานให้สำเร็จรวดเร็ว พิจารณาส่งทาง ใ้ อย่างถี่ถ้วน และมีเหตุผล ไ้ตรอง

สัญญา ขรรณศักดิ์ (อ้างใ้ใน รายงานผลการสัมมนาเรื่อง นักบริหารการศึกษาไทย ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523) กล่าวถึง ขรรณะใ้ใจของ ข้าราชการหรือที่เรียกว้า "ทศพิธราชขรรณ" ไว้ 10 ประการคือ

1. การใ้ (ทาน) จงเป็นผู้ใ้ เช่น ใ้ทรัพย์สิน ใ้ความช่วยเหลือ เช่น ใ้ ทานคือความเสียสละ ทานหรือการใ้ที่หมายถึงการใ้ที่แสดงน้ำใจ

2. ความประพฤติที่ถึงงาม (ศีล) งดเว้นจากการทำชั่วเสียหาย ไม่ทำอะไร
ที่เป็นการไม่เหมาะสม ไม่ควร

3. การบริจาคน (บริจาคะ) ยอมสละเพื่อประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่า โดยยอม
สละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

4. ความเป็นคนตรง (อาชวะ) ไม่คิดคดทรยศต่อหน้าที่

5. ความสุภาพอ่อนโยนต่อคนทั้งปวง (มีทวะ) ถ้าเป็นคนสุภาพอ่อนโยนแล้ว
จะได้รับความรัก ความนับถือ และประชาชนทั้งหลายจะยอมที่จะรับใช้ท่าน จะให้อำนาจ
จะอาศัยอะไรก็จะได้เสมอ

6. ความเพียรปฏิบัติ (ทพ) เพียรปฏิบัติกรณียกิจต่าง ๆ ไม่ลดละเหน็ดเหนื่อย

7. ความไม่โกรธ (อโธระ) ลดอำนาจของความโกรธ ไม่กระทำให้ลงไปด้วย
อำนาจของความโกรธ ปกติปุถุชนธรรมดาที่มีความโกรธขึ้นมาบ้างเป็นธรรมดา แต่
พระพุทธเจ้าสอนไว้ว่า ถ้าเราจะเป็นผู้ปกครองคนแล้ว จะต้องข่มใจไม่ให้โกรธ หรือระงับ
ความโกรธนั้นทันทีทันใด

8. ความไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) หมายความว่า ไม่ทำอะไรเป็นการเบียด
เบียนอาพาประชาราษฎร์ มีความกรุณาแผ่ออกไป

9. มีความอดทน (ขันติ) ความอดทนต่อปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความโศก ความ
โกรธ ความหลงทั้งหลาย อดทนต่อความลำบากตรากตรำทั้งปวง อดทนต่ออดอยาก
จวนจวนเกิน

10. ความไม่ผิด (อวิโรธนะ) คือ จะทำอะไรก็ให้ศึกษาพิจารณา ไตร่ตรอง
ให้มีความรู้ทั่วถึง รอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด และให้ถูกต้องในเรื่องทั้งปวง

นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่น ๆ อีกมากมายที่ควรจะนึกถึง เนื่องจากประเทศไทย
เป็นเมืองพุทธ เช่น ทิโรกัปปะ คือความละอายและเกรงกลัวต่อบาป สัมปฐริสสรณ 7
ได้แก่ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักประชาชน
และรู้จักเลือกบุคคล

หลักธรรมทางพุทธศาสนาคำนี้ทั้งกล่าวนี้ เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับสร้างอำนาจทางสังคมและสำหรับผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

กุศโลบายในการโค่นล้มอำนาจ

ประกอบ คูปรินท์ โค้เซนอ "กุศโลบายในการโค่นล้มอำนาจ" โดยศึกษาความคิดเห็นจากหลายแหล่ง เช่น Luthans (1981), Perrow (1970), Anthony Jay (1967), Mintzberg (1973) กุศโลบายที่เสนอนี้เป็นเรื่องของการใช้การวิเคราะห์และเพื่อสังเกตพฤติกรรมของการบริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองมากกว่า จะเสนอแนะให้เป็นแนวทางการใช้อย่างจริงจัง โค้แก

1. การสร้างพันธมิตรกับคนที่มีอำนาจ (Maintain Alliances with Powerful People)

การรวมอำนาจโดยเป็นสัมพันธมิตรกับสมาชิกที่มีความสำคัญในหน่วยงานอื่นหรือกับสมาชิกที่อยู่ในระดับบริหารเหนือขึ้นไป เช่น ก็สนิทกับเลขานุการของเจ้านายหรือใครก็ตามที่อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลผู้มีอำนาจ

2. คุณไม่โค่นให้ทำลาย (Embrace or Demolish)

เรียกว่า นโยบายไม่เก็บ "หอกข้างแคร่" ในสถาบันอุดมศึกษาผู้บริหารที่เข้ามาใหม่หลายคนก็สนใจนิคที่พยายามดึงคนเก่าที่เป็นคู่แข่งเข้าทำงานร่วมด้วย บางครั้งการประนีประนอมกับคนที่ประนีประนอมทวยไม่ได้ ในที่สุดก็จะเกิดการขัดแย้ง

3. การแบ่งแยกแล้วปกครอง (Divided and Rule)

ตั้งอยู่บนความเชื่อว่า กลุ่มที่แยกแยกอยู่นั้นจะไม่มีกรรวมตัวกันเข้าเพื่อทำลายตนเองได้ ยกตัวอย่างเช่น ในมหาวิทยาลัยอธิการบดีอาจมาจากเสียงคนข้างน้อย แต่ก็ยังสามารถรับเลือกทั้งและอยู่ในตำแหน่งได้ เพราะกลุ่มอื่นๆ มีสภาพแยกกัน ถ้ากลุ่มที่แตกแยกต่าง ๆ นั้นรวมตัวกันคิดกลายเป็นกลุ่มใหญ่เมื่อใด เขาอาจกลายเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บริหารได้

การยอมรับของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย 68 แห่ง

ผู้จัดครองอำนาจ	รวมทั้งมหาวิทยาลัย		มหาวิทยาลัยของรัฐ		มหาวิทยาลัยของเอกชน	
	ของรัฐและเอกชน					
	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	อันดับ	ค่าเฉลี่ย
อธิการบดี	1	4.65	1	4.62	1	4.70
สภามหาวิทยาลัย	2	4.37	2	4.41	2	4.24
รองอธิการบดี	3	4.12	3	4.07	3	4.10
คณบดีคณะต่างๆ	4	3.62	4	3.53	4	3.64
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	5	3.59	5	3.53	6	3.54
คณบดีคณะวิชาพื้นฐาน	6	3.56	7	3.43	5	3.57
อาจารย์	7	3.31	8	3.27	7	3.29
หัวหน้าภาควิชา	8	3.19	9	3.13	8	3.16
นักิกร	9	2.94	6	3.45	15	1.63
รัฐบาลกลาง	10	2.79	11	2.79	11	2.53
ผู้ว่ารัฐ	11	2.72	10	2.91	13	1.86
เอกชนผู้ให้ทุนรายใหญ่	12	2.69	13	2.49	9	2.84
ศิษย์เก่า	13	2.61	12	2.57	10	2.53
นิสิตนักศึกษา	14	2.37	14	2.34	12	2.25
ประชาชนของรัฐ	15	2.08	15	2.28	16	1.63
ผู้ปกครองนักศึกษา	16	1.91	16	1.90	14	1.70

ที่มา : Gross and Grambsch, 1968, p.76, p.79.

ผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมีอำนาจมากที่สุด สถานะมหาวิทยาลัยมีอำนาจน้อยกว่าอธิการบดี อาจารย์และนักศึกษามีอำนาจน้อยกว่ามาก

จากการเปรียบเทียบสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับเอกชนพบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐมีการกระจายอำนาจมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน และผู้ถือหุ้นของสถาบันเอกชนมีอำนาจมากกว่า

ต่อมาอีก 7 ปี Gross และ Grambsch ได้ทำการสำรวจซ้ำอีกเมื่อปี 1971 พบว่า อำนาจมีการเปลี่ยนแปลงก็คือ เปลี่ยนแปลงไปจากการสำรวจเมื่อปี 1964 นักศึกษาเพิ่มจากอันดับ 14 ไปเป็นอันดับ 12 คณะบดีของบัณฑิตวิทยาลัยและสภานิติ เขื่อนขึ้นไปอีก 1 อันดับ ในขณะที่คณะบดีของคณะวิชาพื้นฐาน หัวหน้าภาควิชา เอกชนผู้ถือหุ้น และศิษย์เก่า ลดลงมา 1 อันดับ ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ยังคงเดิม ผู้บริหารระดับสูงและสถานมหาวิทยาลัย ยังคงมีอำนาจสูงสุด

จากงานการวิจัยของ Gross และ Grambsch สรุปได้ว่า

1. อำนาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ หมายถึง เปลี่ยนไปตามกาลเวลาและคามลักษณะของสถาบัน ดังจะเห็นได้จากความแตกต่างขององค์อำนาจระหว่างสถาบันของรัฐและสถาบันเอกชน และนอกจากนั้นยังมีความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างการสำรวจครั้งแรกและการสำรวจครั้งหลัง (หลังจากครั้งแรก 7 ปี)

2. กลุ่มส่วนใหญ่มีอำนาจได้เพราะอำนาจอิทธิพล (Influence) ดังจะเห็นได้ว่า อาจารย์มีอำนาจมากเป็นอันดับ 7 เอกชนผู้ถือหุ้น ศิษย์เก่า ก็มีอำนาจเช่นกัน

เนื่องจากนักศึกษา อาจารย์ มีโอกาสมีอำนาจ และเรื่องของอำนาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งนี้แล้ว แนวโน้มข้างหน้า นักศึกษาอาจมีอำนาจใกล้เคียงผู้บริหารหรืออาจารย์ก็อาจเป็นไปได้

งานวิจัยของ Cohen และ March (1974, อ้างใน Richman และ Farmer, 1977 :167-170)

งานวิจัยของ Cohen และ March ทำในปี 1974 โดยการสัมภาษณ์
ผู้บริหารและผู้นำไค้แก อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้นำนักศึกษาของวิทยาลัย 41 แห่ง

จากผลการวิจัยพบว่า

1. อำนาจในสถาบันวิชาการคลุมเครือ ไม่สามารถบอกได้ว่าใครมีอำนาจ
มากกว่าใคร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลาที่อาจจะเป็นคนหนึ่ง แต่อีกเวลาหนึ่งอาจจะเป็น
อีกคนหนึ่ง เรื่องของอำนาจทำอะไรได้ชัดเจนไค้ยากมาก โดยเฉพาะเรื่องอิทธิพลหรือ
อำนาจส่วนบุคคล เพราะเป็นธรรมชาติของสถาบันวิชาการ

2. วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยคลุมเครือ แต่เรื่องวัตถุประสงค์
สามารถจะกำหนดเป็นเชิงพฤติกรรมให้ชัดเจนไค้

จากงานวิจัยของ Cohen และ March นั้น Richman และ Farmer
(1977 : 169) ไม่เห็นด้วยที่ว่า สถาบันวิชาการคลุมเครือ ทำอะไรให้ชัดเจนไค้ยาก
มาก โดยเฉพาะเรื่องอำนาจส่วนบุคคล Richman และ Farmer กล่าวว่า ทุกสิ่ง
ทุกอย่างสามารถกำหนดให้ชัดเจนไค้โดยการหาวิจัยอย่างมีระบบระเบียบในขอบเขตของมัน

งานวิจัยของ Demerath, Stephens และ Taylor (1967 อ้างใน
Richman และ Farmer 1977 : 170-173)

Demerath, Stephens และ Taylor ได้ทำการสำรวจมหาวิทยาลัย
ใหญ่ ๆ ในอเมริกา 45 แห่ง ในระหว่างปี 1950-1960 ซึ่งที่ค้นพบคือ รมูลของ
มหาวิทยาลัย North Carolina ซึ่งอยู่ภายใต้การนำของอธิการบดีที่แตกทางกัน
2 คนคือ คนแรกบริหารงานแบบเผด็จการ ยึดอำนาจตามสายงานเป็นหลัก บริหารงาน
นานถึง 15 ปี เกิดปัญหามากมาย อาจารย์ไม่พึงพอใจผู้บริหาร และเรื่องอื่น ๆ อีก เช่น
ให้เงินเดือนต่ำ ไม่มีตำแหน่งให้คนมาบรรจุ ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่พอ สร้างชื่อเสียง
ให้สถาบันโดยให้นักกีฬา หายสุดเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จนต้องเปลี่ยนผู้นำใหม่
อธิการคนใหม่บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นการบริหารจากบุคคล
หลายฝ่ายมากขึ้น (Collegiality) เพิ่มเงินเดือนอาจารย์ ทำให้อาจารย์เกิดความ
พึงพอใจมากขึ้นเพิ่มจำนวนอาจารย์ ทำให้ภาควิชาต่าง ๆ แข็งขันในเชิงวิชาการ

งานวิจัยครั้งนี้พบว่า อำนาจในสถาบันไม่คลุมเครือเหมือนที่ Cohen และ March กล่าวไว้ สามารถจัดได้เป็นระบบระเบียบได้ และการปกครองแบบประชาธิปไตยมีโครงสร้างความคลุมเครือแก่ประการใด ในทางตรงข้ามความคลุมเครือทั้งหลายสามารถจะนิยามและทำให้ชัดเจนได้โดยการประสานอำนาจที่เป็นทางการเข้ากับกรให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ และปกครองแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Colligial) สิ่งเหล่านี้เป็นไปได้และเป็นไปแล้วในการศึกษาของ Demerath, Stephens และ Taylor สิ่งนี้ทำได้เพราะบริหารงานตามสถานการณ์ (Contingency Approach) เป็นหลักการสำคัญคือ มองหาความปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร และแก้ปัญหาไปเรื่อย ๆ มากกว่าที่จะใช้อะไรเป็นรูปแบบ และยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งนั้นตลอดกาล

การบริหารงานที่เกิดขึ้นได้เพราะมีผู้นำ (Leadership) ที่ดี นำมาซึ่งความสำเร็จ เพียงผู้นำที่ดีเท่านั้นยังไม่เพียงพอ ยังจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากองค์ประกอบหลัก (Major Constituencies) อื่น ๆ คือ ตัวบุคคลที่ประกอบขึ้นเป็นสถาบันซึ่งได้แก่ อาจารย์ บุคลากรอื่น ๆ นักศึกษาคงให้เขามีความพึงพอใจ และคงให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย จึงประสบความสำเร็จ

ที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจให้สนองตอบความต้องการส่วนบุคคลของแต่ละบุคคลในสถาบัน คือต้องพยายามโยงความต้องการของสถาบัน (สถาบันมีมติ) กับความต้องการของบุคคล (บุคคลมีมติ) ให้เข้ากันมากที่สุด

อีกประการหนึ่งคือ การบริหารสถาบันจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องใช้ อำนาจอิทธิพล (Influence) ในการจูงใจ เพื่อให้ไร้ออกเปลี่ยนกับอาจารย์ที่มีอาจารย์ จะให้ความรู้สึกมั่นคงในงาน ไม่ลาออกมาก และได้เงินเดือนพอสมควร เมื่อบรรดาอาจารย์ได้สิ่งเหล่านี้แล้ว อาจารย์ก็จะให้ความร่วมมือ และเมื่อถึงโอกาสอันดีเช่นนี้ก็จะได้ร่วมกันวางโครงสร้างของเป้าประสงค์ของสถาบันใหม่ จัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น และผลสัมฤทธิ์ที่ตามมาคือ เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมทางการศึกษา จะทำอะไรก็ได้ได้รับความร่วมมือ สถาบันมั่นคง นักศึกษาคิดหาตัวเข้ามาเรียนมากขึ้น สถาบันจะเจริญ

งานวิจัยที่ใช้วิธีวิเคราะห์ระบบซึ่งจะกล่าวถึงเรื่องของระบบดังต่อไปนี้

งานวิจัยของ Richman และ Farmer (1977)

Richman และ Farmer ได้ทำการศึกษาอำนาจของมหาวิทยาลัย
อินเดียนา โดยมีแนวความคิดว่า อำนาจสามารถเกิดได้จากช่องทางหนึ่งคือ เกิดจาก
การปะทะสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ เขาได้ทำการศึกษาว่าองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย
ในฐานะระบบเปิด (Open-System) นั้น องค์ประกอบใดมีการปะทะสัมพันธ์กันบ้าง
และจากการปะทะสัมพันธ์กันนั้น ทำให้ระบบย่อยที่ดำเนินการอยู่ในมหาวิทยาลัยอินเดียนา
นั้น มีอำนาจมากน้อยเพียงจากผลการวิจัย ได้ผลดังตารางข้างล่างนี้

อันดับน้ำหนักอำนาจของระบบย่อย

อันดับ		น้ำหนักอำนาจ
1	กลุ่มฝ่ายบริหารส่วนกลาง	2430
2	สภามหาวิทยาลัย	2370
3	คณะวิชา	2265
4	หน่วยบริหารงานส่วนกลาง	1980
5	คณบดี	1572
6	การประชุมสัมพันธ์และสื่อข่าวสาร	1278
7	กระบวนการจัดทำข้อมูล	1232
8	ห้องสมุด	1135
9	กลุ่มสหสาขาวิชา	1044
10	สภาอาจารย์	875

อันดับ		น้ำหนักอ่านาง
11	คณะกรรมการประจำคณะ	854
12	สิ่งพิมพ์อื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย	808
13	สภามหาวิทยาลัย	770
14	องค์การนักศึกษา	576
15	ระบบสังคม	560
16	คณบดีนักศึกษาอื่น ๆ	540
17	ระบบจัดหางาน	510
18	ระบบวิทยุและโทรทัศน์ของมหาวิทยาลัย	455
19	ระบบลงทะเบียนและประวัตินักศึกษา	365
20	สหภาพแรงงาน	228
21	โรงพิมพ์ของมหาวิทยาลัย	220

ที่มา : Richman และ Farmer (1977 : 180)

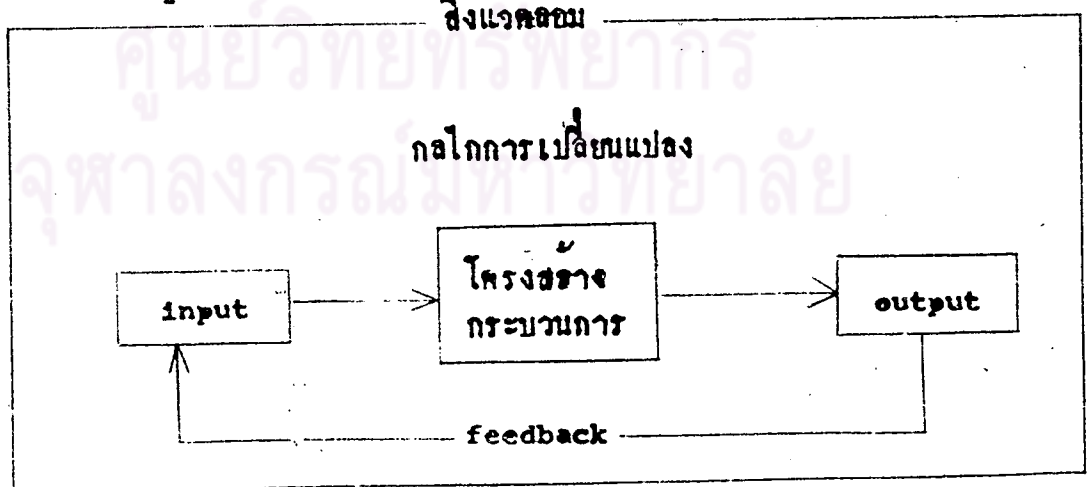
จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทั้งหมดนี้ เป็นผลงานเกี่ยวกับอ่านางในสถาบัน
อุดมศึกษา เป็นการศึกษารื่องอ่านาง การไต่ถามซึ่งอ่านาง และการใช้อ่านางในทัศนะ
ต่าง ๆ แต่ของ Richman และ Farmer ก็เป็นการมองอ่านางในมิติใหม่ ที่ยังไม่มี
ใครเคยคิดวิธีการเช่นนี้มาก่อน จึงนำเสนอให้จะทดลองศึกษากับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
ไทยคุณาว

ระบบและการวิเคราะห์

ก่อนที่จะกล่าวต่อไปถึงวิธีการวิเคราะห์ระบบ สมควรจะได้ทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า ระบบ (System) การวิเคราะห์ (Analysis) และการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

ระบบ (System) คือสิ่งที่มีอยู่ทั้งหมดโคมีมีการจัดระบบและเป็นการรวมกันของสิ่งต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นสิ่งเดียว (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523, 29-31) เช่น เครื่องยนต์เป็นระบบ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นทรัพยากรป้อนระบบ (inputs) คือ อากาศ น้ำมัน และไฟฟ้า โคมีโครงสร้างที่ประกอบด้วย หัวเทียน ลูกสูบ คานูเรเตอร์ และอื่น ๆ ระบบจะมีลักษณะหลายประการ กล่าวคือ จะมีรูปร่างลักษณะโครงสร้าง (Structural Configuration) โคมีการจัดระเบียบของส่วนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบแต่ละส่วนประกอบจะทำหน้าที่บางอย่าง (certain functions) แต่ละส่วนประกอบจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของระบบเดียวกัน คือ แต่ละส่วนจะเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ขึ้นเดียวกัน และแต่ละระบบจะคงอาศัยทรัพยากรป้อนระบบจากสิ่งแวดล้อมเดียวกันนี้ แต่ละระบบจะมีผลผลิต (Output) ผลผลิตของแต่ละระบบจะมีผลต่อระบบใหญ่ เพื่อให้มีการปรับปรุงทรัพยากรป้อนระบบ และแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการให้จะได้ปฏิบัติงานในดีขึ้นเป็นวงจรรออยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นได้จากแผนภูมิต่างนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงรูปแบบของระบบเปิด



กลไกการเปลี่ยนแปลง (Conversion Mechanism) ซึ่งบางครั้งเรียก
ทางออกไปเช่น Processing หรือ Throughput แต่โดยนัยแล้วหมายถึงกระบวนการ
การทำให้ Input เป็น Output หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานของระบบ
นั่นเอง

การวิเคราะห์ (Analysis) ได้แก่ การตรวจสอบ หรือการสอบสวนซึ่งอาจ
มีการแยกออกเป็น ส่วนประกอบเป็นส่วน ๆ และค้นหาลักษณะ หน้าที่ และความสัมพันธ์ของ
ส่วนประกอบเหล่านั้น

ดังนั้นการวิเคราะห์ระบบจึงหมายถึง การแยกระบบออกเป็นระบบย่อย
(Subsystems) หรือส่วนประกอบต่าง ๆ (Components) เพื่อที่จะตรวจสอบดู
ว่าแต่ละส่วนนั้นทำหน้าที่อย่างไร มีลักษณะอย่างไร มีความสัมพันธ์กันกับชิ้นใดระหว่างส่วน
ต่าง ๆ และต่อระบบใหญ่ทั้งหมด (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523 : 95)

ในการพิจารณาถึงระบบเปิด (Open system) นั้น พิจารณาไปถึงสิ่งแวดล้อม
โดยที่สิ่งแวดล้อมอาจมีอิทธิพลต่อระบบหรือระบบอาจมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมได้

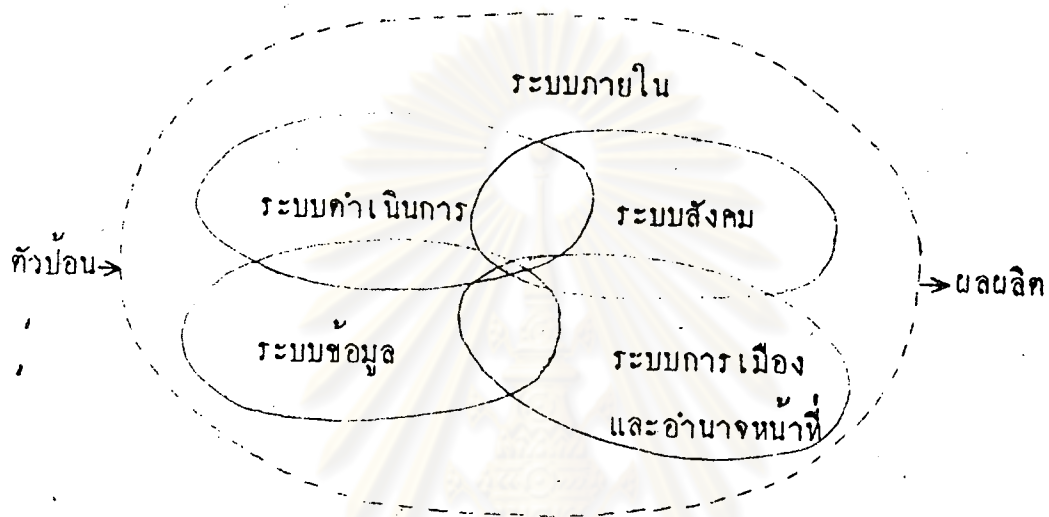
การวิเคราะห์ระบบมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือญาณ
(Scientific Methods) เพราะเป็นวิธีการ (Methodology) มากกว่า
จะเป็นเนื้อหาสาระ การวางแผนเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) เป็นเรื่อง
ของกิจกรรมและกระบวนการ การพิจารณาถึงการวางแผนในลักษณะของระบบยอมช่วย
ให้มีเหตุมีผลมากขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของมหาวิทยาลัยในฐานะระบบเปิด

การวิเคราะห์ครั้งนี้ อาศัยหลักการเกี่ยวกับระบบเปิด (Open System) เป็นหลักในการวิเคราะห์ ดังรูปที่ 1 เป็นการแนะนำรูปแบบของระบบเปิด ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยก็จะมียองค์ประกอบเช่นเดียวกัน ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก



แบบแผนที่ 2 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะระบบเปิด

1. ระบบตัวป้อน (Input) หมายถึงอะไรก็ตามที่มีการป้อนเข้าสู่ มหาวิทยาลัย เช่น เงินงบประมาณ นักศึกษาใหม่ แรงงานในระดับต่าง ๆ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ ที่ดิน และอื่น ๆ
2. ระบบภายใน (Internal System) คือระบบต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ ภายในมหาวิทยาลัยซึ่งรวมถึง การสอน การทำวิจัย การจัดทำระบบข้อมูล และระบบอื่น ๆ
3. ผลผลิต (Output) หมายถึง หลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นผลผลิตของ มหาวิทยาลัยซึ่งรวมถึง ผลงานวิจัย นักศึกษาที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย และ บริการที่ได้ให้แก่ชุมชนและสังคมทั้งหลาย Richman และ Farmer (1977) ใช้ คำว่า "เป้าหมาย" (Goals) ทดแทนคำว่าผลผลิต (Output) และงานวิจัยนี้ก็ใช้ คำว่า "เป้าหมาย" (Goals) แทนผลผลิต (Output) เช่นเดียวกัน

4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Constraints) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการดำเนินงานและกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น หน่วยงานมหาวิทยาลัยมีอิทธิพลต่อการจัดหลักสูตร วิชาการอุตสาหกรรมมีผลต่อการกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของบัณฑิต ผู้บริจาคเงินให้แก่สถาบันโดยมีเงื่อนไขกำกับมา

5. การปะทะสัมพันธ์กันระหว่างระบบ (Subsystem Interfaces) ในแต่ละระบบหรือที่เรียกว่าระบบย่อย (Subsystem) นั้นจะมีการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หรือเกี่ยวข้องกับระบบอื่น ความเกี่ยวข้องนี้อาจเกิดในลักษณะของนักศึกษากับอาจารย์ต้องมีความสัมพันธ์กันในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การให้คำแนะนำ หรือระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร หรือ ระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสมาชิกสภาผู้แทน ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าจุดปะทะสัมพันธ์นั้นอาจเกิดขึ้นระหว่างสองระบบย่อยภายในมหาวิทยาลัยหรือระหว่างระบบย่อยภายในมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งกับระบบย่อยภายนอกอีกส่วนหนึ่งก็ได้

เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถแยกระบบต่าง ๆ ให้ย่อยลงเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ก็จะได้ดำเนินการต่อไปในงานวิจัยนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย