การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

โดย
นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

โดย
นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

COMPLIANCE ENHANCEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

By
Ms. Kanokporn Piriyawuttigorn-udom

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” เสนอโดย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

55252901 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การยอมปฏิบัติตาม / องค์กรทางการศึกษา

นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม : การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร 255 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา และ 2) แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา การวิจัยมี 2 ตอน คือ ตอนที่1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา ตอนที่ 2 หาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานเป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามชนิดประมาณค่า กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 173 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ ครู รวม 591 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) นโยบายที่ปฏิบัติได้ 6) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ และ 7) การบังคับ

2. แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามีจำนวนทั้งหมด 228 แนวทาง องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ 54 แนวทาง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา 48 แนวทาง คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 39 แนวทาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 33 แนวทาง นโยบายที่ปฏิบัติได้ 21 แนวทาง ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ 18 แนวทาง และการบังคับ 15 แนวทาง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ลายมือชื่อนักศึกษา..... ปีการศึกษา 2558
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2. .....

55252901 : MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : COMPLIANCE / EDUCATIONAL ORGANIZATION
KANOKPORN PIRIYAWUTTIGORN-UDOM : COMPLIANCE ENHANCEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. AND ASST. PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR.,Ph.D, 255 pp.

The objectives of this research were to determine ; 1) identify the components of subordinate's compliance in educational organization, and 2) the guidelines for enhancing subordinate's compliance in educational organization. This thesis was designed as a mixed methodology based on qualitative and quantitative research. The research was comprised of procedures as follows; 1) identifying causal components towards subordinate's compliance in educational organization, and 2) determining guidelines for enhancing subordinate's compliance in educational organization. The instruments for collecting the data were semi-structured interviews, opinionnaire, and checklist form. The samples were 173 secondary schools under the Office of Basic Education Commission. The respondents included school directors, deputy school directors or heads of subject department and teacher from each school, as a total of 519 respondents. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Exploratory Factor Analysis.

The findings of the research revealed as follows;

1. There were 7 components of subordinate's compliance in educational organization namely organization of cooperation, subordinate's organizational commitment, administrator trait, transformational leadership, practical policy, fringe benefit, and coercion.

2. The guidelines for enhancing subordinate's compliance in educational organization were comprised of 288 items which were respectively classified by components as follows; 54 items for organization cooperation, 48 items for subordinate's organizational commitment, 39 items for administrator trait, 33 items for transformational leadership, 21 items for practical policy, 18 items for fringe benefit, and 15 items for coercion.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University
Student's signature..... Academic Year 2015
Thesis Advisors' signature 1. ..... 2. .....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความเมตตาอย่างสูงยิ่งของคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ และ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และ ครู จากทั่วประเทศทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ และคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่องานวิจัย ได้แก่ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ดร.ปราณี นิลกรณ์ ดร.นิติกรณ์ ฉันท์วงศ์ชนะ ดร.มนัสนันท์ ทองมัณฑนา และ ดร.โมไณย อภิศักดิ์มนตรี ที่กรุณาตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามงานวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้เกิดข้อค้นพบจากงานวิจัย พร้อมทั้งกรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณทุกกำลังใจจากคนในครอบครัว คุณครูโรงเรียนโพธาวัฒนาเสนีที่ให้การช่วยเหลือในทุกส่วนของการจัดทำเอกสาร เพื่อนร่วมรุ่นที่เป็นกำลังใจให้การเขียนงานวิจัยสำเร็จไปด้วยดี รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือจนกระทั้งการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ
กิตติกรรมประกาศ..... ฉ
สารบัญตาราง..... ฌ
สารบัญภาพ..... ฎ
บทที่
1 บทนำ..... 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2
ปัญหาการวิจัย..... 7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 9
ข้อคำถามการวิจัย..... 9
สมมติฐานการวิจัย..... 9
กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 10
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม..... 14
ความหมายของการยอมปฏิบัติตาม..... 14
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการยอมปฏิบัติตาม..... 15
ประเภทของการยอมปฏิบัติตาม..... 36
เทคนิควิธีการเพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม..... 68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 77
3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 83
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 83
ขั้นตอนที่1 จัดเตรียมโครงการวิจัย..... 83
ขั้นตอนที่2 การดำเนินการวิจัย..... 83
ขั้นตอนที่3 การรายงานผลการวิจัย..... 85
ระเบียบวิธีวิจัย..... 87
แผนแบบการวิจัย..... 87
ประชากร..... 87
กลุ่มตัวอย่าง..... 87
ตัวแปรที่ศึกษา..... 89
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 89
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 90

บทที่ หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 91
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 91
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา..... 92
สรุป..... 93
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 95
ตอนที่1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามในองค์กร 95
ทางการศึกษา.....
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร..... 95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ..... 111
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 113
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม..... 115
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา..... 136
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 166
สรุปผลการวิจัย..... 166
การอภิปรายผล..... 172
ข้อเสนอแนะ..... 187
ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้..... 187
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป..... 187
รายการอ้างอิง..... 188
ภาคผนวก..... 194
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ..... 195
ภาคผนวก ข หนังสือตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมิน
คุณภาพของแบบสอบถาม เรื่องการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม
ในองค์กรทางการศึกษา..... 199
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ 216
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามเพื่อ
การวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม..... 224
ภาคผนวก จ หนังสือขอสัมภาษณ์เชี่ยวชาญแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมการยอม
ปฏิบัติตาม และแบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมการยอม
ปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรทางการศึกษา..... 241
ประวัติผู้วิจัย..... 255

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตาม.....	36
2	การวิเคราะห์ในลักษณะของกลุ่ม การวิเคราะห์รายละเอียดของบางมโนคติที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง.....	40
3	การยอมปฏิบัติตาม - การระบุลักษณะ – การผังผนึกความรู้ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ของเคลแมน.....	47
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย.....	88
5	ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม.....	96
6	การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม.....	110
7	แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	115
9	ค่า KMO- Meyer- Olkin and Bartlett’s Test.....	121
10	องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรองค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นเหตุของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนและหลังหมุนแกนแบบออโธกอนอล.....	122
11	แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix)	123
12	แสดงองค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เท่ากับ 0.5 และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 5 ตัวแปรขึ้นไป...	127
13	องค์ประกอบที่ 1.....	128
14	องค์ประกอบที่ 2	129
15	องค์ประกอบที่ 3.....	131
16	องค์ประกอบที่ 4.....	132
17	องค์ประกอบที่ 5.....	133
18	องค์ประกอบที่ 6.....	134
19	องค์ประกอบที่ 7.....	135
20	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation).....	137

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
21	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบ ที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational commitment)	143
22	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait)	149
23	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	153
24	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy)	157
25	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit)	160
26	แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบังคับ (coercion)	162
27	ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC	211

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
2	แสดงขอบเขตของความไม่สนใจ (Zone of Indifference)	25
3	แสดงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจาการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ และการสร้างแรงจูงใจของRichard M. Steers	27
4	แสดง Morality Zone of Indifference	28
5	แสดง Etzioni’ s Compliance Types	43
6	แสดงการตอบสนองต่อการใช้อำนาจ	53
7	แสดงสถานการณในแต่ละองค์กรที่มีความแกต่างในการใช้พลังเพื่อเปลี่ยนการตอบสนองเป็นการปฏิบัติตามคำร้อง	59
8	แสดงองค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา	136
9	สรุปจำนวนแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา	165

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1

บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรหนึ่ง เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานร่วมกันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้วยเหตุเพราะในองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลายฝ่าย ต่างเพศ ต่างวัย และที่สำคัญคือต่างความคิด การบริหารงานคนจึงไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน เมื่อแตกต่างกันย่อมต้องเกิดความขัดแย้งในการร่วมมือไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญ[1] ที่ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องอาศัยกลยุทธ์การเรียนรู้ไม่ว่าจะอยู่ในระดับบน หรือล่าง มี หรือไม่มีอำนาจรับผิดชอบ จำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้อื่นในการเผชิญกับความท้าทาย การปรับเปลี่ยนค่านิยม การเปลี่ยนมุมมอง และการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่สำหรับคนที่มีอำนาจรับผิดชอบ ให้เกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองในการแก้ไขปัญหายากๆ ความท้าทายต่างๆ ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง กล่าวคือเป็นตัวแทนขององค์กรทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จผู้นำที่มีจุดยืน เป็นผู้มีอุดมการณ์ หรือมีจุดหมายที่ชัดเจนองค์กรใดมีผู้นำถือธงนำนั้นก็เหมือนกับที่ทีมได้เห็นเส้นชัย หรือหลักชัยที่ต้องเดินไปให้ถึง ด้วยกระบวนการวางแผนการจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และมอบหมายงานการควบคุมงานสามารถประสานประโยชน์ ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องนำให้ทีมงานภายในองค์กรไปถึงหลักชัยในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นเอง หากแต่ว่าการดำเนินการอย่างไรที่ผู้นำจะสามารถบริหาร และสามารถให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติภารกิจตามขอบข่ายของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายขององค์กร บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวถึงผู้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลว่า การที่บุคคลเราจะยอมรับในคำสั่งที่เกิดจากอำนาจหน้าที่ก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1) เข้าใจคำสั่งนั้น 2) เชื่อว่าคำสั่งนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) เชื่อว่าคำสั่งนั้นเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ด้วยเป็นไปตามเป้าหมายส่วนตัวของเขาด้วย และ 4) ยอมที่จะปฏิบัติตามสิ่งนั้น[2] และได้เขียนหนังสือ Functions Of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญของบุคคล ระบบของความร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุด จึงเป็นการประสานงาน อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ไม่จำเป็นต้องเก่งมาก ต้องยอดเยี่ยม แต่ต้องมีวิธีการที่ใช้คน ดึงคนที่เก่ง และยอดเยี่ยมมาใช้ให้ได้ โดยผู้บริหารไม่ต้องทำอะไรเอง และใช้หลักการ

---

[1] คมกฤช จองบุญวัฒนา, **ภาวะผู้นำ On Leadership คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด** (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท,2556), 129.

[2] Chester I. Barnard, **The Function of The Executive** (Cambridge: Harvard University Press, 1938), 163.

Cooperate System ของบานาร์ด (Barnard) ภายใต้หลักการมีส่วนร่วม (Work Base on Participation) หน้าที่ของผู้บริหารมีเพียงข้อเดียว คือแสวงหาความร่วมมือ อำนาจของผู้บริหารที่เกิดขึ้นมาจากการตอบสนองของคนที่อยู่โดยรอบๆตัวผู้บริหารเองว่ายอมรับในคำสั่งที่สั่งหรือไม่ อาจใช้การจูงใจให้คนทำงานด้วยความรู้สึก เช่น ความพึงพอใจ การให้เกียรติ และได้รับการยกย่องว่า ทฤษฎีองค์การไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมเป็นระบบความร่วมมือของมนุษย์ในการปฏิบัติกิจกรรม โดยเน้นปัจจัยสำคัญด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายจะทำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากร และแก้ไขข้อบกพร่อง 3 ประการ ได้แก่พฤติกรรมส่วนบุคคล (individual behavior) การยอมปฏิบัติตาม (Compliant) และการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน (Communication) จะเห็นได้ว่ามุมมองแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตามนั้น มีความหลากหลายในพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร บุคคลเหล่านั้นไม่ใช่เป็นเพียงสมาชิกขององค์กร แต่เป็นกลไกลถึงในลักษณะพันเฟืองหลายตัวที่ทำงานร่วมกันซึ่งพฤติกรรมต่างๆ นั้นสามารถที่จะทำนายผลได้นอกเหนือไปจากเศรษฐกิจ ความสนใจ การรวมกลุ่มกัน จากความหลากหลายพฤติกรรมของบุคคล สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานที่เกิดแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตาม

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ไร้พรมแดน มีการแข่งขันในเวทีโลกด้านเศรษฐกิจการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และสังคมภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)[3] คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่นการบริหารจัดการงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด และแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

[3] บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://wiki.kpi.ac.th/index.php.

พ.ศ.2558 [4] มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนปฏิบัติการ กระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด หลักเกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเกณฑ์ PMQA นอกจากนี้แล้วนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเร่งให้แต่ละระดับพื้นที่แปลงนโยบายของรัฐบาล และของกระทรวงศึกษาธิการตามภารกิจในขอบเขตของ ความรับผิดชอบของหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้มีการศึกษาวิเคราะห์ และปรับกลยุทธ์ของการทำงานปัจจุบันให้สอดคล้องกับนโยบายให้เห็นเป็นรูปธรรม การทำงานต้องมีความรวดเร็ว และ ร่วมกันได้อย่างคล่องตัวมากขึ้นในส่วนของนโยบายการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รับมอบหมายให้ศึกษาในเรื่องทิศทางการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทำอย่างไรให้สามารถผลิตคนได้ตรงตามความต้องการ มีสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการทั้งในระดับประเทศ และอาเซียน ในการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ รัฐบาลมีแนวนโยบายหรือแนวทางของการกระจายอำนาจลงไปสู่สถานศึกษา และสถานศึกษาควรเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว และสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ในภาพรวมของระดับประเทศจะทำให้ ชุมชน สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียน รวมทั้งเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้ว่าทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันเป็นภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคสถานศึกษา และภาคประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นๆด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะของผู้บังคับบัญชาขององค์กรทางการศึกษาจึงเป็นบุคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องบริหารงาน ในด้านการพัฒนาการศึกษา โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาย่อมมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม ทั้งนี้การที่กลุ่มคนจะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมส่วนบุคคลให้ไปในทางเดียวกันแล้วในที่สุดก็จะเกิดพฤติกรรมกลุ่มขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การ หรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่งนักวิชาการ นักธุรกิจหลายท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

---

[4] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557), 9.

ผู้บริหาร ผู้จัดองค์การ หรือหัวหน้างานไม่ว่าหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตามผลงาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องเหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิด การเป็นผู้บริหารนั้น หน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้ลูกน้องทำงานเป็นหน้าที่สำคัญมาก ซึ่งเงินอาจไม่ใช้รางวัลที่จำเป็นแต่เพียงอย่างเดียว แต่รู้จักการสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับลูกน้องด้วย เพื่อให้ลูกน้องสนุกที่จะร่วมงานด้วย ล้วนเป็นสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทั้งนั้น ดังที่ จรวยพร ธรณินทร์ กล่าวถึงผู้บริหารยุคปัจจุบันว่าแตกต่างจากผู้บริหารเมื่อ 10 – 20 ปีที่ผ่านมา เพราะโลกได้ก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่อยู่รอบตัว และรอบโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านเทคโนโลยีมีความทันสมัย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันด้านปริมาณ คุณภาพ และโอกาสมากขึ้น ความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง และคลื่นความคิดจากโลกตะวันตกเริ่มเปลี่ยนไปตามกระแสความคิดของโลกตะวันออก การปรับตัวของผู้นำในยุคคลื่นลูกใหม่ (New Wave) นับตั้งแต่ปี ค.ศ.2001 หรือต้นคริสต์วรรษที่ 21 เป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ขั้นก้าวหน้าที่เน้นสังคมสันติสุขและดูแลสิ่งแวดล้อมโลก ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดในการทำงานภาคธุรกิจ หรือรัฐระดับโลกจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เปลี่ยนจากอดีตในด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมพลังของทีมงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการบริหารข้อมูลรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสื่อสารคุณภาพสูง ทั้งนี้ต้องมีความสามารถทั้งเทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ดี ดังที่มีคุณลักษณะของผู้นำระดับโลก 9 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความหน้าเชื่อถือไว้วางใจได้รับความศรัทธา 3) ความยุติธรรม 4) ความมีเหตุผล 5) ความรับผิดชอบ 6) ผู้อื่นพึ่งพาได้ มีอิสระทางความคิด 7) มีความจริงใจ และจริงจัง 8) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 9) มีความรู้ด้านเทคนิคในสาขาวิชาชีพอย่างลึกซึ้ง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร[5] หรือ ผู้นำ นั้นควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” [6] ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL)

---

[5] จรวยพร ธรณินทร์, **12 ไม้เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ** (กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์, 2552), 155-157.

[6] กระทรวงศึกษาธิการ, **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2550), 11.

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการมองหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น “ใจนักเลง”[7] เป็นคุณสมบัติสำคัญอย่างที่สุดประการแรกที่จะทำให้กลายเป็นผู้นำที่ดี เพราะความเป็นผู้นำที่แสดงออกมาจากใจตั้งแต่แรก ไม่ว่าจะทำอะไรก็เป็นสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่แรก องค์ประกอบ 5 ประการที่ทำให้มีใจนักเลงได้นั้น ประกอบด้วย 1) กล้าลงโทษเมื่อลูกน้องทำผิด หมายความว่าต้องไม่กลัวที่จะทำให้ลูกน้องโกรธหรือไม่พอใจในการลงโทษนั้น เพราะถ้ามีใจที่แท้จริง ลูกน้องจะเข้าใจ และไม่ถือโทษโกรธ 2) กล้ายอมรับผิดเมื่อตนเองทำพลาด ไม่ต้องรอให้คนอื่นมาชี้ความผิดให้มองความผิดของตนเองก่อนกล้ายืดอกยอมรับมันอย่างไม่หวั่นเกรง อับอาย 3) มีมโนธรรม จิตใจที่เต็มเปี่ยมด้วยมโนธรรม และคุณธรรมนั้นมีแต่จะทำให้ผู้อื่นที่อยู่ภายใต้การปกครองรู้สึกร่มเย็น อบอุ่น เบาสบาย แม้ว่างานที่กำลังทำอยู่นั้นจะหนักแสนหนักก็ตาม 4) ไม่โอ้อวดเกินตน คนขี้โอ่ ขี้โม้ ยกตนข่มท่าน พูดแต่เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่คนอื่นพวกปากปราศรัยใจเชือดคอ บรรดานี้คือคนที่คบหาไม่ได้ และ 5) ซื่อสัตย์ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับทุกๆคนที่เกี่ยวข้อง เพราะคนที่รู้จักแต่ความเจ้าเล่ห์กลิ้งกลอกไม่มีความจริงใจต่อผู้อื่น คือคนที่มีแต่นำอันตราย และความเสื่อมมาสู่ตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา อีกทั้งศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ 10 ประการ คือ1) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ 2) มีความรู้ทางวิชาชีพ 3)มีความรู้เท่าทันสถานการณ์ 4) มีทักษะด้านการเข้าสังคม 5) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหา และ

[7] พรศักดิ์ อุรัจฉัทชัยรัตน์, **ศาสตร์แห่งผู้นำจากสุดยอดวรรณกรรมไทย** (กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์, 2555), 46-47.

ตัดสินใจ 6) การควบคุมอารมณ์ 7) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น และ10) มีความใฝ่รู้ [8] นอกจากนี้แล้วยังฝึกฝนการเรียนรู้ในมุมมองอีกส่วนหนึ่งขององค์กร ชอมพู (Champoux) กล่าวถึง ผู้นำย่อมมีวิสัยทัศน์ที่จะบอกได้ว่าจะทำอย่างไรให้อนาคตขององค์กรถึงสามารถไปได้ดีกว่าเดิม เป็นผู้ที่มีสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายของวิสัยทัศน์ขึ้น ประกอบด้วยภาพแห่งอนาคตอันมีพลัง (Power full Image) ซึ่งจากการศึกษาในปัจจุบันแสดงให้เห็นชัดเจนว่า การปฏิบัติงานในเชิงบวกก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ทรงประสิทธิภาพ ผู้นำที่กล้าเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพวกเขารับรู้ได้ว่าหากมีการจ่ายเงินเดือนสูงจากช่วงเวลาที่มีการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลโดยทันที และไม่ต้องลังเลเป็นการดึงดูดให้คนปฏิบัติงานไปพร้อมกับการลงโทษเป็นการบีบบังคับให้คนยอมปฏิบัติตาม ผู้นำที่ปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้ามนี้ก็มักจะกำหนดแนวทางปฏิบัติอื่น เพราะพวกเขาไม่ยอมยุติการดำเนินการ เพื่อให้ถึงซึ่งวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมที่เสี่ยง และเป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง[9] ดังที่ วิออส์ท (Viorst) กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร คือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมักไม่แสดงการโต้แย้ง ซึ่งเป็นอากัปกิริยาโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มักจะแสดงอาการสงบนิ่งกับผู้มีส่วนร่วม ซึ่งแท้จริงแล้วการสงบนิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อรู้สึกท้อแท้ใจกับผู้มีอำนาจแบบใช้อำนาจเด็จขาด และไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ สิ่งร้ายแรงที่เกิดขึ้นถือเป็นการแสดงถึงรูปแบบของจุดแตกหัก เพื่อที่จะรักษาไว้ด้วยการนิ่งเงียบไว้ แม้ว่าจะมีความเต็มใจที่จะแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในสถานการณ์ที่มีปัญหาก็ไม่ควรที่จะเกิดขึ้นจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเริ่มต้นของการให้อิสระต่อการแสดงออกของความรู้สึกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมักจะไม่ยอมรับลักษณะของการพูดจาแบบตรงไปตรงมา โดยพื้นฐานแล้วการแสดงความเห็น ด้วยการเสนอแนะในบางสถานการณ์ก็มักจะไม่ขัดแย้งกับการประชุมกลุ่ม สองสิ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจด้วยการควบคุมจากอำนาจหน้าที่ในสภาพที่มีความรุนแรง คือการควบคุมเยี่ยงทาสโดยการออกคำสั่งสุดท้ายคือการยอมปฏิบัติตาม ผู้นำที่ใช้อำนาจเผด็จการยิ่งเป็นการส่งเสริมให้ขาดความสนใจ หรือได้รับการต่อต้านจากผู้อื่น หากผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยในขณะที่สถานการณ์ที่พบคือลักษณะแตกต่างจากผู้อื่น นั้นหมายถึงการไม่ล่วงละเมิด และทำให้เกิดผลอันเป็นประโยชน์มากที่สุด รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ตามในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่นการเชื่อฟัง และการสั่งการ รวมถึงความตระหนักถึงความสามัคคีปรองดองของกลุ่มที่แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ผู้นำ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สวนทางกับการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ดังเช่นรูปแบบของการต่อต้าน[10] วอลเตอร์ (Walters) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการดำเนินชีวิตในลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้ตามที่แสวงหาความสัมพันธ์ในรูปแบบของความสามัคคี กลมเกลียวกัน เพื่อที่จะ

---

[8] ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, “ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์,” **วิชาการ** 5, 1 (มกราคม 2545): 7-13.

[9] Joseph E. Champoux, **organizational Behavior integrating individuals and organizations** (New York: Taylor & Francis, 2011), 288.

[10] Judith Viorst, **Imperfect Control: Our Lifelong Struggles with Power and Surrender** (New York: Simon & Schuster, 1998), 201.

ประสบความสำเร็จในด้านการสร้างความสัมพันธ์แบบกลมเกลียวต่อกัน ผู้ที่มีความผูกพันกับทีมของตนเองจะนำไปสู่รูปแบบที่ผู้ตามมีความพึงพอใจต่อบุคลิกภาพที่มีการสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจเพื่อที่จะสนับสนุนให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การเชื่อฟัง และการยอมปฏิบัติตาม เป็นรูปแบบลักษณะของผู้ตามที่ปฏิบัติตามมาตรฐานลักษณะภายนอกของความประพฤติที่เป็นไปตามรูปแบบความประพฤติของผู้ตาม เพื่อปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ เหล่านี้เป็นการอ้างอิงได้กับการยอมปฏิบัติตามที่มีในสังคม การยอมปฏิบัติตามกฎของสังคมซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบของการปฏิบัติตนของผู้ตาม จุดมุ่งหมายของการทำงานรูปแบบของการยอมปฏิบัติตามจะเป็นตามกฎ และการสร้างเป้าหมาย โดยการใช้อำนาจหน้าที่ขององค์กร พบว่าที่ใดที่มีบุคคลส่งเสริมประสิทธิภาพที่ปฏิบัติในรูปแบบที่กล่าวมานี้ จะยอมละสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ และบุคคลใดที่ยอมเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยเป็นตัวแทนพิสูจน์ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร หรือแสดงในรูปแบบอื่นๆ นั้นที่เป็นตามกฎของการยอมปฏิบัติตาม [11]

จากลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้บริหาร หัวหน้า ผู้นำ ผู้บังคับบัญชา ล้วนแล้วแต่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ลูกน้อง ผู้ปฏิบัติ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นบุคคลสำคัญที่จะจูงใจให้บุคคลที่อยู่ในกำกับสามารถปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุได้ดังจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งในระดับตนเองและองค์กร สิ่งสำคัญคือผู้บริหารสามารถแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม มีความแยบยล และเข้าใจปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้น จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร รวมทั้งสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จด้วยการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

ปัญหาของการวิจัย

มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความสามารถในการคิดหาเหตุผล เพราะมีสมองที่มีความสามารถในการคิดได้อย่างวิเศษกว่าสัตว์ทั้งปวง การคิดของมนุษย์นั้นมีรากฐานมาจากมุมมอง หรือจุดยืนหลากหลาย ถ้าคนเรามีมุมมองหรือจุดยืนที่แตกต่างกันความคิดของมนุษย์ก็จะแตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้ความขัดแย้งทางการคิดได้ในทุกเรื่องตามเหตุผลที่แตกต่างกันไป การที่ใครจะยอมให้กับเหตุผลของใครในการทำงานร่วมกัน ความสำคัญอยู่ที่บุคคลที่นำเสนอเหตุผลอยู่ด้วยมากกว่า[12] โดยเฉพาะ การเอาชนะ “คน” ถือเป็นสุดยอดของการเอาชนะทั้งปวง ทั้งต่อใจตนเอง และต่อผู้อื่นอันเป็นจุดเริ่มต้นของการชนะที่แท้จริง[13] จากสภาพปัญหาการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ พบว่ายังคงขาดการสนับสนุนที่ดีพอที่จะช่วยให้การทำงานของทีมงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขจากการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้บริหาร และวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำ นั้นมีความสำคัญยิ่ง

---

[11] Glenn D.Walters, **Beyond Behavior ; Construction of an Overarching Psychological Theory of Lifestyles** (California: Greenwood Publishing Group, 2000), 109.

[12] สิทธิโชค วรานุสันติกูล, **ทำอย่างไรให้เขายอม** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547), 16-17.

[13] ทศ คณนาพร, **ซุนวูสอนเอาชนะใจคน** (กรุงเทพมหานคร: แฮ๊ปปี้บุ๊ค, 2554), 10.

ในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงาน พบว่ามีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำพฤติกรรมผู้นำ หรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในการบริหารงานเพื่อรวมพลัง และใช้ประโยชน์ของบุคคลที่มีอยู่ให้ยอมปฏิบัติตาม และต้องรู้จักวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือจากร่วมงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงไร ผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้นมากเท่านั้น [14] สิ่งสำคัญคือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและสามารถบูรณาการทฤษฎี และมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากัน สามารถการทำนาย และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ต้องการให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มที่ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ทราบถึง องค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมสำหรับผู้บริหาร และส่งเสริมให้เกิดการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานบริหารจัดการในสถานศึกษาต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถใน การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นบุคคลหนึ่งในกระบวนการของการบริหารองค์การ ผู้นำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารงานกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทำหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาทั้งการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยที่การดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ได้รับมอบอำนาจ และใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองที่ได้รับบริหารจัดการภารกิจต่างๆ ที่ได้รับการกระจายอำนาจมาดังปรากฏพ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2 พ.ศ. 2551) (ฉบับ 3 พ.ศ. 2553) ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกัน มิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย การเสริมสร้าง และพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ หรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสานึก และพฤติกรรมของ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ให้กระทำโดยการเอาใจใส่ สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัย ในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดาเนินการป้องกันตามควร

---

[14] Ralph Melvin Stogdill, **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research** (New York: Free Press, 1974), 331.

แก่กรณีได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติ รวมทั้งศักดิ์ศรีแห่งความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของ การเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้นน่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา
2. เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

ข้อคำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาประกอบด้วยอะไรบ้าง

สมมติฐานการวิจัย

1. องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา พบว่าแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามนั้นมีมาแต่อดีตโดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการศึกษาเป็นยุคของทฤษฎีการบริหาร ดังนี้

1. ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) ได้แก่ 1) แนวคิดทฤษฎีจริยศาสตร์แนวคานท์ (Kant) 2) แนวคิดสภาวะตามธรรมชาติของมนุษย์โกรติ และพูเฟนดรอฟ (Grotius and Pufendorf) 3) แนวคิดระบบอิทธิพลทางสังคมของ เว็บเบอร์ (Weber) 4) แนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม และเชื่อฟังกฎหมายของไทเลอร์ (Tyler) 5) แนวคิดทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner) 6) แนวคิดทฤษฎี การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Taylor) และ 7) แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ของ ฟาโยว์ (Fayol)

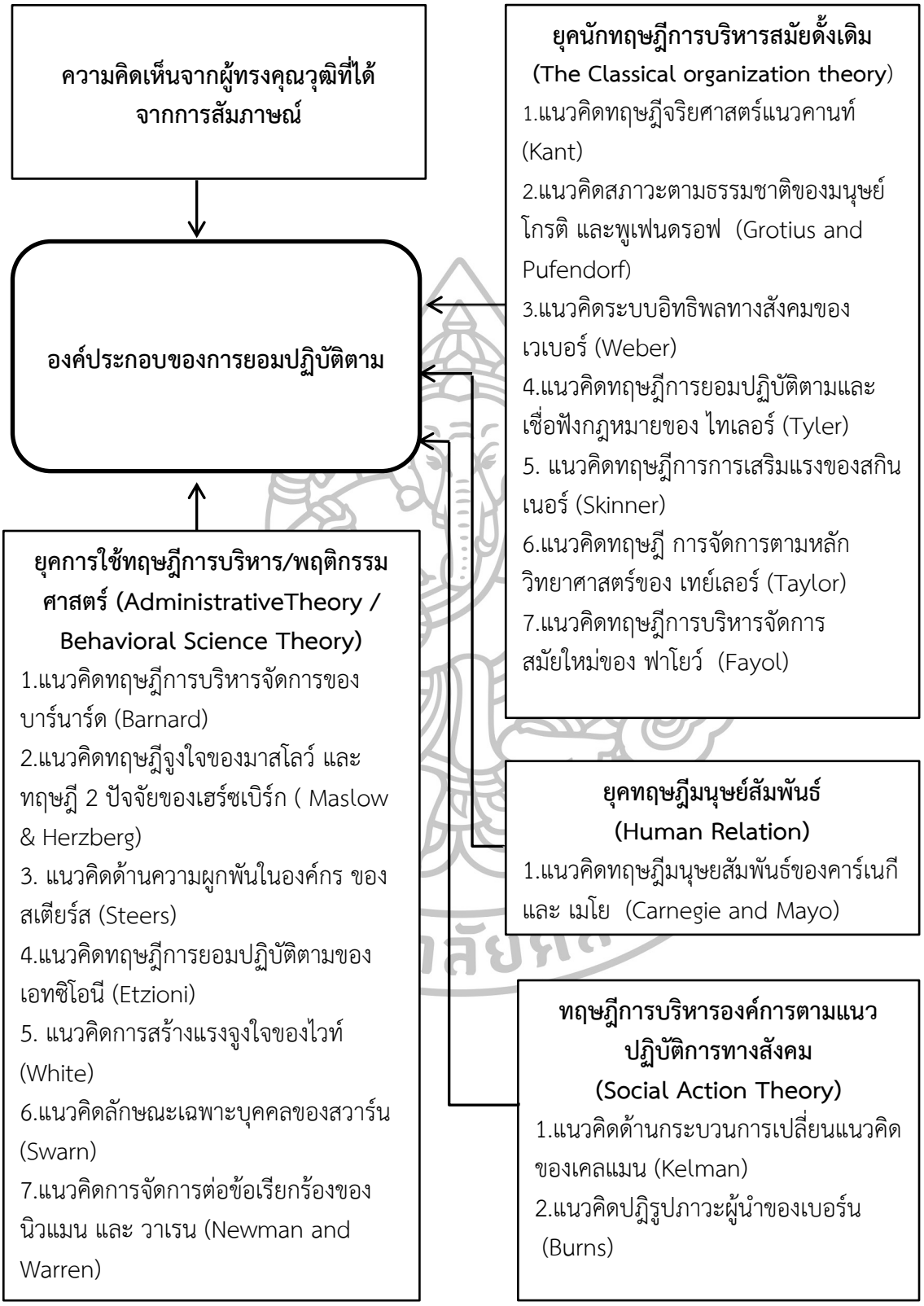
2. ยุคทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ได้แก่ 1) แนวคิดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ของคาร์เนกี และ เมโย (Carnegie and Mayo)

3. ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร/พฤติกรรมศาสตร์ (AdministrativeTheory / Behavioral Science Theory) ได้แก่ 1) แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการของ บาร์นาร์ด (Barnard) 2) แนวคิดทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ และ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Maslow and Herzberg) 3.) แนวคิดด้านความผูกพันในองค์กร ของ สเตียร์ส (Steers) 4) แนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามของเอทซิโอนี (Etzioni) 5) แนวคิดการสร้างแรงจูงใจของไวท์ (White) 6) แนวคิดลักษณะเฉพาะบุคคลของสวาร์น (Swarn) 7) แนวคิดการจัดการต่อข้อเรียกร้องของ นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren)

4. ยุคทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวปฏิบัติการทางสังคม (Social Action Theory) ได้แก่ 1) แนวคิดด้านกระบวนการเปลี่ยนแนวคิด ของเคลแมน (Kelman) 2) แนวคิดปฏิรูปภาวะผู้นำของเบอร์น (Burns)

5. ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประเด็นการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 9 ท่านแบ่งเป็น 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง 2) ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์ และ 3) ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผอ.ดร.นรินทร์ ชำนาญดู 2) ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา และ 3) ผอ.ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง กลุ่มที่ 3 ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา ได้แก่ 1) ดร.ณัชพล กาฬภัคดี 2) ดร.พนอ สงวนแก้ว และ3) ดร.กรรณิกา โพธิ์แก้ว

แนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าวนำมาประกอบเป็นกรอบทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัย การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา โดยเขียนเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา

: Thomas E. Hill. **The Blackwell Guide to Kant's Ethics** (Oxford: Black well Publishing Ltd., 2009), 103 –104.

: Reinhard Bendix, **Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization** (Regents of the university of California, 1974), 2-7.

: Andreas Anter, **Max Weber's Thory of the Modern State** (London: Palgave Macmillan, 2014), 48.

: Stig S. Gezelius. **Regulation and Atlantic Fisheries** (New York: Kluwer Academic Publishers, 2003), 205 -208.

: Tom R. Tyler, **Why People Obey the Law** (Chelsea: Book Crafters Inc.,1990) , 26-27.

: Skinner, **About behaviors** (New York: Knopf, 1974), 195.

: Skinner, **The behavior of organism : An experimental analysis** (New York: Appleton – Centure – Crofts, 1938), 408.

: Joseph A. Olmstead, **Executive Leadership : building world class organization** (Texas: Gulf Publishing Company, 2000), 97 – 112.

: Cashman Dudley, **Effective Leadership Leadership** (Texas: Gulf Publishing Company, 2000), 203 – 204.

: Lallan Prasad and SS Gulshan, **Management Principal and Practices** (New Delhi: Anurag Jain for Excell Book, 2001), 189.

: Raj Selladural, **Servant Leadership: Research and Practice: Research and Practice** (Hershey: IGI Global, 2014), 271-273.

: Ingo Pies, Peter Koslowski, **Corperate Citizenship and New Governance : The Political Role of Corporation** (New York: Springer Dordrecht Heidelberg, 2011), 75-76.

: Michael J. Papa Tom D.Daniels Barry K. Spiker, **Organiztional Communication Perspectives and Trends** (London: Sage Publications Inc., 2008), 89 – 101.

: Etzioni, **A comparative analysis of Complex organizations** (New York: Free Press, 1975), 3-22.

: William H. Newman & E. Kirby Warren, **The Process of Management : Concept , Behavior, and Practice** (New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1979), 561-571.

: Herbert. C. Kelman,"Compliance, identification and internalization : Three processes of altitude change." **journal of conflict R. Solution**, (1958),51-61.

: J.M. Burn, **Leadership** (New York: Harper & Row,1978),102.

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ดังต่อไปนี้

การยอมปฏิบัติตาม หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือความคิด จิตใจ การกระทำ และการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ตอบสนองตามต้องการ ด้วยวิธีการสั่งการ ให้ผลตอบแทน การจูงใจ และวิธีการต่างๆที่สอดคล้อง เหมาะสม สมดุลเพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ของบุคคล และเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้

องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม หมายถึง ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่บุคคลหนึ่งตอบสนองความต้องการของผู้สั่งการ ด้วยความเต็มใจ หรือด้วยการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบนำไปสู่เป้าประสงค์ของบุคคล และเป้าหมายองค์กรทางการศึกษาที่ตั้งไว้

แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม หมายถึงกลวิธีที่เป็นแนวทาง หรือวิธีการที่แยบยล ของผู้มีอำนาจปกครองควบคุมดูแล และสั่งการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ เพื่อดำเนินการให้บรรลุภารกิจตามเป้าประสงค์ของบุคคล และเป้าหมายขององค์กรทางการศึกษาที่ตั้งไว้

ผู้บังคับบัญชา หมายถึงผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจปกครองควบคุมดูแล และสั่งการในโรงเรียน ประกอบด้วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

องค์กรทางการศึกษา หมายถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร รวมทั้งทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย และได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่นำเสนอ ดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม

การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) มีความหมายที่กว้างที่มีอยู่ในทุกๆ หน่วยของสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใช้อำนาจกับบุคคลที่ร่วมดำเนินการด้วย ทั้งที่เป็นลักษณะที่มีอยู่ทั่วไป เพราะ การยอมปฏิบัติตาม คือองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างองค์กร ความสำคัญของ การยอมปฏิบัติตาม ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละองค์กร และองค์ประกอบด้านอื่นๆของหน่วยสังคมนั้น สภาพลักษณะเฉพาะขององค์กร อย่างเช่นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ ขนาด ความซับซ้อน และความมีประสิทธิ์ภาพของแต่ละองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการนำไปสู่การยกระดับความต้องการ ในการยอมปฏิบัติตามเป็นลำดับขึ้นไป การยอมปฏิบัติตามเป็นค่านิยมทางสังคมที่แฝงไว้ และได้แสดงออกมาอย่างเป็นระบบ โดยเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ขององค์กร

ความหมายของการยอมปฏิบัติตาม (Compliance)

“การยอมปฏิบัติตาม” (Compliance) หมายถึง ความสัมพันธ์ในสองลักษณะ คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่ทุกคนยอมรับร่วมกันในการออกคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า และการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำอำนาจไปประยุกต์ใช้[15] และหมายถึงการที่ผู้ที่มีอำนาจสามารถปรับเปลี่ยนคำสั่งตามความเหมาะสมตามลักษณะของผู้ที่รับคำสั่ง เช่นวิธีการออกคำสั่งของพวกเขาได้แสดงให้ผู้ปฏิบัติตามได้รับผลตอบแทน มิใช่ว่าเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะประสบสิ่งที่ไม่ดี หรือถูกปลดออก ในสภาพการรับรู้อย่างนี้สภาพความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตาม คือความสมดุล แต่ก็ไม่ได้ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีอำนาจเพียงแต่พวกเขาอาจไม่มีทางเลือก ความหมายของอำนาจถูกแปรเปลี่ยนไป การออกคำสั่งประกอบด้วยสภาพทาง

[15] Reinhard Bendix, “Compliance behavior and individual personality,” **American Journal of Sociology** 58, no. 2 (1952): 292 - 303.

กายภาพ ทรัพยากร สัญลักษณ์ของการให้รางวัล และการถอดถอนสิทธิ์ออกจากองค์กร โดยมีความโน้มเอียงไปในสภาพของการมีส่วนร่วม การแบ่งปัน ซึ่งลักษณะที่เป็นระบบ และพยายามที่จะรับประกันได้ว่าพวกเขาใช้ได้อย่างสอดคล้องกันกับแบบแผนขององค์กร [16] นอกจากนี้แล้วการยอมปฏิบัติตามตามความหมายของ เซียลดินี (Cialdini) หมายถึงลักษณะเฉพาะของการตอบสนองในลักษณะของการยอมตาม เพื่อแสดงลักษณะเฉพาะของการสื่อสารในลักษณะของข้อเรียกร้อง โดยการเรียกร้องนี้อาจจะแสดงอย่างชัดเจน และอย่างไม่ชัดเจนก็ได้[17]

การยอมปฏิบัติตาม จึงหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือความคิด จิตใจ การกระทำ และการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ตอบสนองตามต้องการ ด้วยวิธีการสั่งการให้ผลตอบแทน การจูงใจ และวิธีการต่างๆสอดคล้อง เหมาะสม สมดุลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตาม

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ซึ่งพบว่าแนวคิดการยอมปฏิบัติตามนั้นเกิดขึ้นในสังคมมาตั้งแต่อดีตกาล เป็นไปตามแนวความคิดเริ่มต้นจาก คานท์ (Kant) มีพื้นฐานความคิดที่แสดงออกมาให้เห็นถึงความหลากหลายในการกระทำความดีที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ หน้าที่ของการทำความดีไม่จำเป็นต้องเป็นหน้าที่ที่ต้องมีความสมบูรณ์แบบ ซึ่งความเชื่อเกี่ยวกับหน้าที่ในลักษณะที่ไม่สมบูรณ์แบบสามารถที่จะเป็นไปตามสิ่งที่โกรติ และพูเฟนดอร์ฟ (Grotius and Pufendorf) บรมครูทางกฎหมายของเนเธอแลนด์ (ระหว่างปี คศ.1583-1645) เคยกล่าวไว้ และโกรติ (Grotius) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสมบูรณ์แบบ และความไม่สมบูรณ์แบบแห่งหน้าที่อันเป็นพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความถูกต้อง สำหรับเขาแล้วความถูกต้องสมบูรณ์คือเสรีภาพที่ผู้ทำหน้าที่ปกครองเข้าใช้กำลัง พยายามให้ถึงซึ่งความต้องการจำเป็น ความไม่สมบูรณ์แบบของความถูกต้องก็ไม่สามารถนำมาซึ่งสิทธิประโยชน์ ส่วน พูเฟนดรอฟ (Pufendorf) ได้พัฒนาลักษณะของหน้าที่จาก โกรติ (Grotius) ศึกษาไว้โดยเขายังคงทรงไว้คือ การยอมปฏิบัติตามด้วย การปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งบางครั้งอาจเป็นไปเพราะการยอมปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สมบูรณ์แบบ อันเป็นลักษณะเฉพาะความประสงค์ เช่น การยอมจ่ายค่าตอบแทนที่มีลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งความไม่สมบูรณ์แบบจะมีลักษณะของหน้าที่ที่มุ่งไปยังผลประโยชน์ คานท์ (Kant) ได้แนะนำสิ่งแรกคือ สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างความสมบูรณ์แบบ และความไม่สมบูรณ์แบบในหน้าที่ ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า ตัวแปรด้านจริยศาสตร์ (Deontic Valance) และพลังแห่งจริยธรรม (Deontic force) ในอดีตที่ผ่านมาเรามีการจำแนกลักษณะตามแนวความคิดของคานท์ ระหว่างความสมบูรณ์แบบ และความไม่สมบูรณ์แบบในหน้าที่ โดยมีการอ้างอิงกับตัวแปร และประเด็นที่สำคัญ หน้าที่สมบูรณ์แบบที่ห้ามไม่ให้ปฏิบัติ ขณะที่หน้าที่ที่ไม่สมบูรณ์แบบที่ควรแนะนำให้ปฏิบัติ

---

[16] Amitai Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex organizations** (New York: Division A Macmillan Publishing Co, 1975), 3.

[17] Robert B.Cialdini “Arizona state University influence Social norms conformity and Compliance.” **Arizona state University**. 168.

และในอนาคตของการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สมบูรณ์แบบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบีบบังคับ คานท์ ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในหลายประเด็นของความสมบูรณ์แบบ และความไม่สมบูรณ์แบบของหน้าที่ ซึ่งแตกต่างกันไปโดยมีแนวคิดว่า การยอมปฏิบัติตามด้วยความจำใจ เราสามารถที่จะบังคับให้คนปฏิบัติในสิ่งใดสิ่งหนึ่งถ้าผู้ปฏิบัติยอมรับนำไปปฏิบัติได้เท่านั้นแต่ ในที่สุดแล้วก็ไม่อาจสามารถบังคับให้ผู้ปฏิบัติยอมรับที่จะปฏิบัติได้ ซึ่ง โกรติ จะกล่าวถึงสิ่งนี้ในลักษณะของการเรียกร้องให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด และด้วยวิธีการที่สมบูรณ์แบบที่จะเป็นตัวแทนของการกระทำที่ได้ชื่อว่าใช้สิทธิในการบีบบังคับให้ยอมปฏิบัติตาม คานท์ ไม่คิดว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสมบูรณ์แบบจำเป็นต้องจำใจปฏิบัติตาม เช่นการปฏิบัติหน้าที่แบบสมบูรณ์แบบ ซึ่งปฏิบัติด้วยตัวเขาไม่สามารถที่จะบีบบังคับได้นอกจากนั้นคือการป้องกันตนเองจากความรุนแรง ซึ่งก็ตรงข้ามกับการปฏิบัติหน้าที่แบบสมบูรณ์แบบความแตกต่างระหว่างความสมบูรณ์แบบ และไม่สมบูรณ์แบบของการปฏิบัติหน้าที่มีความสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วยกัน การยอมปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ (perfect duties) สามารถที่จะบังคับให้เกิดได้โดยที่ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่ง คานท์ จะอธิบายถึงเหตุผลการยอมปฏิบัติตามสิ่งแรกเป็นไปเพราะถือเป็นหน้าที่ และปฏิบัติเพียงเท่าที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติได้ต่ำกว่าที่กำหนดซึ่งถือเป็นข้อเสีย เมื่อเรายอมปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์แบบเรายอมอยู่เหนือกว่าในสิ่งที่เราเป็น ดังนั้นสิ่งต่างๆ ที่เราจะต้องยอมปฏิบัติย่อมมีสิทธิที่จะบังคับให้เราปฏิบัติสิ่งต่างๆ ได้ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์นั้นมักจะได้กล่าวถึงกฎเกณฑ์ของ โกรติ ที่มีการเรียกร้องเกี่ยวกับการใช้อำนาจบีบบังคับ สิ่งใดก็ตามที่ทำให้เกิดการยอมปฏิบัติตามด้วย หน้าที่ ที่ไม่สมบูรณ์แบบ เราไม่มีสิทธิที่จะบังคับให้ใครยอมปฏิบัติตาม เพราะการยอมปฏิบัติตามคือสิ่งที่ต้องยอมปฏิบัติซึ่งไม่ได้เกิดจากตัวของเขาเอง สิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดให้เรายอมด้วยตนเองต่อผู้อื่นนั้นยังมิได้แสดงออกมาชัดเจน และผู้ปฏิบัติก็ไม่ปรารถนาที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ คานท์ คิดว่าการยอมปฏิบัติตามในหน้าที่ไม่สมบูรณ์แบบคือ สิ่งที่ยอมรับได้ เพราะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการปฏิบัติด้วยตนเองไปยังผู้อื่น เป็นไปตามหลักการที่ชอบด้วยกฎหมาย คือสิ่งที่จำเป็นที่ต้องปฏิบัติ เหตุผลต่อมาคือเหตุไรจึงต้องยอมปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์แบบคือสิ่งที่น่ายกย่องอย่างหนึ่ง นั่นคือการยอมปฏิบัติตามที่สามารถปฏิบัติได้อย่างหลากหลายหนทางในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการที่เรา บีบบังคับให้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้การยอมปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่ควรได้รับการยกย่อง ในระดับที่สามารถปฏิบัติได้มากกว่าการปฏิบัติโดยการบีบบังคับ ดังเช่นการปฏิบัติไม่ใช่เพียงแค่การกระทำที่ไม่ให้เกิดความเสียหาย คานท์ได้มุ่งประเด็นไปที่เหตุผลของความไม่สมบูรณ์แบบในหน้าที่ ดังได้กล่าวมาข้างต้นซึ่งไม่สามารถที่จะสนับสนุนได้ด้วยการใช้กำลังในการบีบบังคับ ซึ่งแตกต่างจากหลักแห่งคุณค่าของความดีงาม ในที่นี้หมายถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Non-normative) ซึ่งพิจารณาตามหลักเหตุผลในหลักการของคุณค่าความดี เพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงสาเหตุว่าทำไมปัจจัยที่สามารถจะบีบบังคับให้ยอมปฏิบัติตามด้วยหน้าที่อันสมบูรณ์แบบมีความหมาย เช่นการยอมปฏิบัติตามแม้ว่าจะขาดศีลธรรมความถูกต้องอันดับแรกคือเป็นความจริงที่ว่าการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบนี้สามารถสนับสนุนโดยการใช้อำนาจบังคับ ซึ่งไม่ได้แสดงให้เห็นว่ามีสิ่งที่สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ในกรณีที่ขาดกำลังการบีบบังคับก็แสดงไม่ชัดเจนได้ว่าเหตุไรจะยังมีสิทธิที่จะยอมปฏิบัติตาม แม้ว่าจะขาดคุณความดีก็ตาม ลำดับต่อมาแม้ว่าการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบจะเป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังของการใช้อำนาจบีบบังคับซึ่งไม่มีเหตุผลที่จะคาดคะเนได้ว่าจะยอมปฏิบัติตามได้ตลอดไป จากเหตุผลของความกลัวการถูก

ลงโทษ ในกรณีนี้เมื่อไรที่เราไม่ยอมจากความกลัวก็ไม่มีเหตุผลอันใดที่จะตอบได้ ซึ่งแตกต่างจากเหตุผลแรกว่าทำไมเราจึงปฏิเสธการยอมรับ ซึ่งทั้งสองหลักการของคุณค่าความดีที่ คานท์ ได้เสนอไว้อาจจะเป็นเพียงเหตุผลแรกที่จะนำมาพิจารณา และสามารถที่จะสรุปในแง่มุมที่หลากหลายตามที่คานท์ ได้เสนอไว้กล่าวคือ มีหลายหลักการที่ทำให้ยอมปฏิบัติตามด้วยหน้าที่ในทางที่ถูกต้อง ซึ่งหน้าที่นี้อาจไม่สมบูรณ์แบบ กลุ่มผู้ปฏิบัติเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบัญญัติที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนตามหลักการปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับมีอิสระในการคิด และกระทำในการปฏิบัติตามด้วยพวกเขายอมปฏิบัติตามโดยที่ไม่สามารถบีบบังคับ และยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ดีงาม เพราะสิ่งนั้นเป็นไปด้วยตัวของเขาเหล่านั้นเอง สามารถทำให้เกิดผลในทางที่ดี หรืออาจจะไม่ดีก็ได้เพียงแต่การยอมปฏิบัติต่างๆ เป็นไปตามหน้าที่ แต่อาจจะดำเนินการให้เกิดการยอมปฏิบัติตามเพื่อหน้าที่ ท้ายที่สุดแล้วการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นสิ่งหนึ่งก็ด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์ที่เกิดขึ้นนั้นเอง ซึ่งอาจจะมีบางการกระทำที่กระทำโดยลำพังจากหน้าที่ เช่นการกระทำที่เกิดจากหน้าที่ และเห็นถึงคุณประโยชน์ของคุณงามความดี แต่ไม่ใช่เป็นการกระทำที่เกี่ยวกับหลักศีลธรรม ซึ่งบางการกระทำอาจเกิดจากหน้าที่ แม้ว่าจะขาดหลักศีลธรรมจนกระทั่งการกระทำเหล่านั้น ไม่สามารถที่จะเข้าใจ หรือตระหนักในหลักการของการทำความดี พวกเขาสามารถที่จะกระทำได้ตามหลักศีลธรรม คานท์ ได้ยึดถือหลักการของการยอมปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติหน้าที่แบบสมบูรณ์แบบว่าสิ่งที่น่ายกย่อง โดยได้เสนอให้เป็นหลักของการทำความดี สิ่งแรกคือ หลักการปฏิบัติตามที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ เพราะเราสามารถปฏิบัติได้มากกว่าที่เราปฏิบัติด้วยตัวเราเอง และได้มากกว่าการที่เราได้รับสิทธิในการบีบบังคับให้เราปฏิบัติ อันดับต่อมาหลักการการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ การยอมปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์แบบจะเป็นหลักประกันแห่งคุณงามความดี เพราะในการปฏิบัติตามสามารถที่จะปฏิบัติได้มากว่าที่การถูกบีบบังคับให้กระทำ อาจกล่าวได้ว่า การยอมปฏิบัติตามด้วยการแยกออกจากหน้าที่แล้ว สามารถที่จะนำไปเป็นหลักการของการบีบบังคับได้ และถ้าการยอมปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่น่ายกย่อง หมายถึงคุณค่าของความดีงามสามารถที่จะเป็นหลักของการไม่บีบบังคับ (non – forcibility) แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การยอมปฏิบัติตามนั้นเกิดจากหน้าที่อันปราศจากความดีถ้าหากไม่ปฏิบัติแล้วการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นหลักการของคุณธรรมซึ่งจะยังคงเหมือนเดิม คือการขาดหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง (non-normative) ซึ่งการปฏิบัติตามหลักศีลธรรม เป็นการกระทำที่ยังต้องสงวนไว้ให้คงอยู่ โดยหลักการดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ว่า คานท์ และโกรติ นั้นมีความคิดสอดคล้องกัน คือการไม่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้อง และระดับของการปฏิบัติในคุณงานความดี สามารถที่จะกำหนดให้มีลักษณะเดียวกับที่การปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์แบบ [18] โดยที่ โทมัส (Thomas) ได้ขยายความคิดของ คานท์ ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ในการที่จะพยายามแสดงให้เห็นถึงหลักการแรกของการมีคุณธรรมด้วยการเริ่มจากตนเอง ที่เรียกว่าการยึดจริยธรรมของผู้อื่น“heteronomous” เป็นการกระทำที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติที่หลีกเสียงการถูกลงโทษ โดยไม่สนต่อความหมาย หรือคุณค่าที่แท้จริงของผลด้านลบ ดังนั้นโดยหลักการ

---

[18] Reinhard Bendix, ,“Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization,” **This Week' Citation Classic**, 41(10 1988): 18.

จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการกระทำที่จะเป็นแรงจูงใจให้ยอมปฏิบัติตาม คือการรู้จักรักตัวเอง (Self-love) หรือสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความสุข (one' own happiness) สิ่งใดก็ตามเมื่อเรายินยอมเพื่อความสุข สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะสิ่งนี้คือหลักการที่เหมาะสมเพื่อการยอมปฏิบัติตามด้วยหลักศีลธรรมซึ่งไม่มีความแตกต่างระหว่างการจูงใจ ด้วยหลักการปฏิบัติตามศีลธรรม และหลักการของการสร้างความชั่วร้ายที่มีอิทธิพล แม้ว่าจะไม่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม นอกจากนี้แล้วในแง่มุมของการปกครอง แนวคิดด้านการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ[19] ดังเช่น แอนเดรียน (Andreas) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ เว็บเบอร์ (Weber) ที่กำหนดลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับรัฐ (State) เป็นดังเช่น ความสัมพันธ์ของการควบคุม (relation of ruler ship) และลำดับของการปฏิบัติตามการควบคุม ดังเช่นโอกาสของการสั่งการที่มีลักษณะเฉพาะ ของการเชื่อฟัง ยอมปฏิบัติตาม โดยมอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นแล้วรัฐจึงมีลักษณะเป็นไปตามโครงการสร้างของการออกคำสั่ง และการยอมปฏิบัติตาม รูปแบบโครงสร้างของการขัดขืน ต่อต้านเป็นรากฐานที่เชื่อมโยงกับระบบชนชั้นที่มีอำนาจเหนือกว่า จากมุมมองของลัทธิมาร์กซิสต์ และการมีอำนาจเหนือชนชั้นระดับแรงงานในสหภาพแรงงานซึ่งเกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้ แม้ว่าจะมีการนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติความสำนึกเรื่องชนชั้น การต่อต้านการหาประโยชน์ จากแรงงาน เพื่อเป้าหมายของการตัดค่าตอบแทนออก เหตุผลของการต่อต้านมีพื้นฐานมาจากจุดประสงค์ของลูกจ้างในการที่จะจัดการควบคุม[20] นอกเหนือจากนี้แล้วมีเพียงทฤษฎีอื่นๆ อีกเพียงเล็กน้อยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอธิบายได้ว่าการต่อต้านเกิดขึ้นได้ อย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ และมีรูปแบบที่หลากหลายที่อาจก่อเกิดขึ้นได้ การต่อต้านอาจไม่ใช่เรื่องหลักสำคัญของการศึกษาองค์กร ซึ่งมีทฤษฎีของการควบคุมบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับเช่นเดียวกับการโต้แย้งไม่ได้เกิดขึ้น หรือมันสามารถที่จะประกอบด้วย หรือมีการจัดการได้อย่างเหมาะสมสู่ความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร จึงได้ให้ความสำคัญมุ่งไปประเด็นไปยังการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ซึ่งมีลักษณะตรงที่กันข้ามกับการต่อต้าน การยอมปฏิบัติตามนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจมากว่าการต่อต้าน ดังเช่นการให้ทุกการศึกษาจากองค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ในทางบวก ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการยอมปฏิบัติตาม อันเป็นพื้นฐานของทฤษฎีของการบริหารจัดการ[21]

พราสาด (Prasad) ได้กล่าวถึงแนวคิดของเว็บเบอร์ (Weber) ที่เป็นนักวิชาการยุคคลาสสิก และได้กล่าวถึงระบบอิทธิพลทางสังคมโดยรวมในประเด็นของการมีสิทธิตามกฎหมาย กระบวนการที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปรวบรวมเป็นมโนคติที่เกี่ยวกับ การมีสิทธ์ทางกฎหมายของแมกซ์ เว็บเบอร์ (Max Weber's conceptual of legitimacy) ซึ่งจะกล่าวถึงมุมมองสำคัญที่เกี่ยวกับการให้คำจำกัดความของผลประโยชน์ของประชาชน นั้นคือสิทธิตามกฎหมาย ความเชื่อดังกล่าวอยู่บน

---

[19] Thomas E. Hill. **The Blackwell Guide to Kant's Ethics** (Oxford: Black well Publishing Ltd., 2009), 103 –104.

[20] Andreas Anter, **Max Weber's Thory of the Modern State** (London: Palgave Macmillan, 2014), 48.

[21] Pushkala Prasad, **Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity** (California: Sage Publications, 1997), 202-205.

พื้นฐานของข้อเรียกร้องที่เริ่มจากการทำตามคำสั่ง และมุ่งประเด็นไปที่ความเชื่อที่ไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของการมีความรู้แต่ยังรวมไปถึงปัจจัยทางศีลธรรม โดยเว็บเบอร์ (Weber) กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่แตกต่างกันของสิทธิตามกฎหมายภายในองค์กร และอำนาจโดยหลักการ แล้วจะมีการแบ่งแผนกเป็นประเภทตามพื้นฐานของแหล่งที่มาของสิทธิตามกฎหมาย และพัฒนาการจากการปกครองที่สอดคล้องกับแหล่งที่มาของสิทธิตามกฎหมายนั้น เช่นกฎหมายธรรมเนียมปฏิบัติ และความสามารถพิเศษ เป็นต้น และไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ในการทำให้เกิดกลไกของการเชื่อฟัง ด้วยการสร้างกระบวนการที่มีความเหมาะสมเพื่อการจำแนกประเภทของระบบการปกครองมากกว่าเพื่อการวิเคราะห์ถึงการยอมปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม เว็บเบอร์ (Weber) ได้พยายามนำเสนอให้เกิดความเข้าใจในมุมมองในเรื่องการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ในปี 1978 เว็บเบอร์ ได้กล่าวถึงความเชื่อในการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมาย ว่าเป็นเพียงช่องทางหนึ่งในหลากหลายวิธีการของการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และเชื่อว่าการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมายนั้น เกิดขึ้นได้จากความสัมพันธ์ของการยอมรับในคำสั่งนั้น หมายถึงสิ่งนั้นเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับ การปฏิบัติด้วยความชอบตามกฎเกณฑ์ที่เป็นประจักษ์ในช่วงของแผ่อำนาจการปกครอง ซึ่งมีลักษณะที่ชัดเจนจากการปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย กล่าวคือจะต้องมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในการออกคำสั่งจึงจำต้องมีความเข้าใจ ในความหมายของการมีอำนาจที่เหนือกว่า โดยความชอบธรรม “legitimate domination” สิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่ง คือกระบวนการทางความคิดที่มีความหลากหลายระหว่าง ความคิดในเรื่องของการออกคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย (legitimate order) ประเด็นสำคัญคือ เว็บเบอร์ (Weber) ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้วยความชอบตามกฎหมาย (Legitimacy) และการปฏิบัติตามศีลธรรม (Morality) และถ้าเว็บเบอร์ได้พบว่าอำนาจโดยชอบธรรมตั้งอยู่บนฐานของคุณค่าของความชอบธรรม (Value - rationality) มีสภาพเช่นเดียวกับความหมายของอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งก็จะมีเพียงแง่มุมหนึ่งที่มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจโดยชอบธรรม โดยที่ยังมีสภาพไม่ชัดเจนในบางแง่มุมของอำนาจโดยชอบธรรมตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง ที่ก่อให้เกิดความหมายของอำนาจหน้าที่ โดยสรุปย่อแล้วแนวคิดของ เว็บเบอร์ ในเรื่องของอำนาจโดยชอบธรรม และอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่ก็ยังไม่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์กับคุณค่าของความชอบธรรมและพื้นฐานในด้านอื่นๆ ที่จะทำให้อำนาจโดยธรรมมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า เว็บเบอร์ได้สร้างจุดเริ่มต้นเพื่อที่จะสามารถอธิบายถึงความคิดรวบยอดของอำนาจโดยชอบธรรม [22]

ในปี1990 ไทเลอร์ (Tyler) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimacy) และการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ซึ่งเป็นผลมาจาก เว็บเบอร์ (Weber) กลุ่มประสบการณ์นิยม อย่างไรก็ตามยังคงแตกต่างจากกระบวนการที่เขาศึกษา ไทเลอร์ ได้พิจารณาเกี่ยวกับหลักศีลธรรมและการใช้อำนาจโดยชอบธรรมทั้งสองสิ่งมีความแตกต่างกัน การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ที่มีพื้นฐานมาจากความมีศีลธรรมส่วนที่เป็นแต่ละบุคคล ไทเลอร์ มองว่ามีลักษณะเป็นกฎหมายที่มียุติธรรม การยอมปฏิบัติตามอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจโดยชอบธรรม อยู่เหนือความรู้สึกของ

---

[22] Sig S. Gezelius, **Regulation and Atlantic Fisheries** (New York: Kluwer Academic Publishers, 2003), 205 -208.

อำนาจหน้าที่ของการใช้กำลังบังคับ ให้ปฏิบัติตามด้วยกฎหมายให้ปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติ ไทเลอร์ได้ระบุถึงประเด็นที่แตกต่าง คือศีลธรรมส่วนบุคคล (Personal morality) ซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ แต่เป็นอำนาจหน้าที่จากการเกิดขึ้นภายใน (External Authority) ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ มักจะตามมาด้วยความผิดชอบชั่วดี ตัวอย่างหนึ่ง เช่นการยับยั้งไม่ให้มีการใช้สารเสพติด หรือเป็นเพราะความคิดเกี่ยวกับกฎหมาย การที่จะทำตามคำสั่งด้วยการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการใช้อำนาจโดยชอบธรรม และพบว่าเว็บเบอร์ พยายามที่จะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ สรุปการใช้อำนาจโดยชอบธรรม และมีความตั้งใจที่จะสร้างแนวความคิดที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อที่จะสามารถอธิบายถึงการยอมปฏิบัติตาม[23] นอกจากนี้แล้ว ไทเลอร์ ได้ศึกษาการยินยอมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกฎหมาย โดยมีสมมุติฐานว่า ในเมื่อวัตถุประสงค์ของการสร้างกฎหมายขึ้น และให้อำนาจองค์กรที่บังคับใช้กฎหมายเป็นไป เพื่อสร้าง และดำรงรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม (social order) โดยการควบคุมจัดระเบียบพฤติกรรมของบุคคลในสังคม และวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้ควบคุมพฤติกรรมคนในสังคม คือ การป้องปรามพฤติกรรม (deterrence) ที่ไม่พึงประสงค์โดยมีความเชื่อกันว่า การลงโทษจะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้กระทำตามกฎเกณฑ์ได้ การรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคมกับการลงโทษเพื่อป้องปรามพฤติกรรมจึงมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการยอมปฏิบัติตาม และการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ของกฎหมาย มีมุมมองสังคมเป็นผู้ตรากฎหมาย และสร้างผู้ที่มีอำนาจในการใช้กฎหมาย เพื่อบริหารจัดการพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมด้วยการขัดขวางพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิด ความเสียหายต่อสังคม และจัดรูปแบบให้พฤติกรรมของของประชาชนเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ หากประชาชนไม่เชื่อฟังกฎหมาย ระบบกฎหมาย และการควบคุมทางสังคมโดยกฎหมายก็จะไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นประสิทธิภาพของระบบกฎหมายจึงขึ้นอยู่กับการยินยอมปฏิบัติตาม และการเชื่อฟังกฎหมายของประชาชน และการออกกฎหมาย ที่จำกัด หรือห้ามปรามการกระทำ หรือพฤติกรรมบางอย่างจะไม่เกิดประโยชน์หากกฎหมาย นั้นไม่ส่งผลต่อความถี่ของการเกิดพฤติกรรมดังกล่าว แนวคิดเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม และการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ของกฎหมายจึงให้ความสำคัญกับเหตุผลที่บุคคลเชื่อฟัง หรือไม่เชื่อฟังกฎหมาย นอกจากมาตรการในการบังคับให้ประชาชนยินยอมปฏิบัติตาม และเชื่อฟังกฎหมายด้วยการปราบปราม และลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรม ที่กฎหมายห้าม ซึ่งเป็นการควบคุมทางสังคมแล้วแรงจูงใจ หรือการให้คุณค่าภายใน (internalization of values) กับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการยอมปฏิบัติตาม และเชื่อฟังกฎหมายของประชาชนด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้มีความเชื่อว่ากฎหมายมีความชอบธรรมก็ต่อเมื่อประชาชนรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องเชื่อฟัง อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่ตามกฎหมาย และหน้าที่ตามจิตวิทยา ความรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น เกิดขึ้นเมื่อประชาชนรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบของตัวเอง ว่าควรจะทำตามกฎหมาย ส่วนหน้าที่ตามจิตวิทยา คือประชาชนยอมรับกฎหมายเพราะรู้สึกว่ากฎหมายนั้นมีความเป็นธรรม ความชอบธรรมสำหรับตนเอง คุณค่าภายในหลักที่ส่งผลชักนำให้ประชาชนยอมปฏิบัติตาม และเชื่อฟังกฎหมายมีด้วยกัน 2 ประการ คือศีลธรรม (morality)

---

[23] Tom R. Tyler, **Why People Obey the Law** (Michigan: Book Crafters Inc., 1990), 26-27.

และความชอบด้วย กฎหมายของบทบัญญัติ หรือองค์กรที่เข้ามาควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย (legitimacy) คุณค่าภายในด้านศีลธรรม (morality) คือมุมมองด้านศีลธรรมของประชาชนเกี่ยวกับการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ผิดกฎหมาย ซึ่งการให้คุณค่าด้านศีลธรรมนี้มีผลต่อการยินยอมปฏิบัติตาม การเชื่อฟังกฎหมายของประชาชนมากกว่าการควบคุมพฤติกรรมด้วยการปราบปรามหรือลงโทษ และหากประชาชนไม่ได้มองว่าพฤติกรรม หรือการกระทำที่เป็นการล่วงละเมิดกฎหมายเป็นการผิดศีลธรรม ประชาชนก็จะพิจารณาถึงความเสี่ยงในการถูกลงโทษก่อนตัดสินใจว่าจะทำพฤติกรรม เช่นนั้นหรือไม่ ส่วนความชอบด้วยกฎหมายของบทบัญญัติ หรือองค์กรที่เข้ามาควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย (legitimacy)นั้นเป็นเรื่องของความรู้สึกของประชาชนต่อหน้าที่ของตนในการยินยอมปฏิบัติตามและเชื่อฟังกฎหมาย ด้วยเหตุนี้การยินยอมปฏิบัติ และเชื่อฟังกฎหมายจึงแบ่งออกได้ เป็นหลายระดับโดยระดับความขัดแย้งระหว่างกฎเกณฑ์ของทางการกับมุมมองของประชาชน หรือสาธารณะจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการยอม และเชื่อฟังกฎหมายของประชาชน การยอมรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางกฎหมาย รวมถึงความชอบธรรมของกฎหมายจะมีผลให้ประชาชนเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎหมายนั้นๆ[24]

สกินเนอร์ (Skinner) มุ่งประเด็นไปที่การควบคุมองค์กร ซึ่งมักแยกประเภทของวิธีการเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพในด้านของพฤติกรรมการควบคุม ที่จะต้องควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งหมายถึงควบคุมผลของความไม่พึงพอใจของคนโดยตรง อาจเกิดขึ้นจากความแตกแยก การลงโทษ หรือแม้แต่การตำหนิ ผลของการที่นายจ้างมักจะให้ยอมปฏิบัติตามโดยทันที ซึ่งเรียกว่าการเสริมแรงโดยทันทีเพื่อให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วไม่ล้าช้า ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วด้วยวิธีการของผู้ควบคุมให้ผู้ถูกควบคุมยอมปฏิบัติตาม ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าการควบคุมอย่างนี้มีใช้อย่างกว้างขวางในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และการควบคุมการทำงานเพียงในสภาพที่ผู้ถูกควบคุม ไม่สามารถที่จะคัดค้านการถูกควบคุมได้[25] สกินเนอร์ ยังได้อธิบายถึงสภาพการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติ พบว่าบางครั้งผู้ตามอาจได้รับแรงเสริมมาจากการถูกลงโทษ การให้แรงเสริมทางบวก หรือสิ่งใดก็ตามที่ทำให้เกิดความพึงพอใจสร้างความเป็นไปได้กับพฤติกรรมองค์กรที่จะเกิดขึ้นได้อยู่ซ้ำบ่อย การใช้แรงเสริมอาจเป็นการสร้างความพึงพอใจซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐาน โดยธรรมชาติเปรียบดังเช่น การได้รับอาหาร หรือการได้รับคำพูดยกย่องล้วนแต่เป็นสิ่งที่เป็นการให้เกียรติ ซึ่งเมื่อถึงจุดหนึ่งผู้นำก็จะให้รางวัลหรือจ่ายค่าจ้างแรงงาน การลงโทษ สิ่งที่ตามคือพฤติกรรมบางอย่างอาจลดลงการให้แรงเสริมในทางลบ พฤติกรรมที่พบคือมีแนวโน้มว่าจะได้รับการลงโทษ ซึ่งเป็นหนทางที่ควรจะหลบหนี และเมื่อใดที่ไม่มีการยอมปฏิบัติตามก็จะมีการลงโทษ ถ้ามีการยอมปฏิบัติตามก็จะไม่มี การลงโทษ หรือเลี่ยงพฤติกรรมกล่าวได้ว่ามีการใช้แรงเสริมในทางตรงข้าม[26]

---

[24] Tom R. Tyler, “Compliance and obedience: Legal”, **in International Encyclopedia of the Social and Behavior Sciences** (New York: Elsevier Science Ltd., 2001), 2440-2042.

[25] B.F. Skinner, **About behaviors** (New York: Knopf, 1974), 195.

[26] B.F. Skinner, **The behavior of organism : An experimental analysis** (New York: Appleton – Centure – Crofts, 1938), 408.

นอกจากนี้แล้ว ดั๊ดเลย์ (Dudley) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของสกินเนอร์ ในสภาพการณ์ต่างๆการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธ์ภาพก็ยังมีข้อจำกัดจำนวนมากในเรื่องของบทลงโทษ (Sanctions) เมื่ออำนาจหน้าที่คือสิ่งที่ผู้ว่าจ้างจะต้องควบคุมการดำเนินงานต่างๆบทลงโทษอาจจะต้องนำมาใช้ในส่วนหนึ่งของกระบวนการได้ ซึ่งบทลงโทษจะเป็นการกระตุ้นในทางลบ ส่วนการจูงใจให้มีการหลีกเลี่ยง ผลสืบเนื่องที่ตามมากกว่าการพยายามที่จะให้รางวัล และมักจะใช้กำลังบังคับ ซึ่งเป็นเพียงการยอมให้ปฏิบัติตามได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น และในทางกลับกันการโน้มน้าวใจ โดยวิธีทางบวกอาจจะจูงใจให้ได้ยอมปฏิบัติตามในระดับมากขึ้นกว่าเดิม ด้วยการวางแผน และกระบวนการแม้ว่าจะมีการใช้บทลงโทษก็อาจจะให้ประสิทธิภาพ การรักษาการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในสภาพการควบคุมภายในที่มีอยู่ในขอบเขตกำจัด ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้ประโยชน์ได้มากนักในการทำให้เกิดความพยายามขึ้นในระดับสูง ซึ่งมักจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนเพื่อนำไปสู่สภาพที่พึงพอใจได้ โดยทั้ง 3 ประเภท ที่เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่ 1) การสั่งการ (Order) 2) ค่าตอบแทน (Economic) และ 3) คุณค่าวัฒนธรรม (Cultural) โดยที่ความชัดเจนของทฤษฎีนี้เป็นตามข้อตกลงคือการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) อันเป็นเครื่องมือจะนำไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการควบคุมบังคับการผู้ใต้บังคับบัญชา ผลคือเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั้นเอง ในทัศนะนี้จะเห็นว่าการยอมปฏิบัติตาม คือสิ่งที่มีความจำเป็น และการต่อต้าน เป็นสิ่งที่จะต้องกำจัดให้หมดไปในที่สุด ถ้าหากมีการยอมปฏิบัติตามความคาดหวัง หรือคำสั่งขององค์กรด้วยการบังคับ และการบริจาค การโยกย้าย การขาดงาน การฝึกปฏิบัติ และช่วงเวลาของการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรนั้นแม้จะเพียงระยะเวลาเล็กน้อย แต่ก็มีความยินดี หากบุคคลเหล่านั้นมีความผูกพันกับองค์กรของเขา[27] จากการศึกษาแนวคิดอื่นๆ ได้แก่ฟาโยล (Fayol) ได้กล่าวว่าอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องนำมาซึ่งการสั่งการ และอำนาจสู่การยอมปฏิบัติ (Obedience) คูนทซ์ (Koontz) และโดนเนล (O'Donnell) โดยได้กล่าวว่ามีการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการงาน อำนาจหน้าที่ คืออำนาจที่จะนำไปสู่การออกคำสั่งให้ผู้อื่นได้กระทำ หรือไม่กระทำตามในการจัดการของบุคคล โดยที่เป็นผู้ครอบครองอำนาจหน้าที่ในการที่จะสนับสนุน โครงการหรือเป้าหมายของหุ้นส่วน ลักษณะของการบริหารจัดการอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องกระทำให้ถูกต้อง หรือการสั่งการของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเป็นอย่างมากในเรื่องเหตุการณ์ และบริบทบริบทเฉพาะที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำได้ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Authority) อยู่บนฐานการยอมรับในอำนาจหน้าที่ไม่มีผู้จัดการคนใดจะได้ผลการปฏิบัติงานจากลูกจ้างของเขาเว้นแต่เขาจะมีอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะเชื่อได้ว่าผู้ปฏิบัตินั้นยอมปฏิบัติตามข้อแนะนำ และคำสั่งของนายจ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้คืออำนาจหน้าที่ที่เกิดจากตำแหน่งของการบริหารจัดการอย่างแท้จริง และให้สิทธิในการดำเนินการด้วยอำนาจ โดยตรงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเชื่อได้ว่ามี ความจำเป็นต่อการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หากขาดอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ อาจสร้างให้เกิดความสับสนในองค์กร แน่นอนว่าอำนาจหน้าที่

---

[27] Cashman Dudley**, Effective Leadership** (Texas: Gulf Publishing Company, 2000), 203 – 204.

มีความจำเป็นในบทบาทหน้าที่ของการบริการจัดการ อำนาจหน้าที่จึงเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์กร [28]

ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ดังเช่น เทย์เลอร์ (Taylor) ระบุว่าหากมีการบริหารที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาควบคุมการทำงานจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ล่าช้า รวมทั้งมีประสิทธิภาพในเรื่องของการคาดการณ์ได้อีก ทั้งที่ไม่ใช้ทักษะด้านแรงงาน ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือการสร้างเกณฑ์การทำงานให้ไปถึงเป้าหมายให้ได้ ฉะนั้นผู้นำองค์กรจึงเป็นศูนย์กลางสำคัญ ส่วนมาสโลว์ และเฮอร์ซเบิร์ก (Maslow & Herzberg) ได้ระบุถึงทฤษฎีใหม่ความคิดออกมาพื้นฐานขององค์กรโดยให้คนปฏิบัติงานแต่ละคนได้แสดงศักยภาพมากที่สุด เพื่อให้แต่ละคนพึงพอกับงานที่ปฏิบัติ โดยที่เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) สรุปว่าคนเรามักมีความต้องการสองเรื่องคือปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่นเงื่อนไขการทำงาน นโยบายหน่วยงาน และปัจจัยด้านสิ่งเร้า นั่นคือตัวงานนั้นเอง ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ระบุเรื่องแนวทางที่ฝ่ายบริหารนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่ระบบสังคมโดยภาพรวมนั้นว่าเป็นการบูรณการในเรื่องของการทำงานผ่านการสื่อสารเรื่องเป้าหมายองค์กร และมีการกระตุ้นความสนใจคนทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้เดียวที่พิจารณาจุดมุ่งหมาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบของ การทำงานให้อยู่ในสายกลางริเริ่มการปฏิบัติ และกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน หน้าที่ฝ่ายบริหารเหมือนเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ภาวะผู้นำ จากองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำว่าจะสามารถนำสู่เป้าหมาย องค์กรให้สำเร็จได้หรือไม่ แต่ ฟิลเดอร์ (Fielder) มองว่าทฤษฎีของบาร์นาร์ด (Barnard) นั้นมี ความยืดหยุ่นน้อยไม่พอที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และความสามารถของผู้นำที่ไม่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ แต่สถานการณ์จะเลือกผู้นำที่เหมาะสม เพราะผู้นำจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำตามที่ บีชลิงและ ฟิลเลน (Behling & Fillen) ในปี 1996 ได้ทำวิจัยเรื่องผู้นำที่สามารถจัดการเรื่องต่างๆ ผ่านเหตุการณ์พิเศษ และสามารถกระตุ้นคนทำงานผ่านการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งได้ เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตามในกลุ่มของคนทำงาน เหมือนดังเช่นแนวคิดการใช้อำนาจหน้าที่ และองค์กรมอบอำนาจที่ถูกต้องให้ผู้นำดำเนินการ ดังที่ ทราซี และฮินกิน กล่าวไว้ในปี 1994 (Tracey & Hinkin) รวมถึง ยูค (Yukl) ที่กล่าวไว้ในปี 2002 ในส่วนของ พาวาร์ และ เอสท์มาน (Pawar & Eastman) ที่กล่าวไว้ในปี 1997 เห็นว่าผู้นำต้องมองว่าองค์กรจะมีทิศทางการบริหารงานไปทางใด และจัดการเปลี่ยนแปลงเรื่องภายใน และภายนอกให้คนทำงานไปถึงเป้าหมายได้ คนทำงานในฐานผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ใต้กฎระเบียบ หากขาดความตั้งใจทำงานมีผลให้ความสำเร็จของงานเปลี่ยนไป ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุนผู้นำให้ปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กร [29]

คอลอสกี (Koslowski) ได้กล่าวว่า ตั้งแต่ ปี 1938 บาร์นาด (Barnard) เขียนหนังสือเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร คือการนำยุทธศาสตร์ระหว่าการยอมปฏิบัติตามกับจรรยาบรรณมาใช้ การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นไปเพื่อการใช้กฎหมาย และความซื่อสัตย์

---

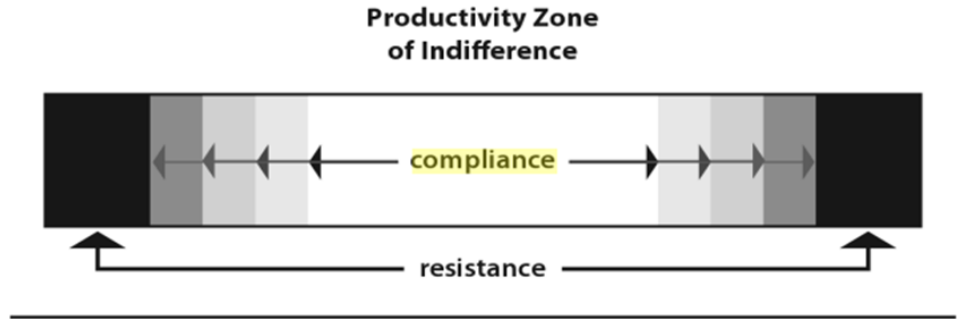
[28] Lallan Prasad and SS Gulshan, **Management Principle and Practices** (New Delhi: Anurag Jain for Excell Book, 2001), 189.

[29] Raj Selladural, **Servant Leadership: Research and Practice: Research and Practice** (Hershey: IGI Global, 2014), 271-273.

ที่เป็นคุณค่าสำคัญของจรรยาบรรณทั้งสองยุทธศาสตร์สร้างองค์กรได้อย่างยอดเยี่ยม ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการบริหาร แท้จริงยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่ง แต่ความซื่อสัตย์ก็ไม่ใช่ยุทธศาสตร์ที่จะสร้างความพอใจกับกฎหมาย นอกจากนี้ปัญหาด้านจรรยาบรรณในโซนสีเทาระหว่างจรรยาบรรณและกฎหมาย ที่เป็นเป็นสาเหตุใหญ่ของปัญหา การจัดการกับปัญหาด้วยความชาญฉลาดที่ใช้กฎระเบียนทำให้การยอมปฏิบัติตามเกิดขึ้นได้ บาร์นาร์ด ได้ระบุเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรไว้ในหนังสือ Function of The Executive โดยเขาได้พยายามที่แก้ไขข้อบกพร่อง 3 ประการส่วนได้แก่พฤติกรรมบุคคล (individual behavior) การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน (Communication) ซึ่งบาร์นาร์ด มีมุมมองเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ว่าความหลากหลายของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เขาเหล่านั้นไม่ใช่เป็นเพียงสมาชิกขององค์กร และผลกระทบของพฤติกรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร แต่เป็นกลไกถึงในลักษณะฟันเฟืองหลายๆ ตัวที่ร่วมกันทำงานร่วมกัน ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ นั้นสามารถที่จะทำนายผลได้ นอกเหนือจากเศรษฐกิจ ความสนใจการรวมกลุ่มกันจากคนหลากหลายพฤติกรรมบุคคล ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ บาร์นาร์ด (Barnard) เชื่อว่าลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลนี้คือกลยุทธ์พื้นฐานปัจจัยหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นในองค์กร โดยทั่วไป และองค์กรที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลมีความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งข้อสันนิษฐานดังกล่าวพุ่งตรงไปยังความคิดของบาร์นาร์ด ที่เกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม (compliance) และสนใจไปยังเรื่องการยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน สิ่งนี้มีความมุ่งหวังว่าแต่ละบุคคลจะเสียสละส่วนตัวด้วยความสมัครใจ การสั่งการด้วยอำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่บุคคลพึงพอใจที่จะเสียสละส่วนตัวในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามคำสั่ง ซึ่งคำสั่งนั้นจะต้องไม่อยู่ในส่วนของการไม่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน (Zone of indifference) หมายถึงคำสั่งนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะที่รับรู้ได้ในสภาพความรู้สึกที่เป็นกลาง และผู้ปฏิบัติได้สำเร็จโดยที่ไม่รู้สึกรับรู้ถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้สั่งการ การโน้มน้าวใจ รวมถึงการให้รางวัลสามารถอธิบายได้ถึงสภาพของส่วนที่ไม่จำเป็นต้องใส่ใจ แต่สิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้การทำงานโดยลำพังมีข้อกำจัดในเรื่องของอำนาจ (Power) ที่จะก่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม การโน้มน้าวในลักษณะที่มีสภาพของการให้เกียรติ และการใช้อำนาจเฉพาะบุคคลก็ล้วนแต่มีความจำเป็น แม้ว่าในยุคของทฤษฎีการบริหารตั้งแต่ดั้งเดิมเป็นต้นมามีการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการสื่อสาร ซึ่งทฤษฎีเหล่านั้นจะเป็นการจูงใจและให้ผู้ร่วมงานยอมปฏิบัติตามไม่ใช่แค่เพียงทฤษฎีการสื่อสารขององค์กรเท่านั้น แต่จะมุ่งประเด็นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทั้งทฤษฎียุคดั้งเดิมและยุควิทยาศาสตร์ ต่างก็เชื่อว่าคนทำงานได้รับการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ ถ้าความต้องการนี้ได้รับจนเกิดความพอใจ และการจัดวางองค์กรออกแบบมาอย่างเหมาะสมแล้ว การยอมปฏิบัติตามด้วยการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ก็จะตามมา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะต้องหลีกเลี่ยงการทำให้เกิดความลำบากทุกข์ยาก เจ็บปวด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของสังคมไม่แพ้ความต้องการ ทางด้านเศรษฐกิจ และการผลักดันให้ผู้จัดการได้ยอมรับ กลยุทธ์ของการสื่อสารที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน[30] ซึ่งเห็น

[30] Ingo Pies, Peter Koslowski, **Corperate Citizenship and New Governance : The Political Role of Corporation** (New York: Springer Dordrecht Heidelberg, 2011), 75-76.

พ้องสอดคล้องกับ เมล (Miles) ที่กล่าวว่าหัวใจของรูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ คือความคิดที่จะปฏิบัติงานร่วมกันในการปรับปรุงพัฒนาศีลธรรม และให้ศีลธรรมเป็นหลักในการยอมปฏิบัติตามร่วมไปกับการบริหารจัดการ โดยใช้อำนาจหน้าที่ตามหลักมนุษยสัมพันธ์จึงค่อยพัฒนาจากหลากหลายแหล่งของอิทธิพลต่างๆ แต่โดยความคิดพื้นฐานแล้วมีรูปแบบมาจากการทำงานตามแนวทางของคาร์เนกี และ เมโย (Carnegie and Mayo) ซึ่งทั้งสองคนนี้ได้โน้มน้าวให้มีการบริหารจัดการ โดยการใช้ความเป็นมนุษย์ (People - oriented) ซึ่งเป็นกระบวนการที่โน้มน้าว และเอาชนะใจเพื่อให้เขายอมปฏิบัติตาม[31] ซิลเวีย (Sylvia) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการของบาร์นาร์ด (Barnard) ได้ยืนยันว่าผู้ปฏิบัติจะยอมปฏิบัติตามด้วยความต้องการที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องตามความเป็นจริงที่ได้ฝึกฝนมาโดยตลอด ตั้งแต่แรกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งยอมปฏิบัติด้วยอำนาจหน้าที่ในรูปแบบของพ่อแม่ ครูอาจารย์ คณะสงฆ์และในฐานะผู้ควบคุมทีม โดยที่บาร์นาร์ด ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าคำสั่งได้พิจารณาหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังกล่าวเหล่านั้นก็อาจจะไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ บาร์นาร์ด ได้แนะนำว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีช่วงหนึ่งที่เรียกว่าช่วงของความไม่ใส่ใจ ซึ่งควรจะได้ตระหนักถึงสภาพนั้น อย่างไรก็ตามถ้าหากปรากฏออกมาเพียงเล็กน้อยไม่ถึงกับมีการต่อต้านช่วงของการไม่ใส่ใจนี้ อาจมีแนวกว้าง หรือแคบ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน แรงกดดันที่พวกเขาได้รับจากเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเองตราบใดที่ข้อเรียกร้องยังเกิดขึ้นในช่วงดังกล่าว จะต้องจัดการให้มีการยอมปฏิบัติตาม โดยพื้นฐานของงานแล้วจะแตกต่างไปจากขอบเขตดังกล่าว อย่างไรก็ตามสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านได้ง่าย หรือไม่มีการต่อต้านบางครั้งอาจนำไปสู่ความสำเร็จด้วยสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การบริหารจัดการจึงต้องกระทำให้เกิดความเหมาะสมให้อยู่ภายในขอบเขตการไม่สนใจ ดังดังแผนภาพที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นในเขตของความไม่สนใจ



แผนภาพที่ 2 ภาพแสดงขอบเขตของความไม่สนใจ (Zone of Indifference)
ที่มา : Ronald D. Sylvia, **Leadership through the Ages** (Illinois : Waveland Press,Inc., 2010), 28.[32]

---

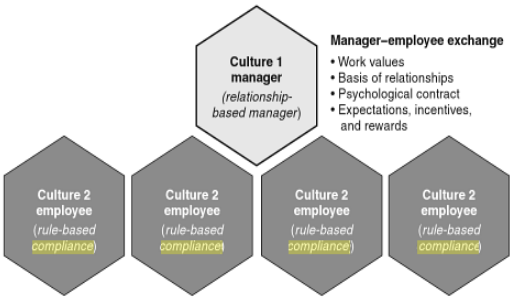
[31] Michael J. Papa, Tom D.Daniels, and Barry K. Spiker, **Organizational Communication Perspectives and Trends** (Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2008), 89 – 101.

[32] Ronald D. Sylvia, **Leadership through the Ages** (Illinois : Waveland Press,Inc., 2010), 28.

ในทางกลับกัน การที่มีการปรับมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้สามารถดำเนินการได้นั้น ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการต่อต้านโดยทันที เนื่องจากขาดความมั่นใจในความสามารถที่พวกเขาจะสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือจากความกลัวอันตรายที่เกิดขึ้น หรือความผิดพลาดที่เกิดจากการเร่งความเร็ว ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น บางครั้งอาจจะมองดูเหมือนว่าการจัดบริหารจัดการมีการละเมิดต่อกฎหมาย ถ้าหากว่าไม่เป็นไปตามที่หน่วยงานได้บันทึกข้อตกลงไว้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจส่งผลให้มีเจตนาถ่วงงานเกิดขึ้น ความผิดพลาดที่จะเกิดมากขึ้น และคุณภาพงานด้านต่างๆ ก็อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้ มีการตอบสนองอย่างรุนแรง ซึ่งอาจนำไปเกี่ยวข้องกับการประท้วงหยุดงานหรือก่อการวินาศกรรม การบริหารการจัดการจำเป็นต้องมีการคาดคะเนถึงผลที่จะเกิดขึ้น ถ้าพวกเขาสามารถที่จะทำการประท้วง การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานที่มีความสมเหตุสมผลภายใต้ขอบเขตของการไม่สนใจปฏิบัติงาน จะต้องลดความซับซ้อนลงให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่พบคือการยุติโครงการ หรือการเลิกจ้างงานของคนงานได้ สิ่งหนึ่งที่เพิ่มขึ้นมาคือ ความวิตกกังวลของพนักงาน การทำลายศีลธรรม และการส่งสัญญาณในทางที่ไม่ดี เป็นการเร่งให้แรงงานทั้งหมดมีทางเลือกในการจ้างงาน[33] แต่สิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้การทำงานโดยลำพังมีข้อกำจัดในเรื่องของอำนาจ (Power) ของผู้บังคับบัญชาในการที่จะก่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตามการโน้มน้าวในลักษณะที่มีสภาพของการให้เกียรติ และการใช้อำนาจเฉพาะบุคคลล้วนมีความจำเป็นไม่แพ้กัน ความมั่นคง นั่นคือสมบูรณ์ด้วยร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ดังที่ สเตียร์, นาร์โดน, และ รันดี (Steers, Nardon and Runde) กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งของหลักในการบริหารงานในยุดโลกาภิวัตน์ที่เกี่ยวข้องในสิทธิกับวิชาการที่สามารถบริหารจัดการ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับลูกจ้าง เมื่อสามารถปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ ณ จุดนี้การสร้างแรงจูงใจเป็นพื้นฐานของการทำให้ผู้รับจ้างยอมปฏิบัติตามด้วยการตรวจตรา ควบคุม และการสั่งการ ซึ่งสำคัญมากทั้งในส่วนของการเป็นส่วนตัว และวัฒนธรรมการยอมปฏิบัติตาม จึงเป็นพื้นฐานของการยอมรับต่อกฎข้อบังคับการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม มีความสัมพันธ์ สิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์สามารถกระตุ้น และให้รางวัลหรืออาจเป็นความกลัวทั้งหมดเป็นตัวอย่างความสัมพันธ์ที่เป็นพื้นฐานของผู้จัดการในการที่จะถ่ายทอดสู่กฎการปฏิบัติอันเป็นพื้นฐานของ การปฏิบัติตามดังภาพที่3

---

[33] Ronald D. Sylvia, **Leadership through the Ages** (Illinois : Waveland Press,Inc., 2010), 27-30.



ภาพที่3 แสดงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจาการบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์ และการสร้างแรงจูงใจของ Richard M. Steers

ที่มา : Richard M. Steers, Luciara Nardon, and Carlos J. Sanchez-Runde, **Management across cultures : Developing Global competencies** (New York: Cambridge University Press, 2013), 296.[34]

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการสร้างความร่วมมือในองค์กรที่เป็นทางการ เป็นจุดเริ่มต้นของความต้องการ และพึงพอใจของปัจเจกบุคคล เพราะคนเราไม่สามารถทำอะไรด้วยตนเองได้ทั้งหมด ดังนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกัน โดยระบบความร่วมมือจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิผล (Effective) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficient) ที่ตอบสนองความพึงพอใจให้ทุกคนจะต้องมีความเต็มใจในการร่วมมือกันทำงาน (willingness to cooperate) และมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี (ability to communicate) โดยทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารที่มีมีความรู้ ความสามารถ ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการอย่างมีระบบ หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดคือ การประสานงานผู้บริหาร หากพบว่าผู้ร่วมงาน หรือใต้บังคับบัญชาไม่ยอมปฏิบัติตามการสั่งการของผู้บังคับบัญชา การเป็นผู้บริหารก็เป็นเพียงตำแหน่งที่ได้รับเท่านั้น ไม่สามารถที่จะผลักดันให้การบริหารภายในองค์กรดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การศึกษาพฤติกรรมการบริหารเพื่อสร้างการการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหาร และบุคคลอื่นและสภาวะต่างๆที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น สามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเองจูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเอง และบุคคลรอบข้าง จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้สิ่งที่พึงต้องระมัดระวังคือเรื่องของการสื่อสารที่จำเป็นต้องสร้างเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอันจะสามารถนำไปสู่การยุติความกลัว และความโกรธของ

---

[34] Richard M. Steers, Luciara Nardon, and Carlos J. Sanchez-Runde, **Management across cultures : Developing Global competencies** (New York: Cambridge University Press, 2013), 296.

ผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการปฏิบัติของผู้นำที่มีสภาพเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานนั้นๆ อาจนำไปสู่การมีส่วนร่วมในหน่วยของการทำงาน และสามารถพัฒนาเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ วิธีการ หรือนวัตกรรมการปฏิบัติงานใหม่ของ ผู้ปฏิบัติในการวางแผนการลดจำนวนให้มีขนาดเล็กลง เพื่อต้องการให้มีการเลิกการจ้างงานจะต้องดำเนินการโดยมีการสอบถามผู้ปฏิบัติงานในระดับอาวุโสที่จะสมัครใจออกจากงาน เพื่อคงภาระหน้าที่ไว้ให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยกว่า ดังภาพภาพที่ 4

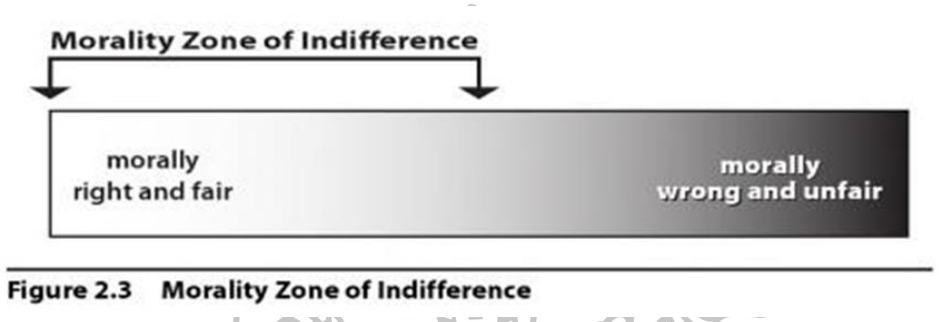


Figure 2.3 Morality Zone of Indifference

ภาพที่ 4 แสดง Morality Zone of Indifference
ที่มา : Ronald D. Sylvia, **Leadership through the Ages** (Long Grove: Waveland Press, 2010), 29. .[35]

คาน (Khan) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) เกี่ยวกับองค์กรที่มีการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคล และปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนลักษณะไม่เป็นทางการ (informal organization) และองค์กรที่มีลักษณะทางการ (formal organization) เมื่อใดที่องค์กรที่เป็นทางการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ มีการกำหนดโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ดังที่บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่ไม่เป็นทางการมีจุดเริ่มต้นจากองค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นความหมายของการสื่อสารและการประสานกัน มีการปกป้องในลักษณะส่วนบุคคล และสำคัญทั้งหมดที่เป็นสิ่งสำคัญของแต่ละองค์กร คือการร่วมมือกัน (Cooperation) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีความสมดุลระหว่างการโน้มน้าวจูงใจ (Inducement) และการช่วยเหลือสนับสนุน (Contribution) แต่ละคนย่อมให้การสนับสนุนจากองค์กร และได้รับการตอบแทนจากผลของการโน้มน้าวจูงใจ ถ้าไม่ได้ให้อย่างเพียงพอเท่ากับที่บุคคลได้รับแล้วองค์กรนั้นก็จะล้มเหลวได้ ซึ่งนับเป็นความสำคัญยิ่งของผู้บริหารคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งจำเป็นต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เพื่อที่จะทำให้ลูกจ้างยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ดังนั้น การสื่อสารเหล่านั้นจะต้องเติมเต็มใน 4 สิ่งที่สำคัญ กล่าวคือ 1) บุคคลต้องเข้าใจถึงการสื่อสารนั้น 2) หากเป็นช่วงที่เขาจะต้องพิจารณาตัดสินใจเขาต้องมีความเชื่อว่าสิ่งที่เขาทำนั้นสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร 3) เมื่อเขาตัดสินใจทำเขาต้องเชื่อว่าสิ่งที่พวกเขาร่วมกันกระทำจะต้องเป็นสิ่งที่เขาสนใจ และ 4) คนเราจะทำเป็นสิ่งที่ใจและกายของ

---

[35] Ronald D. Sylvia, **Leadership through the Ages** (Long Grove: Waveland Press, 2010), 29.

เขายอมปฏิบัติตาม ด้วยการสื่อสารนี้ อำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามด้วยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยองค์กรหรือผู้รับประโยชน์หรือเป็นไปได้ทั้ง 2 ประการ และการยกเลิกชั่วคราวในการตัดสินระดับสูง ซึ่งผลจากการระงับการใช้อำนาจหน้าที่นั้นคือจะทำให้การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือต่อบุคคล นอกจากนี้แล้ว บาร์นาร์ด (Barnard) ได้อธิบายถึงลักษณะของคำสั่ง 3 ประการที่น่าจะเป็นมูลเหตุให้เกิดการรับรู้จากผู้รับคำสั่งบางคำสั่งไม่สามารถที่จะยอมรับได้ และถูกปฏิเสธ บางส่วนก็จะสามารถอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ หรืออาจไม่สามารถยอมรับได้ และนั้นคืออาจจะทำให้เกิดการปฏิเสธได้ ซึ่งรูปแบบ 3 ประการนั้นจัดอยู่ในกลุ่มของ “ขอบเขตที่ไม่สนใจ” (Zone of indifference) เพราะแต่ละบุคคลจะยอมปฏิบัติตามด้วยการไม่ประเมินผล หรือตั้งคำถาม บาร์นาร์ด (Barnard) ได้อธิบายถึงขอบเขตการไม่ได้ใช้นั้นกำหนดโดยระดับของผลที่ได้มาจากการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ซึ่งมีค่ามากในระดับบุคคล ถ้าผู้ปฏิบัติเลือกจะไม่ยอมตาม[36] ดังที่ โอล์มสเตด (Olmstead) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ จาคอบส์ (Jacobs) ที่ได้แนะนำถึงข้อกำจัด ซึ่งสามารถเรียกร้องจากบุคคลด้วยการแสดงต่อให้แก่องค์กร ถ้าหากเกิดความเสียหายมากพวกเขาก็จะไม่ยอมปฏิบัติตาม อันดับต่อมาการสั่งการจะถูกปฏิเสธถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติไม่ได้รับรู้และไม่ได้พึงพอใจ แต่ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานที่อยู่เหนือกว่าอยู่ในระดับดี ผู้ปฏิบัติอาจตัดสินใจที่จะยอมปฏิบัติตาม เพราะความสัมพันธ์ถูกสร้างขึ้นจนเกิดความเชื่อถือได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั้นแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ เพื่อความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหลักการสำคัญของ บาร์นาร์ด (Barnard) ที่ได้รับการยอมรับในระยะเวลาต่อมา คือการให้สิ่งตอบแทน หรือการเพิ่มศักยภาพเพื่อรางวัล ซึ่งจะเป็นการเอาชนะที่เรียกว่า “ขอบเขตของความไม่ใส่ใจ” (Zone of indifference) ในที่นี้การยอมปฏิบัติตามดูเหมือนจะมีคุณค่าในทางลบ ซึ่งจะต้องชดเชยโดยการโน้มน้าวให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังที่ เกรเกอร์ (Gragor) ได้ระบุถึงการยอมรับ ซึ่งหมายถึงการรับรู้ต่ออำนาจหน้าที่อันเป็นปัจจัยสำคัญแทนที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยการโน้มน้าวใจเมื่อมีการต่อต้าน เขาเชื่อว่าเป็นไปได้ที่การรับรู้ความจริงจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยร่วมกันที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมาย[37] เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ปฏิบัติงานแรงงานในระดับล่าง สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยมีเขาเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการลดการใช้อำนาจหน้าที่ และปฏิบัติด้วยความร่วมมือร่วมใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยเริ่มจากหัวหน้าในการที่จะเริ่มประสานในสิ่งที่ทำกับเป้าหมายของบุคคลให้เกิดทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรภายใต้สภาวะที่ชัดเจนในด้านการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพย่อมมีข้อจำกัดด้วยตัวแปรที่เป็นไปตามข้อบังคับต่างๆ เมื่ออำนาจหน้าที่ คือสิ่งที่ทำการควบคุมในเรื่องการจ้างงาน อาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่พบจากกระบวนการจ้างงาน หรือการบีบบังคับ อาจเป็นการกระตุ้นในทางลบ เป็นการจูงใจให้คนหลีกเลี่ยงผลที่ได้รับมากกว่ามีความพยายามเพื่อจะให้ได้รับรางวัลตอบแทน นายจ้างมักที่จะใช้กำลังเพียงเล็กน้อย เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม อีกแง่มุมหนึ่ง

---

[36] Haroom A. Khan, **An introduction to Public Administration** (Maryland: University Press America, 2008), 66.

[37] Joseph A. Olmstead, **Executive Ledership** (Texas : Gulf Publishing Company, 2000), 98-99.

หรือการจูงใจในทางบวก อาจจะสร้างให้เกิดการยอมปฏิบัติตามได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นแม้ว่าจะมีการใช้การลงโทษ บางที่ก็จะไปสู่ผลสำเร็จในการที่จะรักษาไว้ซึ่งภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมที่มีอย่างจำกัด ผู้ปฏิบัติอาจไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควรจากการดำเนินการในหลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดผลซึ่งบางครั้งเขาก็มักจะใช้วิธีการให้ค่าตอบแทนจำนวนมากเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ การบริหารจัดการในความคิดของ กริฟฟิน (Griffin) ได้กล่าวถึงความคิดของบาร์นาร์ด ในการจะสร้างความก้าวหน้าด้านการบริหารจัดการต้องคำถึงการวางแผนการจัดการ และการควบคุมงานให้เกิดประสิทธิภาพบนฐานของความมีสติไตร่ตรองให้รอบคอบ นี่คือแนวทางการสร้างองค์กรให้ได้ผลดี และย้ำว่าประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ [38] ดังที่โรเจอร์ และ แนนซี (Roger A. Lohmann and Nancy Lohmann) นักสังคมได้พัฒนาแนวคิดที่เป็นไปได้ของบาร์นาร์ด ว่าในระยะเริ่มต้นในปี 1960 ซึ่งทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามนี้ประกอบด้วยวิธีการจัดการ หรือภารกิจจากทัศนคติของผู้รับคำสั่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากกับความสัมพันธ์คุณภาพของอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม เอทซิโอนี (1961) หมายไปถึงความสัมพันธ์ของการวางตัวของผู้ปฏิบัตินั้นมีความสอดคล้องกับการออกคำสั่งของผู้สนับสนุน โดยใช้อำนาจอื่นๆของผู้สั่งการและนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำไปประยุกต์ใช้อำนาจ เอทซิโอนี แสดงให้เห็นถึงขอบเขตของอำนาจที่มีกล่าวไว้ชัดเจนยิ่งขึ้น อำนาจหน้าที่ไม่สามารถที่จะเป็นจริงโดยขาดอำนาจหน้าที่หลักไม่ใช่แค่เพียงการสร้างอำนาจจอมปลอม อำนาจ ในที่นี้หมายถึงอำนาจที่จะให้ผลตามหลักเกณฑ์ของอำนาจ เอทซิโอนี (Etzioni) [39] และ โปเพอร์ (Poper) กล่าวถึงความยินยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำ และ ผู้ปฏิบัติได้ 3 แบบด้วยกันนั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์การใช้อำนาจของเอทซิโอนี ดังนี้

1. การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากความกลัวการถูกลงโทษจากผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

2. การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากผลประโยชน์ ซึ่งเห็นชัดเจนในองค์กรธุรกิจ

3. การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากผลประโยชน์ทางจริยธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการยอมปฏิบัติตามจะเป็นเรื่องของการศึกษา สังคม สภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิต[40]

นับตั้งแต่ เอทซิโอนี (Etzioni) ได้เขียนถึงทฤษฎีของการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการศึกษาที่เรียกว่าการศึกษาองค์กรการรับรู้ ในเรื่องนี้ยังไม่กว้างขวางนักในด้านการจัดการองค์กรที่กำหนดโดยประเภทขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น อุตสาหกรรม สังคมวิทยา การศึกษาระบบราชการ คนในศาสนา กองทัพทหาร สถาบัน และอื่นๆนับเป็นต้นทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม ช่วยให้ในแต่ละหน่วยที่มีลักษณะโครงสร้างหลักร่วมกันกล่าวคือ องค์กรนั้นจะถูกสร้างขึ้นแบบมีเอกลักษณ์ทางสังคม

---

[38] Ricky Griffin, **Management** (Boston: South-Western, 2013), 36.

[39] Roger A. Lohmann and Nancy Lo hmann, **Social Administration** (New York : Columbia University Press, 2002), 301-302.

[40] Micha Poper, **Fact and Fantasy about Leadership** (Cheltenhan : Edward Elgar Publishing Limited, 2012), 77.

ซึ่งแตกต่างกับสภาพที่เป็นไปตามธรรมชาติ เหมือนดังเช่น ความเป็นครอบครัวเดียวกัน กลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน และคนที่อยู่ในเผ่าพันธุ์เดียวกัน องค์กรจะมีการกำหนดเป้าหมาย และออกแบบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กลุ่มกำหนดไว้ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจสิ่งหนึ่งคือชนิดของฐานอำนาจที่สามารถดำเนินการให้บรรลุยังจุดหมายที่มีความหมายต่อการช่วยเหลือ และมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งจะนำพวกเขาไปสู่ การยกระดับเป้าหมายขององค์กร เป็นการทดสอบการเป็นผู้จัดการที่สามารถจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานได้นั้น การบริหารจัดการที่สำคัญคือการมุ่งประเด็นไปยังการบริหารจัดการคน (Management of people) สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญนั้นคือ คำถามที่แสดงให้เห็นถึงหนทางที่จะสามารถเปลี่ยนให้คนสามารถกระทำในสิ่งที่ควรกระทำได้ และไม่มีการปฏิเสธ หรือโกรธเคืองต่อการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้คือผลที่เกิดจากความสุขในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ดี ด้วยการให้เหตุผลแตกต่างของภาระหน้าที่ตามที่เขาต้องการ ความแตกต่างของความผูกพัน การจูงใจ และการให้รางวัล หลักสำคัญของการนำเสนอทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามนำสู่แนวคิดของ เอทซิโอนี (Etzioni.A.1975 A comparative analysts of complex organization) จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในช่วงเวลานั้นมีการทบทวนแก้ไข หลักการจากหนังสือ Comparative Analysis of complex organization ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญในในปี 1975 การศึกษาดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นถึงหลักทฤษฎีพิสูจน์ยืนยันหรือเผยแพร่ออกไปเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสู่ความสัมพันธ์ในระดับนานาชาติ กุญแจสำคัญที่ค้นพบจากทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (Compliance Theory) คือพบว่าองค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันในความหมายตามที่แต่ละองค์กรใช้ เพื่อการควบคุมผู้ที่มีส่วนร่วม นั้นคือการใช้อำนาจ (Power) และในวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมที่พวกเขาแสวงหาความเกี่ยวข้อง (involvement) แม้ว่าความแตกต่างนั้นย่อมมีในหลากหลายหนทาง การยอมปฏิบัติตาม จึงหมายถึงการมีลักษณะร่วมกันของการพิจารณากฎหมายตามหลักการของทั้งสองสิ่งที่สำคัญ กล่าวคือ ชนิดของอำนาจที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ การบีบบังคับ (Coercive) การให้รางวัลตอบแทน (remunerative) และการเป็นไปตามศีลธรรม (normative) และสิ่งที่เกี่ยวข้อง ดังเช่นชนิดของความรู้สึกที่เป็นบวก และความรู้สึกที่เป็นลบ ดังนั้นผู้ที่ถูกคุมขังจะมีแนวโน้มที่จะอยู่ในสภาพองค์กรที่ถูกบีบบังคับ ความเกี่ยวข้องของผู้ถูกกักกันนั้นก็จะมีลักษณะในทางลบ ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคม โดยส่วนใหญ่จะมีลักษณะการใช้อำนาจแบบศีลธรรม และความเกี่ยวข้องของสมาชิกจะมีแนวโน้มไปในทางที่เป็นบวก

อำนาจการบีบบังคับ จะมีความหมายในลักษณะการใช้เพื่อการบีบบังคับอำนาจแบบให้รางวัล จะอยู่บนพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน ค่าชดเชย การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง การให้อิสระ และพบว่าอำนาจที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ หรือศีลธรรมนั้นจะตั้งอยู่บนคุณค่าของความเป็นคนพร้อมที่จะชักชวนให้เชื่อหรือทำตาม และเกิดภาวะผู้นำ ความเกี่ยวข้องในที่นี้หมายถึงทัศนคติของสมาชิกในองค์กร ความเจริญในตำแหน่งหน้าที่ และการเตรียมพร้อม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์ และของผู้นำ ขณะที่องค์กรมักจะลักษณะที่ผสมผสาน ซึ่งหมายถึงมีการควบคุม และการทำให้เกิดสอง หรือทั้งสามสิ่งที่พร้อมจะก่อให้เกิดอย่างใดอย่างหนึ่งในสามแบบอย่างที่สำคัญ ดังนั้นนักโทษจึงมีความสัมพันธ์กับการบีบบังคับ การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมก็จะมีความสัมพันธ์กับอำนาจของการให้รางวัลตอบ

แทน และนักบวชต่างๆ ก็มักจะมีความสัมพันธ์กับอำนาจทางศีลธรรม โดยอาจมีความโน้มเอียงไปถึงพลเมืองที่อาศัยอยู่บริเวณขอบเขตของศาสนา ลำดับที่สองที่พบ คือการมีส่วนร่วมของผู้ที่อยู่ในระดับล่างขององค์กรมักแสดงออกให้เห็นคือ ชนิดของความเกี่ยวข้องกับประเภทขององค์กรของพวกเขา เช่น ผู้ที่ถูกกักบริเวณมักจะรู้สึกเป็นศัตรูต่อการเป็นนักโทษมากกว่าคนงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในบางองค์กรจะมีตัวแปรที่สำคัญ 2ประการ ได้แก่อำนาจ และความเกี่ยวข้อง (Power and Involvement) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องต่อกันก็ได้ ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (Compliance theory) ได้ระบุถึงเหตุผลดังกล่าวว่า ผู้นำสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ทั้งอำนาจ และความเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ดุลยภาพแห่งการยอมปฏิบัติตาม ระดับ การต่อต้าน การสื่อสาร และการกีดกั้นการสื่อสาร สถานะของการมีส่วนร่วมของผู้นำ และผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะโครงสร้างของการยอมปฏิบัติตาม ความสัมพันธ์ของสายการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นที่ตรงข้ามกัน และอื่นๆ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เช่น ขอบเขตขององค์กร ซึ่งเป็นระดับของการขยายอิทธิพลไปยังเครือข่ายของการมีส่วนร่วม[41] จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตามของ เอตซิโอนี (Etzioni) โดยรวบรวบเนื้อหาจากหนังสือการวิเคราะห์การเปรียบเทียบขององค์การที่มีความซับซ้อนบนพื้นฐานของอำนาจ (Power) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) และ ความสัมพันธ์ของรูปแบบ (Their Correlates) พบว่าพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงลักษณะที่มีสภาพบวก คือความผูกพันต่อหน้าที่ในงานขององค์กร หรือสภาพลบคือสภาพเหินห่าง ซึ่งการแสดงออกเหล่านั้นถูกกำหนดโดยระดับของอำนาจที่ใช้ว่าพิจารณาวิเคราะห์แล้วถูกต้องตามหลักเกณฑ์ หรือสมดุล สมเหตุสมผลหรือไม่ จากการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา และอีกส่วนหนึ่งคือ ความสอดคล้องของการแสดงออกที่เขาต้องการ แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางบวก หรือลบก็ตามล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งสิ้น รวมความว่าจะมีอยู่สองส่วนที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ในการยอมปฏิบัติตามคือพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจกับพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้อำนาจ หรือผู้ที่ถูกทำให้ตกอยู่ใต้อำนาจ ไม่มากก็น้อยที่แสดงให้เห็นว่า เหินห่าง หรือผูกพัน ภารกิจถัดไปจะต้องใช้การยอมปฏิบัติตาม คือการระบุวิธีการพัฒนา และวิเคราะห์ พื้นฐานของการแบ่งประเภทขององค์กร ซึ่งดำเนินการใน 3 ระดับคืออับดับแรก อำนาจมี 3 ประเภท ที่แตกต่างกันอันดับต่อมามีความผูกพันต่อองค์กร ทีมีลักษณะเฉพาะและอันดับสุดท้าย ความเชื่อมโยงระหว่างประเภทของอำนาจ และประเภทของความผูกพัน ซึ่งเป็นตัวบ่งบอก เหล่านี้คือความเชื่อมโยงถึงกัน ซึ่งแต่ละชนิดของการประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์ของการยอม ปฏิบัติตาม อันเป็นพื้นฐานในการแบ่งแยกลักษณะของการองค์กร

รูปแบบของอำนาจ 3 ประเภทที่เป็นมิติของต้องการเปรียบเทียบ (Three Kind of Power A comparative Dimension)

อำนาจ (Power) คือการแสดงถึงความสามารถที่แนะนำให้ผู้ทำตามได้หรือมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นที่ให้ปฏิบัติตามตนได้หรือบางส่วนที่เขาสนับสนุน ซึ่งโกลแฮมเมอร์ และชิลล์

---

[41] Amitai Etzioni, **A comparative analysis of Complex organizations** (New York: Free Press, 1975), 191.

(Goldhammer and Shils)[42] ได้กล่าวไว้ว่าการมีอำนาจเป็นการขยายอิทธิพลของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมของคนอื่นที่ตั้งใจ แน่นอนความตั้งใจของเขาบางคนก็อาจจะกลายเป็นอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำตามตนเอง หรือต่อกลุ่มในองค์กร การบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหมู่คณะถือเป็นเรื่องปกติ เปรียบได้กับเงื่อนไขที่กำหนดของผู้ถือครองอำนาจนั่นเอง ความหมายของอำนาจโดยทั่วไป อาจหมายถึงอำนาจในหน้าที่ หรือเกิดจากการดำรงตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ซึ่งจากรายงานเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Power Position) มีความหมายรวมถึงลักษณะเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่เป็นหลักของอำนาจ เช่นในสภาพของการคุมขัง หรือการคุมตัว เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีอำนาจหน้าที่ ซึ่งแสดงต่อผู้อยู่ใต้อำนาจในที่นี้คือผู้ถูกกักขังนั้นเอง ตามแนวคิดของ เอทซิโอนี ในการพินิจวิเคราะห์เรื่องต่อไปนี้จะมุ่งประเด็นไปที่ความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power relation) ในองค์กรระหว่างผู้ที่อยู่ระดับเหนือกว่ากับผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่า ซึ่งก็มีลักษณะของผู้ที่อยู่เหนือกว่าผู้นำองค์กร และอีกกลุ่มหมายถึงผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกควบคุม ผู้ที่อยู่ในระดับชนชั้นล่าง และหมายถึงผู้ที่มีส่วนร่วมน้อย อำนาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของ ลูกจ้างที่จะยอมปฏิบัติตาม คือบางครั้งอาจแตกต่างตามสภาพกายภาพ ทางวัตถุ และสัญลักษณ์ ซึ่งเสนอแนะว่าการจัดกลุ่ม หรือการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ และสัญลักษณ์ คือความละเอียดถี่ถ้วน แม้ว่าเป็นเพียงหนทางหนึ่งเท่านั้น เราสามารถพิสูจน์ หรืออธิบายได้ โดยมุ่งไปที่ทุกชนิดของอำนาจ ซึ่งเราสามารถพบได้จนถึงทุกวันนี้ เราสามารถที่จะแบ่งแยกสิ่งที่มีอยู่ได้อย่างแท้จริง หรือการมองโดยรวมของสิ่งนั้น รูปแบบของอำนาจมี 3 ประการคือ

1. อำนาจบังคับ (Coercive Power) ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ หรือการบังคับใช้ในด้านการลงโทษ ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับการใช้อิทธิพลให้เกิดความเจ็บปวด การทำให้เกิดความทุพพลภาพไม่สมประกอบ หรือถึงกับความตายได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่า การบังคับไม่ให้เคลื่อนไหว หรือกักกัน หรือควบคุมด้วยอำนาจ

2. อำนาจการให้รางวัลตอบแทน (Remunerative Power) เป็นอำนาจที่มีลักษณะของการควบคุมเกี่ยวกับการให้สิ่งของทรัพย์สมบัติ และรางวัลตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าแรง และเงินบริจาค หรือผลประโยชน์อื่น นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ที่ได้รับจากเจ้านาย การให้ริการและให้โภคภัณฑ์ต่างๆ

3. อำนาจจากคุณค่าทางจิตใจ (Normative Power) ซึ่งขึ้นอยู่กับการแบ่งสรร และการปรับให้เหมาะสมของการให้ที่เป็นสัญลักษณ์ของรางวัล ลดการตัดสิทธิ์ของลูกจ้างจากสภาพของผู้นำ หรือปรับด้านการสื่อสาร การปรับลดความนิยม และเกียรติยศชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน และอิทธิพลในส่วนของการยอมรับ และการตอบสนองในทางที่ดี เช่นนักพูดที่มีชื่อเสียง มีอำนาจในการจูงใจ หรือชักจูง หรือมีอำนาจการเชิญชวนได้

องค์กรทั้งหมดที่มีการจ้างงานจะมีการใช้อำนาจทั้ง 3 ประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับระดับความใกล้ชิดกัน มีความเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน จากองค์กรหนึ่งไปยังองค์กรหนึ่ง ซึ่งแนวโน้มที่พบคือทุกๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจอย่างน้อยก็มีการใช้ใน 2 ประเภท ซึ่งปรากฏหลักฐานได้จากการวิเคราะห์ของโครงสร้างการของการยอมปฏิบัติตามที่แปรเปลี่ยนไปตามแต่ละองค์กร

---

[42] Goldhammer and Shils, “Type of Power and Status,” **The America Journal of Sociology** (1939): 171-182.

เหตุผลหลักของการศึกษาการใช้อำนาจซึ่งดูเหมือนว่าจะเกี่ยวข้องกัน เมื่อเราให้ความสำคัญกับชนิดของการใช้อำนาจทั้ง 2 แล้วจับกลุ่มมาเป้าหมาย พวกเขามีแนวโน้มจะวางตัวเป็นกลางลดการต่อต้านผู้อื่น การประยุกต์ใช้อำนาจในการชักจูง ทำไมจึงต้องมีการคุมขัง เมื่อพิจารณาอย่างละเอียด พบว่าเป็นเหมือนการบำบัดจิตใจของผู้ป่วยในโรงพยาบาล และทำไมครูจึงพัฒนาโรงเรียน โดยใช้การลงโทษนักเรียน ในทำนองเดียวกันอาจยังเป็นที่สนใจนำไปสู่การใช้อำนาจตามอุดมคติ ใช้การกระตุ้นน้อยแต่ได้ผลมากในการศึกษาการสร้างแรงจูงใจชนิดที่นำไปสู่การเกิดสงครามได้ที่เดียว

ความรู้สึกต่อต้านในหลักการให้รางวัล การให้เงินปันผลกำไรอื่นๆ อาจเป็นสิ่งโน้มน้าวใจและมีไม่น้อยที่คำนึงถึงสิ่งที่เป็นการความคิดไปในทางตรงข้าม โดยการละทิ้งความต้องการความขัดแย้งกันระหว่างการสร้างแรงจูงใจในแต่ละรูปแบบ เช่นความมีเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การบูชาความรัก ของแต่ละชนเผ่า และแรงจูงใจทางเศรษฐกิจของการลงทุนเป็นต้น มีความเป็นไปได้ว่าเราสามารถที่จะโต้เถียงเกี่ยวกับสิ่งที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง อาจนำสู่การเรียกร้องสิทธิเพิ่มขึ้นจากผู้ที่มีความต้องการจากผู้ที่พอใจ จากการควบคุมขององค์กร และนั้นแสดงว่ายังคงมีอำนาจอื่นๆ นอกเหนือจากที่มีซึ่งสร้างให้เกิดการมีส่วนรวม เช่นกลุ่มคนระดับแรงงานสามารถขับเคลื่อน และควบคุมสังคมได้ ซึ่งพอกับความต้องการด้านเศรษฐกิจกับของพวกเขา สมาชิกย่อมมีแรงหนึ่ง สมาชิกหากรวมเป็นกลุ่มสังคม มุ่งประเด่นไปที่เรื่องความต้องการด้านเศรษฐกิจ บางครั้งอาจมีความเครียดได้

ความเกี่ยวข้อง3 ประเภทเปรียบเทียบในมิติด้านต่างๆ (Three Kinds of involvement a Comparative Dimension) ความเกี่ยวข้องความผูกพัน และการทำให้ เหินห่าง ในทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการรับสมัครสมาชิกใหม่ หากว่าพนักงานเหล่านั้นรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องหาวิธีการให้พนักงานรับรู้เข้าใจด้วยวิธีการทางบวก โดยให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งนำไปสู่พลังอำนาจขององค์กรนั้นเอง ความเกี่ยวข้อง (involvement) หมายถึงรวมไปถึงการประเมินไปยังเป้าหมายของผู้ที่กำหนดวัตถุประสงค์ ลักษณะของกลุ่มว่าอยู่อย่างใกล้ชิด หรือมีทัศคติอย่างไร ระดับความเกี่ยวข้อง มีตั้งแต่สูงไปถึงต่ำ และทิศทางเป็นได้ทั้งในแบบบวกและลบ ซึ่งในที่นี้หมายถึงความเกี่ยวข้องในทางบวก ก็คือความผูกพัน และการเกี่ยวพันในทางลบ คือการเหินห่างนั้นเอง ข้อดีของการมีความสัมพันธ์ทั้ง 3ระดับความเกี่ยวข้อง (involvement) จะช่วยให้เรามีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง เป็นกลาง และชอบด้วยเหตุผล กล่าวคือผู้ร่วมงานจะเห็นพ้องต้องกัน ยอมรับร่วมกัน ซึ่งนำไปสูงสู่ความเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่ระดับความสัมพันธ์ที่เพิ่มยิ่งขึ้น เปลี่ยนแปลงจากระดับการต่อต้านมาก ไปสู่ช่วงของการยอมรับ และไปสู่ช่วงของการยอมรับมากที่สุด ความเกี่ยวข้องทั้ง 3 ชนิด เราพบว่ามีประโยชน์อย่างมาก และแบ่งเป็นความเกี่ยวข้อง 3 ช่วง ที่จะมีการแปรเปลี่ยนอย่างเป็นวงจรเป็นการเจริญรอยตาม หรือมีการปฏิบัติตาม ได้แก่เริ่มจากความเหินห่างมาก ความเกี่ยวข้อง และการรับรู้ผิดชอบชั่วได้ เพื่อนำไปสู่ช่วงของความผูกพันช่วงที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิดจิตใจ 2 ช่วง ซึ่งสามารถแบ่งแยกความเกี่ยวข้องที่มารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการกำหนดเป็นเป้าหมายของผู้ปฏิบัติของแต่ละหน่วยของสังคม และชนิดของวัตถุประสงค์ เพราะฉะนั้น การให้คำจำกัดความ และยกตัวอย่างประกอบนั้นไม่มีข้อยุติสำหรับองค์กร แต่จะสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายในสถานการณ์อื่น ๆ ทั่วไป

ความเกี่ยวข้องแบบเหินห่าง (Alternative Involvement) รูแบบของความเกี่ยวข้องแบบเหินห่าง มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดเป้าหมายในทางลบ มีความสัมพันธ์โดดเด่นในทางที่เป็น

การต่อต้านกับต่างชาติต่างภาษา ในทำนองเดียวกันการค้า ที่มีการเก็งกำไรในระบบทุนนิยม ที่ใดที่มีระบบการค้า ย่อมมีพฤติกรรมการแยกตัวและแลกเปลี่ยนทางการค้า ซึ่งจะขยายตัวในวงกว้างขึ้นเพื่อให้ได้ ในขณะเดียวกันอีกมุมหนึ่งจะพบว่ามีอิทธิพลบางอย่างที่อยู่เหนือวิธีการค้าที่เกิดผลกระทบจิตใจ ของลูกค้า ทาสบางส่วนยังคงมีทัศนคติต่อนายจ้าง และงานของพวกเขา ในลักษณะที่ถูกคุมขังหรือนักโทษในสงคราม หรือคนที่อยู่หน่วยกักกัน ซึ่งเป็นคนที่ต้องขอคนช่วยเหลือ ให้ได้รับการฝึกฝน ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีแนวโน้มว่าเหินห่างจากองค์กรของแต่ละคนตามลำดับไป ความเกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Calculative involvement) รูปแบบของ ความเกี่ยวข้องนี้มีรูปแบบทั้งที่เป็นไปในทางลบ และบวก อยู่ที่ว่าเป้าหมายของความเกี่ยวข้องจะมีเป็นไปในลักษณะของอำนาจที่เหนือกว่าในความสัมพันธ์ของการค้าขาย ซึ่งเขาจะต้องติดต่อธุรกิจ ทัศนคติจะอยู่ที่ลูกค้าที่ถือว่าเป็นผู้มีอิทธิพล ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ จึงเหมือนกับนักลงทุนรุ่นใหม่ ในระบบทุนนิยม หรือเชื่อมกันถึงซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่ามีอำนาจเหนือความคิดที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว อันจะนำไปสู่อำนาจนั้นเอง และความเกี่ยวข้องด้านคุณธรรม (moral involvement) มีรูปแบบของความเกี่ยวข้องในทางบวกระดับมาก และมักจะเป็นความเกี่ยวข้องของกลุ่มที่อุทิศตนเพื่อศาสนามีพฤติกรรมการรวมตัวกันเพื่อเสียสละ และผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มจะจงรักภักดีต่อผู้นำในกลุ่มด้วยใจที่เป็นกุศล โดยความเกี่ยวข้องด้านคุณธรรมจะ มี 2 ประเภท ได้แก่การประพฤติโดยบริสุทธิ์สมบูรณ์ และเพื่อสังคม ซึ่งทั้ง 2 ประเภทนี้แตกต่างกันในบางอย่างและในขณะเดียวกัน การใช้อำนาจจากคุณค่าจิตใจแบบแท้จริง (Pure normative Power) ซึ่งแตกต่างไปจากการใช้อำนาจที่มาจากสังคม (Social Power) อย่างไรก็ตามทั้ง2ประเภท มีความโน้มเอียงไปทางการผูกพันทั้งคู่ (Commitment) แตกต่างกันไป ทั้งในเรื่องของแนวโน้มและโครงสร้างของสภาพที่อยู่ภายใต้การพัฒนาในแต่ละแบบ ความผูกพันที่เกิดจากความถูกต้องอย่างแท้จริง ถือเป็นพื้นฐานของการจัดการเรื่องของศีลธรรมและการพิสูจน์ถึงอำนาจหน้าที่ความผูกพันเชิงสังคมจะมีลักษณะอ่อนไหวต่อความกดดันของกลุ่มที่มีมาดั้งเดิม และกลุ่มสมาชิก แนวโน้มของลักษณะของความเกี่ยวข้องแบบคุณธรรมอย่างบริสุทธิจะพัฒนาในลักษณะความสัมพันธ์แบบแนวตั้งซึ่งเหมือนกัน ระหว่าครูกับนักเรียน พระสงฆ์ กับอุบาสกอุบาสิกา ผู้นำกับผู้ตาม แนวโน้มของความเกี่ยวข้องแบบสังคม (Social involvement) จะมีการพัฒนาในสภาพความสัมพันธ์แนวนอน ซึ่งก็เหมือนกับในสภาพของกลุ่มที่มาจากลุ่มระดับความสัมพันธ์ทั้ง 2 คือผูกพันโดยบริสุทธิ์ใจ (Pure moral) และความผูกพันโดยสังคม พบว่าแนวโน้นของการมีส่วนร่วมขององค์กรมีสภาพลดลง หากมีเป้าประสงค์ขององค์กรที่มีการแปรเปลี่ยนบ่อยๆ และในสภาพขององค์กรที่มีลักษณะของระบบการใช้อำนาจที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. มีคำสั่งขององค์กร
2. มีการอนุมัติให้ดำเนินการโดยมีการช่วยเหลือ เพื่อให้เป็นไปตามคำสั่งนั้นๆ
3. มีคนที่ดำรงตำแหน่งในการระดับอำนาจนั้นๆ

การใช้อำนาจในองค์กรที่ดีที่สุด เปรียบได้กับการนำวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของความเกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพิจารณาสิ่งที่ตามมาได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นำไปสู่การสร้างมโนคติขององค์กรและระบบบริหารได้ หรือแม้แต่การควบคุมโครงสร้าง หรือรักษาสถานสภาพขององค์กร แนวโน้มของการมีส่วนรวมของผู้ที่อยู่ระดับล่าง ขององค์กรแสดงถึงระบบการควบคุมอำนาจ คือ

มีการอ้างอิงไปยังระดับชั้นต่างๆ ในลักษณะของการเกี่ยวข้องในองค์กร เมื่อมีการเกี่ยวข้องอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน ถึงวัตถุประสงค์ของแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ เช่น เป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องมีลักษณะเฉพาะ

ประเภทของการยอมปฏิบัติตาม (Type of Compliance)

การยอมปฏิบัติตามเปรียบได้กับพื้นฐานของการเปรียบเทียบ ชนิดการยอมปฏิบัติตามความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่การประยุกต์ใช้อำนาจภายในองค์กรกับผู้ร่วมงาน งานที่อยู่ในระดับต่ำกว่า และความเกี่ยวข้องในองค์กรที่ได้รับการพัฒนา โดยผู้ร่วมงานที่อยู่ระดับต่ำกว่า ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตาม กลุ่มของประเภทอำนาจทั้ง 3 ชนิดและความเกี่ยวข้องที่เกิดขึ้น 3 ประการ ชนิดของการยอมปฏิบัติตาม 9 ชนิด แสดงความสัมพันธ์ดังตารางที่ 1

ตารางที่1 การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตาม

ชนิดของอำนาจ	ประเภทของการยอม		
	ชนิดเห็นห่าง Alien	เพื่อประโยชน์ของตนเองCalculative	ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี moral
บีบคับ Coercive	1	2	3
การให้รางวัลตอบแทน Remunerative	4	5	6
คุณค่าทางจิตใจ Remunerative	7	8	9

ที่มา : Amitai Etzioni, **Complex Organizations** (New York: Macmillan Publishing Co., 1975), 12.[43]

จากรูปภาพความสัมพันธ์ทั้ง 9 ลักษณะนี้ พบว่าไม่ได้เกิดขึ้นเสมอไป เช่นในรูปแบบที่เกิดขึ้นตามเส้นทแยงมุมได้แก่ 1 - 5 - 9 มักจะเกิดกันขึ้นมากกว่ารูปแบบอื่นๆ ทั้ง 6 ประเภท ซึ่งดูเหมือนว่าเป็นภาพจริงเพราะ 3 ประเภทนี้ มีความสอดคล้อยสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุที่ทั้ง 6 ประเภทก็ยังไม่สามารถตัดออกไปได้ แบ่งเป็นประเภทของความสัมพันธ์ได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ประเภทความสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องกัน (The congruent Type)

จะเห็นว่าความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของผู้ที่อยู่ต่ำกว่า คือสิ่งที่กำหนดโดยปัจจัยภาพของพวกเขา ดังเช่นโครงสร้างของบุคลิกภาพของพวกเขา การปลูกฝังทางสังคม การเป็นสมาชิก

[43] Amitai Etzioni, **Complex Organizations** (New York: Macmillan Publishing Co., 1975), 12.

ภาพ การรวมกลุ่มเป็นหมู่คณะและในขณะเดียวกันอำนาจของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไปในแต่ละชนิดของการเกี่ยวข้องในลักษณะที่มีแนวโน้มในการสร้างขึ้น และมีอิทธิพลเหนือกว่าอำนาจที่เกิดขึ้น ตามชนิดของการเกี่ยวข้องแสดงออกในทางความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนร่วม ในระดับต่ำว่า เพราะว่ามีปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และชนิดของความเกี่ยวข้อง ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในองค์กรที่มีลักษณะเหมือนๆกัน ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ต้องสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับการใช้อำนาจ การบีบบังคับก็มีแนวโน้มที่จะเหินห่าง นี้คือกรณีของความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติด้วยมีสภาพที่สอดคล้องกัน กรณีที่เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องมักจะเกิดขึ้นได้บ่อยกว่ากรณีที่ไม่สอดคล้องเพราะความสอดคล้องกันมักจะมีประสิทธิ์ผล และองค์กรจะเป็นหน่วยของสังคมที่อยู่ภายใต้ระบบภายนอก และความกดดันจากภายใน เพื่อประสิทธิผลการประยุกต์ใช้อำนาจประเภทคุณค่าทางจิตใจ (Normative Power) ยกตัวอย่างเช่น ข้อเรียกร้องของผู้ร่วมงานชั้นต่ำนำไปสู่ข้อตกลง ถ้าหากผู้ที่อยู่ชั้นต่ำกว่านั้นเพียงแค่รวมตัวกันอย่างหลวมๆ โดยเฉพาะพวกเขาเหล่านั้น มีความเหินห่างต่างกัน การประยุกต์ใช้อำนาจทางคุณค่าทางจิตใจจึงเป็นสิ่งนี้ไม่สามารถใช้ได้ผล ดังนั้นจึงจะต้องมีการรวมกัน โดยใช้อำนาจคุณค่าทางจิตใจกับความผูกพันแบบความรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีการให้ค่าตอบแทนเพียงเล็กน้อยอาจไม่เกิดประโยชน์เมื่อผู้ปฏิบัติมีความเหินห่าง ดังนั้นจึงมีความโน้มเอียงไปในลักษณะที่ ไม่เชื่อฟัง ดื้อดึง การมีทรัพยากรอย่างเพียงพอก็อาจไม่มีประโยชน์เช่นกัน เมื่อผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกผูกพัน ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นก็ยังคงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของงาน เพื่อแสดงถึงสัญลักษณ์ของการให้รางวัลตอบแทนในรูปของคุณค่าทางจิตใจเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงสัมพันธ์กันแบบการใช้รางวัลตอบแทนกับความเกี่ยวข้องชนิดเพื่อประโยชน์ของตนเอง การใช้อำนาจแบบบีบบังคับ (Coercive Power) ก็มีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นอำนาจที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรนั้นมีการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ของผู้ที่ร่วมงานที่อยู่ต่ำกว่าในสภาพเหินห่าง และถ้าในทางกลับกัน ถ้าเราได้ประยุกต์ใช้ในสภาพที่มีการผูกพันในระดับเหินห่างปานกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชา มันก็จะทำให้ส่งผลเสียต่อภารกิจเหมือนกับ ความเกี่ยวข้องชนิดคุณธรรม เกิดกับการรับพนักงานใหม่ การสมาคม และการสื่อสาร ดังนั้นอาจลดประสิทธิผลได้ การดำเนินดังดังกล่าวจะต้องสร้างให้เกิดในสภาพที่มีความสอดคล้องกัน

2. ประเภทความสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่สอดคล้อง (The incongruent Type)

องค์กรที่อยู่ในสภาพที่ถูกกดดัน ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะก็คือความสัมพันธ์ 6 ประเภท ที่ถือให้เกิดประสิทธิภาพเล็กน้อย ซึ่งเป็นชนิดที่ไม่คอยมีความสัมพันธ์กันและไม่ค่อยมีโอกาสในการเกิดขึ้นได้ตามหลักการ หรือทฤษฎีที่ได้กล่าวมานั้นเหตุผลสำคัญที่ยากจะอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เพราะองค์กรไม่ได้มีข้อจำกัดในการควบคุมสิ่งต่างๆ เหนืออำนาจเหล่านั้น เขาจึงประยุกต์ใช้อำนาจ และความเกี่ยวข้องที่เกิดขึ้นกันผู้มีส่วนร่วมในระดับที่ต่ำกว่า การใช้อำนาจต้องขึ้นอยู่กับวิธีการ ปฏิภาณ ซึ่งองค์กรสามารถที่จะรับสมาชิกให้ และอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติใช้ให้เกิดประโยชน์ จากเขาเหล่านั้น ส่วนการเกี่ยวข้อง (involvement) จะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกที่มาเกี่ยวข้อง ดังเช่นการสร้างสมาชิกภาพ ของผู้ร่วมงาน กับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยสหภาพแรงงาน ข้อผูกพันพื้นฐาน เช่น ข้อตกลงร่วมทางศาสนาของกลุ่มของผู้นับถือ และโครงสร้างด้านบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน เช่นแบบเผด็จการ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ได้กล่าวมา บางที่อาจลดความสอดคล้องของสิ่งที่มุ่งหวังของการใช้อำนาจและความเกี่ยวข้องได้

การยอมปฏิบัติตาม และอำนาจหน้าที่ (Compliance and Authority) รูปแบบความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งนักเรียนเสนอสิ่งที่สำคัญบางอย่างที่แตกต่างกันระหว่าง กระบวนการในการศึกษา วิธีการควบคุมองค์กร และการศึกษาการจัดการแบบดั้งเดิม เว็บเบอร์ (Weber) ซึ่งการศึกษานี้จะเห็นไปสู่การศึกษาด้าน อำนาจหน้าที่ เป็นสำคัญ หรือเป็นไปตามหลักกฎเกณฑ์ของการใช้อำนาจ ซึ่งได้ระบุไว้อย่างชัดเจนซึ่งมีนัยสำคัญอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิ่งที่มุ่งเน้นไปในสังคมสมัยใหม่ที่ผ่านมา เพื่อที่จะนำมาทดแทนแนวคิดดั้งเดิมที่ให้คนสำคัญ เช่นอำนาจจากกองกำลัง และเศรษฐกิจ ให้มีลักษณะเป็นพลังของสังคมแทน ทำให้เกิดอำนาจเหนือกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในความเป็นจริงอำนาจหน้าที่บางอย่างสามารถที่จะเกิดขึ้นได้โดยควบคุมโครงสร้างของอำนาจจากงผู้ร่วมงานในระดับที่ต่ำกว่าได้ทั้งหมดในองค์กร แน่นอนว่าอำนาจหน้าที่จะปรากฏแสดงอยู่ในบทบาท ที่ดำรงไว้มายาวนานในการดำเนินการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามก็อาจจะไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการใช้อำนาจ จนกระทั่งพิสูจน์ได้ว่าอำนาจนั้นมีอย่างสมบูรณ์และได้รับการยอมรับ ซึ่งในขณะนี้ถือเป็นการวางรากฐานของมาร์ซ (Marx) และการโต้แย้งในอดีตนำไปสู่สถานะที่สมบูรณ์ทั้งเป็นหลักเกณฑ์ และไม่ใช้หลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องควบคุม อนึ่ง มโนคดีที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ (Authority) นั้นไม่ได้ใช้แค่เพียงนำไปสู่การพิจารณาถึงสาเหตุของความแตกต่างของอำนาจทั้งหมดมากว่าสิ่งนั้นคือ หมายถึงลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายตามความชอบธรรม สภาพที่มีลักษณะเฉพาะตามธรรมชาติ ของการสนับสนุนเช่น ด้านการสอน ด้านวัตถุหรือด้านสัญลักษณ์ ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจแต่ละประเภท ประเภทของการใช้อำนาจทั้ง 3 ชนิดนั้นบางครั้งอาจจะต้องมองไปที่หลักเกณฑ์ตามกฎหมายโดยผู้ที่ร่วมงานในระดับต่ำกว่าซึ่งในความเป็นจริงก็ยังมีการใช้อำนาจแบบคุณค่าจิตใจ (Normative)การให้รางวัลตอบแทน (Remunerative) และอำนาจที่บีบบังคับ (Coercive) ซึ่งทั้งหมดนี้ก็แตกต่างไปตามประเภทของอำนาจ ที่ใช้กับลูกจ้าง เช่น การนำโดยผู้ว่าจ้าง และตำรวจ แต่อำนาจ (power) จะแตกต่างในลักษณะของความเป็นไปได้ว่าที่พวกเขาได้ เป็นที่นับถือในลักษณะที่ชอบด้วยกฎหมาย โดยผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ อำนาจแบบคุณค่าจิตใจ (Normative Power) จึงเปรียบได้ว่าเป็นที่นี้ถือตามหลักเกณฑ์กว่าทั้งหมด การบีบบังคับดูเหมือนจะน้อยสุด และการให้รางวัลตอบแทนอยู่ในระดับตรงกลางระหว่างการใช้อำนาจ ท้ายที่สุดนี้สิ่งสำคัญคือการให้ความสำคัญกับการเกี่ยวโยงที่เกิดขึ้นในองค์กร การที่ทำให้เกิดใน 2 สิ่งคือการสั่งการให้เป็นตามหลักเกณฑ์ถูกต้องตามธรรมนองคลองธรรม และสิ่งที่จะทำให้เกิดความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการควบคุม ทำให้เกิดความเหินห่างซึ่งเป็นผลพวง ซึ่งไม่ใช้แค่เพียงการใช้อำนาจนางที่ผิดที่กฎหมายกำหนด แต่ก็มักเกิดจาการใช้อำนาจทำให้เกิดความท้อแท้ ทั้งความต้องการความหวังดี ความปราณนา ความผูกพันที่มีอยู่ เพียงเพราะการสั่งการที่ชอบด้วยกฎหมายยังอยู่ในขอบเขตของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเกี่ยวข้องในเชิงบวก จะเกิดขึ้นเมื่อคำสั่งการนั้นเกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ลักษณะ คือชอบด้วยกฎหมาย และเป็นเรื่องที่น่าพึงพอใจ ซึ่งมีลักษณะที่แสดงในทางบวก เมื่อการใช้อำนาจ ซึ่งเกิดโดยการไม่ชอบด้วยกฎหมาย และทำให้เกิดความท้อแท้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นสื่อกลางอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างความชอบด้วยกฎหมายหรือความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องไม่ขาอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้การศึกษาเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องและการยอมปฏิบัติตาม ถึงแตกต่างไปจากการใช้อำนาจหน้าที่ โดยมีการบรรยายถึงผลกระทบ และการประเมินผลกระทบของการออกคำสั่ง เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับต่างๆ เข้าใจ

ผู้ร่วมงานในระดับล่าง และระบบขององค์กร โดยที่เริ่มมีการเปรียบเทียบคำถามที่ต้องการคำตอบ คือทำไมเราจึงต้องทำให้ผู้มีส่วนร่วมระดับล่างยอมปฏิบัติตามโดยมุ่งประเด็นไปที่การเปรียบเทียบหรือไม่ ใคร คือผู้ร่วมงานที่อยู่ระดับล่างอย่างแท้จริง อะไรคือเส้นแบ่งระหว่างผู้ที่อยู่ระดับล่างและระบบขององค์กร ซึ่งคำตอบนี้เราสามารถจะใช้ส่วนหนึ่งของรายการโดยการที่เสนอแนะตามที่บอกมานั้นด้วยเหตุนี้จำให้ทดสอบก่อนที่จะแสดงผลลัพธ์ออกมา

การประยุกต์ใช้ด้วยการออกแบบกลุ่มของผู้มีส่วนร่วม โดยไม่กำหนดความสำคัญในลักษณะที่หลากหลาย สำหรับผู้ที่อยู่ในระดับล่าง อันดับแรก เขาเหล่านั้น กลุ่มนั้นไม่สามารถประยุกต์ให้เป็นระบบได้ แม้ว่าสมาชิกจะมาจากตำแหน่งที่หลากหลาย บางครั้งกลุ่มจำเป็นต้องออกแบบไว้เพื่อผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง ด้วย เป้าหมายในลักษณะเห็นห่าง เช่น ใช้หลักการนี้สำหรับสมาชิกของสหภาพแรงงานที่รวมกลุ่มกัน เพียงเพื่อสนับสนุนและเพื่อให้เห็นถึงสภาพเพียงเท่านั้น อย่างอื่น เช่น การจำกัดการของสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ปรับให้เข้ากับสภาวะของการเป็นสมาชิก การสรรหาบุคคลเข้าสู่การทำงาน คุณค่าคนสำเร็จอาจไม่ได้เกิดจากการขาดการอบรมโดยหน่วยงาน แต่การขาดคนไว้วางใจต่อพวกเขาเหล่านั้น สรุปอย่างย่อได้ว่ามีความผูกพันด้านจิตใจบ้างเล็กน้อย แม้ว่าสิ่งต่างๆจะสามารถทำให้เป็นจริงได้ ตามหลักเกณฑ์ โดยทั่วไป โดยการแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานระดับล่างขององค์กร มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระดับชนชั้นแรงงาน ซึ่งพวกเขาสามารถที่จะต้านทานกฎเกณฑ์ โดยทั่วไป ดังเช่น การจัดหาโดยศึกษาจากคนที่อยู่ในระยะแรกนั้น ๆ ซึ่งการศึกษาดังกล่าวได้ระบุประเด็นไปที่บัญหาของการมีส่วนร่วมเหมือนกับยังขาด ความสนใจ จึงมีอัตราการลาออกจำนวนมาก และมีความผูกพันลดน้อยลง แต่นานๆครั้งก็จะมีการเปรียบเทียบสิ่งที่แสดงออกมา หรือเกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษากลุ่มสมาชิกอาสาสมัคร และองค์การปกครองมักพบว่าองค์กรเหลานั้นจะเกี่ยวข้องกับการผูกมัด โดยจิตวิญญาณของผู้ใต้ร่วมปฏิบัติงานในระดับล่างซึ่งมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เพียงเล็กน้อย และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนนั้นในองค์กร จากรายการต่างๆที่หลากหลายของผู้มีส่วนร่วมในระดับต่ำกว่าแค่นั้น แต่จะต้องเปรียบเทียบระบบของพวกเขากับสิ่งอื่นๆ ในทั้ง 3 มิติ เช่น ทหารที่อยู่คู่กับการต่อสู้ เมื่อเปรียบกับมิติทั้ง 3 แล้วจะอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ผู้ถูกกักกัน จะอยู่ในสภาพสูง ในสถานะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพเห็นห่าง และการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับต่ำ กรณีลูกจ้างระดับความเกี่ยวข้องและการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับกลางส่วนการปฏิบัติอยู่ระดับสูง ในที่สุดแล้วในทางตรงภาพลักษณะของกลุ่มมีลักษณะที่ถูกจำกัดด้วยการวิเคราะห์ของผู้มีส่วนร่วมซึ่งลักษณะเฉพาะ การวิเคราะห์กลุ่ม เปรียบได้กับการทำให้แตกประเด็นการคำนวณ และเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด สามารถที่จะประยุกต์ใช้กับผู้มีส่วนร่วมในทุกๆ ระดับในระดับชั้นขององค์กรเฉพาะที่เกี่ยงข้อง หมายถึงการวิเคราะห์ทีมของผู้มีส่วนร่วมในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งพบว่ามีความหลากหลาย ของระดับการเกี่ยวพันของผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติหน้าที่จนกระทั่งได้มีการอภิปราย จึงได้ภาพลักษณะในการนำมาใจ แต่เป็นเพียงแค่การบรรยายถึงการวิเคราะห์ของกลุ่มเท่านั้น ดังนี้ผู้ถูกกักขังที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในระดับต่ำกว่าจะมีความเหินห่างมากมีการปฏิบัติในระดับต่ำ ผู้ที่มีส่วนร่วมในระดับต่ำเป็นผู้ที่มีความผูกพัน หรือเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกล่าวๆ ระดับการปฏิบัติได้งานคือต่ำ ซึ่งก็สามารถแปรผลไปยังกลุ่มของผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง เช่นกลุ่มของผู้เป็นอาสาสมัคร ซึ่งเป็นสมาชิก ในทำนองเดียวกันกลุ่มอื่นๆ ก็จะมี

ลักษณะเฉพาะดังตารางนี้การวิเคราะห์ในลักษณะของกลุ่ม การวิเคราะห์รายละเอียดของบางมโนคติที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง ดังตารางที่2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ในลักษณะของกลุ่ม การวิเคราะห์รายละเอียดของบางมโนคติ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง

ผู้มีส่วนร่วมระดับล่าง	ธรรมชาติของความเกี่ยวข้อง(ควบคุมชี้นำ)	ผู้ใต้บังคับบัญชา	การปฏิบัติ/หน้าที่
ผู้ถูกกักกัน	สูง/ด้านลบ	สูง	ต่ำ
ลูกจ้าง	ต่ำ/ด้านลบหรือบวก	ระดับกลาง	สูง
ลูกค้า	ต่ำ/ด้านลบหรือบวก	-	ต่ำ
ผู้อยู่ในศาสนา	สูง/ด้านบวก	ต่ำ	ต่ำ
สมาชิก	สูง/ด้านบวก	ปานกลาง-ต่ำ	ต่ำ
ผู้สนับสนุน	สูง/ด้านบวก	สูง	สูง

ที่มา : Amitai Etzioni, **complex organizations** (New York: Macmillan Publishing Co., 1975), 20. [44]

ตารางแสดงกลุ่มของการให้ความหมายในการนำไปใช้ ซึ่งมันอาจจะไม่ละเอียดแต่ได้ให้ความหมายของผู้มีส่วนร่วมในระดับที่ต่ำกว่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันของความหลากหลายในมิติต่างๆ ผู้ทีมีส่วนร่วมในระดับสูงจะมีอำนาจถาวร (Permanent) ซึ่งได้เปรียบเทียบมากว่าผู้มีส่วนร่วมในระดับต่ำกว่า เพราะตำแหน่งของพวกเขาในระดับองค์กรดังนั้น โดยความหมายแล้ว ผู้มีส่วนร่วมในระดับสูงจะเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในประเภทขององค์กร แต่พวกเขาเหล่านั้นต้องมีความผูกพันและหน้าที่ ดังนั้นในความสัมพันธ์ในรูปแบบ 3 มิติ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทได้อย่างหลากหลายโดยมีการแบ่งแยกได้ระหว่างผู้มีส่วนร่วมในระดับล่าง และในระดับสูง ซึ่งมิติเหล่านั้นมามารถนำเสนอได้ ถึงแนวทางของการกำหนดโครงสร้าง ซึ่งเป็นเส้นแบ่งเขตขององค์กร และสิ่งนี้คือ สิ่งที่ใช้จำแนกระหว่างผู้ที่มีส่วนร่วมและผู้ที่ไม่มีส่วนร่วม ในสภาพความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความเกี่ยวข้อง (involvement) การอยู่ใต้บังคับบัญชา (Subordinator) และการปฏิบัติที่ความหน้าที่ (Performance) ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวพันกับผู้กักกัน ทหาร แรงงาน และอาชีพอื่นๆ ประกอบด้วย ลูกค้า และลูกค้าประจำและอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มหลักเกณฑ์ต่ำตาม 3 หลักเกณฑ์ ต้องพิจารณาจากบุคคลภายนอกที่ไม่ใช้สมาชิก เราควรที่จะให้คนสำคัญกับสิ่งที่มีความสำคัญซึ่งจำเป็นที่จะจัดทำเป็นเค้าโครงร่างของบเขตขององค์กร

[44] Amitai Etzioni, **Complex Organizations** (New York: Macmillan Publishing Co., 1975), 12.

บทสรุปของรูปแบบของการยอมปฏิบัติตามที่นำเสนอนี้ จึงเป็นพื้นฐานของการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กร เพราะความสัมพันธ์ของการยอมปฏิบัติตามเป็นศูนย์รวมของส่วนต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรคณะอื่นๆ แต่ละองค์กรต้องการที่จะให้มีการยอมปฏิบัติตามมากว่า และจะเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่เกิดขึ้นในองค์กรจำนวนมาก การยอมปฏิบัติตามจึงหมายถึงสองสิ่งสำคัญคือความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติที่สอดคล้องกับการสั่งการในลักษณะของการอนุเคราะห์ต่อกันของผู้มีอำนาจนั่นเอง และทิศทางของเป้าประสงค์ในขณะการจะใช้อำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 3 ชนิดได้แก่ 1) อำนาจบีบบังคับ 2) อำนาจสินน้ำใจ 3) อำนาจที่มาจากจิตใจ และชนิดของความเกี่ยวข้อง 3 ชนิดได้แก่1) แบบเหินห่าง 2) เห็นแก่ส่วนตน และ 3) การกระทำด้วยเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องทำนองคลองธรรม ดังนั้นจึงประกอบด้วยมีทั้ง 9 ประเภท ของการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งมี 3 ชนิดที่สอดคล้อยกันและมีประสิทธิภาพมากว่าลักษณะ 6 ประเภท ซึ่งมักจะได้มาจากประสบการณ์การณ์ถือเป็นพื้นฐานของการศึกษาเปรียบเทียบขึ้น ในแต่ละระดับการจะมีโครงสร้างการยอมปฏิบัติตามของตนเองอยู่แล้วจากบุคคลในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นไปได้ทั้งอยู่ในระดับมาก หรือน้อยตามรูปแบบ 3 มิติของการมีส่วนร่วมได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้อง 2) การปฏิบัติหน้าที่ประจำ และ 3) ความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มความสัมพันธ์จะเห็นว่ามีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม โดยผู้มีส่วนร่วมในระดับต่ำ แสดงให้เห็นถึงว่าพวกเขาเหล่านั้นสามารถอยู่ในสภาพตำแหน่งได้ถึง 3 มิติของการวิเคราะห์ ซึ่งสามารถที่จะวาดโครงร่างอย่างเป็นระบบที่เป็นชอบขององค์กร เราพร้อมที่จะเริ่มต้นในหลักการแรก คือมีอิสสระในการดำเนินการ โดยการแบ่งประเภทขององค์กรเป็นไปตามที่โครงสร้างของการยอมปฏิบัติตามของพวกเขานั้นเอง [45]

การยอมปฏิบัติตามเป็นพื้นฐานการเปรียบเทียบทฤษฎีของ เอทซิโอนี (Etzioni) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของอำนาจในองค์กร แสดงออกมาเป็นมโนทัศน์ในทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามในมุมมองดังกล่าว ได้เสนอแนะให้เห็นถึงแหล่งของการใช้อำนาจที่จะสอดคล้องกับชนิดขององค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดย เอทซิโอนี ได้ระบุถึงหลัก 3 ประการขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายเช่นเชิงเศรษฐศาสตร์ การออกคำสั่ง และวัฒนธรรม หากว่าเป้าหมายแรกขององค์กรคือการออกคำสั่งโดยชอบธรรมในด้านการปกครอง ด้านจริยธรรม ด้านการเงิน และด้านอื่นๆ เช่น แหล่งของอำนาจทั้งหมดอาจมีลักษณะของการถูกบีบบังคับซึ่งต้องเข้าใจว่า นโยบายการปกครองมีการใช้อำนาจในทางมิชอบ อำนาจในการปฏิบัติงาน หรือชนิดของการสั่งการมีทิศทางที่จะส่งเสริมไปในทางการออกคำสั่ง ดังเช่นการควบคุมในโรงเรียน คนส่วนใหญ่มักจะทำให้คุณค่าของการเรียนรู้และเป้าหมายของการเรียนรู้ซึ่งผิดไปจากวัฒนธรรมอำนาจ ดูเหมือนว่าที่เป็นคำจำกัดความของทั้งหมดคืออำนาจความชำนาญ อย่างไรก็ตาม สามารถที่จะพบหลักการต่อต้านเพื่อให้โรงเรียนสามารถที่จะสร้างอำนาจบีบบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เอทซิโอนี (Etzioni) [46] เช่นกัน ตั้งแต่

---

[45] Amitai Etzioni, **A Comparative Analysis of Complex organizations** (New York: Division A Macmillan Publishing Co, 1975), 3-22.

[46] John C. Daresh, **What it means to be principal your guide to Leadership** (California: Corwin Press Inc, 2002), 120.

ปี 1950 เป็นต้นมา เอทซิโอนี และนักวิชาการรุ่นต่อมาที่ศึกษาด้านการจัดการองค์กรมีความเชื่อว่าคำถามที่ผ่านมาจะได้รับคำตอบ โดยนำผลการศึกษาเป็นรายกรณีนี้ที่ผ่านมามีการสร้างทฤษฎีมุ่งไปที่ระบบที่มีความแตกต่างเรื่องที่ศึกษามาทั้งหมดออกเป็นระยะของหน่วยงานในการแบ่งแยกองค์กรที่มีความซับซ้อน ทฤษฎีจากผู้เชี่ยวชาญมักจะเปรียบเทียบในส่วนประกอบที่สำคัญอันเป็นปัจจัยพื้นฐานเพราะเป็นสัญลักษณ์ของความเข้าใจ ดังเช่นในหน่วยโรงพยาบาลจะคำนึงถึงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อลดความเจ็บปวดจากอาการทางสุขภาพของผู้ถูกคุมขัง และสหภาพแรงงานที่ไม่สามารถทำงานได้ สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคือการสร้างสหภาพสังคมแรงงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative analysis) มากกว่าเป็นเรื่องของการออกคำสั่งในวันนี้ แนวคิดการจัดระบบองค์กรสังคมของเอทซิโอนี (Etzioni organizational sociology) ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญที่พิจารณาเพียงด้านเดียว เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการสร้างรูปแบบของการยอมปฏิบัติตามของเขา “Compliance model” ซึ่งมักจะมีสิ่งที่เป็นอิทธิพลที่เกิดจากสภาพความเป็นจริง ไม่ใช่เพียงแต่วัฒนธรรมในวงแคบที่มีส่วนร่วม (Parochial) ปฏิบัติในทฤษฎีองค์กรแค่ได้ให้สิ่งที่เป็นนามธรรมกลายเป็นรูปร่างยิ่งขึ้น ตามหลักการทางสังคมอันมีความสัมพันธ์กับหลักทฤษฎีในยุคดั้งเดิมของ เอทซิโอนี ได้กำหนดสิ่งสำคัญกับโครงสร้างทางสังคม รูปแบบของสิ่งที่สร้างความสัมพันธ์ และการสืบสานในลักษณะบุคคลการรวมกันเป็นกลุ่มของผู้ปฏิบัติที่เป็นสมาชิกของหน่วยสังคมนั้นได้ให้หลัก ซึ่งเกิดขึ้นตามที่ เว็บเบอร์ (Weber) ได้ให้หลักการที่ต่างกันเล็กน้อยในเรื่องของอำนาจ (Power) คือความสามารถของผู้ปฏิบัติในการสร้างความสนใจความสัมพันธ์ เพื่อให้นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ที่เต็มไปด้วยการต่อต้านในหลักการดังกล่าว ทั้งให้ความสนใจถึงการจัดการองค์กรและโครงสร้างของสังคมที่มีอำนาจเป็นศูนย์กลางเพราะโครงสร้างทั้งสอง ได้แก่

1. หลักสำคัญดังกล่าวหน่วยของสังคมแต่ละหน่วยสามารถที่จะรุดหน้าสู่เป้าหมาย และสามารถพัฒนาหรือการธำรงไว้หรือการปรับเปลี่ยนด้วยตัวมันเอง

2. ขอบเขตของการร่วมมือสามารถที่จะรวบรวมผล เพื่อที่จะปฏิบัติ และสร้างสรรค์ได้ตามหลักทฤษฎีของการสร้างชุมชนของเอทซิโอนี (Etzioni communitarian Theory) ซึ่งทั้งสองข้อดังที่กล่าวมานี้ก็จะกลายเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการ ในด้านการเชื่อมโดยสู่ปัญหาของการสั่งการและอำนาจหน้าที่ ชนิดของการยอมปฏิบัติตาม เป็นไปตามแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงในรูปแบบการยอมปฏิบัติตามของเอทซิโอนี (Etzioni’s compliance) [47] ได้แสดงให้เห็นว่าจะดำเนินการอย่างไรกับความต้องการจำเป็นขององค์กร และความต้องการที่จะมีการประนีประนอมเกิดขึ้นในองค์กร

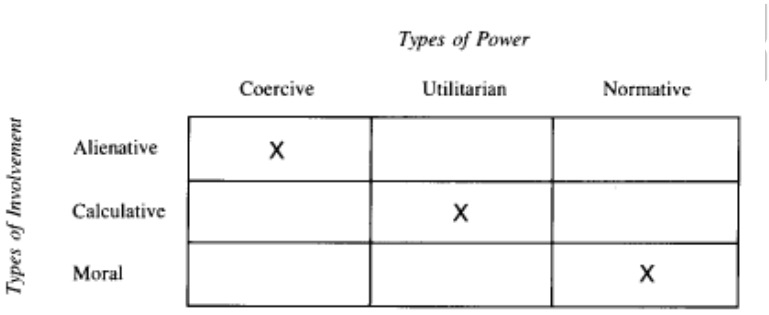
การดำเนินการเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจเป็นหนทางที่ดีที่สุด และควรกระทำด้วยความเหมาะสมเป็นสำคัญ ได้แก่ชนิดของอำนาจที่จะนำมาใช้เริ่มต้นได้อย่างดีที่สุด โดยที่หัวหน้าได้พยายาม ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายประสงค์ขององค์กร และในลักษณะของกลุ่มที่มีคุณลักษณะเฉพาะของการสั่งการที่เป็นภาพรวม และประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องแตกต่างจากรูปแบบของ

---

[47] Edward W. Lehman, **Autonomy and Order** (Boston : Rowman & Littlefeld Publshers, 2000), xviii.

อำนาจ ที่กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า เอ็ทซิโอนี (Etzioni) เป็นผู้เล็งเห็นว่าองค์กรจะต้องมีการจัดการ เช่นเรื่องการอุปถัมภ์อย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ หนึ่งในโครงสร้างของการยอมปฏิบัติตามไม่ใช่แค่เพียงปฏิบัติต่อด้านต่างๆ เช่นการกระตุ้นด้านเศรษฐกิจ ซึ่งบางทีอาจจะทำให้ประสบความสำเร็จในการชักชวนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติในสิ่งที่เขาสามารถทำได้มากว่าเดิม

รูปแบบของระบบราชการ และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีรากฐานมาจากชนชั้นแรงงานระดับล่าง ซึ่งมีกระบวนการบริหารที่มีความซับซ้อมมากยิ่งขึ้นในโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสมของกระบวนการ ที่เป็นทางเลือก เพื่อนำไปสู่การสร้างโครงสร้างขององค์กรพื้นฐาน เริ่มต้นมาจากปัญหาที่พวกเขาได้พบและสภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติกับภาระงานที่ได้รับ ซึ่งกระบวนการทางเลือกในการสร้างโครงสร้างองค์กร โดยใช้ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามของเอซิโอนี (Etzioni's Compliance) ได้พัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการในการสร้างองค์กรที่เรียกว่าทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (Compliance theory) โดยเขาได้แบ่งแยกองค์กรเป็นไปตามชนิดของอำนาจที่ใช้โดยตรงต่อพฤติกรรมของสมาชิกและ ชนิดของความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนร่วม และมีการแบ่งการใช้อำนาจในองค์กรได้ 3 ประเภท ได้แก่ อำนาจบีบบังคับ (Coercive) การให้ผลประโยชน์ (Utilitarian) และคุณธรรมหรือกฎเกณฑ์ทางสังคม (normative) ซึ่งสัมพันธ์กับการเกี่ยวข้อง 3 ประเภท ได้แก่แบบเหินห่าง (alternative) แบบผลตอบแทน (Calculative) และแบบคุณธรรม (moral) ซึ่งแสดงเป็นภาพความสัมพันธ์ที่ช่วยให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้นช่วยให้เข้าใจรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังรูปภาพรูปแบบแสดง Etzioni's Compliance Types.



ภาพที่ 5 แสดง Etzioni' s Compliance Types.

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices** (California: Wadsworth Cengage Learning, 2011), 20. [48]

[48] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices** (California : Wadsworth Cengage Learning, 2011), 20.

อำนาจบังคับ (Coercive Power) เป็นการใช้พลังอำนาจที่ทำให้เกิดความกลัวในการควบคุมผู้มีส่วนร่วมในระดับที่ต่ำกว่า องค์กรที่มักจะแสดงการใช้อำนาจบังคับ เช่นผู้ถูกคุมขัง ผู้มีหน้าที่ดูแลผู้เป็นจิตเวชในโรงพยาบาล และผู้ทำการฝึกทหาร

อำนาจผลประโยชน์ (utilitarian power) มีการจ่ายค่าตอบแทน หรือการให้รางวัลตอบแทน ในการควบคุมผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า โดยส่วนใหญ่องค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลได้แก่ การให้เงินเดือน การให้การยกย่อง ให้เงินสวัสดิการจากผลตอบแทนกำไรการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน นอกจากนี้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถาบันทางธุรกิจ เช่น องค์กรที่ถือประโยชน์เป็นสำคัญ สหภาพแรงงาน และหน่วยงานของทางราชการ

อำนาจคุณธรรม (Normative power) ควบคุมโดยการแบ่งสรรเป็นส่วนของรางวัลที่แท้จริง ให้กับที่ผู้ทำงานให้ความสนใจในงานนี้จริง แสดงให้เห็นชัดเจนถึงเป้าหมายขององค์กร และสามารถสร้างทางสังคมแห่งอำนาจของการบริหารจัดการ (Management is power) ในกรณีนี้พบว่ามีความพอใจกับความสำเร็จตามความสามารถ รางวัลจะปรับให้มีความเหมาะสมกับรางวัลที่ได้รับ มีการแบ่งปันค่านิยม และสัญลักษณ์แห่งศักดิ์ศรี และมีการดำเนินการพิธีกรรมต่างๆ มีการกระจายการยอมรับ และการตอบสนองในเชิงบวกให้มีเกิดขึ้นในองค์กร หลากหลายผู้ปฏิบัติหน้าที่ระดับมืออาชีพ ในองค์กรที่มีลักษณะแบบคุณธรรม เช่น องค์กรที่เกี่ยวกับศาสนา องค์กรการปกครอง โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และผู้มีความชำนาญการในอาชีพ เช่น American association of school administrative แม้ว่าจะมีความแตกต่างอย่างมากในการใช้อำนาจ เพื่อให้สมาชิกมีการยอมปฏิบัติตามก็ต้องมีการควบคุมในลักษณะเฉพาะเกิดเป็นชนิดของความเกี่ยวข้อง (type of involvement) ในการใช้อำนาจทั้ง 3 ประเภท สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการร่วมมือทำงานในองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับกระบวนการที่เกี่ยวข้องของผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กร ความเกี่ยวข้องนั้นหมายถึง การกำหนดทิศทางของวัตถุประสงค์ของบุคคล ลักษณะรูปแบบในที่นี้จะมีความชัดเจนและความเกี่ยวข้องกันนั้นจะยังคงดำเนินต่อไป จนถึงระดับสูงสุดทั้งแง่มุมด้านบวกและด้านลบ ซึ่ง เอทซิโอนี (Etzioni) ได้ให้คำแนะนำว่าความเกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมสามารถที่จะนำไปจัดเป็นหมวดหมู่ เช่นความเกี่ยวข้องแบบเหินห่าง (Alienate involvement) แบบผลประโยชน์ (calculative involvement) และแบบคุณธรรม (Moral involvement)

ความเกี่ยวข้องแบบเหินห่าง (Alienate involvement) มีรูปแบบลักษณะในทิศทางที่เป็นลบ เช่นกลุ่มของผู้ถูกกักกันในที่คุมขังผู้ป่วยจิตเวชในโรงพยาบาล และผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกทหาร ล้วนแล้วแต่จะเป็นผู้ที่มีแนวโน้มเหินห่าง จากสภาพมุมมองที่พบจากองค์กรนั้นๆ

ความเกี่ยวข้องแบบมุ่งผลประโยชน์ (calculative involvement) มีรูปแบบในลักษณะที่เป็นไปได้ทั้งในทิศทางลบและบวกมีความเกี่ยวข้องแบบหลวมๆ ในลักษณะของการมุ่งผลประโยชน์จะมีลักษณะของสัมพันธภาพแบบพ่อค้า ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าในหลากหลายประเภทของ การติดต่อด้านธุรกิจ ในทำนองเดียวกันผู้ถูกกักขังในคุกตามที่ทราบ คือจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ การคุมขัง ซึ่งมักจะมีความชัดเจนไปในทางทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากอำนาจ

ความเกี่ยวข้องกับคุณธรรม (Moral involvement) ออกแบบในทิศทางที่เป็นบวกที่มีความชัดเจนมากในความเกี่ยวข้องของผู้ที่อยู่กับศาสนาในโบสถ์ หรือกลุ่มชาวยิวที่เข้าร่วมพิธีทางศาสนา โดยที่สมาชิกภายในกลุ่มจะมีการเสียสละเพื่อกลุ่มของการปกครอง และมีความจงรักภักดีต่อผู้นำและคุณธรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ของอำนาจที่เกี่ยวข้องตามหลักการของ เอทซิโอนี (Etzioni)

เมื่อลูกจ้างขององค์กรถูกบีบบังคับ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมักจะเกิดปฏิกิริยาแบบต่อต้านแสดงความเป็นศัตรูต่อกัน หากเป็นความเกี่ยวข้องในแบบมุ่งผลประโยชน์ต่อกันอำนาจในลักษณะของอรรถประโยชน์ มักจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะมุ่งผลประโยชน์ต่อกันผู้ที่ปฏิสัมพันธ์จะมีความต้องการที่จะให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ในที่สุดแล้วอำนาจทางจริยธรรมมักจะเกิดขึ้นโดยความเกี่ยวข้องกับคุณธรรม เช่นความสัมพันธ์ในลักษณะผูกพันกับการช่วยเหลือสังคมซึ่งเป็นหลักขององค์กรนั้น ในบางองค์กรของผู้จ้างงานมักจะมีอำนาจทั้งสามลักษณะประกอบขึ้นอยู่เสมอ แต่ก็จะมีแนวโน้มไปในทางใดทางหนึ่งมาก และมีอีกสองประเภทแฝงอยู่เพียงเล็กน้อย อำนาจที่มีลักษณะเฉพาะมักจะเกิดขึ้นเพราะเมื่ออำนาจทั้งสองประเภทจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ด้วยกลุ่มของผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะมีแนวโน้มในลักษณะที่เป็นกลางหรือด้านอื่นๆ การประยุกต์ใช้อำนาจที่สร้างความกลัว หรือการบีบบังคับที่พบว่าบ่อยครั้งที่มีการทำให้เกิดความบาดหมางเหินห่างใน และอาจจะเป็นหนึ่งเหตุผลว่าทำไมจึงมีการใช้การควบคุมแบบบีบบังคับเพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตามในรูปแบบด้วนรวมทั้งหมดขององค์กร ประเภทของอำนาจและความเกี่ยวข้องกันเป็นความสัมพันธ์ โดยการผสมผสานทั้งสามรูปแบบเข้าด้วยกัน มีเพียงองค์กรบางองค์กรเท่านั้น กระทำที่มีการผสมผสานในการใช้อำนาจในเพียงสอง หรือสามแบบเท่านั่น เช่นในสหภาพครูมักจะดำเนินการโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ และอำนาจตามข้อบังคับ ซึ่งดำเนินการให้บรรลุซึ่งผลทั้งสองประการให้แก่สมาชิก[49]

ลอร์ไทด์ (Lortie) ได้กล่าวถึงอำนาจการควบคุม และการดูแลในการที่คนติดต่อกันเป็นกลุ่มสมาชิกคณะผู้บริหารและกลุ่มพนักงานในเขตของโรงเรียนที่มีพื้นที่ตั้งอยู่นอกเมือง แม้ว่าจะเป็นโครงสร้างแบบเป็นทางการในกลุ่มที่อยู่นอกเมืองที่มีสภาพคล้ายกับระบบของโรงเรียนที่อยู่ในเมือง กลุ่มพวกเขาจะเป็นกลุ่มเล็กๆ และมีความสัมพันธ์กันในชุมชน โดยตั้งขึ้นเพื่อเหตุผลในการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นอย่างมากในการปฏิสัมพันธ์กับต่างโรงเรียนและต่างสังคม ซึ่งมีการแบ่งสถานที่และเวลาไปยังโรงเรียนของท้องถิ่น ในการดำเนินการของโรงเรียนมีหลายสิ่งที่สอดคล้องกันของการกำหนดนโยบายของการปกครองและธรรมเนียมปฏิบัติ การทำในสิ่งที่มีลักษณะต่างไปจากโรงเรียนที่มีสภาพทั่วไปจึงจะต้องมีการพิจารณาโดยสั่งการใดๆ จำเป็นต้องมีมุมมองด้านการรับรู้ (unique stingingly acceptable) ซึ่งสามารถสังเกตได้ สองลักษณะจากการสอบถามถึงวัตถุประสงค์ และเรื่องของความเคร่งครัดในระบบของอำนาจหน้าที่ ซึ่งสามารถสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าได้คำตอบที่แสดงถึงความไม่แน่ใจในการร่วมปฏิบัติตาม เมื่อนั้นจะเกิดสภาพของการต่อต้านขึ้นจะต้องเลือกพิจารณาในการดำเนินการตลอดระยะเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ตามมี

---

[49] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration Concept and Practices** (California: wads worth publishing, 2011), 40-41.

ผลการวิจัยเพียงบางส่วนที่ให้ความสำคัญไปยังกระทู้คำถามนั้น หรือมีผลสนับสนุนทฤษฎีของบาร์นาร์ด ในขณะที่ เอทซิโอนี ได้นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการยอมปฏิบัติตาม โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ของการบริหารจัดการควบคุมไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งตรงข้ามกับบาร์นาร์ด (Barnard) โดยมุมมองของเอทซิโอนี (Etzioni) เห็นว่าการยอมปฏิบัติตามเปรียบเหมืองจักรวาล โดยหลักของมันจะอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่มีอำนาจ และคนที่ไม่มีอำนาจ ลักษณะเด่นที่เหมือนกันคือการโยงไปยังทฤษฎีของกระบวนการจ้างแรงงานที่แสวงหาวิธีการที่ดีกว่าการควบคุมแรงงาน โดยที่ได้แนะนำรูปแบบวิธีการควบคุมไว้ 3ประเภทได้แก่ 1) การบีบบังคับ (Coercive) 2)การให้รางวัลตอบแทน (remunerative)และ 3) การปฏิบัติด้วยคุณธรรม (Normative) นอกจากนี้ได้แสดงรูปแบบการนำเสนอสามสิ่งที่เกี่ยวข้องได้แก่1) ความเหินห่าง (alienative) 2) การมุ่งผลประโยชน์ (calculative) และ 3) การมีคุณธรรม (moral)[50]

เอทซิโอนิ (Etzioni) มุ่งประเด็นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างชนิดของการแสวงหาเป้าหมายในการออกคำสั่งแต่ละครั้ง และชนิดของประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม (Compliance Strategy) การบีบคับจะถูกนำไปใช้เมื่อผู้รับพร้อมที่จะเหินห่าง และเมื่อการออกคำสั่งมีความเหมาะสมกับการบีบคับ อย่างไรก็ตามก็มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเหินห่างในส่วนของการใช้อำนาจที่เกี่ยวข้อง เมื่อเรามองเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ ประโยชน์ของการใช้อำนาจจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมาก นับตั้งแต่มีการเคลื่อนไหวกระบวนการทางสังคมเกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงให้ความสำคัญกับการบังคับเท่านั้น ยังต้องอาศัยความสัมพันธ์นอกเหนือจากอำนาจทางปทัสถาน (normative Power) เรายังให้ความสัมพันธ์ในเรื่องของประเภทตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลต่อการให้เกิดการยอมปฏิบัติด้วยหลักพลวัตร (dynamic) หมายถึงชนิดของตัวแปรต่างๆ ที่สามารถปรับให้มี ความเหมาะสมอย่างทันท่วงทีเปรียบเทียบได้กับสิ่งที่มีความสัมพันธ์ชนิดที่เป็นการถาวร หรือที่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยใดบ้างที่มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึง นั้นคือสิ่งที่ต้องการทราบก่อนที่จะทำให้เกิดการยอมปฏิบัติตามอย่างมีคุณค่าจริงๆ การทำให้เกิดการมีส่วนร่วม คือสิ่งที่ต้องการให้เกิด แต่อะไรคือความหมายที่แท้จริง ซึ่งจะต้องนำออกแสดงให้เห็นด้วยวิธีการวิเคราะห์จากสิ่งที่ศึกษาด้านต่างๆ ที่ประกอบขึ้น[51]

เคลแมน (Kelman) ได้ระบุถึงการสร้างอิทธิพลการบริหารงานที่ใช้การยอมปฏิบัติตามเป็นฐานผู้จัดการ ในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นที่พอใจกับคนทำงาน จนสามารถเปิดใจรับความไว้วางใจ โดยที่ เคลแมน ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาพื้นฐาน 3 ประการ ที่บุคคลจะแสดงเพื่อตอบสนองต่ออิทธิพลของการบีบบังคับ ในบางกรณีที่ผู้ถืออำนาจใช้เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม โดยที่กลุ่มสมาชิกจะกระทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาบอกให้ทำ แต่เป็นเพียงเพราะความต้องการของผู้ถืออำนาจประสงค์ต่อสิ่งนั้น โดยส่วนตัวแล้วผู้ปฏิบัติจะกระทำโดยที่

---

[50] Dan C. Lortie, **School Principal Managing in Public** (Chicago : University of Chicago, 2009), 52.

[51] Amitai Etzioni, **Complex Organization** (New York : The Free Press, 1975), 106-120.

ยินยอมต่อผู้ถืออำนาจ แต่การแสดงออกของพวกเขาต้องยอมจำนนต่อแรงกดดันที่มีอยู่ตามหลักทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Converging)[52] ดังตารางที่ 3

ตารางแสดงที่ 3 แสดงการยอมปฏิบัติตาม - การระบุลักษณะ – การฝังผนึกความรู้ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเคลแมน

ขั้น	คำอธิบาย
การยอมปฏิบัติตาม Compliance	สมาชิกของกลุ่มจะยอมต่อความต้องการของผู้ถืออำนาจ แต่โดยส่วนตัวเขาจะไม่ยินยอมถ้าตัวผู้ถืออำนาจไม่ควบคุมดูแลสมาชิก พวกเขาอาจไม่เชื่อฟัง
การระบุลักษณะ identification	ควบคุมดูแลสมาชิกพวกเขาก็อาจจะไม่เชื่อฟังการยอมของกลุ่มสมาชิกกับสิ่งที่เป็นตามความจริง หรือตามความคาดหวังตามความต้องการของผู้ถืออำนาจโดยการชักจูงใจ ด้วยต้องการให้ทำตามอย่าง และพอใจในอำนาจหน้าที่ สมาชิกจะลอกเลียนแบบการกระทำของผู้ถืออำนาจ ในด้านค่านิยมและคุณลักษณะอื่น ๆ
การฝังผนึกความรู้ Internalization	กลุ่มสมาชิกจะดำเนินงานตามคำสั่ง และคำแนะนำของผู้ถืออำนาจเพราะความต้องการเหล่านั้น สอดคล้องกับผลประโยชน์ เป้าหมาย และค่านิยมส่วนบุคคล พวกเขาจะปฏิบัติตาม ข้อเรียกร้อง แม้ว่าจะไม่มีการควบคุมโดยผู้ถืออำนาจ

รูปแบบสามลำดับของเคลแมน Kelman's three-step Modelเป็นการอธิบายถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มสมาชิกใหม่ให้เป็นกลุ่มที่มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ให้มากขึ้นกว่าเดิม เช่นสิทธิจะมีการรับเอาแนวคิดของกลุ่มมายึดถือ แต่ในแรกเริ่มของการเป็นสมาชิกของกลุ่มเพียงต้องการให้เกิดการยอมปฏิบัติตามเท่านั้น[53] เคลแมน (Kelman) ได้ระบุถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) การระบุลักษณะ (identification) และการฝังผนึกความรู้ (internalization) โดยการยอมรับต่ออิทธิพลดังกล่าวด้วยการยอมปฏิบัติตามจะบังเกิดขึ้นได้เมื่อยอมรับทั้งทัศนคติ (attitudes) และพฤติกรรม (behavior) ไม่ใช่เพราะการความเชื่อ (beliefs) แต่โดยทั่วไปก็มักได้รับประโยชน์จากรางวัลพิเศษ ซึ่งไม่ใช้ผลที่มาจากแหล่งที่สอดคล้องระหว่างทัศนคติ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล การยอมปฏิบัติตามจะเป็นผลต่อเมื่อแต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าสิ่งนั้นมันมีค่ามาก ไม่อย่างนั้นแล้วผู้ปฏิบัติจะต่อต้านได้เมื่อเราเข้าใจรากฐานของ

---

[52] Herbert Kelman, "Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization." Perspectives on social power (1974): 125-171.

[53] Donelson Forsyth, Group Dynamics, 5th de. (California : Nelson education.Ltd., 2010), 240-241

ความเป็นผู้นำ โดยใช้กระบวนการสร้างอิทธิพลเพื่อสร้างทีมทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมายและเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยมุ่งเป้าไปยังการออกคำสั่งเพื่อสร้างอิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การระบุลักษณะ (identification) การฝังผนึกความรู้ (internalization) และการยอมปฏิบัติตาม (compliance) ซึ่งเป็นการสร้างอิทธิพลใน 3 รูปแบบที่มีการอธิบายถึงเหตุผลที่คนยอมเป็นผู้ตาม ดังที่ เคลแมน (Kelman) กล่าวไว้ บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างโดยพื้นฐานแล้วจะต้องยอมรับในสิ่งที่ผู้นำได้ถ่ายทอดมาให้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีอำนาจจะด้วยอำนาจตามกฎหมายตามการให้รางวัลตอบแทน หรือตามการบีบบังคับ แล้วแต่ที่จะเป็นการกำหนดพฤติกรรมและลูกจ้างอาจจะยอมรับการถ่ายทอดคำสั่ง เพราะลูกจ้างเหล่านั้นกลัวการลงโทษ ถ้าหากพวกเขาไม่ได้ต้องการรางวัลตอบแทน ผู้นำจะใช้อำนาจตามที่กล่าวมาเพื่อที่จะเสริมแรง ส่งผลให้แสดงออกของพฤติกรรมตามที่เขาปรารถนา ลูกจ้างอาจยอมปฏิบัติตามเพราะต้องการรางวัลตอบแทน หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ อย่างไรก็ตามการยอมปฏิบัติตามก็มีข้อจำกัดในกระบวนการสร้างอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเฉยเมย และพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาได้ หากพิจารณาถึงกระบวนการที่ใช้ไม่ได้ผลในการสร้างการยอมปฏิบัติตาม เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพัน พึงพอใจ และมีลักษณะจูงใจเฉพาะ เมื่อมีการใช้กลยุทธ์ในการสร้างอิทธิพลเพียงรูปแบบเดียวและอาจเป็นสาเหตุให้คนงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ และองค์กรลดน้อยลง ดังเช่นอาสาสมัครจะตอบรับการกระทำ เพราะมีแรงขับที่ได้จากความเชื่อถือ ประสบการณ์ และความดึงดูดใจในตัวผู้นำหรือตัวแทนองค์กรยิ่งกว่านั้นเมื่อทราบอาสาสมัคร หรือคนงานได้ทำเมื่อผู้จัดการไม่ได้มองเห็นถึงภาระหน้าที่ที่เขาเหล่านั้นแบกรับไว้ ด้วยเหตุนี้อาสาสมัครเหล่านี้ควรรับรู้ถึงสถานการณ์ และยอมรับในอำนาจรวมถึงอดทนต่อการชี้นำทั้งในด้านการกระทำ และการตัดสินใจของผู้นำ[54]

โอ เรียนลี และ แคทแมน (O'Reilly and Chatman) ได้แสดงวามคิดเห็นต่องานของเคลแมน (Kelman) ด้วยการยอมเข้าใจถึงอารมณ์การรับรู้ของคนที่เกิดขึ้นในคนทำงานภายในองค์กร โดยได้ให้เหตุผลว่าสิ่งหนึ่งที่เป็นมิติของความผูกพันที่จะเชื่อมโยงไปสู่การรวมกันด้วยความประสงค์ที่จะรักษาความพึงพอใจในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น[55] สอดคล้องกับเหตุผลที่ว่างานของพวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมทางสังคมที่กำหนดไว้ในการทำงาน และสิ่งต่างๆ นั้นมีอิทธิพลที่มีลักษณะเฉพาะจากการจูงใจหลักการ ของการยอมปฏิบัติตาม Compliance – based นอกจากนี้แล้วยังมีข้อตกลงถกเถียงเกี่ยวกับการผูกพัน (Commitment) เป็นปฏิกิริยาที่เกิดกับทางด้านจิตใจที่มีข้อผูกมัดเป็นพันธะที่เกิดขึ้นกับลูกจ้างกับองค์กร แต่โดยธรรมชาติของข้อผูกพันสามารถที่จะก่อเกิดได้ใน 3 ลักษณะที่แสดงออกมาในรูปของ 1) การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) 2) การระบุลักษณะ (identification) และ 3) การฝังผนึกความรู้ (internalization) ซึ่งเป็นไปตามที่ โอ เรียนลี และ แคทแมน ได้กล่าวถึงการยอมปฏิบัติตามจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นั้นมีทัศนคติ และพฤติกรรม

---

[54] Herbert. C. Kelman,"Compliance, identification and internalization : Three processes of altitude change." **journal of conflict R. Solution**, (1958),51-61.

[55] CharlesO'Reilly and Jennifer Chatman, " Culture as Social Control : Corporation, Cults and Commitment," **Reserch in Organization Behavior** (1968): 157-200.

ที่แสดงถึงการยอมรับ ไม่ใช้เพราะการรับผิดชอบร่วมกันแต่ เพราะเป็นเรื่องอะไรที่จะต้องให้ได้รับรางวัลที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งในที่นี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทัศนคติทั้งที่เป็นส่วนรวม และส่วนตัวที่อาจจะแตกต่างกันไปในส่วนตัวการระบุสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อการรับรู้ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการสร้างและการรักษาสัมพันธ์ภาพ ซึ่งหมายถึงลักษณะในส่วนบุคคลอาจจะตอบสนองต่อคุณค่าของการรวมกลุ่ม โดยปราศจากการนำพวกเขามาใช้ในทางตรงข้าม การทำให้เกิดการโน้มน้าวให้เกิดทัศนคติ และความเชื่อมีความสอดคล้องกันด้วยคุณค่าใดคุณค่าหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคล[56]

ทฤษฎีของ เคลแมน (Kelman) ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการล่วงรู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ด้านกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติความเชื่ออย่างมีนัยสำคัญ การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อได้รับการโน้มน้าวด้วยเหตุผลการให้รับรางวัลตอบแทนพิเศษ หรือความพึงพอใจและหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ หรือความไม่พึงใจด้วยความคิดตรงกัน ทำให้เกิดความพอกับงานสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพตนเองกับผู้อื่นเป็นส่วนตัวทั้งกลุ่ม โอเรียลี และ แคทแมน (O'Reilly and Chatman) กล่าวเพิ่มเติมจากทฤษฎีของ เคลแมน (Kelman) มองว่าการยอมปฏิบัติตามเกิดจากจิตใจที่จะกำหนดพฤติกรรมการทำงานเป็นพิเศษ ในอันที่จะเติมเต็มเป้าหมายของตนเอง การศึกษาองค์กรต่างๆ พบว่าความเป็นผู้ตาม (followership) คือคุณลักษณะหนึ่งที่การศึกษาในขอบข่ายของการศึกษาความเป็นผู้นำ (Leadership) และสภาพอื่นๆ โดยทั่วไปที่หมายถึงทั้งที่ผู้ตามจะต้องกระทำต่อผู้นำมีหลายสิ่งที่ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้ตาม ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ตามมีผลอันเนื่องมาจากการแนะนำจากผู้นำ[57] ซึ่ง เคลลี (Kelly) ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เป็นอิทธิพลของการทำงานของผู้ตาม โดยหลักแล้วคนเป็นผู้ตามถือเป็นศูนย์กลางคนสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำเขาได้พัฒนาในรูปแบบ 2 มิติของการเป็นผู้ตาม มิติแรกคือการวัดสิ่งที่ผู้ตามคิด ทั้งที่คิดอย่างมีวิจารณญาณ และไม่ได้ใช้วิจารณญาณ มิติที่สองคือการวัดระดับของความผูกพันที่ผู้ตามที่มีต่องาน และความเกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรงและโดยอ้อม การศึกษาผลของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และการยอมปฏิบัติตามของผู้ตาม จะพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะมุ่งประเด็นไปยังสิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้นำองค์กรนั้น คือการลดตำแหน่งผู้ตามให้อยู่ตำแหน่งที่เปรียบเสมือนคนรับใช้ และไม่ค่อยให้ความสำคัญ เหตุผลของการประสบความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับเงื่อนไขข้อบังคับ และโอกาสของการนำเสนอ และความสามารถของผู้ตามและความสำเร็จของผู้ตามภาวะผู้ตามจะไม่ประสบความสำเร็วได้ ถ้าขาดภาวะการเป็นตัวของตัวเองของผู้ตามไม่ได้ (follower autonomy) ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างผิดธรรมดาจะเกิดขึ้นเมื่อเราได้พิจารณาถึง ธรรมชาติของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจระหว่างผู้นำ และผู้ตาม เป้าหมายสำคัญคือค้นหาวิธีการที่จะทำให้เกิดใน2สิ่งคือ ความเป็นสังคม และการรับรู้นั้นคือผู้ตามจะสามารถประสบความสำเร็จโดยเป็นตัวของตัวเองได้ ในขณะที่เป็นผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงการยอมปฏิบัติตามในหลายแง่มุมที่เกี่ยวกับภาวะผู้ตาม และการยอมปฏิบัติตามดู

---

[56] Tom R. Tyler, **Why People Cooperate The Role of Social Motivation** (New Jersey: Princeton University Press, 2011), 41.

[57] Herbert. C. Kelman"Compliance, Identification, and Internalization : Three Process of Attitude Change," **Conflict Resolution** 2 (1958): 51-61 .

เหมือนว่าจะสับเปลี่ยนความหมายกันได้ โดยที่ผู้ตามจะเลือกผู้นำของเขาด้วยความรู้สึกปรารถนาที่จะทำตาม เพราะการเป็นผู้ตามมีหลายเหตุผล ซึ่งตรงกับหลักทฤษฎีที่ยอมรับกัน เช่นบางคนได้ปฏิบัติตนเองให้เป็นผู้ตามโดยที่ไม่รู้ตัว ก็จะสร้างแรงเสริมให้มีอิทธิพลเหนือตำแหน่งของผู้นำ ผลของการสังเกตในสภาพที่ไม่เป็นทางการ คือเกิดการยอมปฏิบัติตามซึ่งผลการศึกษานี้ยังเป็นปริศนาอยู่แต่เป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง [58]

เบอร์น (Burns) ได้แนะนำในเรื่องของความคิดในเรื่องของการปฏิรูปภาวะผู้นำ และทำให้เห็นความแตกต่างที่มีพื้นฐานมาจากการยอมปฏิบัติตาม (Compliance – based) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีคุณลักษณะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำและ ผู้ตามสามารถร่วมมือกัน ไม่เป็นเพียงแต่การคำนึงถึงค่าตอบแทน แต่อยู่บนพื้นฐานของความสนใจส่วนบุคคล และเป็นไปตามระเบียบโดยการประสานกัน ซึ่งเบอร์น ได้เขียนถึงการปฏิรูปความเป็นผู้นำโดยเชิญชวนให้ผู้ตามได้แสดงออก เพื่อให้มีความมั่นใจในเป้าหมาย และเป็นตัวแทนของคุณค่า แรงจูงใจที่ผู้ตามต้องการ แรงบันดาลใจ และความคาดหวังให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้นำ และผู้ตามที่แสดงให้เห็นถึงความชาญฉลาดในรูปแบบด้านต่างๆของผู้นำที่จะกระทำต่อต่อผู้ตามในการสร้างคุณค่าและแรงจูงใจ เบอร์น (Burns) ได้อ้างถึงทฤษฎีการพัฒนากระบวนการทางศีลธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg theory of Cognitive moral development) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's theory of human needs) และทฤษฎีแห่งคุณค่าของ ร็อคเกต (Rokeach's thean of values) ซึ่งเหล่านี้ได้อธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงมีการปฏิรูปการเป็นผู้นำที่สร้างอิทธิพล โดยการปฏิรูปผู้นำให้คิดนำไปสู่ความเข้าใจและทำให้ผู้ตามพอใจตามระดับความต้องการของผู้ตามยอมรับ ที่จะให้ความสำคัญกับระดับของการพัฒนาความต้องการของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำเหล่านั้นคิดที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้ตามให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นโดยการชี้นำผู้ตามให้คำนึงถึงหลักการที่สำคัญ และคุณค่าของความถูกต้องตามกฎหมาย และความเสมอภาคกัน เบอร์น ได้แนะนำถึงการปฏิรูปความเป็นผู้นำควร ที่จะมีการประเมินถึงระดับของการเป็นผู้ตาม และความเป็นผู้นำมีการรับผิดชอบร่วมกันกับสิ่งที่เกิดขึ้น และค่าตอบแทนที่ได้รับการพัฒนาด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเห็นว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการปฏิวัติภาวะผู้นำ เพราะการปฏิรูปการเป็นผู้นำนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนในลักษณะที่เหมาะสมจึงเป็นได้ในสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ โดยการคัดเลือกระหว่างผู้นำ และระเบียบปฏิบัติว่าคำสั่งใดที่สมควรได้รับการช่วยเหลือ แม้ว่ากระบวนการของ เบอร์น ได้แนะนำถึงประเภทของความสัมพันธ์ในกระบวนการสร้างอิทธิพล โดยการปฏิรูปผู้นำให้เป็นผู้ที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจ ความต้องการและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้ให้ความสำคัญไปยังระดับของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และเห็นคุณค่าทางจริยธรรมมากกว่าโดยสรุป เบอร์นแนะนำให้มีการปฏิรูปคุณลักษณะของผู้นำ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล[59]

---

[58] Raymond Danial Gordon, **Internatioral Enoyclo pedia of organizat on Stulies** (Califormia: Sage puldlishing ine., 2008), 510.

[59] J.M. Burn, **Leadership** (New York: Harper & Row,1978), 102.

ยุทธศาสตร์ในการสร้างให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม

ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรให้ได้กระทำ ในสิ่งที่เป็นการสร้างหนทางอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล และสำเร็จในเป้าหมายของบุคคลเอง จึงต้องตัดสินใจให้ถูกต้อง โดยไวท์ (White) ได้อธิบายถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อบุคคลสามารถที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับความสามารถขององค์กร ในการที่ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในสภาพของการทำงาน โดยได้ให้ความสนใจในเหตุผล และการติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการที่จะปรับกลยุทธ์ โดยที่จุดเริ่มต้นมาจากความสนใจ และการรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่เป็นความรู้สึกอันก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ นอกเหนือจากวัตถุประสงค์แล้ว คือการค้นหาสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อที่จะเข้าใจ และสนใจในปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพ การแสวงหาแนวร่วมในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหาร หรือผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ ที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในระดับส่วนบุคล และระดับองค์การ กระบวนการสร้างให้มีการยอมปฏิบัติตาม เริ่มต้นแต่กึ่งศตวรรษที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างจริงจังที่รัฐบาลของอเมริกา USA government's public information หน่วยสื่อสารของรัฐของสงครามโลกครั้งที่ 2[60] ผลลัพธ์ที่ตามมาคือกิจการด้านสังคมศาสตร์ที่ได้มีการแตกแขนงไปยังในเรื่องของการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมของส่วนบุคคลกับการร้องขอจากผู้อื่นให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง จากรายงานผลการทำงานได้ให้ความสนใจไปยังหลักการพื้นฐานหลักจิตวิทยา 6 ประเภทที่ปรากฏ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการยอมปฏิบัติตามการตัดสินใจมีอิทธิพลอย่างมาก และได้มุ่งประเด็นไปยังหลักการสำคัญทั้ง 6 ข้อ ซึ่งไม่ใช่เพราะสิ่งเหล่านี้มีความแพร่หลายในการตรวจสอบข้อเท็จจริงของนักสังคมศาสตร์ แต่เพราะสิ่งเหล่านี้แพร่หลายในกลุ่มของผู้ปฏิบัติ เป็นกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ ซึ่งมีเหตุผลในหลักการที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามด้วยเหตุผล คำถามที่สำคัญที่ทุกคนสนใจ เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องของการต่อต้าน หรือการใช้ประโยชน์จากกระบวนการยอมปฏิบัติตาม (Compliance Process) คืออะไร ใช้หลักสำคัญของการสร้างอำนาจในการที่จะจูงใจให้บุคคลยอมปฏิบัติตาม เมื่อมีใครสักคนร้อง หนทางหนึ่งที่จะกำหนดตัวการสร้างอำนาจพิจารณา จะพบว่าที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของผู้เชี่ยวชาญด้านการยอมปฏิบัติตามภาคธุรกิจที่แพร่หลาย โดยทั่วไปมักที่ใช้หลักการในเรื่องของอำนาจตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นหลักการแสดงให้เห็นอยู่ในทุกวันนี้ หลักการทางจิตวิทยา 6 ประการ ที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย อันเป็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามได้แก่ [61]

1. การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Reciprocity)
2. ช่วยเหลืออุปถัมภ์ การให้บริการ หรือ ความมั่นคง เป็นสิ่งที่สอดคล้องกับช่วงของการสร้างความผูกพัน (consistency)
3. การตรวจสอบจากสังคม (social validation)

---

[60] R.W. White, "motivation reconsidered The concept of competence". **Psychological preview** 66, (1959): 297-333.

[61] Robert B. Cialdini, and Melanier Trost, "Social influence:social norms, conformity, and compliance," **The Handbook of Social Psychology** (1998) : 92.

4. จัดข้อเรียกร้องให้มีความเหมาะสมกับสภาพที่เป็น การทำให้บรรลุข้อเรียกร้อง คือสิ่งที่เราควรรู้อย่างเท่าเทียมกัน มิตรภาพหรือความชื่นชอบต่อกัน (friend ship liking)

5. ปรับให้สอดคล้องเหมาะสมในการสั่งการที่เกิดจากอำนาจเหน้าที่ตามกฎหมาย (Authority)

6. ถือโอกาสในช่วงที่มีการตื่นตัว หรือยังขาดความพร้อมของการใช้ประโยชน์ และให้บริการ (scarcity)

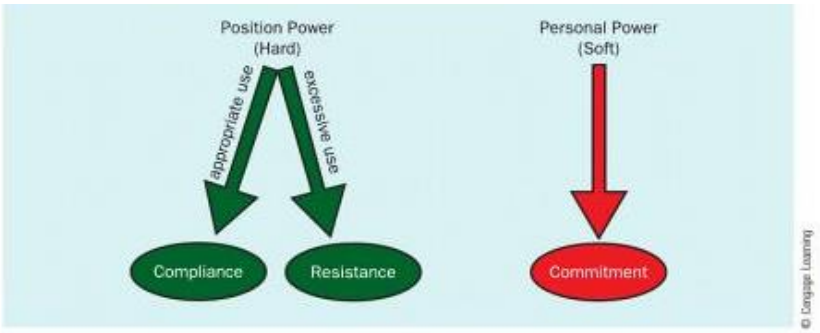
กลยุทธ์ในการสร้างการยอมปฏิบัติตาม (Strategic Compliance) ในบริบทต่างๆ ดังเช่น เพื่อพัฒนาอาชีพ การสอนและการรับรู้ในระดับการศึกษาขั้นสูง การบริหารจัดการองค์กร การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและตามหลักกฎหมาย การสื่อสาร ด้านการศึกษาและกฎหมาย ซึ่งแต่ละส่วนนั้นจะใช้ในวิธีการที่แตกต่างกัน และต่างด้วยนัยที่แฝงไว้ [62] ตามหลักทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ เมื่อได้ศึกษาไปถึงพฤติกรรมในการยอมปฏิบัติตาม กระบวนการดังกล่าวจะให้ความสำคัญใน 2 ประการ คือหลักการ และเทคนิคที่เชื่อถือได้ที่จะส่งผลต่อการยอมปฏิบัติตาม หลักการ และเทคนิคในการทำงานที่ส่งผลต่อการยอมปฏิบัติตาม อันดับแรกจะสัมพันธ์กับลักษณะของผลกระทบที่แท้จริงในอันดับรองลงมาจะเกี่ยวกับวิธีการ สิ่งที่รับรู้ทั้งหมดจะเป็นสื่อกลางที่นำไปสู่คำตอบของลูกจ้าง ซึ่งทั้งหมดควบคุมได้ด้วยการทดลองปฏิบัติที่เราสามารถเข้าใจได้ การควบคุมการปฏิบัติได้นั้นมีบริบทตามประเด็นที่ตั้งไว้ วิธีการที่แตกต่างมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญเมื่อความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งกับกระบวนการการยอมปฏิบัติตามที่เป็นมากกว่าหลักทฤษฎี ดังเช่นสิ่งที่ผู้สำรวจสนใจหรือผู้สังเกตสนใจในการระหว่างบุคคลอิทธิพลในปฏิสัมพันธ์ต่อกันในชีวิตประจำวัน ซึ่งสิ่งที่ประสงค์ที่จะอยากรู้มากกว่า โดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลภายนอก และสิ่งที่เป็นสาเหตุ สิ่งที่อยากจะรู้ว่าทำอย่างไรถึงจะมีอำนาจเหนือกว่าพฤติกรรมธรรมชาติที่เกิดขึ้นที่สามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ดีกว่า อย่างไรก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นคุ้มค่าต่อการปฏิบัติ และในที่นี้หมายถึงอำนาจที่เกิดจากผลกระทบของธรรมชาติที่เกิดจากการยอมปฏิบัติตาม หมายถึงสิ่งนั้นมีความสามารถที่จะเปลี่ยนการยอมปฏิบัติตามการตัดสินใจการกระทำที่มีความหมายเหนือขอบเขตของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกวันและสภาพการณ์ ความสัมพันธ์กับลักษณะของผลกระทบที่แท้จริง ประกอบด้วยการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจในอิทธิพลที่เป็นไปได้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมการยอมปฏิบัติตามในสภาพธรรม การควบคุมกลายเป็นการฟ้องร้องคดีความก็มีน้อย ระดับการปฏิบัติที่เข้ม และมีความถูกต้องแม่นยำตามความเป็นจริง และทฤษฎีตามข้อตกลงของความสามารถสู่ศักยภาพที่บังเกิดผลได้ เป็นเพราะการออกแบบการทดลองที่ดี เช่น 1) ภายใต้การศึกษาเรียนรู้ 2) ใช้เทคนิคการวัดในระดับสูง [63] ผู้นำมักจะใช้อำนาจในหลากหลายประเภทเพื่อที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามที่จะปฏิบัติภารกิจต่างๆ เป็นไปตามลำดับ

---

[62] Michael Hammond and Jerry J.Wellington, **Research Methods; The Key Concept** (New York: Routledge, 2013), 81.

[63] Dirk Pupke. **Compliance and Corporate Performance**, (Hamburg : Dissertation University , 2007), 167 – 173.

ขั้นของการปฏิบัติ แต่จะมีผลลัพธ์ 3 สิ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งอาจจะเป็นผลของการใช้อำนาจนั้น คือ1) การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) 2) การต่อต้าน (Resistance) และ 3) ความผูกพัน (Commitment) ซึ่งจะปรากฏตามแผนภาพที่ 6



position power alone. Consider This box talks about Th far-reaching impact of referent power.

ภาพที่ 6 แสดงการตอบสนองต่อการใช้อำนาจ
ที่มา : Richard L. Daft, **The Leadership Experience** (Stamford: Cengage Learning, 2015), 373 [64]

บุคคลที่ประสบความสำเร็จจากการใช้อำนาจประเภทแข็ง จะเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) ใช้อำนาจแบบให้รางวัล (reward) และอำนาจแบบบีบบังคับ (Coercive) รูปแบบของการตอบสนอง คือการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ซึ่งการยอมปฏิบัติตามนี้ หมายถึงคนยอมเป็นผู้ตาม (follower) หรือหมายถึงการยอมปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า โดยไม่คำนึงถึงข้อตกลงใดๆ ที่มีต่อคนที่ออกคำสั่ง ส่วนอำนาจอย่างอ่อน เป็นการใช้อำนาจในลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ (expert) และอำนาจอ้างอิง (Referent) ซึ่งอยู่พื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพที่มีคุณภาพของผู้นำ เมื่อไรก็ตามที่มีการใช้อำนาจเกินกว่าที่จะรับได้ โดยใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ และการบีบบังคับในรูปแบบเฉพาะผลที่ได้คือการต่อต้าน ผู้ตามสนองในรูปแบบต่างๆ ทั่วไป จากผู้ที่ใช้อำนาจที่เกี่ยวกับบุคคลด้วยความผูกพัน

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถปรับใช้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเป็นขอบเขตของการบีบบังคับดังเช่นกองกำลังทหาร ความเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น เช่นการให้รางวัลตอบแทนในด้านอื่นๆ คือการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และการบริการเป็นหลักการหมุนเวียนของชนชั้นแรงงานในขอบเขตของการใช้กฎเกณฑ์จะเกี่ยวข้องกับคุณค่า และความคิดในเรื่องที่ตรงข้ามกับแนวคิดของสกินเนอร์ (Skiner) ซึ่งมีการประยุกต์เอาทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามเพื่อศึกษา

---

[64] Richard L. Daft, **The Leadership Experience** (Stamford: Cengage Learning, 2015), 373

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล และประชาชนของประเทศจีน โดยผลการศึกษาพบว่าแตกต่างกับเป้าหมายที่ต้องการในการประยุกต์ใช้ประเภทของอำนาจ ในสภาพที่มีลักษณะเฉพาะ และสิ่งที่กล่าวมาเป็น การประยุกต์ใช้อำนาจทั้ง 3 ประเภทของอำนาจ ซึ่งยังไม่มีความชัดเจนตามประวัติศาสตร์ของชาวจีน จนทำให้เกิดการปฏิวัติ แบรดวิน (Baldwin) ได้จัดหมวดหมู่ของอำนาจ และเรียกว่ามาตรการของการสร้างอิทธิพล และแลมตัน (Lampton) ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามในการศึกษาประเทศจีน ซึ่งพบว่ามีประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจและสามารถอธิบายของรูปลักษณ์ทั้งสามของความเจริญของประเทศจีน ในการสร้างอิทธิพลระหว่าง แลมตัน ได้เขียนหนังสือที่เขียนครอบคลุมถึงชนิดของการยอมปฏิบัติตาม การวิภาษ์ที่เกี่ยวกับระบบการปกครอง และอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการองค์กร จำเป็นต้องมีการเทียบเคียง และทำให้เปลี่ยนแปลง โดยการใช้อำนาจที่พวกเขาถือครองในรูปแบบต่างๆ เปรียบได้ดังการผสมผสาน เช่นในประเทศจีนมักจะใช้อำนาจบีบบังคับ (Coercive power) การใช้เงินเป็นอำนาจการให้ตอบแทน (Remunerative power) และการให้ด้วยจิตวิญญาณ คือการใช้อำนาจแบบคุณธรรมจริยธรรม (normative power) [65]

มุมมองด้านการใช้อำนาจเพื่อก่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตามแล้ว โอมสเทรด (Olmstead) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจในมุมมองด้านลบ คือการที่เรามีความสามารถ ในการลงโทษคนที่เราปกครอง อำนาจจะมีผลเมื่อเราสามารถปลดให้บุคคลนั้นออกจากตำแหน่งที่เขาต้องการ ซึ่งได้แก่เสรีภาพ ความเป็นเจ้าของ รวมทั้งความคิดของเขา อำนาจทางการเมืองฝ่ายเผด็จการจะถืออำนาจการลงโทษ ขณะที่ฝ่ายประชาธิปไตยนั้นยึดถือการให้รางวัลตอบแทน สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการบังคับคือการกลัวการลงโทษ การปฏิบัติตามความต้องการของผู้ที่มีอำนาจ เพราะกลัวว่าเขาจะไม่พึงพอใจ และอาจไม่แน่ใจว่าจะต้องถูกถอดออกจากตำแหน่งแต่โดยทั่วไปเราก็ไม่กล้าที่จะเสี่ยงกับสิ่งนั้น โชคร้ายหากการปกครองโดยความกลัว และความไม่มั่นใจมีความสัมพันธ์กันแล้วจะเป็นสิ่งสำคัญต่อคนงานเพศหญิงก็จะต้องสร้างความมั่นใจในตนเอง และความเป็นมิตรต่อผู้มีอำนาจ แนวคิดโดยทั่วไปคือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจ การบริหารสามารถที่จะออกแบบลักษณะงาน การโยกย้ายถ่ายโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปลดออกจากงาน การจ่ายค่าตอบแทน การกระจายสิทธิประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง และแสดงถึงความสำเร็จของงานหากผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เนื่องจากกลัวว่าจะไม่ได้รับรางวัลหรือได้รับโทษ ถ้าไม่สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามคำสั่งได้ อาจกล่าวได้ว่าผู้จัดการเท่านั้นที่มีสิทธิ์ในการใช้อำนาจบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ด้วยความยินดี แม้ว่าบางครั้งผู้จัดการที่ขาดบุคลิกภาพทางอำนาจในการบังคับบัญชา แต่ก็ก็มีอิทธิพลมากพอที่จะใช้อำนาจที่มี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลเช่นเดียวกัน ดังเช่นในร้านค้ามักจะกำหนดให้ผู้จัดการทำงานล่วงเวลามากกว่าหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามคนงานมักเชื่อว่าผู้จัดการเชื่อในคำแนะนำของหัวหน้าคนงาน และความเชื่อเช่นนี้เป็นการเพิ่มอำนาจให้กับหัวหน้างาน ซึ่งไม่ต่างกับอุบายทางการเมืองที่ใช้การบังคับ ในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน การบีบบังคับเป็นหลักการที่ก่อให้เกิดศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เป็นจริง ที่เห็นได้ชัดๆ คือการเรียก เบี้ยปรับการลดตำแหน่งหรือถอดถอนออกจากงาน อุปสรรคของการใช้อำนาจ ที่ทำให้เกิดการเชื่อฟังต่อ

---

[65] Eric H. Kessler, **Encyclopedia of Management Theory** (New York: SAGE Publisher,2013), 132-134.

คำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งการยังไม่ชัดเจนในการกำหนดภาระงาน ความพยายามที่จะใช้อำนาจในสภาวะ โดยทั่วไปมักไม่มีประสิทธิผล การขู่ที่จะปลดออกจากงาน อาจไม่ใช่เรื่องที่ไม่รุนแรงกับบุคคลที่พร้อมจะออกจากงานที่เขาสามารถหางานที่ดีจากที่อื่นได้ ในทำนองเดียวกันนี้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งงานนั้น อาจไม่ใช้เครื่องล่อใจแก่คนทำงานประเภทที่ไม่ชอบรับผิดชอบภาระงาน เพราะอำนาจต้องอาศัยความสามารถในการตัดสิทธิ์ในด้านความพึงพอใจของบุคคล และยังขึ้นอยู่กับคุณค่าของบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องความพึงพอใจ จากการศึกษาเรื่องนี้พบว่าการสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณค่าทางจิตใจ แม้เพียงเล็กน้อยสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ชัดเจนในด้านอื่นๆ ของการใช้อำนาจ หมายถึงการถ่วงดุลอำนาจซึ่งสามารถจัดการให้การใช้อำนาจมีสภาวะเป็นกลางกลุ่มของคนที่รวมตัวแบบไม่เป็นทางการบางครั้งสามารถที่จะกำหนดมาตรฐานการบังคับการชั่วคราวซึ่งไม่สอดคล้องกับระดับมาตรฐานที่จะเป็นทางการ สหภาพแรงงานยังมีอำนาจเพียงพอที่จะขัดขวางการบริหารจัดการในพื้นที่ที่มีปัญหา แม้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในฐานะลูกค้าคนสำคัญก็สามารถได้รับอำนาจถ่วงดุลจึงเป็นเครื่องมือที่จะค้านอำนาจไม่ให้ฝ่ายบริหารใช้ โอกาสนี้สามารถตอบคำสั่งของฝ่ายบริหารในการใช้อำนาจบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพียงแต่ฝ่ายเดียว ข้อบกพร่องของแนวทางการใช้วิธีบังคับ คือไม่สามารถสร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม และศรัทธาที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่มีอยู่จำนวนมากในบริษัท เมื่อมีบุคคลสนองตอบต่ออำนาจเพียงอย่างเดียวมักจะแสดงความไม่แน่นอนที่จะปฏิบัติตาม พวกเขาจะให้คำตอบ ก็ต่อเมื่อเชื่อว่าผู้จัดการต้องการที่จะรับฟังความคิดเห็นมากกว่าที่จะให้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติมักจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานอย่างผิวเผิน และมองข้ามข้อปลีกย่อยในการทำงานเพราะมีผลที่ได้ไม่คุ้มค่าในด้านคุณภาพที่ขาดการควบคุม และอาจจะลืมเลือนงานที่ไม่เห็นด้วยทำแบบย่นย่อ การนำอำนาจมาเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน ผู้จัดการควรสนใจไปที่เรื่องการสร้างความพอใจให้กับผู้บริหารระดับสูง มากกว่าที่จะคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน นักจิตวิทยามักกล่าวว่าการทำงานที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าตามลำดับทำลายความปรารถนาส่วนบุคคล และขาดแรงผลักดันให้กับตนเอง การเน้นย้ำถึงข้อจำกัดในการใช้อำนาจบังคับ จะต้องระลึกให้ได้ว่าสถานการณ์ที่คับขันเป็นสถานการณ์ที่ต้องใช้แนวทางบังคับ จึงจะทำให้งานดำเนินต่อไปได้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคนทำงานที่คิดต่างๆให้ทำงานได้ นอกจากนั้นแล้วการแสดงอำนาจไม่จำเป็นต้องมีการป่าวประกาศให้สังคมรับรู้ความตั้งใจอื่นๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการตอบรับ โดยการกระตุ้นให้คนทำงานปฏิบัติตามคำสั่ง อำนาจจึงเปรียบเหมือนฉากหลังที่ซ่อนแรงบีบบังคับที่ผู้จัดการสามารถที่จะส่งไปถึงคนทำงานได้ ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมกัน (Cultivate Cooperation) จึงไม่ใช้การบังคับ เป็นหลักการเบื้องต้นของการสนับสนุนในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การดำเนินการในรูปแบบนี้ผู้จัดการต้องใช้ความพยายามที่จะสร้างรูปแบบงานทั้งหมดที่ลูกจ้างยอมรับได้ และพึงพอใจ เพราะสถานการณ์ การทำงานในสภาพที่พึงพอใจ เชื่อได้ว่าลูกจ้างย่อมจะยอมปฏิบัติตามคำสั่งการกระตุ้นให้มีการทำงานอย่างได้ผล โดยการทำให้คนทำงานได้เห็นคุณค่าของงานที่ทำ และพอใจต่อผลของงานวิธีที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามหากขาดการใช้อำนาจก็ไม่สามารถสร้างการยอมปฏิบัติตามได้[66] จึงมีผู้เชี่ยวชาญพยายามออกแบบ

[66] Joseph A. Olmstead, **Executive Leadership : building world class organization** (Texas : Gulf Publishing Company, 2000), 97 – 112.

เทคนิควิธีการในการที่จะออกแบบวิธีการเปลี่ยนการใช้อำนาจให้เป็นการยอมปฏิบัติตาม บ่อยครั้งที่ พบว่ามีการใช้เทคนิคที่เรียกว่า การจำนวนจำกัด (limited number) ซึ่งเป็นยุทธวิธีชนิดหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะรับรู้ข่าวสารของกลุ่มสมาชิกสินค้า หรือบริการที่จะนำเสนอเฉพาะกลุ่มอย่างจำกัดซึ่งไม่สามารถที่รับประกันได้ว่า ยาวนานเท่าใด ดังเช่นเทคนิควิธีการอีกประเภท คือการกำหนดเส้นตาย (deadline) เป็นการกำหนดระยะเวลาที่จะให้ลูกค้าได้พิจารณา[67]

การยอมปฏิบัติตาม บางครั้งอาจต้องใช้กลวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันใหม่ในด้านการติดต่อกัน หรือการปกป้องการทำให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความหนักแน่นที่มีอยู่อย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามความขัดเคืองใจต่อข้อเรียกร้องจะให้ผลไปยังผู้เรียกร้องโดยทันที และการไม่ยอมรับต่อข้อเรียกร้องก็จะได้รับการลงโทษเช่นกัน จึงมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการสร้างแรงดึงดูดใจ ถ้าเป้าหมายของสิ่งที่สร้างขึ้นมีความสัมพันธ์กับการดำรงอยู่ของสังคม การสร้างอิทธิพลการยอมปฏิบัติตาม และการตัดสินใจควรจะมีวิธีการให้ยอมปฏิบัติตามด้วยข้อเรียกร้องส่วนบุคคลที่นำมาซึ่งความพึงพอใจ และคาดว่าจะได้พบวิธีการทำให้ยอมปฏิบัติตามในมุมมองอื่นๆ เมื่อการยอมปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่เป็นตัวนำ และสนับสนุนให้กลายเป็นสังคมที่น่าอยู่ และสามารถทำได้โดยเริ่มจากลุ่มเล็กก่อน การยกย่องชมเชย และรูปแบบในเชิงบวกด้านอื่นๆ จะเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความพอใจ เป็นข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งบางอย่างก็มีความพิเศษต่อเราสามารถที่นำไปสู่ประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจคืนกลับมาได้และการยอมปฏิบัติได้[68] โดยการร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) เป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเสริมให้เกิดความรู้สึกในทางบวก และพฤติกรรมซึ่งผู้ที่สร้างความร่วมมือก็จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและนำมาซึ่งประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งเป็นคำตอบที่เป็นเหตุให้การยอมปฏิบัติตาม เป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญพยายามทำความเข้าใจในเรื่องการสร้างความร่วมมือ ในส่วนที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคล สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการสร้าง และการรักษาสัมพันธภาพทางสังคมการยอมปฏิบัติตามอาจจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ[69] การรู้จักตนเอง (Self-concept) เพื่อให้เป็นไปตาม ความปรารถนาของบุคคล ซึ่งมีหลากหลายพฤติกรรมที่มีความหมาย และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวของตนเอง[70]

พุพคีย์ (Pupke) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ สวาร์น (Swarn) ในเรื่องของพฤติกรรมการยอมปฏิบัติตามว่าสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก ซึ่งเราสามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อพิสูจน์

---

[67] Robert B. Cialdini, **Influence : science and Practice 3rd ed** (New York: Harper Collins, 1993), 203-204.

[68] Dirk Pupke. **Compliance and Corporate Performance** (Hamburg: Dissertation University, 2007), 174.

[69] Rafaeli, Anat, and Robert I. Sutton. "Emotional contrast strategies as means of social influence," **Academy of management journal** 34.4 (1991): 749-775.

[70] Berry R. Schlenker, and.J.V. Truderu 1990, “the impact of self - prescutation on private self –beliefs,” **Journal of Personality and social Psychology** 58,22-32.

ยืนยันในเรื่องของลักษณะเฉพาะของบุคคล ดังเช่นบุคคลที่ยึดหลักปฏิบัติที่เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง จะยอมปฏิบัติตามด้วยจิตอันเป็นกุศลต่อคำสั่งนั้นอย่างหนึ่งในเรื่องของลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกระบวนการยอมปฏิบัติตาม คือความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นมูลเหตุที่ทำให้คนส่วนมากมีการนำเสนอในสิ่งที่ต้องการด้วยตัวของเขาเอง ดังเช่นการรู้จักตัวเองของบุคคลเหล่านั้น มีแนวโน้มที่จะยอมด้วยที่เกิดจากความต้องการของตนเองที่จะปรับปรุงส่งเสริม หรือพิสูจน์ในสิ่งที่เขายึดมั่นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการพื้นฐานคือการสร้างให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ก่อนเป็นสิ่งที่สอดคล้องต่อการกระทำที่ปรารถนาให้เกิด การยอมปฏิบัติตามความต้องการที่จะเข้าควบคุมสั่งการให้เป็นไปตามพฤติกรรมที่ปรารถนา อย่างไรก็ตามไม่ใช่สิ่งต่างๆ ทั้งหมดที่จะเกิดได้จากความผูกพันซึ่งใกล้เคียงกับความมีประสิทธิผล และจากผลงานการศึกษาได้แนะนำว่าประเภทของความผูกพันจะสอดคล้องกับผลตอบรับในอนาคต ในการสร้างความผูกพันเปรียบเสมือนกับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น ที่ได้รับความสนใจในการสร้างการยอมปฏิบัติตามในธุรกิจใช้การโน้มน้าวให้เกิดความผูกพันขึ้นในการผลิต หรือการบริการมีหลายสถานประกอบการที่มุ่งไปที่การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยให้ยึดมั่นกับผลิตภัณฑ์ และมุ่งไปยังการให้บริการให้เห็นเป็นรูปธรรม[71]

เดอร์ลูกา (Deluga) ที่ได้บรรยายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดคุณภาพระดับสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสวงหาข้อแนะนำจากผู้นิเทศของพวกเขา ซึ่งจะได้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจในการกระทำต่างๆ ซึ่งตรงกับการปฏิบัติที่หลีกเสี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องให้การนิเทศ และข้อมูลย้อนกลับในทางบวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ณ เวลานี้อยู่เป็นกลุ่ม รวมทั้งมีความสัมพันธ์กันในระดับคุณภาพสูง โดยร่วมกับผู้บริหารของพวกเขา และท้ายที่สุดคือการได้เลื่อนตำแหน่งงาน ความสามารถในการนำสมาชิกในกลุ่มที่มีคุณภาพระดับสูงย่อมสามารถเปลี่ยนคุณลักษณะให้เป็นตามความต้องการ และตามความคาดหวัง ส่วนของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยสามารถที่จะแลกเปลี่ยนภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้เป็นไปตามเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างเจ้านายและลูกน้อง สมาชิกของกลุ่มจะต้องปฏิบัติต่อกันในลักษณะผู้ได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือสนับสนุน “trusted assistants” ผู้ที่ปฏิบัติภายใต้มาตรฐานที่กำหนดไว้ผู้ที่คิดแตกต่างตรงกันข้ามก็จะถูกออกจากกลุ่มสมาชิก บาร์นาร์ด (Barnard) ในระหว่างปี1938 – 1988 กล่าวว่าการธำรงรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรต้องขึ้นอยู่กับ การสร้างระบบของความร่วมมือร่วมใจของคนทำงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งในระยะต่อมาองค์กรมักจะเป็นไปตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่แสดงออกมาในรูปแบบขององค์กรร่วมสมัย เป็นแนวคิดในลักษณะพฤติกรรมองค์กรสิทธิในความเป็นพลเมือง (organizational citizenships behavior) ซึ่งมีลักษณะที่กล่าวถึงในอันดับแรกคือ เมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นบทบาทของแต่ละบุคคล ซึ่งต่างคนก็ต่างให้ผลกำไรต่อเป้าหมายขององค์กรในลักษณะที่แตกต่างกัน อันดับต่อมาคือเชื่อว่าพฤติกรรมที่แสดงออกของลูกจ้าง ในองค์กรจะอยู่ใต้สิ่งที่เป็นไปตามความต้องการ และจะไม่แสดงอย่างชัดเจนในการรับรู้ โดย

---

[71] Dirk Pupke, **Compliance and Corporate Performance** (Hamburg: Dissertation University, 2007), 174.

ระบบของการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ และเป็นรูปแบบขององค์กรง่ายๆ สะดวก โดยที่ เคท และคาน (Katz and Kahn)ได้แสดงให้เห็นถึงการสังเกตของ บาร์นาร์ด ในเรื่องของการกระทำในลักษณะที่ร่วมมือกัน ภายใต้แนวคิดของบาร์นาร์ด ของบทบาทหน้าที่ดีกว่าเดิม (extra - role) เน้นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจ เริ่มด้วยภายในกลุ่มทำงานร่วมกันในโรงงานหรือสำนักงาน หรือในภาควิชาของมหาลัย เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการร่วมมือร่วมใจที่มีความหลากหลาย โดยปราศจากรูปแบบของระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการปฏิบัติอย่างที่กล่าวมานั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยินยอม และอาจมีบางส่วนของพนักงานที่แสดงออกในลักษณะการทำงานในรูปแบบที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ[72] ในปี2000 โพดสคอฟท์ (Podsakoft) แมดเคนไซน์ (Mackenzie) เพน (Paine) และบาร์รัก (Bacharach) ได้แสดงโครงร่างของการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยมิติของพฤติกรรมการทำงานในลักษณะ ดังนี้

1. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (helping) โดยองค์กรจะกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ให้การช่วยเหลือไว้โดยเฉพาะ เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานและอื่นๆ

2. การแสดงน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) แสดงให้เห็นจากความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ในการจะยอมเสียค่าธรรมเนียมใดๆ และความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แต่ก็ยังมีทัศนคติในทางบวก แม้ว่าสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นจะไม่เป็นไปตามที่พวกเขาคิด หรือผลประโยชน์ที่พวกเขาควรได้รับ

3. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

4. องค์กรที่มีการยอมปฏิบัติตาม (Organization Compliance) จะมีลักษณะที่สมาชิกเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตามกฎขององค์กร กฎระเบียบและระเบียบวิธีการดำเนินงาน

5. การสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual imitative) แสดงให้เห็นถึงการทำด้วยความรู้สึกที่ดีและสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่มาตรฐานการทำงานกำหนดไว้

6. ชุมชนแห่งความดี (Civic virtue)แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างและมีความเกี่ยวข้องธุรกิจของบริษัท

7. มีการพัฒนาตนเอง (Self-development) อธิบายได้จากการอาสาเข้าร่วมกิจกรรมหรือ โดยเข้าร่วมด้วยตนเองในการปรับปรุงความรู้ ทักษะและความสามารถด้วยตัวเขาเอง[73]

นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren) ได้เสนอมุมมองของผู้จัดการสามารถทำนายการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานได้บ่อยครั้งที่มีความคาดหวังเกี่ยวกับการตอบสนองจะได้รับการปฏิบัติตามอย่างที่คาดไว้ และสามารถ

---

[72] R.J. Deluga, “Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity,” **Group and Organization Management** (1998): 189-216.

[73] Janice M. Spangnburg, **Life Beyond Downsizing**, (New York : Xlibris Corporation, 2007), 27 –29.

ที่จะสั่งการได้อย่างทันที แต่ถ้าผลไม่เป็นไปตาที่ทำนายไว้ ผู้จัดการจะต้องหามาตรการที่จะต้องปรับปรุงใหม่มีหลากหลายวิธีทางออกที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งมี 4 หนทางที่จะดึงดูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติตาม ดังนี้

1. การบังคับ (Coercion)
2. การสร้างความร่วมมือ (Cultivate cooperation)
3. การประนีประนอม (Compromise)
4. การแสวงหาสิ่งความสอดคล้องกัน (Seek congruence)

นำเสนอดังรูปภาพแสดงสถานการณ์ในแต่ละองค์กรที่มีความแกต่างในการใช้พลังเพื่อเปลี่ยนการตอบสนองเป็นการปฏิบัติตามคำร้อง แสดงดังภาพแสดงสถานการณ์ในแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างในการใช้พลังเพื่อเปลี่ยนการตอบสนองเป็นการปฏิบัติตามคำร้อง ดังภาพที่ 7

Energizing Force	Response to Activating Request			
	opposition	Ambivalent Compliance	Indifferent Compliance	commitment
Coercion				
Cultivate cooperation				
Compromise				
Establish Congruence				

ภาพที่ 7 แสดงสถานการณ์ในแต่ละองค์กรที่มีความแกต่างในการใช้พลังเพื่อเปลี่ยนการตอบสนองเป็นการปฏิบัติตามคำร้อง

ที่มา : William H. Newman & E. Kirby Warren. (1979). The Process of Management : Concept , Behavior, and Practice.หน้า 561.[74]

ในแต่ละพลังที่ใช้ในการกระตุ้นจะมีความชัดเจน และ มีข้อจำกัดที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องเลือกอย่างระมัดระวังและรอบครอบในการเลือกใช้ในรูปแบบของการกระตุ้น แนวทางการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานทั้ง 4 รูปแบบเพื่อจูงใจให้มีการตอบสนอง และกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามคำขอตาม ดังนี้

1. การบังคับ (Coercion)

1.1. การใช้วิธีการบังคับเพื่อให้ยอมปฏิบัติตามอย่างได้ผล (Use of Coercion to secure compliance)

---

[74] William H. Newman and E. Kirby Warren, **The Process of Management : Concept , Behavior, and Practice** (New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1979), 561.

จากข้อมูลทางประวัติศาสตร์ การใช้วิธีการบีบบังคับให้คนยอมเชื่อฟัง ซึ่งในที่นี้ได้เกี่ยวข้องกับการที่ผู้จัดการนำแนวทางนี้มาใช้เพื่อเอาชนะผ่ายที่มีการต่อต้านคำสั่ง และกระตุ้นให้คนทำงานตอบรับการปฏิบัติงานแบบยินยอมในที่สุดการบังคับ (Coercion) เกี่ยวข้องกับการเรียกร้องทั้งในส่วนที่เป็นส่วนบุคคลและของกลุ่ม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ถ้า หากเราถูกบังคับให้ทำงาน แน่นอนว่าย่อมอาจไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายของตนเองแต่จะต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของเขา โดยไม่มีข้อขัดแย้งใดๆ เพราะ การเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติให้ถึงตามที่ต้องการซึ่งจะเป็นสิ่งที่ไม่ดี ดังนั้นการบังคับการทำงานจึงสามารถได้ แค่เป็นเพียงการการทำให้เกิดการตอบสนองจากความรู้สึกด้านลบสู่การยอมทำงานแบบไม่เต็มใจ วิธีการบังคับนี้จะสำเร็จได้ด้วยการใช้อำนาจ (power) บุคคลที่ใช้อำนาจมักจะไม่คำนึงถึงความต้องการ และความประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและกดดันให้พวกเขาปฏิบัติตามจนเพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายปลายทาง ถ้าหากไม่ยอมปฏิบัติตามก็จะใช้แรงกดดันที่เพิ่มมากขึ้นจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมในที่สุด ในการสั่งการเท่าใด ตรงกันข้ามผู้จัดการจะต้องหาแนวทางการใช้อำนาจทั้งในทางตรง และทางอ้อมด้วยความเข้าใจในความหมายแท้จริงของการใช้อำนาจในสามัญสำนึก มีอำนาจบางอย่างที่อยู่เหนือบุคคลอื่นได้เมื่อเราสามารถให้บางสิ่งบางอย่างที่เขาต้องการ และไม่สามารถหาได้จากที่อื่น การใช้อำนาจในมุมมองด้านลบ คือการที่เรามีความสามารถในการลงโทษคนที่เราปกครอง อำนาจจะมีผลเมื่อเราสามารถปลดให้บุคคลนั้นออกจากตำแหน่งที่เขาต้องการ ซึ่งได้แก่เสรีภาพความเป็นเจ้าของรวมทั้งความคิดของเขา อำนาจทางการเมืองฝ่ายเผด็จการถืออำนาจการลงโทษ ขณะที่ฝ่ายประชาธิปไตยมักยึดถือการให้รางวัลเป็นสำคัญ สิ่งที่มีความสำคัญกับการบังคับนั่นคือการลงโทษเราจะปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ เพราะกลัวว่าเขาจะไม่พึงพอใจ และอาจไม่แน่ใจว่าตนเองต้องถูกปลดออกจากตำแหน่งโดยที่ตนเองไม่กล้าเสี่ยงกับกับการที่ไม่ปฏิบัติตาม แนวคิดโดยทั่วไปคือการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจซึ่งการบริหารจะสามารถออกแบบลักษณะงาน การโยกย้ายถ่ายโอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปลดออกจากงาน การจ่ายค่าตอบแทนการกระจายสิทธิประโยชน์การเลื่อนตำแหน่ง และการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของงาน หากผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอัน เนื่องจากความกลัวว่าจะไม่ได้รับรางวัล หรือได้รับโทษหากไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามที่ได้รับคำสั่ง

1.2. ใช้การบังคับเพื่อการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน (Use of Coercion to Ship Behavior Patterns)

การบังคับ เป็นหลักการที่ก่อให้เกิดศักยภาพ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เป็นจริง ที่เห็นได้ชัดคือการเรียกเบี้ยปรับ การลดตำแหน่งหรือถอดถอนออกจากงาน เช่นการสั่งการออกไปเพื่อให้มีการประชุมถึงจุดประสงค์ของลูกจ้างด้วยกัน สิ่งสำคัญที่สร้างความกลัวได้เหมือนกับการกำหนดโทษทัณฑ์ เพื่อให้การลงโทษเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างประพฤติตนได้เหมาะสมตามที่ผู้บริหารต้องการ ในทำนองเดียวกันการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน ซึ่งยกตัวอย่างได้จากความกลัวอย่างหนึ่งคือการพลาดจากการได้รับรางวัลจากการขึ้นค่าจ้างแรงงาน หรือการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนพึงพอใจ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพยายามคือเป็นเรื่องปกติมายาวนานในระบบอาวุโส ถือเป็นอำนาจเพียงเล็กน้อยที่ก่อให้เกิดการเชื่อฟัง เพราะคนเราจะได้รับรางวัลได้แม้ว่าเขาอาจจะไม่ได้ปฏิบัติตามคำแนะนำ หรือยังมีข้อผิดพลาดบางประการในการปฏิบัติงาน ผลกระทบที่เกิดจากการปลดคนงาน โดยกย้าย หรือเพิ่มค่าแรง สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการมี

ส่วนร่วมของแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง ทุกคนในองค์การหวังให้ผู้จัดการเห็นความสำคัญของการทำงานของพวกเขา และได้บอกกล่าวในสิ่งที่เกิดขึ้นจากผลงานของเขาให้คนอื่นทราบ โดยธรรมชาติแล้วการบริหารจัดการมุ่งให้เกิดการยอมรับรูปแบบของการทำงานที่องค์กรต้องการ และยังหวังว่าอำนาจการบริหารควรแฝงอยู่เพื่อส่งผลในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้การบริหารจัดการต้องใช้อำนาจตามกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับซึ่งควรจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการพิจารณาตามพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา นอกเหนือจากนั้นแล้วเหตุผลของการใช้กฎระเบียบ แต่การให้รางวัลต้องกระทำอย่างชัดเจนต่อคนกลุ่มใหญ่ กฎระเบียบและการให้รางวัลตอบแทนต้องกระทำอย่างชัดเจนต่อคนกลุ่มใหญ่ และสอดคล้องกับพฤติกรรมการเสริมแรงที่มีอยู่ภายใน ซึ่งมี ความเชื่อที่ว่าใช้วิธีการใดโดยวิธีหนึ่งอยู่ซ้ำบ่อยก็จะเป็นกระตุ้นให้เกิดความกลัวได้เพียงเล็กน้อย โดยไม่มีรูปแบบของพฤติกรรมที่จะมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการทำงานเลย

1.3ข้อจำกัดในการใช้ข้อบังคับ (Limit on Coercion)

แนวทางการบังคับคนงานนั้นมีบทบาทลดน้อยลงด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการได้แก่1) เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียที่ตามมา 2) บางครั้งพบว่าการบังคับทำให้เกิดความรู้สึกด้านลบกับคนงาน และ 3) ความประสงค์ให้คนผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกยินยอมปฏิบัติตามให้ประสบความสำเร็จ การตรวจสอบการใช้อำนาจของฝ่ายบริหาร (Checks on executive power) พบว่าคนที่อยู่ในเมืองที่รักเสรีภาพมักไม่ไว้วางใจที่จะมอบอำนาจที่ล้นมือให้กับคนเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว จากประสบการณ์ในอดีตที่มีกษัตริย์ หรือผู้ปกครองที่ใช้อำนาจเผด็จการมีอำนาจอธิปไตยเหนือสิ่งอื่นในการพิจารณาความยุติธรรมของ แต่ละคนจึงทำให้เขาเหล่านั้น มีความหวาดระแวง ความรู้สึกต่อต้าน (Negative effects) มีการดำเนินการจัดวิธีการป้องกันหลายวิธี ที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงคนใดคนหนึ่งใช้อำนาจในทางที่ผิด และอำนาจการบริหารนั้นจะถูกแบ่งไปเพื่อให้กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นพ้องเป็นมติเอกฉันท์ต่อการกระทำใดๆตามกฎของบริษัทต่อไป เช่นข้อยกเว้นที่เป็นกรณีพิเศษ คนงานจะถูกปลดออกทันทีภายหลังจากที่มีคำเตือนประกาศออกไปเป็นลายลักษณ์อักษร การเพิ่มค่าจ้างแรงงานจะต้องได้รับการพิจารณาจากฝ่ายบริหารอย่างน้อยสองระดับ และผู้บริหารฝ่ายบุคคลจะต้องเห็นพ้องต่อกันก่อน โดยที่การเพิ่มค่าจ้างแรงงานให้เป็นไปตามอัตราที่ตั้งไว้และไม่ให้คนงานได้รับเงินน้อยกว่าระดับค่าจ้างต่ำสุดสำหรับงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบการที่ผู้บริหารจะต้องไขข้อข้องใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานรวมถึงความรู้สึกถึงการไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือได้รับอันตราย ผลกระทบด้านลบพบว่าเมื่อมีการใช้อำนาจมักมีเรื่องของความขุ่นเคืองเกิดขึ้นซึ่งสร้างความเป็นปรปักษ์ต่อผู้ใช้อำนาจและต่ออำนาจที่มีอยู่เมื่อมี ปฏิกิริยาทางด้านลบแสดงออกมามากกว่าด้านบวก จะทำให้เกิดปฏิกิริยาทีมีสภาพชดเชย และมีแรงกดดันสูงที่จะต้องได้รับการเยียวยาสภาพของการกดดันความไม่ชัดเจนของการบังคับ (Inadequacy) นับเป็นอุปสรรคของการใช้อำนาจที่เกิดการเชื่อฟังต่อคำสั่งของผู้มีอำนาจในการสั่งการที่ยังไม่ชัดเจนในการกำหนดภาระงาน จึงทำให้ความพยายามที่จะใช้อำนาจในสภาวะโดยทั่วไปมักไม่มีประสิทธิผล การขู่ที่จะปลดออกจากงานอาจไม่ใช้เรื่องที่รุนแรงกับบุคคลที่พร้อมจะออกจากงาน โดยที่เขาสามารถหางานที่ดีได้จากที่อื่น ในทำนองเดียวกันกับความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งงานที่เขาสามารถหางานที่ดีได้จากที่อื่น และ ในความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งงานก็ไม่ใช้เครื่องล่อใจ แก่คนงานประเภทที่ไม่ชอบรับผิดชอบภาระงาน

เพราะอำนาจต้องอาศัยความสามารถในการตัดสิทธิ์ในด้านความพึงพอใจของบุคคลได้ และยังขึ้นอยู่กับคุณค่าของบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องความพึงพอใจ ข้อบกพร่องของแนวทางการใช้วิธีการบังคับคือไม่สามารถริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ และสร้างศรัทธาที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่มีอยู่จำนวนมากในบริษัท เมื่อคนสนองตอบต่ออำนาจเพียงอย่างเดียว พวกเขามักจะแสดงความไม่แน่นอนที่จะปฏิบัติตาม การนำอำนาจมาเป็นศูนย์กลางของการบริหารงานผู้จัดการควรสนใจในเรื่อง การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน นักจิตวิทยากล่าวว่าการทำงานที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าตามลำดับ ทำลายความปรารถนาส่วนบุคคล และขาดแรงผลักดันให้กับตนเอง การเน้นย้ำถึงข้อจำกัดในการใช้อำนาจบังคับ จึงต้องระลึกให้ได้ว่าสถานการณ์ที่คับขันเป็นสถานการณ์ที่ต้องใช้แนวทางการบังคับ จึงจะทำให้งานดำเนินการต่อไปได้ เพื่อขับเคลื่อนคนทำงานที่คิดต่างให้ทำงานได้ นอกจากนั้นแล้วการแสดงอำนาจไม่จำเป็นต้องมีการป่าวประกาศให้สังคมรับรู้ความตั้งใจอื่นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นให้คนทำงานปฏิบัติตามคำสั่ง อำนาจจึงเปรียบเหมือนฉากหลังที่ซ่อนแรงบีบบังคับที่ผู้จัดการสามารถที่จะสื่อถึงคนทำงานได้

2. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Cultivate Cooperation)

การปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมใจกันที่ไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ เป็นหลักการเบื้องต้นของการสนับสนุนในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ การดำเนินการในรูปแบบนี้ผู้จัดการต้องใช้ความพยายามที่จะสร้างรูปแบบงานทั้งหมดที่ลูกจ้างยอมรับได้ และเกิดความพึงพอใจ เพราะสถานการณ์การทำงานในสภาพที่พึงพอใจเชื่อได้ว่าลูกจ้างย่อมปฏิบัติตามคำสั่ง โครงสร้างที่จำเป็นต้องปฏิบัติก่อน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันด้วยความสมัครใจ (Structural Prerequisites to Voluntary Cooperation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดของการบริหารจัดการต้องดูดี มีเหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกันโดยสมัครใจเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เราไม่สามารถทำงานที่มีการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพรวมไปถึงการวางแผน และการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านโครงสร้างทางสังคมคนทำงานทั้งผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงานต่างมีลักษณะนิสัยความรู้สึกมุมานะเกิดขึ้นได้จากโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างทางสังคมที่ทำขึ้นรองรับการบริหารจัดการซึ่งความรู้สึกมุมานะส่งผลต่อการตอบรับการทำงาน ดังนั้นจุดสำคัญของการออกแบบโครงสร้างองค์กรคือการส่งเสริม สนับสนุนให้คนทำงานมีการขานรับ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

2.1. ความชัดเจนขององค์กร (Clear organization) เมื่อบุคคลใดรู้จักหน้าที่ตนเองและอำนาจของข่ายของหน้าที่ เขาจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ คำนึงถึงสถานะ และสำนึกของความมั่นคงภายในองค์กร โดยการสร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้ร่วมงาน จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่สร้างความสับสน และบางทีการบังคับด้วยหน้าที่อาจทำให้เกิดความความรู้สึกขัดแย้ง

2.2. จัดคนให้ตรงกับงาน (Individuals well matched with job) ความรู้สึกของคนงานมักมีความโน้มเอียงไปถึงความสามารถของเขาที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบการวางแผนเรื่องการจัดวางกำลังคนส่งผลโดยรวม จึงต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของคนทำงาน แต่ละคนขณะเดียวกันเราต้องไม่วางตำแหน่งของเขาในตำแหน่งที่สร้างความรู้สึกท้อแท้ และความรู้สึกที่เป็นลบ เพราะไม่ชอบให้มีการบีบบังคับ ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เช่น อาจทำสัญญาใหม่ให้มีข้อกำหนดกว้างๆ เพื่อให้คนกับงานมีความสอดคล้องกันจึงเกิดความรู้สึกร่วมไปกับการปฏิบัติงาน

2.3. สร้างเครือข่ายประสานงานผ่านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective communication network) ด้วยผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ส่วนตน เพื่อให้งานในบริษัทในสภาพรวมสำเร็จด้วยเช่นกัน จำเป็นต้องออกแบบระบบที่มีการกระจายข้อมูลของบริษัทให้ผู้ปฏิบัติงานทราบด้วยความรวดเร็ว และถูกต้อง หากผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลพร้อมมูลสำหรับการปฏิบัติแล้วเขาก็จะปฏิบัติต่อไปได้ด้วยความราบรื่น และรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ขณะเดียวกันหากได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด มักจะนำไปสู่ความสับสน ผิดหวัง และเกิดทัศนคติในด้านลบต่อการที่จะไปถึงซึ่งเป้าหมายของบริษัทได้

2.4. ประกาศให้ทราบถึงเป้าประสงค์ขององค์กร (Sound objectives) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในระดับส่วนบุคคล ซึ่งเป้าหมายผู้บริหารควรให้มีการถ่ายทอดให้ตรงกับจุดหมายที่มีลักษณะเฉพาะที่มีความหมายต่อลูกจ้างแต่ละคน และสมเหตุสมผลพอที่จะทำให้ทุกคนเห็นพ้องถึงความสำเร็จ เป้าหมายพิเศษที่น่าจะเป็นพื้นฐานของการให้ความร่วมมือโดยสมัครใจ และคำนึงถึงความสำเร็จนั้นคือให้ทุกคนเกิดความสำนึกร่วมกันเป็นสำคัญที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

2.5. นโยบายการทำงาน วิธีการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workable policies, methods, and procedures) ตามแผนโครงสร้างที่เตรียมไว้สำหรับรับมือกับปัญหาที่มีความซ้ำซ้อนจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกให้ลูกจ้างมีความมั่นคง และรูปแบบการทำงานที่ลูกจ้างรู้สึกพึงพอใจกับการทำงานให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงจากการประท้วงของลูกจ้างในโอกาสที่อาจจะเกิดได้ จำเป็นต้องเรียนรู้ว่าคนส่วนมากมีสำนึกเดิมถึงความปลอดภัยจากสิ่งที่สร้างขึ้นมาที่เรียกว่ามาตรฐานหรือรูปแบบการปฏิบัติงาน

2.6. ระบบการควบคุมแบบสมดุล (Balanced control systems)จะเห็นว่าระบบการควบคุมเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาเชิงลบ อย่างน้อยที่สุดในเรื่องของการควบคุม และช่วยให้ลูกจ้างแต่ละคนได้พบเป้าหมายที่พวกเขายอมรับได้

3. การนิเทศงาน (Thoughtful Supervision)

การบริหารงานเพื่อเป็นการเพิ่มการตอบรับในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ จำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องมีการนิเทศงาน ซึ่งมีลักษณะดังนี้

3.1. มีความเป็นกัลยาณมิตร และยินยอมพร้อมใจ (Friendliness and approval) ซึ่งความเป็นกัลยาณมิตรเป็นมากกว่าการแสดงความเป็นกันเอง และความสุภาพที่ผู้บริหารจะแสดงออกมา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกอิสระเมื่อผู้นิเทศของเขามีการปฏิบัติในหลายสิ่ง เช่นได้รับมอบหมายงาน มีการให้ข้อมูล ช่วยแก้ปัญหาต่างๆที่เข้ามา และเขาต้องต้องการความมั่นใจว่าเขาเป็นบุคคลที่มียุทธศาสตร์ในการทำงาน ดังนั้นความเป็นกัลยาณมิตรจึงเป็นทางเดียวที่ผู้บังคับบัญชาสามารถแสดงตนในฐานะที่เป็นผู้รับรองผลการปฏิบัติงานนั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2. มีความยุติธรรมและเป็นกลาง (Corisistency and fairness) โดยที่การแสดงออกของหัวหน้าที่ไม่เป็นกลางสามารถทำให้คนงานเกิดความผิดหวังได้ ซึ่งส่งผลให้พวกเขารู้สึกรังเกียจงานที่ปฏิบัติอยู่ฝ่ายบริหารที่เป็นกลางสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้องทำงานได้ตามปกติ และต้องรู้ด้วยว่าเขาคาดหวังอะไร และจะได้รับการตอบสนองอย่างไรเพื่อให้พวกเขารู้สึกมีความมั่นคงมากขึ้นและมีความมั่นใจในตนเอง สิ่งสำคัญของการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่สำคัญกว่าการเป็นกลาง และ

ความยุติธรรมของผู้บริหารคือ การให้พวกเขาร่วมมือทำงานด้วยใจ ท่ามกลางผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่ควรแสดงความรู้สึกว่าตนเองพึงใจผู้ใดผู้หนึ่งเป็นการพิเศษ มันจะเป็นการลดทอนความร่วมมือร่วมใจด้วยความสมัครใจไปโดยทันที ซึ่งเป็นความยุ่งยากมากที่จะตัดสินว่าอะไรคือความยุติธรรม หลักการปกครองที่เท่าเทียมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามความเชื่อ ซึ่งทุกคนควรได้รับการปฏิบัติในลักษณะที่เป็นเอกัตถบุคคลเป็นรายๆไป ตามเหตุผลอันสมควรที่ได้รับพิจารณาเป็นพิเศษไปเช่นผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานมานาน 30 ปี หรือคนงานที่ได้รับอุบัติเหตุร้ายแรง เราควรพิจารณาให้การช่วยเหลือพิเศษออกไปจากบุคคลอื่น การสร้างความร่วมมือด้วยความสมัครใจต้องมีการให้รางวัลและการลงโทษโดยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าฝ่ายบริหารมีความเป็นกลางและยุติธรรม หรืออย่างน้อยที่สุดต้องมีเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งประกับการพิจารณา การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เท่าเทียมกันนั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหารเท่านั้น มีข้อยกเว้นหลายประการที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง คือทำอย่างไรให้ทุกคนมองเห็นถึงความยุติธรรมในลูกน้องบางคนอาจได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษเนื่องจากเขาได้ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานมายาวนาน หรือประสบอุบัติเหตุ หรือเพื่อความเจริญในการทำงานในอนาคต หากว่าเหตุผลที่ฝ่ายบริหารแจ้งให้ทราบนั้น เป็นที่ยอมรับได้ในหมู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าถูกต้องตามระเบียบ เชื่อว่าข้อยกเว้นบางประการอาจได้รับการยกเว้นในการปฏิบัติเช่นเดียวกันในสถานการณ์เดียวกันหากเกิดขึ้นในอนาคตในความต้องการของลูกจ้างแล้วพวกเขาต้องการความยุติธรรมที่มีต่อคนที่ทำงานในบริษัทมายาวนาน หรือผู้ทีมีสุขภาพที่เจ็บป่วยควรได้รับการดูแลเป็นพิเศษ

3.3. ช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Support for subordinate) ผู้จัดการสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง วิธีการง่ายๆ คือช่วยให้งานดำเนินการไปได้ เช่นการดำเนินการซ่อมเครื่องจักรเพื่อให้สามารถเดินเครื่องได้อย่างปกติ ให้การดูแลลูกค้าที่มีลักษณะอารมณ์ร้อน หรือการสร้างบรรยากาศของสำนักงานให้มีลักษณะกึ่งบ้าน มีการเขียนจดหมายแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเจ็บป่วย และกิจกรรมอื่นๆที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกถึงความปลอดภัย และเกิดความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้นว่าถ้าหากเขาร้องขอรับความช่วยเหลือเขาจะได้รับการช่วยเหลือจากหัวหน้างานแน่นอน บางครั้งอาจจำเป็นต้องให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชานอกเหนือจากที่เกิดขึ้นในสำนักงาน และหลีกเลี่ยงการติติงงาน หากมีการหยุดงานชั่วคราวผู้จัดกาจจะต้องเรียกให้มาเจรจาถึงสาเหตุที่มี การกระทบกระทั่งกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบางทีอาจต้องให้หน่วยงานอื่นมาช่วยเหลือแก้ไขระบบงานที่บกพร่อง และทำให้ลูกน้องของเขาได้แสดงความรู้สึกในสิ่งที่พวกเขาต้องการ ส่วนเรื่องการประเมินความสำเร็จต้องพิจารณาด้วยความเป็นธรรม ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

4. กฎของสถานการณ์ (law of situation) หากเป็นไปได้ทุกครั้งผู้บริหารควรนำข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาเล่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ฟังถึงสิ่งที่ควรกระทำมากกว่าจะพูดในสิ่งที่ให้เกิดผลที่ตามมา“ทำเพราะฉันสั่งให้คุณทำ”ทำนองเดียวกันความเชื่อมั่นในกฎของสถานการณ์นำไปใช้ได้กับปัญหาที่เกิดขึ้นเล็กน้อยไปจนปัญหาใหญ่ เช่นคำติติงของลูกค้า ผู้จัดการจะเป็นคนสุดท้ายที่จะเป็นผู้พิจารณาว่าสิ่งใดจะเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้ทันท่วงที ทั้งนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับการตัดสินใจนั้นได้ไม่ใช้เพราะผู้จัดการเป็นคนสั่งการแต่ เพราะพวกเขาคำนึงถึงจุดหมายขององค์กรกำหนด และเมื่อใดที่คนทำงานมีการขานรับที่มีลักษณะที่เป็นไปตามสถานการณ์มากกว่าตาม

คำสั่ง พวกเขาจะมีสำนึกของการแสดงออกของตนเองพร้อมกับผลที่เป็นไปตามความต้องการ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานแบบร่วมมือตามแผนการที่วางไว้ สถานการณ์ของความคับข้องใจ (Settlement of grievances) มีบางโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคับข้องใจในภารงานที่รับผิดชอบเช่นได้รับค่าจ้างงานเพียงครึ่งหนึ่งหนึ่งที่ควรจะเป็น รู้สึกล้มเหลวที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับตำแหน่งใหม่ และอื่นๆในทำนองนี้ ความเศร้าเสียใจ ความคับข้องใจทั้งที่เป็นเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ผู้จัดการต้องให้ความใส่ใจในทุกเรื่องไม่ใช้แสดงความโกรธเคืองแต่ต้องมีความรู้สึกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าไม่สามารถที่จะช่วยดับความเศร้าเสียใจได้ก็ตามในความเป็นหัวหน้าต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าเขาได้รับรู้เรื่องเพียงเล็กน้อยของลูกน้องทุกเรื่องจึงจะทำให้เกิดความน่านับถือ

4.1 สิ่งที่ได้รับนอกเหนือจากผลประโยชน์ที่ได้รับ (Progressive off-the-Job Benefits) เรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องของ การส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมใจ คือการให้ได้รับในสิ่งที่นอกเหนือจากผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มเงินเดือนซึ่งสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนที่บริษัทตั้งไว้ บริษัทจะตัดชั่วโมงการทำงาน อนุญาตให้หยุดงาน ขยายวันลาพักผ่อนโดยไม่ตัดเงินรายได้และให้เงินตามสิทธิ ออกใบรับรองการทำงาน จัดสวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันอื่นๆ ออกค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมสันทนาการรวมถึงสิทธิประโยชน์พิเศษอื่นให้แก่ลูกจ้างเงินชดเชย เงินค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดความสนใจในการจ้างงานที่บริษัทเพิ่มขึ้น วิธีนี้ทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าบริษัทให้ความสำคัญแก่พวกเขา เพื่อสร้างความรู้สึกในด้านบวก ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น จะต้องมีความสอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานที่มีมาก่อน และผลประโยชน์ที่ให้ต้องดีไม่แพ้บริษัทชั้นนำอื่นๆ ดังนั้นผลประโยชน์จะมีลักษณะเป็นขั้นบันไดในการกำหนดค่าใช้จ่าย และการชะลอการเพิ่มผลประโยชน์ เพราะคนงานไม่สามารถทำได้ตามที่ ตั้งเป้าไว้

4.2 การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจนำไปสู่การยอมปฏิบัติตามหรือการปฏิบัติด้วยความผูกพัน (Does Cooperation to Compliance or Commitment)โครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้เป็นอย่างดีฝ่ายบริหารจะต้องระดมความคิด และสร้างผลประโยชน์แบบดึงดูดใจ ทั้งหมดนี้คือรูปแบบของการปฏิบัติงานโครงสร้างที่กำหนดให้ร่วมมือกันทำงาน แต่ในเรื่องของการกระตุ้นการทำงานจะมีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2 ประการ

4.2.1 ฝึกให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นำไปสู่การไม่สนใจที่จะยอมปฏิบัติตาม แต่ไม่ใช้การปฏิบัติด้วยความผูกพัน เมื่อทุกคนมีทักษะที่ดีแล้วก็เชื่อได้ว่าจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้นนั้นสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามการที่ไม่นำวิธีการร่วมมือร่วมใจมาใช้จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และบางครั้งอาจสร้างการต่อต้านได้ ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึงมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าพอใจ วิธีการนี้ไม่ใช้ตัวกระตุ้นเพราะขาดขั้นตอนการที่จะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบที่มีข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนด ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจะมีเพียงความสัมพันธ์กับภาระงานของลูกจ้างที่ได้รับ พวกเขาจะไม่ผูกพันกับเป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายของบริษัท เนื่องจากเขายอมปฏิบัติตามมากกว่าการปฏิบัติที่เกิดจากความผูกพันกับงาน

4.2.2 การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจจำเป็นต้องใช้เวลา ความรู้สึกที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานถือว่าอยู่นอกเหนือโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งการนิเทศงาน และผลตอบแทน มักเป็นไปตามหลักการธรรมชาติความเชื่อมั่น ความสัมพันธ์ที่คาดหวัง และทัศนคติ

จะต้องมีการสั่งสม ผ่านช่วงเวลาที่ยาวนาน จิตวิญญาณแห่งการร่วมมือร่วมใจที่ได้อภิปรายมานี้ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการบริหารจัดการ ในความเป็นจริงแล้วเรื่องของความรู้สึกเป็นเรื่องใหญ่ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะของบริษัท ความยืดหยุ่นถือว่าเป็นข้อที่จำกัดมาก ท้ายที่สุดเราจึงไม่อาจที่จะสรุปรูปแบบของการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจว่าเป็นการบริหารจัดการที่นำมาซึ่งการริเริ่มที่สร้างสรรค์การทำงานที่ได้รับการยอมรับ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการของคนทำงาน การบริหารจัดการจะต้องมีการเลือกรูปแบบ และมีการออกแบบในรูปแบบที่เป็นที่นิยม และมีมุมมองที่เหมาะกับสถานการณ์ถึงแม้ไม่ครอบคลุมทั้งหมดก็ตาม แน่นอนว่าเมื่อมีสหภาพแรงงาน และได้เข้ามาร่วมจัดการกับผู้ใช้แรงงานก็จะเกิดการเรียกร้องให้มีการจ้างงานขึ้น เมื่อนั้นผู้จัดการจะต้องออกมาประนีประนอมกับลูกจ้าง เพื่อให้ข้อเรียกร้องยุติลง และหวังว่าความรู้สึกของการยอมปฏิบัติตามจะเข้ามาแทนที่กับความรู้สึกที่ไม่สนใจต่อการยอมปฏิบัติตาม

4.3 การใช้วิธีการประนีประนอม (Use of Compromise) รูปแบบของการใช้การประนีประนอมเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งใน การกระตุ้นการรับรู้ในการปฏิบัติงาน การประนีประนอมแตกต่างจากวิธีการบังคับ และวิธีการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ การนำวิธีการบังคับมาใช้ผู้จัดการจะรักษาไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน และจำเป็น ที่จะต้องใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานยอมทำตาม ส่วนการใช้วิธีการแบบร่วมมือร่วมใจผู้จัดการจะเริ่มต้นด้วยการสร้างความน่าสนใจและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกยินดี และ พึงพอใจ การใช้วิธีการประนีประนอม ผู้จัดการจะใช้ทั้งอำนาจและการร่วมมือร่วมใจในการโน้มน้าวให้ยอมปฏิบัติตาม และพบว่าการใช้วิธีการทั้งสองรวมกันเป็นหนทางหนึ่ง ที่อย่างน้อยก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการลังเลใจที่จะยอมปฏิบัติตามการประนีประนอมได้ พวกเขารู้สึกว่าการประนีประนอมเป็นการยึดอำนาจพิเศษบางอย่างที่พวกเขามี สำหรับผู้จัดการรุ่นใหม่ย่อมรู้ดีว่าเขาไม่ได้รับสิทธิในการสั่งการจึงต้องใช้วิธีการคิดพิจารณาแทนอย่างมีจุดหมายว่าจะทำอย่างไรเขาจึงได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมจากผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีการประนีประนอมน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้ได้ เพราะสิ่งนี้เป็นเรื่องจริงที่พบในการดำเนินชีวิตแบบปกติ และเราก็เชื่อว่าน่าจะนำมาใช้ได้เช่นกัน ดังนั้นผู้จัดการที่อยู่ในฐานะที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานแบบประนีประนอม จะเริ่มจากตนเองก่อนแล้วค่อยหาแนวร่วม หรือวิธีการต่อรองแบบใดแบบหนึ่ง

4.3.1 การประนีประนอมแบบสุขุมหนักแน่น (Self-Composed Compromise) ผู้จัดการจะหันไปใช้วิธีการแบบนี้ก็ต่อเมื่อ ทำนายได้ว่าการตอบสนองการสั่งการยังไม่เป็นไปในระดับที่น่าพึงพอใจ การปฏิบัติตามเป็นไปตามความประสงค์ และได้ใช้วิธีการอื่นแล้วแต่ล้มเหลว เช่น การบังคับ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และใช้ทั้งสองวิธีควบคู่กันไปซึ่งมักพบว่ามันเป็นไปตามที่คาดเอาไว้ความคิดที่จะทำให้เกิดการประนีประนอมนั้น การนำวิธีการประนีประนอม จึงมีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้กับคนงานที่แสดงการตอบรับในลักษณะยินยอมปฏิบัติตาม ซึ่งการประนีประนอมมีส่วนช่วยอย่างเห็นได้ชัดคือการดึงความรู้สึกของคนงานให้มีความคิดในเชิงบวก เมื่อสามารถเปลี่ยนการใช้อำนาจบังคับให้มีแนวโน้มไปในทางประนีประนอม ซึ่งอาจสร้างบรรยากาศที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการแบบใดใน กรณีใดที่ต้องใช้วิธีการประนีประนอม หรือเลือกที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคิดหาวิธีการที่จะประนีประนอมที่ทำให้คนงานรับได้ และผลักดันให้มีการตอบสนองและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากเป็น

ฝ่ายตรงข้ามให้กลายเป็นลักษณะที่ลังเลใจ หรือไม่แน่ใจว่าจะยอมปฏิบัติตามดีหรือไม่ ด้วยการทำอย่างไรก็ได้ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับเป้าหมายของบริษัทและคนทำงาน และจะดีมากถ้าไม่ให้เกิดข้อผูกพันในระยะยาวได้

4.3.2 การต่อรอง (Bargaining) ในกระบวนการต่อรองแต่ละฝ่ายจะชี้ชัดได้ว่าฝ่ายเขาต้องการอะไร และคาดการณ์ได้ว่าทั้งสองฝ่ายมีการให้และได้รับอะไรได้บ้าง โดยวิธีการต่อรองที่ใช้กันอยู่มีหลายแบบแต่รูปแบบหนึ่งที่เรียกว่าเป็นการใช้เล่ห์เลี่ยม และกลลวง (Showmanship and bluffing) บางที่จะใช้วิธีการเกลี้ยกล่อมมากซึ่งก็เหมือนทำให้ข้อต่อรองนั้นถูกระงับไป และบีบให้ยอมรับข้อเสนอแบบไม่เปิดกว้างซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการเจรจาองค์ประกอบของการต่อรองนอกเหนือจากจะมีสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วเมื่อเกิดการต่อรองจะต้องดำเนินการโดยทันที และสิ่งสำคัญคือต้องแจ้งผลการต่อรองให้ทราบโดยกัน และทั้งสองฝ่ายจะต้องใช้อำนาจในของเขตที่ตนมีอยู่กระทำด้วยความเต็มใจ และยอมรับข้อตกลงร่วมกันในที่สุดในการเลือกว่าจะใช้วิธีการต่อรองหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยืนกรานที่จะดำเนินการหรือไม่ หากฝ่ายหนึ่งต้องการอีกฝ่ายก็ต้องเข้าร่วมกระบวนการด้วย ข้อดีของการต่อรองแบบเปิดเผยคือการยอมให้ฝ่ายลูกจ้างสามารถเสนอความต้องการให้เป็น ที่รับรู้อย่างชัดเจน การประนีประนอมจะไม่ดำเนินการบนพื้นฐานว่าฝ่ายผู้จัดการจะต้องไม่คาดเดา ว่าใครต้องการอะไร และนอกจากนั้นแต่ละบุคคลจะต้องตัดสินใจยอมรับว่าเขาต้องการได้รับอะไร และสถานการณ์การทำงานที่มีคุณค่ามากต่ออีกฝ่ายหนึ่ง การต่อรองไม่ใช้บทสรุปของคำว่า “คุณชนะ-ฉันแพ้”แต่เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย ข้อดีที่สุดของการต่อรองคือสถานการณ์ที่เน้นไปในเรื่องของความขัดแย้งในเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายไม่เห็นด้วยกับข้อตกลงเกิดความกดดันทั้งในสองฝ่าย จากรูปแบบของการต่อรองที่ผ่านมาสามารถกำหนดเป็นแบบแผนคือ จำเป็นต้องมีบุคคลที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่มีตำแหน่งใดๆที่ทั้งสองฝ่ายสามารถมีอิทธิพลเหนือได้ ความเป็นกลางจะช่วยบรรเทาความไม่พอใจได้ ดังนั้นความสำคัญของการต่อรองอยู่ที่การทำเป้าหมายของการขัดแย้งให้มีสภาพที่ฝ่ายตรงข้ามรู้สึกไม่แน่ใจว่าจะยินยอมปฏิบัติตามดีหรือไม่ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองที่ผู้จัดการสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ โชคดีอย่างหนึ่งของการต่อรองคือในบางเรื่องไม่จำเป็นต้องใช้เวทีกลาง เช่นอัตราการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การตัดสิน เช่นค่าครองชีพ อัตราค่าจ้างที่น้อยกว่าในตลาดแรงงาน หรือเทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำ ผู้ตัดสินสามารถที่จะตั้งกฎเกณฑ์เพื่อแก้ไขปัญหาข้อโต้แย้งเหล่านี้ หรือบริษัทก็สามารถกำหนดมาตรการเองได้ การสื่อสารแบบเปิดเผยสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ส่วนข้อตกลงระยะยาวอาจเป็นหรือไม่เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดได้ ทำให้ข้อต่อรองอาจเกิดขึ้นในบางโอกาสเท่านั้น การหลีกเลี่ยงให้มีการอภิปรายถึงสิ่งที่นำไปสู่ข้อขัดแย้ง เป็นเรื่องที่ผู้จัดการ้องค้นหาความผูกพันที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ตามที่ต้องการได้การต่อรองที่ตามมาด้วยการเจรจาขั้นรุนแรง และอาจมีข่มขู่นับเป็นอันตรายต่อความรู้สึกสร้างความไม่ไว้วางใจ และขาดความเชื่อมั่นที่จะทำให้เกิดความผูกพันตามมาได้ ความขัดแย้งบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การแก้ไขปัญหาจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการต่อรองหากวิธีการสร้างผูกพันได้แล้ว การแก้ปัญหาเหล่านี้จะต้องดำเนินการทันที และด้วยวิธีการอันชาญฉลาดเพื่อสร้างบรรยากาศของการทำงานในเชิงบวก และทำงานอย่างจริงจัง

4.4 ความสอดคล้องกันนำไปสู่ความผูกพันในงาน (Congruence : Gateway to Commitment) แนวทางการเปลี่ยนแปลงการตอบรับเพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติตามที่ต้องการซึ่งสามารถปฏิบัติได้ด้วยการบังคับ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ การประนีประนอม ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่รูปแบบที่ไม่แน่ใจว่าจะยอมปฏิบัติตามหรือไม่ วิธีการดังกล่าวอาจไม่ช่วยสร้างรูปแบบของการทำงานที่สร้างความผูกพัน แต่ถ้ามองในมุมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะผูกพันกับงานก็ต่อเมื่อผู้จัดการได้ใช้วิธีการประเภทอื่นกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน ความผูกพันในงานจะเกี่ยวข้องกับ ความปรารถนาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยสามารถที่จะสนองตอบความพึงพอใจของตัวเขาเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายใน อันดับแรกผู้จัดการสามารถที่จะส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกของความผูกพัน คือการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของผู้จัดการ และผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นความสอดคล้องที่นำไปสู่ความผูกพันเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะดำรงอยู่เมื่อทั้งผู้จัดการ และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เกิดผลในสิ่งเดียวกันที่เกิดจากความอุตสาหะของผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง

ข้อสรุปของรูปแบบของการสร้างข้อตกลงทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความต้องการที่สอดคล้องกันที่จะให้บังเกิดผลสำเร็จในงาน ทั้งนี่จะเป็นไปได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดเป้าหมายของบริษัท และรู้สึกว่างานของเขาเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้ไปถึงเป้าหมาย หรืออาจเป็นความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้จากการทำงานที่เขาชอบ โดยเฉพาะงานที่มีเงินชดเชย เมื่อมีการหยุดงาน ความพึงพอใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย และรางวัลจากการหยุดงานที่เป็นความผูกพันพื้นฐาน[75] นั้นเอง

เทคนิควิธีการเพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม

มีวิธีการดำเนินการในหลากหลายวิธี เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของผู้ร้องขอ

1. The foot-in-the-door Technique เป็นวิธีการขอให้ทำเรื่องเล็กๆ ก่อนแล้วค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่ๆ วิธีการนี้ผู้ขอร้องต้องขอร้อง 2 ครั้ง ครั้งแรกเป็นการขอร้องให้บุคคล ทำในสิ่งที่เป็นเรื่องเล็กน้อย และไม่เสียเวลา และความพยายามมาก เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่นได้บุญได้กุศลเมื่อเขาทำแล้ว อีกช่วงเวลาหนึ่งต่อมาอาจจะเป็น 3-4 วันก็ได้ ผู้ขอร้องก็จะนำคำข้อขอร้องครั้งที่สอง ซึ่งเป็นคำขอร้องที่มีขนาดใหญ่มากกว่า ผู้ที่จะทำตามคำขอต้องเสียเวลา เสียแรงงาน และบางทีเสียทรัพย์พอสมควร ถ้าทำอย่างนี้แล้ว มีโอกาสสูงมากที่ผู้ซึ่งได้ทำตามตั้งแต่ข้อขอร้องครั้งแรกมาก่อน แล้วจะต้องทำตามข้อขอร้องครั้งที่สองมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ทำตามตั้งแต่การทำครั้งแรก การขอให้ทำเรื่องเล็กๆ ก่อน แล้วค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่นั้นมีโอกาสสำเร็จสูงมากกว่า การขอให้ทำเรื่องใหญ่ๆในเวลาเดียว เนื่องด้วยเมื่อเราขอความช่วยเหลือเล็กๆแก่ใครสักคน คนๆนั้นจะเกิดความรูสึกว่าตนเองดี และอยากรักษาภาพพจน์นี้ ซึ่งเป็นกลไกการควบคุมภาวะจิตใจอย่างหนึ่ง เทคนิคขั้นต้นนี้เรียกว่า Foot-in-the-Door เป็นการทำให้กลุ่มเป้าหมายก้าวเท้าเข้าประตู

---

[75] William H. Newman and E. Kirby Warren, **The Process of Management : Concept , Behavior, and Practice** (New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1979), 561-571.

มาก่อน ด้วยข้อเสนอหรือคำขอที่ไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ ตามวิธีนี้ หลักการก็คือ ถ้าเราสามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายขยับเพียงเล็กน้อยไปในทิศทางที่เราต้องการแล้ว เขาก็มักจะเดินต่อไปในทิศทางนั้น[76] นอกจากนั้นการที่บริษัทประกันชีวิต ยื่นข้อเสนอความคุ้มครองอุบัติเหตุฟรีให้แก่กลุ่มเป้าหมาย เพียงลงนามแล้วส่งแบบฟอร์มกลับมายังบริษัท และหากต้องการเพิ่มวงเงินคุ้มครอง ก็จะคิดค่าเบี้ยประกันเพิ่มเพียงไม่กี่บาท ก็เป็นการใช้เทคนิค Foot-in-the-Door แล้ว เมื่อลูกค้าที่ตัวแทนประกันชีวิตคาดหวัง (Prospect Customer) เริ่มเห็นความสำคัญของการทำประกันชีวิต ก็จะเริ่มสนทนาถึงรายละเอียดกรมธรรม์รูปแบบต่างๆเพื่อประกอบการตัดสินใจ ตัวแทนประกันชีวิตที่ไม่แสดงอาการเร่งเร้าที่จะขาย (Force Sales) มากจนเกินไป จะทำให้ลูกค้าที่คาดหวังมีความสบายใจและผ่อนคลายในการที่จะรับฟังรายละเอียดกรมธรรม์รูปแบบอื่นๆ มากขึ้น Foot in The door จึงเป็นเทคนิคทางจิตวิทยาชนิดหนึ่งที่กล่าวไว้ว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่คนคนหนึ่งตอบรับคำขอร้องใครอีกคนหนึ่ง มีแนวโน้มว่า คนที่ตอบรับคำขอร้องจะ ตอบรับคำขอร้องที่ใหญ่ขึ้นอื่นๆ ต่อไปได้ง่ายขึ้นเหมือนกับเมื่อเอาเท้าผ่านเข้าประตูบ้านมาได้แล้ว (เท้าจะขวางประตูไว้) บุคคลนั้นก็มีโอกาสที่จะเข้ามุมอื่นในบ้านได้ง่ายขึ้น อย่างไรอย่างนั้น เทคนิค Foot in the Door ถือเป็นเทคนิคทางจิตวิทยาที่สำคัญในทางธุรกิจหลายๆ แบบ เช่น ถ้าได้รับนัดใครคนหนึ่งก็มีแนวโน้มที่จะฟังในสิ่งที่พูดหรือร้องขอมากขึ้น เทคนิคที่ให้คนบางคนทำแบบสอบถามโดยไม่มีเงื่อนไข แล้วค่อยนำเสนออะไรบางอย่าง หรือ เทคนิคที่ให้อะไรบางอย่างเป็นของฟรี เพื่อขายอย่างอื่นที่แพงขึ้นในภายหลัง[77]

Foot in the door technique ทำให้อีกฝ่ายยอมในเรื่องเล็กน้อยก่อนแล้วค่อยขอเรื่องที่ใหญ่กว่า เวลาขอร้าองอีกฝ่ายในเรื่องใหญ่ๆ ส่วนมากมักจะถูกปฏิเสธ เพราะ เป็นเรื่องที่ใหญ่เกินไป ของฝ่ายตรงข้ามมักจะปฏิเสธโดยไม่ต้องคิด แต่หากเริ่มจากขอร้องในเรื่อง “เล็กน้อย” ก่อน เมื่ออีกฝ่ายตอบรับแล้ว ก็จะยอมรับในเรื่องที่ใหญ่กว่าได้ง่ายขึ้น วิธีนี้เรียกว่า “เทคนิคแหย่ทีละก้าว” หรือ “Foot in the door technique” ซึ่งหมายถึงถ้าอีกฝ่ายยินยอมให้เราก้าวผ่านประตูเข้าไปเพียงก้าวเดียว หลังจากนั้น แม้จะขอร้องในเรื่องที่ใหญ่กว่า อีกฝ่ายก็จะยอมรับด้วยเช่นกัน ถ้าอยากโน้มน้าวอีกฝ่ายให้สำเร็จ ควรแบ่งวิธีการออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขอร้องในเรื่องใหญ่ซึ่งเป็นเป้าหมายจริงๆ กับขอร้องในเรื่องเล็ก เพราะเมื่อคนเราตอบรับข้อเรียกร้องเล็กน้อยไปแล้ว มักจะปฏิเสธข้อเรียกร้องใหญ่ ๆ ที่ตามมาได้ยากกว่า[78]

2. The door-in-the-face Technique วิธีการนี้แตกต่างไปในทิศทางตรงกันข้ามกับวิธี The foot-in-the-doo Technique กล่าวคือ จะเสนอข้อขอร้องที่มีลักษณะจำนวนมาก จนผู้ถูกขอร้องต้องปฏิเสธ แล้วจึงเสนอข้อเสนอที่มีขนาดเล็กลงกว่าเดิม ซึ่งผู้เสนอต้องการแค่นั้นเอง การที่ผู้ขอร้องลดข้อเสนอลงมาจะทำให้ผู้ถูกขอร้องต้องลดท่าที หรือเปลี่ยนท่าทีจากปฏิเสธมาเป็น

---

[76] J. Freedman & S.C. Fraser, “Compliance without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique. Journal of Personality and Social Psycology”.1966,4,195 -202.

[77] “The foot-in-the-door Technique” เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2558 เข้าถึงได้จาก http://jexep.net/business/philosophy-sales.

[78] ธนัญ พลแสน, **พูดแล้วยอม 77 ไม้เด็ดโน้มน้าวใจ** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2555),33.

ยอมรับ ซึ่งเป็นไปตามหลักการแห่งการพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนกัน เมื่อเขาลดให้ก็ควรจะลดของผู้ขอบ้างมิฉะนั้นเขาจะมองว่าเป็นคนไม่เอื้อเฟื้อ ซึ่งโดยปกติคนเราทั่วไปมักจะชอบแสดงภาพพจน์ตนเองให้คนในสังคมรู้จักเราในแง่ดีงามอยู่เสมอ การใช้วิธีขอร้องให้เขาทำเรื่องที่มีปริมาณใหญ่มากๆ เพื่อให้เขาปฏิเสธแล้วจึงจะใช้ในขนาดกลางนี้มีข้อแม้ว่าข้อขอร้อง ทั้ง 2 ครั้งต้องกระทำติดต่อกัน การยอมทำตามจึงจะสำเร็จได้ง่ายไม่ปล่อยให้เวลาผ่านไปนานเป็นวันๆ เหมือนกับวิธี Foot-in-the-door Technique [79]

Door-in-the-Face เป็นการยื่นข้อเสนอที่ไม่มีใครยอมรับได้ให้ก่อน เปรียบเสมือนการปิดประตูใส่หน้าใครบางคนไปก่อนเลย แล้วจึงค่อยเปิดทางเลือกที่พอจะเป็นไปได้สำหรับเขาให้ในลำดับหลัง เราสามารถพิจารณาตัวอย่างง่ายๆ เช่น หัวหน้างานยื่นข้อเสนอให้พนักงานมาทำงานล่วงเวลาในวันเสาร์และอาทิตย์ตลอดเป็นระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งเป็นข้อเสนอที่ไม่มีพนักงานรายใดตอบสนองอย่างแน่นอน ลำดับต่อมาหัวหน้างานจึงยื่นข้อเสนอที่สอง คือขอให้พนักงานแบ่งเป็น 2 กลุ่ม จัดเวรสลับกันมาทำงานในวันเสาร์อาทิตย์กลุ่มละสองสัปดาห์ต่อเดือน ข้อเสนอประการหลังซึ่งเป็นเป้าหมายที่แท้จริงของหัวหน้างาน ย่อมได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี และดีกว่าการมีข้อเสนอเดียว ตั้งแต่แรกพนักงานตัวแทนประกันชีวิตอาจนำเสนอกรมธรรม์ที่เต็มรูปแบบที่เต็มไปด้วยกรมธรรม์แนบท้าย ซึ่งจะทำให้ผู้ซื้อกรมธรรม์ได้รับผลประโยชน์สูงที่สุด ซึ่งอาจเกินความต้องการความจำเป็น หรือความสามารถในการจ่ายได้ของลูกค้า แล้วจึงค่อยนำเสนอกรมธรรม์ที่ผู้ซื้อจะได้รับผลประโยชน์ลดลงมาอยู่ในระดับที่มีความพึงพอใจ หรือความสามารถในการจ่ายได้ พร้อมเสนอผลประโยชน์พิเศษที่ตัวแทนประกันชีวิตจะมอบให้ เพื่อให้ลูกค้าที่คาดหวังรู้สึกได้ถึงความคุ้มค่าที่จะได้รับ [80] Door in the face technique จึงมีอีกวิธีที่ตรงข้ามกับ Foot in the door technique นั่นก็คือขอร้องในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้อีกฝ่ายปฏิเสธก่อน แล้วค่อยขอร้องในเรื่องที่ต้องการจริงๆ วิธีนี้เรียกว่า “เทคนิคปิดประตูใส่หน้า (Door in the face technique)” คนเรามักรู้สึกผิดเมื่อต้องปฏิเสธคำขอร้องของอีกฝ่าย ดังนั้นถ้าเราขอร้องเรื่องที่เล็กน้อยกว่าในครั้งหน้าก็เป็นไปได้สูงที่อีกฝ่ายจะตอบตกลงเพื่อลบความรู้สึกผิดของตัวเอง ซึ่งทางจิตวิทยาเรียกว่าวิธี “Door in the face technique” หลังจากที่ทำให้อีกฝ่ายต้องปฏิเสธเขาจะรู้สึกว่า “จู่ๆ ปฏิเสธไปแบบนี้จะดีหรือเปล่านะ” หรือ “รู้สึกผิดจัง” เมื่อเราขอในเรื่องที่เล็กน้อยกว่าส่วนใหญ่คนเรามักจะรับข้อเสนอนั้นไว้ก่อนอย่างไม่สู้เต็มใจนัก [81]

3. Guilt วิธีทำให้เกิดการยอมทำตามโดยการสร้างความรู้สึกผิด ให้เกิดขึ้นบางครั้งเราได้ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียหายเพราะการกระทำของเราเราเกิด ความรู้สึกผิด (Guilt) ขึ้นมาในใจ

---

[79] Robert B. Cialdini and others, “Reciprocal concessions Procedures for Producing Compliance : The door-in-the-face Technique,”**Journal of Personality and Social Psychology** 1 (1978): 206-215.

[80] The door-in-the-face Technique. เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2558 เข้าถึงได้จาก https://phongzahrun.wordpress.com/.

[81] ธนัญ พลแสน. **พูดแล้วยอม 77 ไม้เด็ดโน้มน้าวใจ**. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น,2555),30.

ของเรา และเกิดความอยากจะทำอะไรก็ได้สักอย่างหนึ่งเพื่อเป็นการไถ่บาปที่เราได้ทำให้เกิดแก่เขา ในสถานการณ์เช่นนี้ถ้าผู้เสียหายจะขอร้องให้เราทำอะไรให้เขาก็ตาม เราจะรีบกุลีกุจอช่วยเขาอย่างสุดความสามารถ หรือแม้ว่าเขาจะมิได้ขอร้องให้ทำอะไรก็ตาม เราก็มักจะมองหาทางที่จะทำความดีแก่เขาเสมอ ในเด็กเล็กจะเห็นได้ชัด เด็กเล็กเป็นเจ้าแห่งเทคนิคนี้ทีเดียว เมื่อเขาได้รับกระทบกระทั่งให้เจ็บ เขาจะร้องเพื่อให้ผู้กระทำเกิดความรู้สึกผิด และหาทางเอาอกเอาใจในที่สุด[82] การวิจัยในด้านจิตวิทยาหลายชิ้นที่ได้กระทำไปลักษณะทำให้เกิดความรู้สึกผิดขึ้นมากแก่ผู้ร่วมการทดลอง เช่น ทำให้เขาต้องโกหกและให้ข้อมูลที่ไม่ดี ซึ่งทำให้การวิจัยล้มเหลว ทำให้เครื่องมือการทดลองตกแตกเป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้ผู้ร่วมการทดลองเกิดความรู้สึกผิด และอยากทำบางสิ่ง บางอย่างตามคำขอร้องนักทดลอง เพื่อจะได้ลบล้างความรู้สึกผิดเหล่านั้น[83]

4. Bait-and-Switch Technique

เทคนิคนี้มักนิยมใช้อย่างแพร่หลาย ในวงการธุรกิจ นั้นคือวิธีอ่อยเหยื่อแล้วค่อยเปลี่ยนเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ติดป้ายโฆษณาขายรถถูกมาก แต่พอคุณไปร้านเขาก็บอกว่าขายหมดแล้ว และพยายามที่จะขายรถอีกคันซึ่งแพงกว่า ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะถูกจูงใจมากขึ้นด้วยเหมือนกับผู้ซื้อมีข้อผูกมัดบางอย่างแล้ว[84]

5. High-Ball / Low-Ball Technique

เทคนิคนี้เป็นการยื่นขอเสนอที่สูงหรือต่ำเกินกว่าความจริง เพื่อให้อีกฝ่ายยอมรับในเงื่อนไขนั้นๆ ก่อน และเมื่อยอมรับเงื่อนไขแล้วค่อยเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทีหลังโดนที่อีกฝ่ายต้องยอม เช่น สั่งจอง Pre-order ของโทรศัพท์มือถือรุ่นหนึ่งเพราะแถมอุปกรณ์ต่างๆของรุ่นนั้นมากมายโดยต้องเสียเงินมัดจำในการจองด้วย แต่ในเวลาต่อมาพนักงานก็ติดต่อมาว่า อุปกรณ์ที่จะแถมให้นั้นมีไม่พอจะได้แค่ตัวโทรศัพท์มือถืออย่างเดียว แต่ถ้าจะถอนการจองจะได้เงินมัดจำคืนเพียงครึ่งเดียวเท่านั้น เราก็ต้องจำใจยอมไม่ถอนมัดจำเพื่อรักษาผลประโยชน์ของเราไว้ วิธีทำให้ผู้อื่นยอมทำตามเสียก่อนอย่างหนึ่งแล้วเพิ่มเงื่อนไขทีหลัง (Low Ball Caring) การแข่งขันกันแจกของแถมและชิงโชคกันอย่างมโหฬารความจริงหลักการทำเช่นนั้นมี เพียงง่ายๆว่า ต้องการขายสินค้าแต่ตัวสินค้าอาจจะมีคุณภาพสู้กับคู่แข่งไม่ได้หรือผู้บริโภคไม่มีความต้อง การที่จะซื้อสินค้าชนิดนั้นทางออกทางหนึ่งก็คือต้องพยายามหาของอย่างอื่นมาประกบคู่กับสินค้าโดยพยายามสรรหาสิ่งที่ดึงดูด

---

[82] G. Daniel Lassiter. **Interrogations, Confessions, and Entrapment**. (Ohio : Ohio University, Springer Science & Business Media,2004), 71-72.

[83] R.B. Cialdini and others, “Low Ball Procedures for Producing Compliance : Commitment that cost 1976,” **Journal of Applied Social Psychology**,15 (1978): 92.

[84] Howard S. Rowland, **Things to Think About Essay 1997-2009**.(United Stage of America : Howard S. Rowland, 2012), 160 – 161.

ใจให้ผู้ซื้ออยากจะได้ เพราะมันแปลกและไม่มีจำหน่ายในท้องตลาด นำมาเป็นของแถมของสินค้าตน ผู้ซื้อทั้งของแถม และสินค้าชนิดนั้นไปด้วยอิทธิพลของสังคมในแบบของการเชื่อฟัง[85]

6. Bogey Technique

เป็นเทคนิคที่มีการหยิบประเด็นที่เล็กน้อยให้อีกฝ่ายยอมรับก่อน แล้วจึงนำประเด็นนั้นโยงเข้ากับประเด็นเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ตัวอย่างเช่น บริษัท A จะสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากจากบริษัท B แต่บริษัท B บอกว่า "สินค้ามันหมดน่ะ" ทั้งๆ ที่มีอยู่เต็มโกดังแล้วพูดต่อว่า "แต่เราจะเร่งผลิตให้คุณเป็นพิเศษเลยนะ แต่ว่าคุณต้องจ่ายเงินเพิ่มด้วยคุณตกลงไหม?" เพื่อเป็นการทำกำไรให้กับบริษัทเพิ่ม[86]

7.Good Cop/ Bad Cop Technique หรือตำรวจดี ตำรวจเลว

อุบายนี้ เดิมใช้ในการสืบสวนผู้ต้องหา โดยจะจัดให้มีตำรวจสองคนที่แสดงบุคลิกต่างกันโดยสิ้นเชิง โดยคำนึงจะเล่นบทตำรวจก้าวร้าว หยาบคาย มองผู้ต้องหาแง่ลบ ใช้กำลังรุนแรงเข้ามาทำการสืบสวน ต่อจากนั้นก็ให้ตำรวจอีกคนเข้ามา แสดงบทตำรวจดี เห็นอกเห็นใจผู้ต้องหาแนะนำให้ผู้ต้องหาสารภาพ และคายความลับที่ทางตำรวจต้องการสืบสวนออกมา การเล่นแบบนี้ อาจจะให้สองคนเข้ามาพร้อมๆกัน หรือเข้ามาหาผู้ต้องหาทีละคนก็ได้ ถ้ามาพร้อมกันคนเล่นบทตำรวจดี อาจจะแสดงท่าทีตักเตือน หรือห้ามปรามตำรวจเลวอีกคน ก็จะสมบทบาทยิ่งขึ้น ถ้าเป็นในหนังเราคงเคยเห็น อาจจะเป็นฉากของซ่องโสเภณีแห่งหนึ่งที่ลักพาหญิงสาววัยรุ่นมาบังคับให้ขายตัว เมื่อหญิงสาวไม่ยอมก็จะมีแมงดาหน้าตาโหดร้าย เขามาตบตีทำร้าย บังคับให้ขายตัว ตัวหญิงสาวก็จะร้องห่มร้องไห้ถัดจากนั้นมา อีกฉาก ก็จะมีหญิงโสเภณีที่อยู่มาก่อนหน้าตาใจดีเข้ามาปลอบและแนะนำให้ยอมๆเขาไปเหอะ พี่เคยมาแล้ว ไม่มีประโยชน์หรอก ยอมทำตามเขาสั่งนั่นแหละ จะได้ไม่เจ็บตัว [87]

นอกเหนือจากเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อใช้ให้เกิดการยอมปฏิบัติตามแล้ว “อิทธิพลทางสังคม” [88] (Social influences) เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติตามของฝ่ายตรงข้าม หรือผู้คนในสังคม อิทธิพลทางสังคม จึงหมายถึงการกระทำโดยคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความคิดหรือความรู้สึกของคนอื่น อิทธิพลทางสังคมนี้แสดงออกมาได้หลายรูปแบบ แต่ที่นิยมกล่าวถึงมีอยู่ 4 แบบคือ

1. การชักจูงใจ (Persuasion) คือการใช้การสื่อสารเพื่อ ประโยชน์เฉพาะในการเปลี่ยนใจหรือความคิดความเชื่อของบุคคล รวมตลอดไปจนถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนด้วย ผู้ไปชักจูงใจคนอื่นต้องพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้ข้อคิดหรือข้อโต้แย้งที่เสนอไปมีเหตุผล หรือตรรกะ

---

[85] E. Scott Geller, **Keys to Behavior-Based Safety** (The United Stage of America : Government Institutes, 2001), 28.

[86] “Bogey Technique” เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2558 เข้าถึงได้จาก http://pg352leadership.blogspot.com/2013/02/welcome.html.

[87] Good Cop/ Bad Cop Technique ในhttp://pantip.com/topic . 3 มีนาคม 2558.

[88] นพมาศ อุ้งพระ (ธีรเวคิน), **จิตวิทยาสังคม : เทคนิคในการทำให้เกิดการยอมรับทำตาม** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2553).

ที่น่าเชื่อถือที่สุด แต่มักจะซ่อนความไม่ถูกต้องบางอย่างเอาไปด้วย การชักจูงใจ เป็นวิธีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นแบบง่ายที่สุด และเราได้เห็นบ่อยที่สุด ซึ่งในแต่ละวันเราจะได้พบเห็นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการที่พ่อแม่ชักจูงใจลูก ครูชักจูงใจลูกศิษย์ หัวหน้าชักจูงใจลูกน้อง หนังสือพิมพ์ชักจูงใจคนอ่าน เป็นต้น บางครั้งก็ทำได้สำเร็จ บางครั้งก็ล้มเหลว นักจิตวิทยาได้ศึกษาวิธีการชักจูงใจแล้วสำเร็จว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1.1 คุณลักษณะของผู้ชักจูงใจ ในการรวบรวมผลงานวิจัยต่างๆ ของนักจิตวิทยาสังคม พบว่า ผู้สื่อสารที่มีคุณลักษณะ มีเสน่ห์ (Attractive) หมายถึงมีรูปร่างหน้าตาดี กิริยาอาการน่าชม และแต่งตัวดี ทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกชอบ มีผลทำให้ผู้ฟังไม่ค่อยจะตั้งแง่เอา มีรูปแบบการนำเสนอที่ดี (Style) คือหมายถึงวิธีการพูด การเขียน การแสดงตัว คนที่พูดเร็วไม่มีตะกุกตะกักเป็นคนที่ให้ผู้ฟังคิดว่าเขาเป็นคนมีความรู้ใน เรื่องที่พูดนั้นจริง ออกอากัปกิริยาสุภาพ ใช้อวัจนภาษา (Nonverbal Language) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักจะทำให้ผู้รับสารเชื่อถือในสิ่งที่เขาเสนอ และมีความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึงเป็นคนที่ผู้ฟังคิดว่าเป็นที่รู้และชำนาญเรื่องนั้นจริง (Expertise) หรือเป็นคนที่มีประวัติน่าเชื่อถือในความซื่อตรงไม่หลอกลวงใครมาก่อนไม่ใช่คนที่ทำอะไรเพื่อตนเอง (Trustworthiness)

1.2 เนื้อหาของข้อเสนอ ผลจากการวิจัยของนักจิตวิทยาสามารถสรุปให้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการชักจูงใจให้มีประสิทธิภาพได้เป็นข้อๆดังต่อไปนี้

ประการแรก ควรเสนอเนื้อหาในการชักจูงใจให้เป็นแบบมีข้อเสนอ 2 ด้านคือ ทั้งด้านที่เราต้องการเสนอ ซึ่งเราต้องให้เหตุผลสนับสนุน และอีกด้านหนึ่งซึ่งเราไม่ต้องการ เราต้องให้เหตุผลสนับสนุนเหมือนกันแต่เราจะเสนอข้อแย้งเหตุผลสนับสนุนดัง กล่าวไปด้วย เช่น พนักงานขายสินค้าจะต้องพยายามเสนอเหตุผลที่สนับสนุนว่าทำไมจึงควรจะซื้อ สินค้าของเขาด้านหนึ่ง แต่อีกด้านหนึ่งก็จะต้องโต้แย้งว่าเหตุผลของสินค้าคู่แข่งนั้นไม่ดีอย่างไร จึงสมควรจะใช้สินค้าของเขาแทนที่จะไปใช้สินค้าของคู่แข่ง

ประการที่สอง ควรทำให้ข้อเสนอของเราเป็นสิ่งที่เร้าอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอารมณ์กลัวหรือกังวล เช่น ให้ทราบว่าเมื่อไม่ทำตามข้อเสนอของเราแล้วสิ่งที่ไม่ดีอะไรบ้างจะเกิดขึ้นกับเขา แล้วถ้าตัดสินใจจะรับข้อเสนอที่เราชักจูงใจ เราจะแนะนำให้เขาทำอะไรบ้าง แต่อย่าชูให้กลัวจนเกินไปจะเป็นการทำให้เกิดอารมณ์กลัวจนไม่รับการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น เห็นป้ายนิทรรศการต่อต้านเอดส์ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งเสนอภาพน่ากลัวของผู้ป่วยโรคเอดส์ รวมทั้งมีภาพให้เห็นอวัยวะเพศของชายและหญิงที่ไม่น่าดูนี้ทำให้นักศึกษาโดย เฉพาะอย่างยิ่งนักศึกษาหญิงไม่กล้ายืนอ่านสารที่เสนอแนบมาด้วยกับภาพได้แต่ดูภาพอึดใจหนึ่ง แล้วรีบเดินออกจากบริเวณนั้นไป ในที่สุดการชักจูงก็ไม่ได้ผลเพราะว่าไม่มีใครเข้าใจสารเนื่องจากไม่ได้อ่าน นอกจากนั้นต้องพยายามวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับการชักจูงให้ชัดเจน และพยายามทำให้เขาเห็นว่าข้อเสนอของเรานั้นตอบสนองความต้องการของเขาได้ อย่างไร อย่างที่ นักโฆษณาทั้งหลายทำกัน คือการแนะนำสินค้าของเขาว่าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แน่ เช่น วัยรุ่นต้องการการยอมรับจากเพื่อนรุ่นราวคราวเดียวกันมาก เครื่องดื่มยี่ห้อหนึ่งก็โฆษณาว่าเป็นเครื่องดื่มสำหรับคนรุ่นใหม่ เป็นต้น

ประการที่สาม ต้องพยายามที่จะสื่อสารไปในระดับที่ผู้รับสารเข้าใจได้ ใช้ภาษาและวิชาการที่อยู่ในระดับที่จะเข้ากับประสบการณ์ของผู้รับการชักจูง ใจได้ มิฉะนั้นเขาจะไม่เข้าใจ และ

การชักจูงใจก็จะหมดประสิทธิภาพไปในทันที หรือบางครั้งอาจจะทำให้ผู้รับการชักจูงใจเกิดอารมณ์ต่อต้านไม่รับสารที่เขา เข้าใจดีด้วยซ้ำไป เช่น การออกมาสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจรัฐบาลในอดีตที่ผ่านมา

ประการที่สี่ ความพยายามทำให้ข้อเสนอของเราไม่ห่างไกลจนเป็นคนละขั้วกับความเห็นของเขา เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธสิ่งที่เป็นความเห็นคนละขั้วทันทีที่ได้รับฟัง จงเสนอให้เป็นความเห็นกลางๆไว้ก่อน ซึ่งแม้จะเป็นความเห็นที่แตกต่างจากเขาเหมือนกันแต่เขาพอรับได้บ้าง แล้วค่อยชักจูงเขาไปสู่ข้อเสนอที่แตกต่างมากขึ้นไปเรื่อยๆ คือให้พูดจากับผู้ที่มีจุดยืนตรงกันข้ามกับตนเองด้วยเรื่องที่คิดเห็น เหมือนกันก่อน ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นแล้วจึงค่อยใช้เวลาทีละน้อยเสนอข้อเสนอ ที่แตกต่างไปจากจุดยืนของผู้รับการชักจูงใจ

2. การคล้อยตาม (Conformity) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานหรือ ความเชื่อซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการคล้อยตามนั้นคือแรงกดดันจากกลุ่ม ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการที่เด็กวัยรุ่นมักจะต้องคล้อยตามกลุ่มเพื่อนของ ตนเองเป็นอย่างมาก ยิ่งกลุ่มเพื่อนมีความคิดเหมือนกันมากเท่าไรยิ่งมีอิทธิพลทำให้คนในกลุ่ม นั้นต้องคิดคล้อยตามมากขึ้นเท่านั้น

3. การยอมทำตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเนื่องมา จากการได้รับคำขอร้องจากผู้อื่นให้เกระทำ ทั้งที่ใจจริงไม่อยากจะทำแต่ปฏิเสธไม่ได้ จะด้วยความเกรงใจและรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ก็ตาม ดังตัวอย่างการทำประกันชีวิตที่กล่าวมาแล้ว หรือหลวมตัวไปรับทำอย่างไม่รู้ตัวก็ได้ ดังที่ผู้ใหญ่หลายคนได้เคยหลวมตัวด้วยลูกไม้ของเด็กเล็กๆ เสมอ เพราะเรียนรู้ว่าถ้าขอซื้อไอศกรีมอย่างเดียวตั้งแต่แรก มักจะถูกปฏิเสธจากผู้ใหญ่ แต่ถ้าขอเอาไว้มากๆ ให้ผู้ใหญ่ปฏิเสธเสียก่อนแล้วค่อยขออย่างที่ตนเองต้องการจริงๆ เพียงอย่างเดียวมักจะได้เสมอ

4. การเชื่อฟัง (Obedience) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลยอมทำตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจเหนือ กว่า ตัวอย่างเช่น นักเรียนเชื่อฟังครู ลูกเชื่อฟังพ่อแม่ และลูกน้องเชื่อฟังเจ้านาย ฯลฯ เป็นต้น สามารถหาวิธีที่ทำให้คำสั่งที่ว่านั้นบังเกิดผลในทางปฏิบัติให้ได้

อิทธิพลของสังคมในแบบของการยอมทำตามคำขอ (Compliance)

การยอมทำตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเนื่องมา จากการได้รับคำขอร้องจากผู้อื่นให้เกระทำ ทั้งที่ใจจริงไม่อยากจะทำแต่ปฏิเสธไม่ได้จะด้วยความเกรงใจ และรู้ตนเองอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ก็ตามย่อมได้รับอิทธิพลของสังคมในแบบของการยอมทำตามคำขอ (Compliance)[89]

1. การแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการยอมปฏิบัติตาม ดังเช่นการทดลองของรีแกน (Regan) ในปี 1971 นับเป็นตัวอย่างของการกระตุ้นให้ยอมทำตามที่ได้รับการอ้างอิงอยู่เสมอ ในประเด็นของการแลกเปลี่ยนสำหรับวัฒนธรรมไทยนับว่าน่าวิเคราะห์ต่อไป ปรากฏการณ์ที่เราจะเห็นได้เสมอคือ คนไทยมักจะถือว่าผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมเหนือกว่าต้องเป็นผู้ให้แก่ผู้อื่นที่อยู่ใน

---

[89] **อิทธิพลของสังคมในแบบของการยอมทำตามคำขอ** (Compliance) เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 58 เข้าถึงได้จาก http://www.oknation.net/blog

ฐานะต่ำกว่า และต้องเป็นผู้ให้ก่อน โดยที่ผู้ที่ขอนั้นไม่มีความคิดที่จะทำอะไรให้เป็นการตอบแทนภายหลังหรือไม่เคยคิดที่จะทำอะไรให้เขาก่อนชอบที่จะได้อะไรฟรีๆ

2. ความชอบพอกับการยอมทำตาม เป็นเรื่องธรรมดาสำหรับเราทุกคนที่ว่าเราเต็มใจและยินดีที่จะทำตามสิ่งที่คน ที่เราชอบพอขอร้องให้ทำ และเมื่อคนที่เราไม่ชอบมาขอร้องให้เราช่วยทำอะไรให้ก็ตาม เรามักจะทำให้อย่างเสียไม่ได้ ในทางการวิจัยของนักจิตวิทยาสังคมผลวิจัยปรากฏว่า คนเราจะชอบคนที่มีลักษณะรูปร่างหน้าตาดีมีความคิดและเจตคติคล้ายกับเรา สามารถให้ประโยชน์กับเราได้อยู่ใกล้กันหรือพบกันบ่อย และเป็นสิ่งที่เราต้องการให้เขาในขณะที่เราก็มีสิ่งที่เขาต้องการเช่นกัน ข้อสรุปสำหรับหัวข้อนี้คือ เมื่อต้องการที่จะขอร้องใครให้ยอมทำอะไรให้ ผู้ขอร้องควรจะทำตนให้เป็นคนที่เขาชอบ ด้วยวิธีการต่างๆดังได้กล่าวมาแล้ว อันได้แก่การแต่งตัวให้ดูดีทำประโยชน์ให้แก่เขาได้ พบกับเขาให้บ่อย มีเจตคติคล้ายคลึงกัน โอภาปราศรัยเป็น มีทักษะในการกล่าวชม ฯลฯ เพราะเมื่อเขาชอบแล้วเขาย่อมยินดีที่จะช่วยเหลือตามที่เขา

3. การให้สมญากับการยอมทำตาม มีกระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการขนานนาม กระบวนการนี้คือ การรับรู้ตนเอง (Self-perception) ขณะที่ผู้ร่วมการทดลองบริจาคเงินทำบุญแล้วได้รับการชมเชยพร้อมกับบอกว่า “คุณเป็นคนใจบุญ” เป็นการทำให้ผู้บริจาคเรียนรู้หนักแน่นขึ้นอีกว่าตนเองเป็นคนใจบุญ เพราะได้บริจาคไปแล้ว และยังมีคนบอกให้รู้อีกว่าเป็นคนใจบุญการเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองว่าเป็นคน ใจบุญ ทำให้เขาเข้าใจตนเองว่าเป็นเช่นนั้น ฉะนั้นเมื่อมีการบริจาคอีก เขาจึงบริจาคเพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเกี่ยวกับตนเองว่าใจบุญ และความคาดหวังจากคนอื่นด้วย เพราะเคยมีคนบอกว่าเขาใจบุญ

4. การยอมทำตามโดยอัตโนมัติ (Automatic or mindless compliance) มีอยู่บ่อยครั้งในชีวิตของคนเราที่จะต้องประสบกับการขอร้องให้เราทำอะไรให้ สักอย่างหนึ่ง ซึ่งเราไม่ค่อยเต็มใจที่จะทำแต่เมื่อได้รับการขอร้องจากผู้อื่น เราพลั้งปากยอมรับทำให้โดยไม่ได้ตั้งใจ เมื่อพลั้งปากไปแล้วก็จำเป็นต้องเลยตามเลย หรือบางกรณีเราได้คำขอร้องให้ทำอะไรสักอย่างหนึ่งซึ่งไม่สมเหตุผล แต่เราต้องทำตามเพราะเคยทำกันอย่างนั้นโดยที่ไม่ได้ฉุกคิดว่าทำไมต้องทำอย่างนั้น การยอมให้ผู้สมรู้ที่มาขอลัดคิวได้ถ่ายเอกสารก่อนโดยที่มิได้มีเหตุผลอัน สมควรเช่นนี้ เป็นการยอมทำตามคำขอร้องโดยอัตโนมัติ เมื่อเขาขอร้องก็ยอมให้เลยทั้งที่มิได้รู้จักกันมาก่อน เรื่องการยอมทำตามโดยอัตโนมัตินี้ จึงเป็นเรื่องของธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปเป็นอย่างนั้นเอง กล่าวคือเมื่อมีผู้ใดมาขอร้องให้เราทำในสิ่งที่เป็นเรื่องเล็กน้อย เรามักจะรับปากทำให้โดยมิได้คิด ครั้งพอคิดได้ขึ้นมาก็ต้องรักษาพันธะสัญญาที่ได้พูดออกไป ดังนั้นการขอร้องให้ผู้ใดยอมทำบางสิ่งบางอย่างหรือไม่ทำ บางสิ่งบางอย่าง บางครั้งควรจะเอ่ยปากในขณะที่เขาผู้นั้นยังไม่ทันตั้งตัวปฏิเสธ เป็นการทำให้ยอมโดยอัตโนมัติเสียก่อนด้วยพันธะสัญญาที่เขารับปาก เขาจะต้องยอมทำสิ่งที่เราขอร้องเอาไว้

บางครั้งการยอมทำตามโดยไม่รู้ตัวเกิดการรับรู้เปรียบเทียบ (Perceptual Contrast) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกี่ยวกับการรับรู้ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง เพราะการรับสัมผัสที่ทำให้เกิดการรับรู้ในครั้งแรกมีอิทธิพลต่อการสัมผัสใน การรับรู้ครั้งที่สอง เช่นเดียวกับเมื่อเราเอามือข้างซ้ายของเราจุ่มลงไปในอ่างน้ำอุ่นจัดและมือ ขวาจุ่มลงในน้ำเย็นผสมน้ำแข็งสัก 2-3 นาที ต่อมาให้เอามือทั้งสองข้างจุ่มลงในน้ำธรรมดาพร้อมกัน เราจะรู้สึกว่ามือซ้ายเย็นกว่าความเป็นจริง และเย็นกว่ามือขวาซึ่งจะรู้สึกว่าอุ่นกว่าความเป็นจริง ทั้งที่น้ำที่แช่มือสองข้างอยู่นั้นมีอุณหภูมิเท่ากัน

5. การรักษาพันธสัญญา และการทำให้เกิดความคงเส้นคงวาของภาพพจน์ของตนเองกับการยอมทำตาม ไชน์ (Schein) ได้ศึกษาจากเชลยศึกอเมริกัน ที่ได้รับการปล่อยตัวให้กลับบ้านได้เมื่อครั้งที่เกิดสงครามเกาหลีเนื่องจากได้มีข้อสังเกตว่าบรรดาเชลยศึกเหล่านี้กลับมาสู่บ้านเกิดเมืองนอน แล้วได้แสดงความคิดและพฤติกรรมที่ผิดไปจากเดิม ผลจากการศึกษาของเขาซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชลยศึกอย่างลุ่มลึกและละเอียดพบ ว่าชาวจีนแดงซึ่งช่วยเกาหลีเหนือรบได้ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงเจตคติล้างสมองเชลยศึกอเมริกัน กระบวนการที่จีนแดงใช้ในการล้างสมองเชลยศึกเริ่มจากการเปรียบเทียบการรับรู้ (Perceptual Contrast) ซึ่งทำให้เชลยศึกเห็นความดีของทหารจีนแดงดีกว่าปกติคือ เมื่อถูกจับเชลยนั้นต้องคิดแล้วว่าตนเองต้องถูกทรมาน ต้องถูกใช้แรงงาน ต้องพบกับความทุกข์ยากแน่แล้ว แต่ในเป็นความจริงกลับได้รับอย่างเป็นปกติธรรมดา การโอภาปราศรัยที่สุภาพเรียบร้อย เพียงแค่นี้ภาพลักษณ์ของทหารจีนก็ดูดีเกินกว่าปกติเสียแล้ว

กิลเบิร์ต (Guilbert) นักบริหารจัดการชาวอเมริกันได้เสนอหลักการข้อหนึ่งไว้ว่า “คนเราชอบทำงานให้คนที่เราชื่นชอบ” เป็นกฎของกิลเบิร์ต (Guilbert’ Law) วิธีการซื้อใจ แค่ทำให้ผู้อื่นชื่นชอบคือการบริหารจัดการที่ง่ายที่สุด การให้กำลังใจผู้อื่น การบริการผู้อื่น และการสนับสนุนให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ คือการบริหารที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการซื้อใจมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ให้กำลังใจผู้อื่น พูดจาไพเราะ ผู้อื่นก็อยากฟังคำพูดของคุณ และยอมทำตามคำสั่ง

กลยุทธ์ที่ 2 บริการผู้อื่น ถ้าอยากจะได้ ก็ต้องเป็นผู้ให้ก่อนคุณหวังอยากให้ผู้อื่นดีต่อคุณอย่างไร คุณก็จะต้องดีต่อผู้อื่นอย่างนั้น

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ ต้องช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามความฝันของเขาก่อน แล้วค่อยให้เขาช่วยคุณทำความฝันของคุณให้เป็นจริง แต่ความฝันเล็กๆของพวกเขาจะต้องไม่ขัดกับความฝันอันยิ่งใหญ่ของคุณ[90]

ในด้านเทคนิควิธีการ หรือกลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมปฏิบัติตามของผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมีหลากหลายรูปแบบที่ผู้บริหาร ผู้นำ ผู้บังคับบัญชา จะสามารถนำไปเลือกใช้ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย มากด้วยหลักการที่สำคัญดังเช่นการบีบบังคับ การร้องขอการประนีประนอม การสร้างแรงจูงใจ การเอื้ออาธร สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบความสำเร็จทั้งหน้าที่การงาน และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังท้ายที่สุดของกลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการใดก็แล้วแต่ ผู้เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องด้วยความจริงใจความปรารถนาดีต่อกัน จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจ และยอมปฏิบัติตามด้วยใจ เพื่อให้ไปถึงซึ่งเปาหมายของตนเอง และองค์การ

---

[90] หยังฝู่เต๋, **100 TRICKS พลิกชีวิตคนทำงาน** (กรุงเทพมหานคร : อินสปายร์, 2558), 130.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สทรัช (Strauch) ศึกษาเรื่อง “การปกครองของชุมชนชาวจีนในรัฐมาเลเซีย” พบว่า อำนาจการครอบครองในประเทศมาเลเซีย คือชาวมลายู แต่รูปแบบของการปกครองถูกกำหนด ดำเนินการทั้งชาวมลายู และชาวจีน รวมทั้งอื่นๆ อีกบางส่วน จนกระทั่งจุดประสงค์ของการปกครองได้มีการแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างในความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่ศูนย์กลาง จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้รูปแบบของการปกครองมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง “รูปแบบของการยอมปฏิบัติตาม” (Compliance model) ที่กล่าวถึงนี้ โดยเอทซิโอนี ได้นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับเป้าหมายโดยทั้งหมด อำนาจและการยอมปฏิบัติ ในองค์กร สามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดลำดับของส่วนประกอบต่างๆ ของชาวมาเลเซีย ในด้านบริบททั่วไป ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามนำไปสู่ประเภทของอำนาจที่มีการประยุกต์ใช้อยู่ระดับสูงกว่าความสัมพันธ์ของอำนาจที่จะถูกนำออกมาใช้ และมีความสอดคล้องกับประเภทของความเกี่ยวข้องกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับประเภทของความเกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์จะที่มีลักษณะเฉพาะที่มีการบังคับบัญชา ดังนั้นจึงต้องมีการดำเนินการตามเป้าหมาย คือหนทางของการใช้อำนาจในทางมิชอบ ซึ่งมีความสอดคล้องกับอำนาจ[91]

เดวิด (David) ศึกษาสถานการณ์ของชาวฟิลิปินส์ โดยโครงการที่พัฒนาโดยนักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน เอทซิโอนี (Etzioni) ได้แสดงถึงความแตกต่างของผู้นำจากประเทศผ่านอำนาจ (power) ที่ผู้นำใช้ และลักษณะการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกมาจากที่พวกผู้นำปกครอง โดยการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่มักจะแสดงอำนาจบีบบังคับเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายมีแนวโน้มว่าทำให้เกิดการเหินห่าง หรือไม่พอใจต่อการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใดที่ให้ความสำคัญกับอำนาจแบบรางวัลตอบแทนจะสนับสนุนกับการยอมปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์ของตนเอง มีหลายแนวทางในการแบ่งประเภทของผู้นำ ประการหนึ่งคือการค้นหาลักษณะเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จากการค้นหาจากสถานการณ์ โดยที่ เอทซิโอนี ได้แสดงถึงความแตกต่างของผู้นำจากประเภทของการใช้อำนาจ (Power) ที่พวกใช้และลักษณะของการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ที่พวกเขาแสดงออกมาจากผู้คนที่เขาปกครอง โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่จะแสดงอำนาจแบบบีบบังคับ (Coercive Power) เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายมีแนวโน้มว่าจะทำให้ยอมปฏิบัติตามแบบเหินห่าง (lenitive compline) จากผู้ตาม ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจแบบให้รางวัลตอบแทน (remunerative Power) จะสอดคล้องกับ การยอมปฏิบัติตามประเภท เพื่อประโยชน์ของตนเอง (calculative compliance) ซึ่งผู้ปฏิบัติจะไม่ทำงานมากไปกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ใช้อำนาจด้วยคุณค่าต่อจิตใจจะได้ผลการยอมปฏิบัติตามแบบกฎเกณฑ์รูปแบบของภาวะผู้นำ มีต้นกำเนิดมาจากรูปแบบของผู้ตาม นั้นเอง ซึ่งประเภทของ

---

[91] Judith Strauch, “Chinese village Politics in the Malaysian State,” **The President and Fellows of Harvard College All rights reserved United States of America** (1981): 39.

การใช้อำนาจทั้งหมดก็คือรูปแบบของคุณค่าจิตใจชนิดใดชนิดหนึ่งในหลายแนวทางในการแบ่งประเภทของผู้นำ ซึ่งหนทางหนึ่งคือการค้นหาลักษณะเฉพาะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ [92]

โคลวิน (Colvin) ได้ศึกษาการยอมปฏิบัติตามจากผู้ถูกกักขัง เป็นสิ่งที่ยากจะจัดการให้เป็นไปตามข้อร้องเรียนมากกว่าที่จะใช้ไม่มีการใช้ก็กำลัง เรือนจำก็เปรียบเหมือนกับองค์กรที่ดำเนินการในรูปแบบที่มีความหลากหลาย ทั้งที่โครงสร้างการบริหารที่เป็นแบบทางการ และไม่เป็นทางการ ในการที่จะก่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม เมื่อโครงสร้างของการยอมปฏิบัติตามสูญเสียไปหรือทำให้ลดลง โดยปกติแล้วการขัดแย้งในการคุมขังจะเกิดขึ้นระหว่างผู้รักษาและนักโทษ ได้อภิปรายถึงรูปแบบองค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการ และมีการควบคุมแบบให้มีการให้รางวัลตอบแทน ผลการศึกษาระหว่างเจ้าหน้าที่คุมขัง และผู้ถูกกักกัน พบว่ารูปแบบของการไม่เชื่อฟังจากผู้ถูกกักกันย่อมเกิดขึ้นเสมอ คือการโต้เถียงเพื่อให้มองเห็นได้ชัดเจนในเรื่องของการยอมปฏิบัติตาม และการสั่งการ เช่นการค้าของหนีภาษี การลักลอบนำเข้า ซึ่งบางที่อาจจะยอมให้เกิดขึ้นเท่าที่ผู้ถูกกักกันจะรักษาความสงบ และกฎระเบียบได้ รูปแบบของการต่อต้านการยอมปฏิบัติตามสำหรับผู้ต้องหาจะพบในโครงสร้างของการควบคุมอย่างเป็นทางการ ผู้ถูกคุมขังที่ได้รับความเจ็บปวดจากการถูกลงโทษ จากสังคม การถูกคุกคามจะถูกมองเหมือนกับของที่ไร้ประโยชน์ การควบคุมในสภาพของการมีปัญหามักจะครอบคลุมรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยการให้รางวัลตอบแทน และการประพฤติทุจริต การลงโทษรุนด้วยวิธีการที่รุนแรง รูปแบบของการยอมผ่อนปรนจะพบว่าการไม่มีการร่วมปฏิบัติจากผู้ถูกกักบริเวณ หากผู้บริหารตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว โดยอาศัยการบีบบังคับ ดังเช่นการยอมของนักโทษ ซึ่งเป็นโครงสร้างหนึ่งที่เป็นเหตุให้มีความเกี่ยวข้องแบบผลประโยชน์ อีกส่วนหนึ่งของผู้ถูกกักกันเป็นรูปแบบความเกี่ยวข้องแบบห่างเหิน ดังทฤษฎีการยอมปฏิบัติของ เอทซิโอนี (Etzioni) ได้ทำนายไว้เช่นกัน ส่วนหนึ่งของการให้รางวัลตอบแทนสู่การควบคุมแบบ บีบบังคับมักมีการลักษณะแบบที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีการบริหารที่มีสืบต่อกัน เมื่อใดที่ผู้มีหน้าที่บริหารจัดการซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีการเปลี่ยนทิศทางการบริหารองค์กร ผู้บริหารใหม่จะต้องพยายามควบคุมเป็นอย่างมาก และบ่อยครั้งที่พบว่ากฎเกณฑ์แตกต่างกันการรับรู้ ในการดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ การประนีประนอมกันระหว่างผู้จัดการ และผู้ใต้บังบังคับบัญชาของเขา การบริหาร จะประสบความสำเร็จเมื่อโรงงานของเขามีความแตกแยกอย่างมาก นั้นคือส่วนหนึ่งของโครงสร้างการยอมปฏิบัติตาม คือการมีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งหมายถึงอำนาจที่เป็นรางวัลตอบแทน และการใช้อำนาจการบีบบังคับ ซึ่งมักพบได้จากการที่มีการให้สินบนที่เป็นการบริหารที่มีสืบต่อกันมา ส่วนหนึ่งมักจะเป็นผลจากผลของการทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบ และถ้าโครงสร้างของการยอมปฏิบัติตามของนักโทษเกิดขึ้นแบบควบคู่กันไป ในลักษณะที่เป็นแบบเศรษฐศาสตร์การปกครองและระบบที่เป็นรากฐานของสังคมเศรษฐกิจและการเมือง [93]

---

[92] Randy David. “issue of the Philippine Daily inquirer,” **Leadership and common good Editor’s note Published** (2005) : 13.

[93] Ben Mark Colvin, **The Penitentiary in Crisis : From Accommodation to Riot in New Mexico** (New York: State University of New York Press, 1947), 37-39.

อัฟซา (Afza) ได้ศึกษากับตัวอย่าง 308 คน แสดงให้เห็นว่าอำนาจความชำนาญ และอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทัศนคติและการยอมปฏิบัติตาม แต่อำนาจตามกฎหมายและอำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการยอมปฏิบัติตาม และแสดงให้เห็นว่าอำนาจความชำนาญ และอ้างอิง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความโน้มเอียงกับระดับการปฏิบัติงาน[94]

ราฮิม และคณะ (Rahim and others) ได้ศึกษากับผู้จัดการจำนวน 459 คนในสหรัฐอเมริกา และ 625 คน ในเกาหลีใต้ พบว่าการใช้อำนาจตามกฎหมายการอ้างอิง และการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งยังไม่ชัดเจนว่าเหตุไรอำนาจความเชี่ยวชาญ จึงไม่สัมพันธ์กับการยอมปฏิบัติตาม สิ่งหนึ่งที่ควรพิจารณา คือเหตุไรอำนาจการให้รางวัลจึงสัมพันธ์กับการยอมปฏิบัติตามในเกาหลีใต้ แต่ไม่ใช่สำหรับชาวอเมริกา ในเรื่องวัฒนธรรมความผูกพันกับกลุ่มดังเช่นเกาหลีใต้ การให้รางวัลเป็นหลักเกณฑ์ ที่จะต้องคำนึงหลายอย่าง ด้วยความความเสมอภาคทางปทัสถานทางสังคม คิม (Kim) พบว่าการให้รางวัลที่มีการแบ่งสรรไปยังกลุ่มสมาชิกมากน้อยหรือเท่าเทียมกันภายใต้ ปทัสถานของความเท่าเทียมกัน การใช้อำนาจแบบให้รางวัลของหัวหน้างานในประกอบด้วย 2 ความสัมพันธ์ คือศักยภาพที่พัฒนาได้จะเป็นแหล่งของรายได้ส่วนที่เพิ่มอิทธิเป็นอิทธิพลเพื่อการยอมปฏิบัติตามมากยิ่งขึ้นและความพึงพอใจจากหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นเพียงทฤษฎี และสามารถที่แสดงได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้โดยเพิ่มในส่วนของการวิจัยเปรียบเทียบในเรื่องของอำนาจ[95]

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งพบว่ามีการศึกษามาอย่างยาวนานพบว่าปรากฏอยู่ในทุกยุคของทฤษฎีด้านการบริหาร ตั้งแต่ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม จนถึงปัจจุบัน การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หมายถึงการที่บุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือความคิด จิตใจ การกระทำ และการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ตอบสนองตามต้องการด้วยวิธีการ สั่งการ ให้ผลตอบแทน การจูงใจ และวิธีการต่างๆสอดคล้อง เหมาะสม สมดุลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดขึ้นในสังคมมาตั้งแต่อดีตกาล เป็นไปตามแนวความคิดเริ่มต้นจาก คานท์ (Kant) จะอธิบายถึงเหตุผลการยอมปฏิบัติตามสิ่งแรกเป็นไปเพราะถือเป็นหน้าที่ และปฏิบัติเพียงเท่าที่ได้รับมอบหมาย โกรติ (Groti) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจบีบบังคับว่าสิ่งใดก็ตามที่ทำให้เกิดการยอมปฏิบัติตามด้วยหน้าที่ที่ไม่สมบูรณ์แบบ เราไม่มีสิทธิที่จะบังคับให้ใครยอมปฏิบัติตามเพราะ

---

[94]Afza. M,"Leader and Commitment Satisfaction Compliance Con propensity to leave a job among American accountants," **Journal of Social Psychology** (1933): 611-625.

[95] Rahim,M.A., and others,"Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision : Across-cultural in the US and S. Korea," **International Journal of Organization Analysis** (1994), 136-154.

โดยหลักการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า คานท์ และโกรติ มีความคิดสอดคล้องกันคือการไม่ใช้กำลังบังคับเพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ถูกต้อง แสดงให้เห็นถึงหลักการแรกของการมีคุณธรรมด้วยการเริ่มจากตนเอง เป็นการกระทำที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติที่หลีกเสียงการถูกลงโทษ เว็บเบอร์ (Weber) มีมุมมองสำคัญที่เกี่ยวกับสิทธิตามกฎหมายภายในองค์กร และอำนาจโดยหลักการ ในเรื่องการยอมปฏิบัติตาม เชื่อในการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมาย ว่าเป็นเพียงช่องทางหนึ่งในหลากหลายวิธีการของการยอม ปฏิบัติตาม และเชื่อว่าการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมายนั้น เกิดขึ้นได้จากความสัมพันธ์ของการยอมรับในคำสั่งนั้นนั้น ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติที่ด้วยความชอบตามกฎหมาย (Legitimacy) และการปฏิบัติตามศีลธรรม (Morality) เว็บเบอร์ได้พบว่าอำนาจโดยชอบธรรมตั้งอยู่บนฐานของคุณค่าของความชอบธรรม (Value – rationality) มีสภาพเช่นเดียวกับความหมายของอำนาจหน้าที่ (Authority) ไทเลอร์ (Tyler) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจโดยชอบธรรม (Legitimacy) และการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นผลมาจาก เว็บเบอร์ (Weber) กลุ่มประสบการณ์นิยม เขาได้พิจารณาเกี่ยวกับหลักศีลธรรม และการใช้อำนาจโดยชอบธรรมทั้งสองสิ่งมีความแตกต่างกัน การยอมปฏิบัติตามที่มีพื้นฐานมาจากความมีศีลธรรมส่วนที่เป็นของแต่ละบุคคล การยอมปฏิบัติตามอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจโดยชอบธรรม อยู่เหนือความรู้สึกของอำนาจหน้าที่ของการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามด้วยกฎหมายให้ปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติ ไทเลอร์ ได้ระบุถึงประเด็นที่แตกต่าง คือศีลธรรมส่วนบุคคล (Personal morality) ซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ แต่เป็นอำนาจหน้าที่จากการเกิดขึ้นภายใน (External Authority) ด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ มักจะตามมาด้วยความผิดชอบชั่วดี ตัวอย่างเช่นการยับยั้งไม่ให้มีการใช้สารเสพติด หรือเป็นเพราะความคิดเกี่ยวกับกฎหมาย การที่จะทำตามคำสั่งด้วยการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการใช้อำนาจโดยชอบธรรม การควบคุมจัดระเบียบพฤติกรรมของบุคคลในสังคม และวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้ควบคุมพฤติกรรมคนในสังคม คือการป้องปรามพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยมีความเชื่อว่า การลงโทษจะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้กระทำตามกฎเกณฑ์ได้ การรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคมกับการลงโทษเพื่อป้องปรามพฤติกรรมจึงมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการยอมปฏิบัติตาม สกินเนอร์ (Skinner) มุ่งประเด็นไปที่การควบคุมองค์กร ซึ่งมักแยกประเภทของวิธีการเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพในด้านของพฤติกรรมการควบคุมคนที่ไม่พึงพอใจว่าอาจเกิดขึ้นจากความแตกแยก การลงโทษ หรือการตำหนิผลของจากการที่นายจ้างมักจะให้ลูกจ้างยอมปฏิบัติตามโดยทันที ซึ่งเรียกว่าการเสริมแรงโดยทันทีในสภาพการณ์ต่างๆ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพก็ยังมีข้อจำกัดจำนวนมากในเรื่องของบทลงโทษ (Sanctions) เมื่ออำนาจหน้าที่คือสิ่งที่ผู้ว่าจ้างจะต้องควบคุมการดำเนินงานต่างๆ บทลงโทษอาจจะต้องนำมาใช้ในส่วนหนึ่งของกระบวนการได้ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นในทางลบ ส่วนการจูงใจโดยการให้รางวัล การโน้มน้าวใจ โดยวิธีทางบวกอาจจะจูงใจให้ได้ยอมปฏิบัติตามในระดับมากขึ้นกว่าเดิม ฟาโยล (Fayol) ได้กล่าวว่าอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องนำมาซึ่งการสั่งการ และอำนาจสู่การยอมปฏิบัติ โดยที่เป็นผู้ครองอำนาจหน้าที่ในการที่จะสนับสนุน โครงการหรือเป้าหมายของกลุ่ม ลักษณะของการบริหารจัดการอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องกระทำให้ถูกต้อง หรือการสั่งการของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ความจำเป็นต่อการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หากขาดอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ อาจสร้างให้เกิดความสับสนในองค์กร อำนาจหน้าที่จึงเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์กร เทย์เลอร์ (Taylor) เห็นว่าการบริหารที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามา

ควบคุมการทำงานจะทำให้การปฏิบัติงานไม่ล่าช้ารวมทั้งมีประสิทธิภาพในเรื่องของการคาดการณ์ได้อีก ทั้งที่ไม่ใช้ทักษะด้านแรงงาน ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือการสร้างเกณฑ์การทำงานให้ไปถึงเป้าหมายให้ได้ ฉะนั้นผู้นำองค์กรจึงเป็นศูนย์กลางสำคัญ ส่วนมาสโลว์ และเฮร์ซเบิร์ก (Maslow & Herzberg) ได้ระบุถึงทฤษฎีใหม่ความคิดออกมาพื้นฐานขององค์กรโดยให้คนปฏิบัติงานแต่ละคนได้แสดงศักยภาพมากที่สุด เพื่อให้แต่ละคนพึงพอกับงานที่ปฏิบัติ โดยที่เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) สรุปว่าคนเรามักมีความต้องการสองเรื่องคือปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่นเงื่อนไขการทำงาน นโยบายหน่วยงานและปัจจัยด้านสิ่งเร้า ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ระบุถึงแนวทางที่ฝ่ายบริหารนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่ระบบสังคมโดยภาพรวมนั้นว่าเป็นการบูรณการ ในเรื่องของการทำงานผ่านการสื่อสารเรื่องเป้าหมายองค์กร และมีการกระตุ้นความสนใจคนทำงานส่วนที่เกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม (compliance) ให้ความสนใจไปยังเรื่องการยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน สิ่งนี้มีความมุ่งหวังว่าแต่ละบุคคลจะเสียสละส่วนตัวด้วยความสมัครใจ การสั่งการด้วยอำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่บุคคลพึงพอใจที่จะเสียสละส่วนตัวในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามคำสั่ง ซึ่งคำสั่งนั้นจะต้องไม่อยู่ในส่วนของการไม่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน (Zone of indifference) หมายถึงคำสั่งนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะที่รับรู้ได้ในสภาพความรู้สึกที่เป็นกลาง และผู้ปฏิบัติได้สำเร็จโดยที่ไม่รู้สึกรับรู้ถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้สั่งการ การโน้มน้าวใจ รวมถึงการให้รางวัลสามารถอธิบายได้ถึงสภาพของส่วนที่ไม่จำเป็นต้องใส่ใจ แต่สิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้การทำงานโดยลำพังมีข้อกำจัดในเรื่องของอำนาจ (Power) ที่จะก่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม การโน้มน้าวในลักษณะที่มีสภาพของการให้เกียรติ และการใช้อำนาจเฉพาะบุคคลก็ล้วนแต่มีความจำเป็น เมล (Miles) ยังได้กล่าวถึงหัวใจของรูปแบบหลักมนุษยสัมพันธ์ คือความคิดที่จะปฏิบัติงานร่วมกันในการปรับปรุงพัฒนาศีลธรรม และให้ศีลธรรมเป็นหลักในการยอมปฏิบัติตามร่วมไปกับการบริหารจัดการ โดยใช้อำนาจหน้าที่ตามหลักการของมนุษยสัมพันธ์จึงค่อยพัฒนาจากหลากหลายแหล่งของอิทธิพลต่างๆ แต่โดยความคิดพื้นฐานแล้วมีรูปแบบมาจากการทำงานตามแนวทางของ คาร์เนกี และ เมโย (Carnegie and Mayo) ซึ่งทั้งสองคนนี้ได้โน้มน้าวให้มีการบริหารจัดการ โดยการใช้ความเป็นมนุษย์ (People - oriented) ซึ่งเป็นกระบวนการที่โน้มน้าว และเอาชนะใจเพื่อให้เขายอมปฏิบัติตาม เอทซิโอนี (Etzioni) ได้กล่าวความยินยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำ และ ผู้ตามได้ 3 แบบด้วยกันนั้น เป็นไปตามหลักเกณฑ์การใช้อำนาจของ ดังนี้คือ 1) การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากความกลัวการถูกลงโทษจากผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 2) การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากผลประโยชน์ ซึ่งเห็นชัดเจนในองค์กรธุรกิจ 3) การยอมปฏิบัติตามที่เกิดจากผลประโยชน์ทางจริยธรรมองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการยอมปฏิบัติตามมักจะเป็นเรื่องของการศึกษา สังคม สภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เคลแมน (Kelman) ได้ระบุถึงการสร้างอิทธิพลการบริหารงานที่ใช้การยอมปฏิบัติตามเป็นฐานผู้จัดการ ในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นที่พอใจกับคนทำงานจนสามารถเปิดใจรับความไว้วางใจ โดยที่ เคลแมน ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาพื้นฐาน 3 ประการ ที่บุคคลจะแสดงเพื่อตอบสนองต่ออิทธิพลของการบีบบังคับ ในบางกรณีที่ผู้ถืออำนาจใช้เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม โดยที่กลุ่มสมาชิกจะกระทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาบอกให้ทำ แต่เป็นเพียงเพราะความต้องการของผู้ถืออำนาจประสงค์ต่อสิ่งนั้น เคลแมน ได้ระบุถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) การระบุลักษณะ(identification) และการฝังผนึกความรู้

(internalization) โดยการยอมรับต่ออิทธิพลดังกล่าวด้วยการยอมปฏิบัติตามจะบังเกิดขึ้นได้เมื่อยอมรับทั้งทัศนคติ (attitudes) และพฤติกรรม (behavior) ไม่ใช่เพราะการความเชื่อ (beliefs) แต่โดยทั่วไปก็มักได้รับประโยชน์จากรางวัลพิเศษ ซึ่งไม่ใช้ผลที่มาจากความสอดคล้องระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล การยอมปฏิบัติตามจะเป็นผลต่อเมื่อแต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าสิ่งนั้นมันมีค่ามาก ไม่อย่างนั้นแล้วผู้ปฏิบัติจะต่อต้านได้มองว่าการยอมปฏิบัติตามเกิดจากจิตใจที่จะกำหนดพฤติกรรมการทำงานเป็นพิเศษ ในอันที่จะเติมเต็มเป้าหมายของตนเอง การศึกษาองค์กรต่างๆ พบว่าความเป็นผู้ตาม (followership) คือคุณลักษณะหนึ่งที่การศึกษาในขอบข่ายของการศึกษาความเป็นผู้นำ (Leadership) และสภาพอื่นๆ โดยทั่วไปที่หมายถึงทั้งที่ผู้ตามจะต้องกระทำต่อผู้นำมีหลายสิ่งที่ลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้ตาม ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ตาม มีผลอันเนื่องมาจากการแนะนำจากผู้นำ เบอร์น (Burns) ได้แนะนำในเรื่องของความคิดในเรื่องของการปฏิรูปภาวะผู้นำและทำให้เห็นความแตกต่างที่มีพื้นฐานมาจากการยอมปฏิบัติตาม (Compliance – based) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีคุณลักษณะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำ และผู้ตามสามารถร่วมมือกัน ไม่ใช้เป็นเพียงแต่การคำนึงถึงค่าตอบแทน แต่อยู่บนพื้นฐานของความสนใจส่วนบุคคล และเป็นไปตามระเบียบโดยการประสานกัน ตามแนวการปฏิรูปความเป็นผู้นำโดยเชิญชวนให้ผู้ตามได้แสดงออก เพื่อให้มีความมั่นใจในเป้าหมาย และเป็นตัวแทนของคุณค่า แรงจูงใจที่ผู้ตามต้องการ แรงบันดาลใจ และความคาดหวังให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้นำ และผู้ตามที่แสดงให้เห็นถึงความชาญฉลาดในรูปแบบด้านต่างๆของผู้นำที่จะกระทำต่อผู้ตามในการสร้างคุณค่า และแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้ให้ความสำคัญไปยังระดับของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และเห็นคุณค่าทางจริยธรรมมากกว่า การปฏิรูปคุณลักษณะของผู้นำ และให้ความสำคัญกับคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากการศึกษาแนวคิดด้านการยอมปฏิบัติตามนั้นมีคุณค่าต่อการบริหารจัดการใน ภารงานขององค์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทั้งในส่วนของบุคคล และขององค์กร ทั้งนี้แนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อหาวิธีการ หรือสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาให้มีส่วนสำคัญ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่จะช่วยพัฒนาองค์กร โดยผ่านการบริหารที่หลากหลายแนวคิด อันมีเป้าประสงค์เดียวกันของการบริหารงาน คือการทำอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม นั่นเอง

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ทราบองค์ปกระกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา 2) ทราบแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) เป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (qualitative and quantitative research) ประชากรได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้สถิติในการวิจัย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนไว้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหา การค้นความข้อมูลเอกสาร ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตาม จัดทำข้อมูลที่ศึกษาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และออกแบบการวิจัย นำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบ และแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบโครงร่างการวิจัยแล้วจึงขออนุมัติหัวข้อการทำวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีของพฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เกี่ยวกับองค์ความรู้ แนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม จากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ผลที่ได้ คือประเด็นการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

3. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน นักวิชาการด้านการบริหารการการศึกษา จำนวน 3 คน และครูที่มีประสบการณ์ที่ทำการสอนในสถานศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน

4. นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. นำตัวแปรองค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ที่ได้มาจากขั้นที่1 มาจัดทำเครื่องมือวิจัยในลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaire)

2. นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 5 ท่าน พิจารณาผล และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

3. นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างรวม 10 โรงเรียนที่สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)[96] แล้วจึงได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

4. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 188 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 1 คน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 564 คน โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากบัณฑิต

---

[96]Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Tests 3rd ed.** (New York: Row Publishers, 1974), 161.

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

5. รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

ขั้นที่ 3 การหาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา นำมาเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา สรุปดังขั้นตอนต่อไปนี้

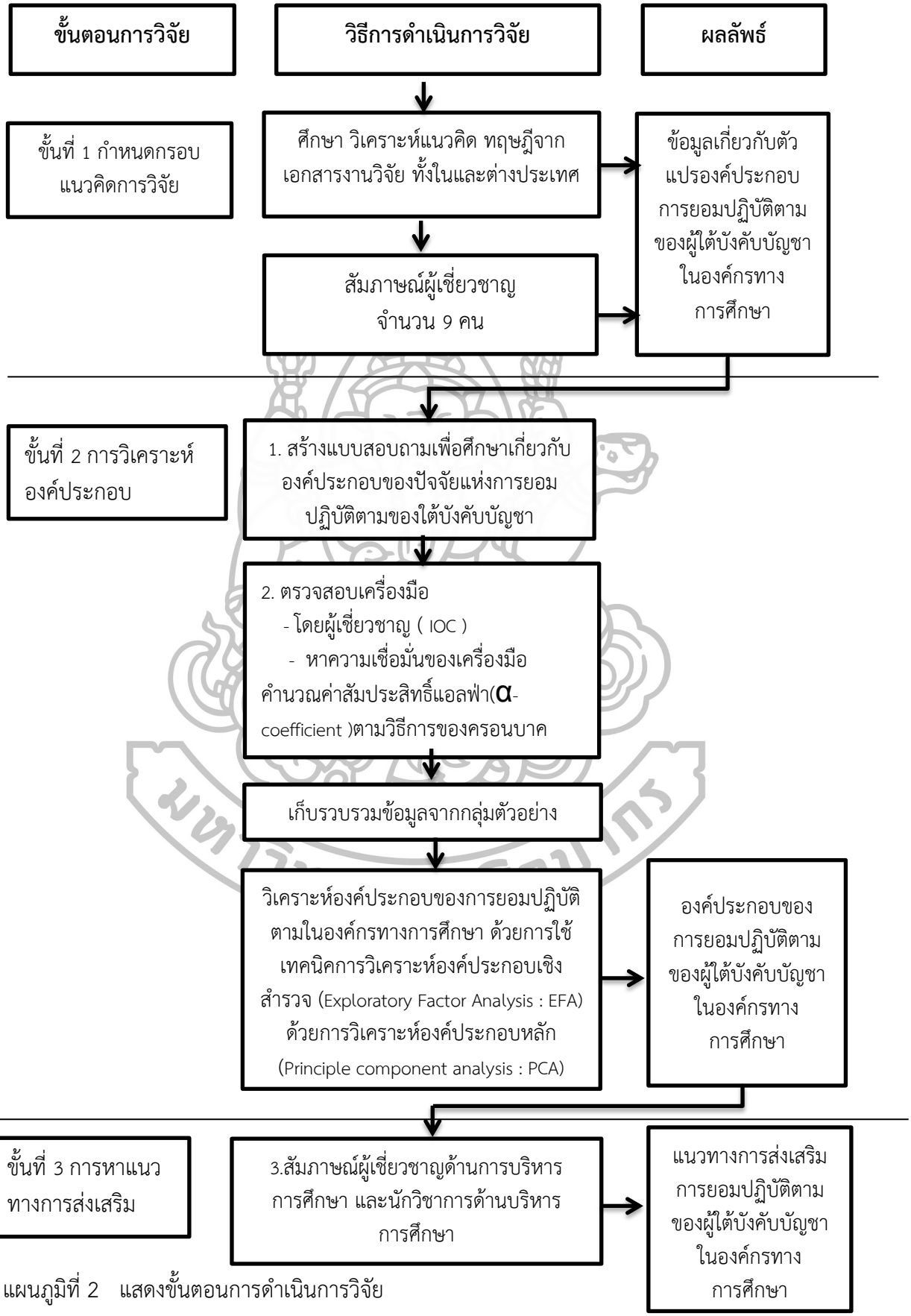
1. กำหนดประชากร โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมในการให้ข้อมูลมากที่สุด จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา พิจารณาแนวทางการส่งเสริมในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 2

2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยนำองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามาเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาในแต่ละประเด็นองค์ประกอบ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลที่ได้ในลักษณะที่เป็นมุมมองเฉพาะของผู้เชี่ยวชาญในด้านการส่งเสริม

3. นำผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญมากำหนดเป็นแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ผู้วิจัยทำความเข้าใจกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกเป็นประเด็นของแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการที่ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการวิทยานิพนธ์เสนอแนะ เสนอขออนุมัติโครงการวิจัย จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

โดยที่ขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป็นแผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ในหน้าที่ 86



แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) เป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (qualitative and quantitative research) มีแผนการวิจัยแบบกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot, non experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา
แผนภูมิที่ 3 แผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการจากทั้งหมด 42 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,361 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หน่วยโรงเรียนในการวิเคราะห์ (Unit of analysis)โดยแบ่งประชากรที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 2,361 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 42 เขตพื้นที่ ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane)ที่ระดับความเชื่อมั่น 93% และให้

ความคลาดเคลื่อนของผลสุ่มไม่เกินร้อยละ 7(±7%)ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ [97] ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 188 โรงเรียน แล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละเขตพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนมีจำนวน 3 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 564 คน แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลของการวิจัย

เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/ร.ร.)			เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/ร.ร.)		
			ผอ.	รอง ผอ ห้วหน้างาน	ครู				ผอ.	รอง ผอ ห้วหน้างาน	ครู
1	67	6	6	6	6	22	53	4	4	4	4
2	52	4	4	4	4	23	79	7	7	7	7
3	47	4	4	4	4	24	42	4	4	4	4
4	39	3	3	3	3	25	53	5	5	5	5
5	58	4	4	4	4	26	81	7	7	7	7
6	51	4	4	4	4	27	33	3	3	3	3
7	41	3	3	3	3	28	47	4	4	4	4
8	52	4	4	4	4	29	78	6	6	6	6
9	57	5	5	5	5	30	78	7	7	7	7
10	57	5	5	5	5	31	34	3	3	3	3
11	61	5	5	5	5	32	47	4	4	4	4
12	94	7	7	7	7	33	62	5	5	5	5
13	39	3	3	3	3	34	83	7	7	7	7
14	23	2	2	2	2	35	34	3	3	3	3
15	44	4	4	4	4	36	41	4	4	4	4
16	52	5	5	5	5	37	54	5	5	5	5
17	36	3	3	3	3	38	41	4	4	4	4
18	44	4	4	4	4	39	44	4	4	4	4
19	49	4	4	4	4	40	54	5	5	5	5
20	58	5	5	5	5	41	29	3	3	3	3
21	53	5	5	5	5	42	59	5	5	5	5
							2,361	188	188	188	188
							รวมผู้ให้ข้อมูล		564 คน		

[97] Toro Yamane, **Statistics An Introductory**, (New York : Harper& Row Publishing , 1967), 886.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire and Checklist form) เกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามาเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาแบบสอบถามในตอนที่ 2 มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นในระดับมาก มีค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นในระดับน้อย มีค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นในระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเท่ากับ 1

3. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

1.1 ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติ

1.2 นำผลการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหามาเป็นกรอบในการสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) เพื่อการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 คน

1.2.2 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน

1.2.3 ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 3 คน

1.3 นำข้อมูลที่ได้มาการรวบรมเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire, and Checklist form) สำหรับสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

2. การพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (reliability) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้มีภูมิรู้ในเรื่องการบริหารงาน มีประสบการณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษา และในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ภาษาที่ใช้ พิจารณาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับตัวแปรที่ศึกษา โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item–objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่มีจำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือจากการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูล และแบบสอบถาม จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย เอกสารประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ซองปิดแสตมป์จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาการปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานคำนวณเป็นค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง

2. วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย คำนวณมัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ได้แปลผลระดับความคิดเห็นที่ตรงสภาพความเป็นจริงนั้น โดยใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best.) [98] มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามอยู่ในระดับมากที่สุด

---

[98] John w. Best, **Research in Education, 4th .ed.** (New Jersey: Prentice-Hall, 1981), 204-208.

3. วิเคราะห์องค์ประกอบการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)

4. หาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) ดำเนินการโดย

4.1 นำผลการศึกษาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามาเป็นประเด็น ในการสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interviews) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา รวมทั้งการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ประเด็นของแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage)

3. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ใช้ค่าสถิติ เป็นค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยค่าสถิติ Kaiser- Meyer – Olkin measure of sampling adequacy (KMO) โดยมีค่าระหว่าง 0 – 1 โดยมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่ามีความเหมาะสมดีมาก ถ้าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าไม่ควรใช้ และถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor

Loading) ของตัวแปร แต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีการของ ไกเซอร์ (Kaiser)[99]

สรุป

การวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา 2) เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มาสังเคราะห์จนได้ประเด็นเพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการให้ข้อมูล จำนวน 9 คน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structure interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และครู นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) มีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ภาษาที่ใช้ พิจารณาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับตัวแปรที่ศึกษา โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 2) นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย จำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน คำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α- coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ลำดับต่อไปผู้วิจัยดำเนินการนำเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 188 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ ครู จำนวน 1 คน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล 3 คน โดยจัดทำเป็นหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียน ที่เป็นกลุ่ม

---

[99] Kaiser quoted in Barbara G.Tabachink, and Linda S.Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York : Haper & Row,1983), 411.

ตัวอย่าง โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 564 คน ตอบคำถาม และนำข้อมูลมาหาองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา มีการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิค การวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยค่าสถิติ Kaiser- Meyer – Olkin measure of sampling adequacy (KMO) มีค่าระหว่าง 0 – 1 โดยมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่ามีความเหมาะสมดีมาก ถ้าน้อยกว่า0.5 แสดงว่าไม่ควรใช้ และถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปร แต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีการของ ไกเซอร์ (Kaiser) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ตอนที่2 ผู้วิจัยหาแนวทางการส่งเสริมการการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาในแต่ละประเด็นองค์ประกอบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา 2) ทราบแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย ประมวลผลข้อมูลจากการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร ทางการศึกษา จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนรวม 188 โรงเรียน และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 173 โรงเรียน รวม 519 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.02 นำข้อมูลมาวิเคราะห์สถิติ โดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) เพื่อหาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน รายงานตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ตามที่ได้ไว้จากกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยรายงานสรุปผลการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยได้ผลดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำมาสรุปข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร พบว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามนั้นมีการศึกษามาอย่างยาวนานปรากฏอยู่ในทุกยุคของทฤษฎีด้านการบริหารตั้งแต่ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม จนถึงปัจจุบัน การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นการกระทำที่บุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือความคิด จิตใจ การกระทำ และการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ตอบสนองความต้องการ ด้วยวิธีการ สั่งการ ให้ผลตอบแทน การจูงใจ และวิธีการต่างๆสอดคล้อง เหมาะสมสมดุลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้การศึกษาแนวคิดด้านการยอมปฏิบัติตามนั้นมีคุณค่าต่อการบริหารจัดการในภารงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทั้งในส่วนของบุคคล และขององค์กร ทั้งนี้แนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อหาวิธีการ เพื่อสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาให้มีส่วนสำคัญ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่จะช่วยพัฒนาองค์กร โดยผ่านการบริหารที่หลากหลายแนวคิดอันมีเป้าประสงค์เดียวกันของการบริหารงาน คือการทำอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามนั่นเอง ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม

รายการ	1.Kant	2.Grotius and Pufendort	3.Pufendort	4.Grotius	5.Weber	6. The Marxist Theory	7. Tyler	8. Skinner	9. Fayol	10. Koontz	11. O'Donell	12. Taylor	13.Barnard	14. Fielder	15. Behling & Mc Fillen	16. Tracey & Hinkin
1. ปฏิบัติตามหน้าที่	✓															
2. ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบของผู้ตาม	✓															
3. ปฏิบัติด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ	✓	✓		✓												
4. ปฏิบัติด้วยใจ	✓	✓	✓	✓												
5. กลัวการถูกลงโทษ	✓							✓								
6. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด	✓			✓	✓											
7. ปฏิบัติในสิ่งที่สังคมยอมรับ	✓															
8. การถูกบีบบังคับด้วยกำลัง	✓															
9. ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ตามศีลธรรม	✓			✓	✓			✓								

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	1.Kant	2.Grotius and Pufendort	3.Pufendort	4.Grotius	5.Weber	6. The Marxist Theory	7. Tyler	8. Skinner	9. Fayol	10. Koontz	11. O'Donell	12. Taylor	13.Barnard	14. Fielder	15. Behling & Mc Fillen	16. Tracey & Hinkin
10. ปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น	✓]					✓										
11. ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ		✓	✓													
12. ปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ		✓	✓		✓											
13. ผู้นำมีการจูงใจให้ปฏิบัติ					✓											
14. ปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข																
15. ปฏิบัติตามเพราะถูกควบคุม					✓											
16. เคารพต่อผู้สั่งการ					✓											
17. สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ					✓				✓				✓			✓
18. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน					✓											

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	1.Kant	2.Grotius and Pufendort	3.Pufendort	4.Grotius	5.Weber	6.The Marxist Theory	7. Tyler	8. Skinner	9. Fayol	10. Koontz	11. O'Donell	12. Taylor	13.Barnard	14. Fielder	15. Behling & Mc Fillen	16. Tracey & Hinkin
19. เชื่อฟังในคำสั่งการของผู้นำ						✓	✓		✓							
20. ผู้นำใช้อำนาจโดยชอบธรรมสั่งการ							✓									
21. ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่สั่งการ							✓		✓	✓	✓				✓	
22. เรื่องที่ปฏิบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางกฎหมาย							✓					✓	✓			
23. มีการเสริมแรง								✓								
24. มีการให้รางวัล หรือค่าตอบแทน								✓					✓			
25. เป็นการสั่งการจากผู้บริหาร								✓								
26. ผู้ปฏิบัติเห็นในคุณค่าในวัฒนธรรม								✓								
27. ปฏิบัติตามความสนใจ													✓			
28. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของตนเอง													✓			
29.สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามจรรยาบรรณ													✓			

ตารางที่5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	1.Kant	2.Grotius and Pufendort	3.Pufendort	4.Grotius	5.Weber	6. The Marxist Theory	7. Tyler	8. Skinner	9. Fayol	10. Koontz	11. O'Donell	12. Taylor	13.Barnard	14. Fielder	15. Behling & Mc Fillen	16. Tracey & Hinkin
30. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย ของตนเอง และองค์กร													✓			
31. มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร													✓			
32. เป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน													✓			
33. เข้าใจในสิ่งที่สื่อสาร													✓			
34. เป็นสิ่งที่สนใจร่วมกันของกลุ่ม													✓			
35. ผู้ปฏิบัติมีความเสียสละ													✓			
36. ผู้ปฏิบัติมีความสมัครใจ													✓			
37. ปฏิบัติในสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน													✓			
38. ผู้นำโน้มน้าวใจ													✓			
39. ปฏิบัติเมื่อได้รับเกียรติจากผู้นำ													✓			
40. ปฏิบัติเมื่อได้รับอำนาจจากผู้นำ													✓		✓	
41. ปฏิบัติเพราะตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ													✓			

ตารางที่5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	1.Kant	2.Grotius and Pufendort	3.Pufendort	4.Grotius	5.Weber	6. The Marxist Theory	7. Tyler	8. Skinner	9. Fayol	10. Koontz	11. O'Donell	12. Taylor	13.Barnard	14. Fielder	15. Behling & Mc Fillen	16. Tracey & Hinkin
42. มีมาตรการกำหนดวิธีการปฏิบัติ													✓			
43. มีความเข้าใจในคำสั่งการ													✓			
44. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย ขององค์กร													✓			
45. ยอมรับในคำสั่งการ													✓			
46. พฤติกรรมผู้นำเหมาะสม													✓			
47. มีการกำหนดทิศทางการบริหาร ที่ชัดเจน													✓			
48. มีการกำหนดทิศทางการบริหาร ที่ชัดเจน	✓	✓														

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	17. Yukl	18. Pawar & Eastman	19. Miles	20. A. khan	21. Carnegie & Mayo	22. Gragor	23.Etzioni	24. Kelman	25.O'Reilly. & Chatman	26. Kelly	27. Burns)	28. Kohlberg	29. Rokeach	30. Maslow & Herzberg	31. White	32. Swarn
49. สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ	✓	✓														
50. มีมนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน			✓													
51. มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน			✓													
52. ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน			✓													
53. มีความร่วมมือกันของคนในองค์กร			✓			✓										
54. มีการโน้มน้าวใจ			✓	✓	✓	✓										
55. มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ			✓									✓	✓	✓		

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	17. Yukl	18. Pawar & Eastman	19. Miles	20. A. khan	21. Carnegie & Mayo	22. Gragor	23.Etzioni	24. Kelman	25.O'Reilly. & Chatman	26. Kelly	27. Burns)	28. Kohlberg	29. Rokeach	30. Maslow & Herzberg	31. White	32. Swarn
56. มีความร่วมมือกันของคนในองค์กร				✓												
57. มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก				✓												
58. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ				✓												
69. ปฏิบัติในสิ่งที่สนใจ				✓												
60. ผู้ปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจ				✓												
61. เป็นผลประโยชน์ที่พึงได้รับของบุคลากร				✓												
62. มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา						✓				✓						
63. ลดการใช้อำนาจ						✓										
64. ผู้นำมีการใช้อำนาจ						✓										
65. มีการจูงใจในการทำงาน						✓		✓	✓							

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	17. Yukl	18. Pawar & Eastman	19. Miles	20. A. khan	21. Carnegie & Mayo	22. Gragor	23.Etzioni	24. Kelman	25.O'Reilly. & Chatman	26. Kelly	27. Burns)	28. Kohlberg	29. Rokeach	30. Maslow & Herzberg	31. White	32. Swarn
66. การออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติ							✓									
67. กลัวการถูกลงโทษ							✓									
68. สิ่งที่ปฏิบัติเกิดผลทางจริยธรรม							✓									
69. มีการให้รางวัลตอบแทน							✓									
70. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามหลักศีลธรรม							✓									
71. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นเรื่องขององค์กร							✓									
72. การปฏิบัติเป็นไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน							✓									
73. การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร							✓									
74. ผู้นำมีการควบคุม ดูแล								✓	✓							
75. มีการลอกเลียนแบบผู้ถืออำนาจ								✓	✓							

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	17. Yukl	18. Pawar & Eastman	19. Miles	20. A. khan	21. Carnegie & Mayo	22. Gragor	23.Etzioni	24. Kelman	25.O'Reilly. & Chatman	26. Kelly	27. Burns)	28. Kohlberg	29. Rokeach	30. Maslow & Herzberg	31. White	32. Swarn
76. สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล								✓	✓							
77. สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล								✓	✓							
78. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามความต้องการของผู้ตาม										✓						
79. ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันต่องาน										✓						
80. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามสนใจของผู้ตาม											✓					
81. สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ											✓					
82. มีการประสานงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม											✓					

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	17. Yukl	18. Pawar & Eastman	19. Miles	20. A. khan	21. Carnegie & Mayo	22. Gragor	23.Etzioni	24. Kelman	25.O'Reilly & Chatman	26. Kelly	27. Burns)	28. Kohlberg	29. Rokeach	30. Maslow & Herzberg	31. White	32. Swarn
83. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม											✓					
84. ผู้นำสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม											✓					
85. ผู้นำสร้างคุณค่าให้กับผู้ตาม											✓					
86. ผู้นำสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติ												✓	✓	✓		
87. มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน															✓	
88. มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์															✓	
89. มีการให้บริการ															✓	
90. มีการสร้างความผูกพันกัน															✓	✓
91. เชื่อมั่นในตัวผู้นำ															✓	
92. มีมิตรภาพต่อกัน															✓	
93. มีความชื่นชมซึ่งกันและกัน															✓	
94. สั่งการตามอำนาจกฎหมาย															✓	

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	33. Burgess & Huster	34. Kelley	35. Rusbult	36. Deluga	37. Podsakoft	38. Mackenzie	39. Paine	40. Newman & Warren	41. Freedman	42. Lassiter	43. Rowland
95. เกิดวิกฤตของผู้ตาม											✓
96. ผู้ปฏิบัติเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล											
97. มีการสร้างแรงดึงดูดใจ	✓	✓	✓								
98. มีการยกย่องชมเชย	✓	✓	✓								
99. มีการสร้างความพึงพอใจใน การปฏิบัติตาม	✓	✓	✓								
100. มีการนิเทศ ให้คำแนะนำ				✓							
101. มีการสร้างแรงจูงใจ				✓							
102. หน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้อง กับเป้าหมายองค์กร				✓							
103. มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม				✓							
104. มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ตาม				✓							

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	33. Burgess & Huster	34. Kelley	35. Rusbult	36. Deluga	37. Podsakoft	38. Mackenzie	39. Paine	40. Newman & Warren	41. Freedman	42. Lassiter	43. Rowland
105. มีการคัดเลือกออกสมาชิกผู้ตาม				✓							
106. ปฏิบัติตามสิทธิ์ที่ได้รับ											
107. มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน						✓					
108. ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจ						✓					
109. ผู้ปฏิบัติมีความจงรักภักดี ต่อองค์กร							✓				
110. ถูกบีบบังคับ								✓			
111. มีข้อจำกัดในการใช้ข้อบังคับ								✓			
112. มีความชัดเจนในการปฏิบัติ								✓			
113. มีการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน								✓			
114. มีเครือข่ายการประสานงาน								✓			
115. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ								✓			
116. ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร								✓			

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	33. Burgess & Huster	34. Kelley	35. Rusbult	36. Deluga	37. Podsakoft	38. Mackenzie	39. Paine	40. Newman & Warren	41. Freedman	42. Lassiter	43. Rowland
117. มีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน								✓			
118. มีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน								✓			
119. มีการนิเทศแบบกัลยานมิตร								✓			
120. มีการนิเทศด้วยความยุติธรรมเป็นกลาง								✓			
121. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง								✓			
122. มีการรับทราบข้อเท็จจริงของสถานการณ์ในองค์กร								✓			
123. มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกัน								✓			

ตารางที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	33. Burgess & Huster	34. Kelley	35. Rusbult	36. Deluga	37. Podsakoft	38. Mackenzie	39. Paine	40. Newman & Warren	41. Freedman	42. Lassiter	43. Rowland
124. ผู้นำร่วมปฏิบัติงานกับทีมงาน								✓			
125. ผู้บริหารมีความประนีประนอม								✓			
126. มีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและผู้ร่วมงาน								✓			
127. ยอมรับประเด็นเสนอย่อยก่อนรับประเด็นหลัก									✓		
128. เสนอประเด็นหลักเพื่อให้ต่อรองมาปฏิบัติในระดับที่พึงพอใจหรือยอมรับได้									✓		
129. สร้างความรู้สึกผิดให้ผู้ปฏิบัติ										✓	
130. ใช้เหยื่อล่อ											✓

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม จำนวน 9 คน ที่มีเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และครู มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำมาสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม

รายการ	ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง	ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์	อ.ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม	ดร.ภัทพล ภาษีผล	ดร.พนอ สงวนแก้ว	ดร.กรรณิกา โพธิ์แก้ว	ผอ.ดร.นรินทร์ ชำนาญดี	ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา	ผอ.ดร.นลัทพันธ์ เรือนทอง
1.ผู้นำสร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓		✓				
2. มีคณะทำงานที่มีความสามารถที่เป็นแบบอย่างที่ดีกับกลุ่มงาน	✓								
3. ผู้นำไม่ใส่ใจกับผู้ตามที่ขาดความรับผิดชอบ	✓								
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ		✓			✓			✓	
5. เป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย								✓	
6. สิ่งที่ปฏิบัติเกิดผลดีต่อองค์กร		✓			✓			✓	
7. สิ่งที่ปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้								✓	
8. เป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย								✓	
9. สิ่งที่กระทำเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย		✓			✓		✓		
10. ความมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร							✓		
11. ปฏิบัติตามโครงสร้างของงาน							✓		
12. ความไว้วางใจต่อผู้นำ							✓		
13. ความเชื่อ และศรัทธาต่อผู้นำ							✓		
14. ผู้นำเป็นผู้ที่มีเหตุผล							✓		

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง	ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์	อ.ดร.วายุทธ พุทธพรหม	ดร.ณัชพล ภาษีภัคดี	ดร.พนอ สงวนแก้ว	ดร.กรรณิกา ไพรีแก้ว	ผอ.ดร.นรินทร์ ชำนาญตู้	ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา	ผอ.ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง
15. ผู้ปฏิบัติตามมีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ							✓		
16. ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับผิดชอบ							✓		
17. สิ่งที่ให้กระทำมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้							✓		
18. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ				✓		✓			
19. ผู้บริหารมีความสามารถด้านวิชาการ			✓	✓	✓				
20. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน				✓					
21. ผู้บริหารมีความเสียสละ			✓	✓					
22. ผู้บริหารมีความรอบรู้		✓	✓						
23. ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน			✓						
24. ผู้บริหารมีความเพียรพยายาม			✓						
25. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			✓						✓
26. .ผู้บริหารมีความคล่องแคล่วกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน			✓						
27. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ			✓						
28. ผู้บริหารเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบครอบ			✓						
29. ผู้บริหารเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง			✓						
30. ผู้บริหารเป็นคนที่มีความจริงใจ			✓						

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (ต่อ)

รายการ	ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง	ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์	อ.ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม	ดร.ณัชพล ภาษีดี	ดร.พนอ สงหนู	ดร.กรรณิกา โพธิ์แก้ว	ผอ.ดร.นริน์ทร์ ขำนาญตู้	ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา	ผอ.ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง
31. ผู้บริหารมีความสุข			✓						
32. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์			✓						
33. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓			✓			
34. ผู้บริหารบุคลิกภาพดี			✓						
35. ผู้บริหารที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น			✓						
36. ผู้บริหารเป็นผู้มีบารมี		✓							
37. ผู้ปฏิบัติต้องเป็นผู้มีจิตสำนึก					✓				
38. การปฏิบัตินั้นเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ของผู้ตาม					✓				
39. ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา					✓				
40.ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน					✓	✓			
41. .ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน					✓				
42. ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					✓				
43. ผู้บริหารมีจิตวิทยา					✓				
44. การมีเป้าหมายร่วมกันของผู้นำและผู้ปฏิบัติตาม						✓			
45.ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้บังคับบัญชาได้						✓			
46. มีคู่มือการในการปฏิบัติงาน									✓
47. ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และข้อบังคับขององค์กร									✓

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม(ต่อ)

รายการ	ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง	ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์	อ.ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม	ดร.ณัชพล กาฬภักดี	ดร.พนอ สงวนแก้ว	ดร.กรรณิกา โพธิ์แก้ว	ผอ.ดร.นรินทร์ ชำนาญตู	ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา	ผอ.ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง
48. มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน									✓
49. มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน									✓
50. มีการติดตามงาน									✓
51. มีการให้รางวัลเมื่อประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย									✓

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ผู้วิจัยรายงานผลที่ได้รับดังต่อไปนี้

3.1 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่จะศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา ในลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 130 ข้อ

3.2. นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาผล และนำผลที่ได้มาหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item – objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1.0 และตัดข้อคำถามรวมทั้งปรับปรุงข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เหลือข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ

3.3 นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ไปปรับแก้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัย จำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α- coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ 0.9872

3.4 นำเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ ครู โดยจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูล และแบบสอบถาม จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ของผู้วิจัย เอกสารประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ซองปิดแสตมป์จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	249	47.98
หญิง	270	52.02
รวม	519	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	45	8.67
30 – 35 ปี	88	16.96
36 – 40 ปี	96	18.50
41 – 45 ปี	122	23.51
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	168	32.37
รวม	519	100.00
ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
ครู	189	36.42
หัวหน้างาน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	163	31.41
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	104	20.04
ผู้อำนวยการ	54	10.40
อื่น ๆ	9	1.73
รวม	519	100
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
5 – 10 ปี	57	10.98
11 – 15 ปี	116	22.35
16 – 20 ปี	103	19.85
21 – 25 ปี	97	18.69
มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	146	28.13
รวม	519	100.00

จากตารางที่ที่ 7 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีเพศหญิงตอบแบบสอบถามมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 52.02 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน249 คิดเป็นร้อยละ 47.98

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 32.37 รองลงมา อายุอยู่ระหว่าง 41 – 45 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 อายุอยู่ระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 18.50 อายุอยู่ระหว่าง 30 – 35 ปี จำนวน 88 คนคิดเป็นร้อยละ16.96 และอันดับสุดท้ายอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 8.67

ด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 36.42 รองลงมาเป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 31.41 รองผู้อำนวยการจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ20.04 ผู้อำนวยการจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 และอันดับสุดท้ายได้แก่ อื่นๆ ได้แก่บุคลากร ครูอัตราจ้าง หรือพนักงานราชการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.73

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากที่สุดคือมากกว่า 25 ปี จำนวน 146 คนคิดเป็นร้อยละ 28.13 รองลงมา11 – 15 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 22.35 ระยะเวลา16 -20 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 19.85 ระยะเวลา 21 – 25 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 18.69 และอันดับสุดท้าย ระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 10.98

3.5 ผลการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 8แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการยอมปฏิบัติตามโดยใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best.) มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{x}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน	4.45	.77	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	4.47	.79	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล	4.39	.82	มาก
4	ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ	4.53	.69	มากที่สุด
5	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ	4.38	.77	มาก
6	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน	4.44	.78	มาก
7	ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ	4.41	.81	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{x}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8	ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้	4.45	.69	มาก
9	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน	4.35	.78	มาก
10	ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม	4.39	.69	มาก
11	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.04	.82	มาก
12	ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	4.36	.79	มาก
13	ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	4.53	.64	มากที่สุด
14	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ	4.27	.78	มาก
15	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง	4.26	.74	มาก
16	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความจริงใจ	4.06	.79	มาก
17	ผู้บังคับบัญชามีความสุข	3.97	.87	มาก
18	ผู้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์	3.89	.92	มาก
19	ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.04	.84	มาก
20	ผู้บังคับบัญชาบุคลิกภาพดี	4.05	.76	มาก
21	ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น	4.01	.79	มาก
22	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบารมี	4.05	.72	มาก
23	ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน	4.08	.79	มาก
24	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน	4.18	.73	มาก
25	ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.05	.78	มาก
26	ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา	4.07	.83	มาก
44	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน	4.39	.62	มาก
45	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล	4.32	.75	มาก
46	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.35	.70	มาก
47	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา	4.23	.78	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{x}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
48	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น	4.31	.68	มาก
49	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ	4.35	.67	มาก
50	ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม	4.33	.67	มาก
51	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	4.33	.72	มาก
52	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ	4.35	.67	มาก
53	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการ มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม	4.35	.67	มาก
54	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข	4.29	.70	มาก
55	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการหรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ	4.16	.79	มาก
56	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ	4.01	.96	มาก
57	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง	3.97	.94	มาก
58	ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ	3.95	.92	มาก
59	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	4.08	.74	มาก
60	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง	4.15	.77	มาก
61	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา	4.17	.79	มาก
62	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อ และศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา	4.20	.87	มาก
63	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชา	4.22	.86	มาก
64	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา	4.22	.82	มาก
65	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับอำนาจจากผู้บังคับบัญชา	4.17	.81	มาก
66	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นไปตามจรรยาบรรณและหลักศีลธรรม	4.36	.74	มาก
67	สิ่งที่ปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้	4.19	.84	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{X}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
68	สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.20	.81	มาก
69	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ	4.28	.72	มาก
70	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นเรื่องขององค์กรและเกิดผลดีต่อองค์กร	4.37	.65	มาก
71	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	.87	มาก
72	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร	4.21	.76	มาก
73	สิ่งที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้ร่วมงาน	4.28	.67	มาก
74	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.19	.68	มาก
75	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นประโยชน์ที่พึงได้รับของบุคลากร	4.19	.66	มาก
76	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.21	.63	มาก
77	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สนใจร่วมกันของกลุ่มผู้ร่วมงาน	4.20	.68	มาก
78	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.19	.63	มาก
79	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย	4.17	.71	มาก
80	สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย	4.14	.72	มาก
81	การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร	4.13	.70	มาก
82	การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา	4.09	.79	มาก
83	การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน	4.09	.70	มาก
84	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ	4.16	.73	มาก
85	การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับหรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา	3.95	.69	มาก
86	การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา	3.94	.72	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{x}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
87	การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	3.94	.74	มาก
88	เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.89	.82	มาก
89	มีการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.85	.89	มาก
90	มีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติตาม	3.99	.85	มาก
91	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา	3.87	.79	มาก
92	มีมาตรการกำหนดวิธีการปฏิบัติ	3.98	.85	มาก
93	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในคำสั่งการ	3.86	.97	มาก
94	สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติมีการกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจน	3.63	1.1	มาก
95	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	4.13	.79	มาก
96	มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน	4.09	.79	มาก
97	มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา	4.10	.86	มาก
98	มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน	4.07	.85	มาก
99	มีการให้รางวัล หรือค่าตอบแทน	4.04	.81	มาก
100	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน	4.10	.83	มาก
101	มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา	4.10	.86	มาก
102	มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.16	.84	มาก
103	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	.82	มาก
104	มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา	4.12	.83	มาก
105	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.19	.79	มาก
106	มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก	4.19	.77	มาก
107	มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	.71	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$)ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

(n=173)

ที่	รายการ	$\bar{x}$.	S.D.	ระดับความคิดเห็น
108	มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	4.10	.74	มาก
109	ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายขององค์กร	4.21	.79	มาก
110	ผู้บังคับบัญชาสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	.81	มาก
111	มีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน	4.10	.76	มาก
112	มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	.86	มาก
113	มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน	4.20	.76	มาก
114	มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	4.25	.72	มาก
115	มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน	4.16	.87	มาก
116	มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.23	.69	มาก
117	มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน และสร้างเครือข่ายการประสานงาน	4.24	.72	มาก
118	มีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน	4.05	.87	มาก
119	มีการสร้างความรู้สึกผิดให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาละทิ้งหน้าที่ และขาดความรับผิดชอบ	4.03	.89	มาก
120	ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.20	.65	มาก
เฉลี่ยรวม		4.17	.77	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 120 ข้อ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}$ = 4.17 , S.D.=0.77) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุดคือ ข้อ 4 และ 13 และค่าตัวแปรรองลงมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีทั้งสิ้น 118 ตัวแปร โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.63 – 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.79 – 1.1 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือข้อที่ 2 และน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 94

3.6 ผลการการตรวจสอบความเหมาะสมที่ใช้ในองค์ประกอบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมที่ใช้ในองค์ประกอบนั้น โคมเรย์ และลี (Comrey and Lee) ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาจำนวนตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวนตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ดีมาก ซึ่งงานวิจัยนี้เก็บแบบสอบถามได้จำนวน 519 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ด้วยวิธีสกัดปัจจัย แบบวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis : PCA) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นๆไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ใช้สถิติตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericty ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่จากวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่า KMO- Meyer- Olkin and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25170.247
df		7140
Sig.		.000

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบ KMO Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ของข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยได้เท่ากับ 0.931 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก ดังนั้นข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's of Sphericty มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00<0.05) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

3.7 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis หรือ PCA) และด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวริแมกซ์ (Varimax rotation) โดยทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดตัวแปรขององค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตาม แสดงเฉพาะองค์ประกอบค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบ ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปรองค์ประกอบของปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนและหลังหมุน แกนแบบออโธกอนอล

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (% of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen Value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance)
1	39.548	32.956	32.956	39.548	32.956	32.956	13.831	11.526	11.526
2	6.979	5.816	38.772	6.979	5.816	38.772	11.724	9.770	21.296
3	4.361	3.634	42.406	4.361	3.634	42.406	9.939	8.283	29.578
4	3.810	3.175	47.899	3.810	3.175	45.581	6.521	6.434	35.012
5	2.781	2.317	47.899	2.781	2.317	47.899	5.648	4.707	39.719
6	2.695	2.246	50.144	2.695	2.246	50.144	5.227	4.356	44.075
7	2.113	1.761	51.905	2.113	1.761	51.905	3.478	2.898	46.973
8	1.767	1.472	53.377	1.767	1.472	53.377	2.185	1.821	48.794
9	1.733	1.444	54.821	1.733	1.444	54.821	1.959	1.632	50.426
10	1.567	1.306	56.127	1.567	1.306	56.127	1.930	1.608	52.034
11	1.485	1.238	57.365	1.485	1.238	57.365	1.873	1.561	53.594
12	1.441	1.201	58.566	1.441	1.201	58.566	1.853	1.544	55.139
13	1.391	1.159	59.725	1.391	1.159	59.725	1.835	1.529	65.668
14	1.332	1.110	60.834	1.332	1.110	60.834	1.704	1.420	58.088
15	1.260	1.050	61.885	1.260	1.050	61.885	1.681	1.401	59.489
16	1.237	1.031	62.915	1.237	1.031	62.915	1.609	1.341	60.830
17	1.147	.956	63.871	1.147	.956	63.871	1.606	1.339	62.169
18	1.135	.946	64.817	1.135	.946	64.817	1.591	1.326	63.495
19	1.117	.931	65.748	1.117	.931	65.748	1.523	1.270	64.764
20	1.103	.919	66.667	1.103	.919	66.667	1.445	1.204	65.968
21	1.083	.903	67.570	1.083	.903	67.570	1.441	1.201	67.169
22	1.042	.868	68.438	1.042	.868	68.438	1.335	1.113	68.282
23	1.020	.850	69.288	1.020	.850	69.288	1.208	1.007	69.288

จากตารางที่ 10 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ได้จำนวนองค์ประกอบ (component)ทั้งสิ้น 23 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) ระหว่าง 0.850 – 32.956 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance) เท่ากับร้อยละ 69.288 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 23 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 69.288 เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก(Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น และสรุปเป็นองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปซึ่ง พบว่าได้7องค์ประกอบ มีค่าร้อยละของความแปรปรวนอยู่ระหว่าง 1.007 – 11.526 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสม เท่ากับ 69.288 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง7 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 69.288

เมื่อนำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร หรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax method) และการเลือกตัวตัวแปรที่สังเกตได้จากจำนวนตัวแปรในแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งจะมีตัวแปรบรรยายที่สังเกตได้นั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น โดยแสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading)หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix) และค่าความร่วมกัน (Communality) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix)

ตัวแปรที่สังเกตได้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
105	.757						
104	.710						
114	.701						
102	.695						
103	.680						
106	.679						
101	.676						
113	.669						

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
115	.661						
107	.647						
95	.643						
97	.619						
116	.617						
112	.608						
117	.594						
100	.586						
98	.564						
96	.562						
46		.768					
45		.722					
44		.710					
48		.709					
43		.708					
42		.675					
41		.667					
40		.647					
52		.641					
39		.627					
49		.623					
47		.590					
51		.589					
53		.563					
58		.512					
50		.511					

ตารางที่11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
7			.760				
6			.736				
9			.731				
10			.719				
14			.707				
3			.678				
13			.671				
2			.658				
8			.649				
5			.642				
12			.634				
4			.625				
1			.576				
29				.661			
31				.659			
26				.636			
33				.518			
23				.543			
32				.536			
25				.533			
27				.511			
11				.510			
35				.505			
21				.504			
80					.782		
79					.771		
81					.745		

ตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกน (Rotated Component Matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่สังเกตได้	องค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
83					.709		
78					.664		
108					.617		
82					.558		
56						.798	
57						.762	
55						.674	
56						.798	
57						.762	
55						.674	
58						.558	
54						.549	
68						.535	
88							.689
87							.675
85							.635
86							.620
91							.572

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับ 1 ขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 23 องค์ประกอบ นำไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่า ได้ 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 76 ตัวแปร

ผู้วิจัยได้แสดงตัวตัวแปรที่สังเกตได้ที่สำคัญ ทั้งหมด 76 ตัวตัวแปรที่ได้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัยโดยแสดงองค์ประกอบตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ที่มีค่าเท่ากับ 0.5 และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เท่ากับ 0.5 และมีจำนวนตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป

องค์ประกอบ	ตัวแปรของการยอมปฏิบัติตาม	จำนวนตัวแปร
1	105, 104, 114, 102, 103, 106, 101, 113, 115, 107, 95, 97, 116, 112, 117, 100, 98, 96, 46	18
2	46, 45, 44, 48, 43,42, 41, 40, 52, 39, 49, 47, 51, 53, 38, 50	16
3	7, 6, 9, 10, 14, 3, 13, 2, 8, 5, 12, 4, 1	13
4	29, 31, 26, 33, 23, 32, 25, 27, 11, 35, 21	11
5	80, 79, 81, 83, 78, 108, 82	7
6	56, 57, 55, 58, 54, 68	6
7	88, 87 85, 86, 91	5
รวมทั้งสิ้น		76

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวนทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ 76 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร

5.5 นำผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจไปกำหนดองค์ประกอบ และตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวนทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	105	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.757
2	104	มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา	0.71
3	114	มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	0.701
4	102	มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน	0.695
5	103	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.68
6	106	มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก	0.679
7	101	มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา	0.676
8	113	มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน	0.669
9	115	มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน	0.661
10	107	มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.647
11	95	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	0.643
12	97	มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา	0.619
13	116	มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	0.617
14	112	มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.608
15	117	มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน และสร้างเครือข่ายการประสานงาน	0.594
16	100	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน	0.586
17	98	มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน	0.564
18	96	มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน	0.562
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			13.813
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			11.526
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			11.526

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 18 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่105, 104, 114, 102, 103, 106, 101, 113, 115, 107, 95, 97, 116, 112, 117, 100, 98, 96 และ 46 ซึ่งมีค่าน้ำหนัก

ตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 – 0.757 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 13.813 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ11.526 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 11.526 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 1 ที่มีทั้งหมด 18 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 1 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation)” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ องค์กรที่ให้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation)”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	46	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.768
2	45	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล	0.722
3	44	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน	0.71
4	48	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น	0.709
5	43	ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ	0.708
6	42	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา	0.675
7	41	ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ	0.667
8	40	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี	0.647
9	52	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ	0.641
10	39	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	0.627
11	49	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ	0.623
12	47	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา	0.59
13	51	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	0.589

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
14	53	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการ มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม	0.563
15	38	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	0.512
16	50	ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม	0.511
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			11.724
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			9.770
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			21.296

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 16 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 46, 45, 44, 48, 43,42, 41, 40, 52, 39, 49, 47, 51, 53, 38 และ 50 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 – 0.757 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 11.724 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 9.770 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ21.296 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่า ความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ ขององค์ประกอบที่ 2 ที่มีทั้งหมด 16 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 2 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate’s organizational, commitment)” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ เกี่ยวข้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีจิตใจดี เป็นกุศล มีความจงรักภักดี มีความผูกพันต่องาน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate’s organizational, commitment)”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	7	ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ	0.760
2	6	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน	0.736
3	9	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน	0.731
4	10	ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม	0.719
5	14	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ	0.707
6	3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล	0.678
7	13	ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	0.671
8	2	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	0.658
9	8	ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้	0.649
10	5	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ	0.642
11	12	ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	0.634
12	4	ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ	0.625
13	1	ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน	0.576
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			9.939
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			8.283
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			29.578

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 7, 6, 9, 10, 14, 3, 13, 2, 8, 5, 12, 4 และ 1 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.576 – 0.760 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 9.939 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 8.283 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 29.578 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 3 มีทั้งหมด 13 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 3 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “ คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) ” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ เกี่ยวข้องกับ ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น

มีความรับผิดชอบ มีความรอบรู้ และมีเหตุผล ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์ประกอบนี้ว่า “ คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) ”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	29	ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ	0.661
2	31	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.659
3	26	ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา	0.636
4	33	ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.581
5	23	ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน	0.543
6	32	ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม	0.536
7	25	ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	0.533
8	27	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้	0.511
9	11	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.51
10	35	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.505
11	21	ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น	0.504
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			6.521
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			5.434
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			35.012

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 11 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 29, 31, 26, 33, 23, 32, 25, 27, 11, 35 และ 21 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.504 – 0.661 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 6.521 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 5.434 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 35.012 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 4 ที่มีทั้งหมด 11 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 4 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาที่มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บังคับบัญชาที่สร้างแรงบันดาลใจ

โน้มน้าวใจ สร้างความหวัง สร้างแรงจูงใจ แรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	80	สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย	0.782
2	79	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย	0.771
3	81	การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร	0.745
4	83	การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ โครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน	0.709
5	78	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.664
6	108	มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	0.617
7	82	การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา	0.558
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			5.648
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			4.707
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			39.719

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 7 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่56, 57, 55, 58, 54 และ 68 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.558 – 0.782 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.648 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.707 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 39.719 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 5 ที่มีทั้งหมด 7 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 5 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “ นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy)” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ เกี่ยวข้องกับนโยบายที่ปฏิบัติได้ คือ การออกคำสั่งที่เป็นไปตามอำนาจกฎหมาย การปฏิบัติในเชิงนโยบาย และการปฏิบัติเมื่อถูกควบคุม ดูแล และติดตามจาก

ผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy)”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	56	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ	0.798
2	57	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง	0.762
3	55	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ	0.675
4	58	ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ	0.558
5	54	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข	0.549
6	68	สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.535
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			5.227
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			4.456
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			44.075

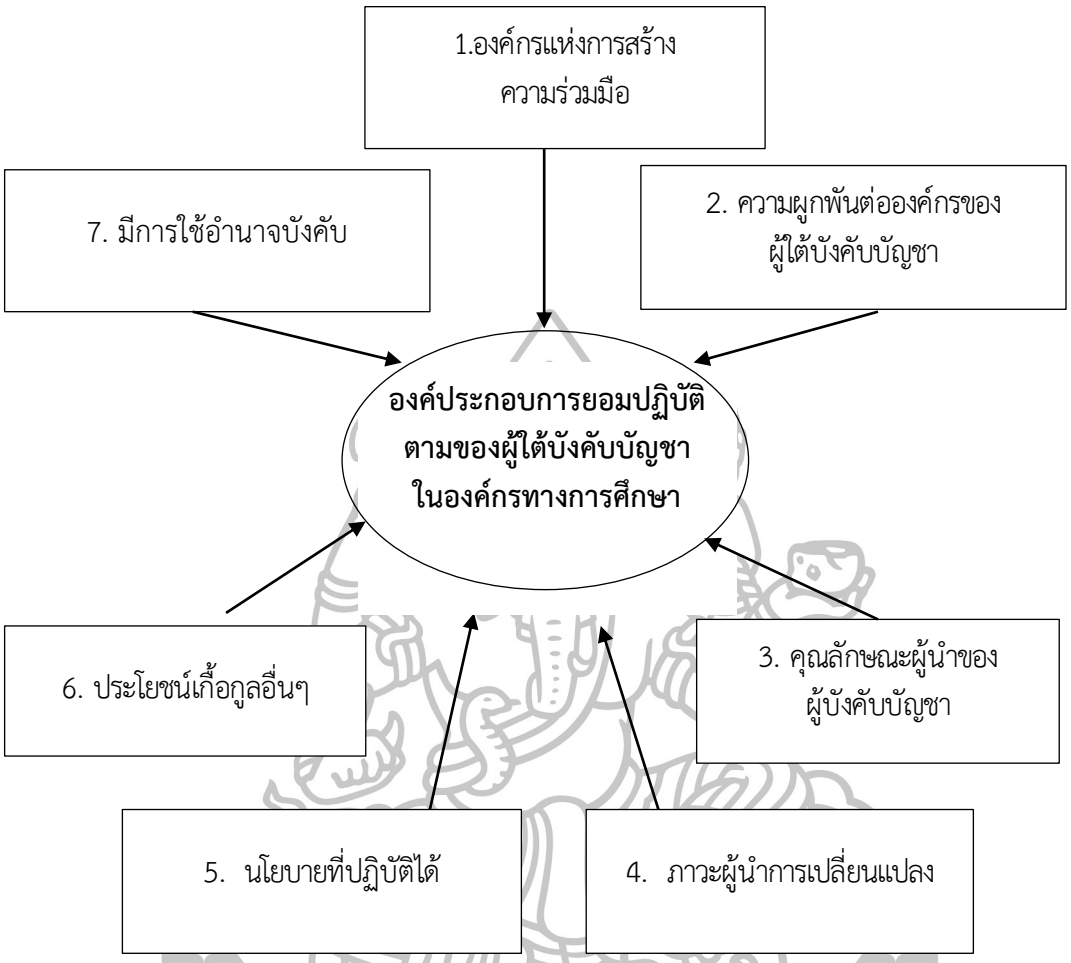
จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 56, 57, 55, 58, 54 และ 68 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.535 – 0.789 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.227 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.456 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 44.075 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 6 ที่มีทั้งหมด 6 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 6 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) ” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อผลประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง การกลัวการถูกลงโทษ การกระทำในสิ่งที่ทำแล้วมีความสุข และ การปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) ”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 7

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	88	เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.689
2	87	การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	0.675
3	85	การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ หรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา	0.635
4	86	การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา	0.620
5	91	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา	0.572
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.478
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร (% of variance)			2.898
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance)			46.973

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรสำคัญบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือตัวแปรที่ 88, 87 85, 86 และ 91 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.572– 0.689 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.478ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.898 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 46.973 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว โดยแต่ละตัวตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบที่ 7 ที่มีทั้งหมด 5 ข้อ และเมื่อพิจารณาจากการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยทั้งหมดในองค์ประกอบที่ 7 โดยภาพรวมตัวแปรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา คือ “การบังคับ (coercion)” ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ คือ การปฏิบัติตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การปฏิบัติตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา เกิดวิกฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่เกิดจากการสั่งการของตัวผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับชาในองค์ประกอบนี้ว่า “การบังคับ (coercion) ”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ มีตัวแปรที่เป็นตัวตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 76 ตัวแปร แสดงได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการหาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลมากที่สุด จำนวน 7 คน ที่เป็นผู้มีความรู้ทางการบริหารการศึกษาและเป็นนักวิชาการทางการบริหารการศึกษา นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ ตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 76 ตัวแปรที่ มารวบรวมเป็นข้อคิดเห็นร่วมกันในด้านแนวการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรศึกษาของแต่ละประเด็นองค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 20 เป็นต้นไป

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	รับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิ์ในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เป็นภารงานในกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบ
2	มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา	การให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ	แสดงความรู้สึกไว้วางใจ และยอมรับผู้ใต้ผู้ใต้บังคับบัญชา	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างยุติธรรม
3	มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	ปรับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านบวกต่อตนเองว่า ตนเองมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากเพียงพอในการทางานที่ได้รับมอบหมาย	จัดทำโครงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และการพัฒนาตนเองเสมอ	ให้อิสรเสรีภาพทางด้านความคิดที่มีพื้นฐานอยู่ที่ความรู้ความเข้าใจตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ งานโครงการต่างๆ

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
4.	มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน	บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	สร้างบรรยากาศการทำงานที่สงบสุข ลดความขัดแย้ง	มีความเป็นมิตร และสร้างความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5.	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	การยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะของบุคคลตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น	ให้เกียรติ และเคารพ ในคุณค่าของบุคคล	กล่าวชื่นชมต่อกัน ด้วยความจริงใจ
6.	มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก	งบประมาณ ทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่	สร้างบรรยากาศและบริบทของการทำงานที่สนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	อำนวยความสะดวก และสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เช่น ทรัพยากร เทคโนโลยี ข่าวสาร
7.	มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา	ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะทำงานกับองค์การอย่างเท่าเทียมกัน	ให้ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเช่นการได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรม	ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติหน้าที่ หรือความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
8.	มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน	พูดจาอย่างสร้างสรรค์ ชัดเจน จริงใจต่อกัน	ไม่ใช้อำนาจในการพูด แม้จะเป็นผู้ที่มีอำนาจก็ตาม	ยอมรับนักถือ ให้เกียรติผู้ที่อาวุโสกว่า
9.	มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน	ปฏิบัติตามกฎกติกา ข้อตกลงของการปฏิบัติงานร่วมกัน	ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนประสบการณ์กว่า	เคารพความสามารถ ความคิดของเพื่อนร่วมงาน
10.	มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ใช้การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-Way Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน	ใช้การผูกมิตรไมตรี และความเป็นกันเองต่อกัน ด้วยความสัมพันธ์ที่ดี	การพบปะด้วยตนเอง พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีหน้า ท่าทาง ของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่ายมีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันได้อย่างพอเพียง

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
11.	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	จัดหาอุปกรณ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพ	ใช้สื่อ และเทคโนโลยี เพื่อเอื้อต่อการทำงาน	ปรับสถานที่ให้เหมาะกับสภาพการทำงานเช่น แสงที่พอเหมาะ อากาศที่ถ่ายเท หรืออุณหภูมิที่เหมาะสม
12.	มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา	กล่าวยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	กล่าวให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ สิ้นหวัง	แสดงออกผ่านทางกาย ด้วยสีหน้า ท่าทาง โดยการยิ้ม พยักหน้า การสัมผัส หรือให้เพื่อนร่วมงานปรบมือให้
13	มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้อำนาจหน้าที่ และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด	ใส่ใจต่อปัญหาข้อร้องเรียนของผู้ใต้บังคับบัญชา	หลีกเลี่ยงการปฏิเสธความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
14.	มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง	แสดงการยอมให้เห็นว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำนั้นมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์การ
15.	มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน และสร้างเครือข่ายการประสานงาน	ดำเนินการปฏิบัติงานแบบกำหนดสายการบังคับบัญชาทั้งในรูปที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน	จัดโครงสร้างงานไม่ซ้ำซ้อนไม่มีแผนกงานมากเกินไป
16	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน	ผู้ที่สื่อสารต้องมีความเข้าใจเนื้อหา หรือแสดงข้อมูลได้อย่างถูกต้อง	สร้างความเข้าใจร่วมกันให้ตรงกันในเรื่องที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน	สร้างสัมพันธภาพ และแสดงความรู้สึกชื่นชอบในการสื่อสารซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 20 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
17	มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน	การเชื่อมโยงของกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านโปรมแกรมการสื่อสาร เช่น ไลน์ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน	กิจกรรมที่ทำผ่านเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมกัน	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระ หรือความเป็นตัวของตัวเองแม้มีการร่วมกิจกรรมในกลุ่ม
18.	มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน	ดำเนินการโดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน	หลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง หรือการสั่งสอน	ประสานงาน และความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างงานทุกงานที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงคุณค่าในตนเองและได้รับการยอมรับให้เกียรติจากองค์กร	ส่งเสริมโอกาสในความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	การสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
2.	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล	ผู้บังคับบัญชาประพฤติตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด และวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการอย่างเคร่งครัดครบทุกประการ	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีได้รับการเลื่อนตำแหน่งในฐานะเป็นหัวหน้างาน	จัดฝึกอบรมบ่มเพาะ ชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ในการปฏิบัติธรรมสำหรับทุกคน

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
3.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน	ผู้บังคับบัญชาสร้างความรู้สึกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นของส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรที่จะเป็นผู้ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย	ประสานระหว่างความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ให้เห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การและบรรลุเป้าหมาย	ผู้บังคับบัญชาแสดการยอมรับนับถือในความสามารถไม่ว่าจะเป็นการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่
4.	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น	สร้างความเชื่อมั่น ยอมรับในคุณค่า และเป้าหมายขององค์กร	นโยบายการบริหารงานสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาสร้างความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร และความยั่งยืนในอาชีพ

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
5	ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ	แจ้งนโยบายการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติซึ่งระบุถึงระเบียบวิธีและหลักการที่ได้เลือกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	การดำเนินงานต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ เพื่อไม่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร	การทำให้รู้ว่าภารหน้าที่มีความสำคัญ โดยผู้บังคับบัญชาแสดงความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน และการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับงาน
6.	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยการแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วยเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี	ผู้บังคับบัญชา ควรมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ คือมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวจิตใจ	การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามการสั่งการทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
7.	ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ	ผู้บังคับบัญชาสั่งการตามอำนาจ หน้าที่ที่รับผิดชอบ	ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอกัน ปราศจากอคติ	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งใดที่ไม่ถูกต้อง จะต้องตักเตือน โดยไม่ตักเตือนต่อหน้าผู้อื่น ไม่ซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักให้อภัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
8.	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี	ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถือว่างานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่เป็นเสมืองานของตนเอง	กล่าวให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จด้วยดี ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง	อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนางานที่ทำให้ดียิ่งขึ้น ศึกษาหาความรู้ในกฎระเบียบต่าง ๆ
9.	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ	หลีกเลี่ยงการรบกวนผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กน้อย	ยกย่องชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้สละเวลาของตนเองเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จ	ให้ค่าตอบแทนตามโอกาสอันควร

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
10.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	พิจารณาว่าผู้รับคำสั่งว่ามีความสามารถในการรับคำสั่งนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้หรือไม่	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานให้มาก ด้วยการประชุมปรึกษา เสนอความคิดเห็น และกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งกันรับผิดชอบ	หลีกเลี่ยงการจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา แต่แสดงให้เห็นว่าเขาจะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาให้ทำงานได้โดยเต็มที่เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
11.	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ	ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่ผู้อื่นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความดีต่อผู้อื่น และสังคม	ผู้บังคับบัญชาเชิญชวนให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงาน	จัดกิจกรรมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะทั้งในและนอกองค์กร
12.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายสร้างความเข้าใจ เพิ่มทักษะการปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติได้รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์เรื่องมือเครื่องใช้การปฏิบัติ	ผู้บังคับบัญชาเปิดใจยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบ	ให้มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational, commitment) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
13.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	การทำงานที่ต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	ผู้บังคับบัญชาเป็นที่พึ่งพิง เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาหรือรู้สึกไม่สบายใจ	เมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาต้องเข้าไปช่วยเหลือไม่ทิ้งกัน
14.	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการมีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	ให้อภัยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพลั้งพลาด ไม่คาดโทษให้แก่กัน	ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเห็นคุณค่าศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน
15.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	การจัดการต้องมีระบบที่ระบุถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ลดภาระในการควบคุมงานลงให้มีอิสระในการทำงาน	มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือต้องใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น
16	ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม	ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีตามพระบรมราโชวาท เป็นกิจวัตรปกติซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงมีความจงรักภักดี และเทิดทูนในสถาบัน	การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น	ส่งเสริมวิถีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างโอกาสให้สมาชิกในองค์กรที่มีความหลากหลายสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความรักความเข้าใจ เป็นสังคมการทำงานที่มีความสุข

ตารางที่ 22 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1	ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ	การปฏิบัติงานได้ยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ	การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการใช้วัสดุ อุปกรณ์สาธารณูปโภคได้อย่างประหยัดและเหมาะสม	สร้างความร่วมมือ ช่วยเหลือและประสานงานระหว่างภายในองค์กรกับผู้รับบริการอย่างทุ่มเท และจริงใจ
2	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน	สร้างความกระตือรือร้นต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศเวลาให้งาน จนได้รับการยกย่องในความสำเร็จของงาน	ฝึกปฏิบัติตนจนสามารถปฏิบัติงานในภาวะที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ให้ได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานในระดับจังหวัด ระดับเขต และประเทศ
3	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน	ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มาติดต่องาน	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	มีน้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 22 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
4.	ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม	มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จ	ให้ความสนใจและเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบโดยการกำหนดนโยบาย การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ	สามารถทำงานที่ยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี
5.	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ	ส่งเสริมให้มีการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	ฝึกให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ฝึกให้มีทักษะ ความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ปฏิภาณ ไหวพริบได้เป็นอย่างดี
6.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล	ให้ได้รับความรู้ และเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย และ นโยบายอย่างถ่องแท้	ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา	ไม่โกรธหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน

ตารางที่ 22 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
7.	ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	รักและชอบงานที่ทำอย่างเต็มใจ จริงใจ และทุ่มเท	ส่งเสริม สนับสนุนระบบประชาธิปไตย และปฏิบัติตามนโยบายของทางราชการรัฐบาลอย่างโดยได้ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบแผนปฏิบัติการของหน่วยงานเพื่อให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม	ปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีที่สุด
8.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	สร้างรอยยิ้ม มีความแจ่มใสในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น	ให้การบริการด้วยความเต็มใจและเสมอภาคกันทุกระดับ มีอัธยาศัยดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน	สร้างจิตสำนึกที่ดี และถือว่าการให้บริการเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
9.	ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้	ให้ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้ ฝึกอบรม หรือศึกษาต่อในสายอาชีพ	พัฒนาให้เป็นผู้มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	พัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านองค์ความรู้ และทักษะในการในการคิด การเสนอเหตุผล การให้ความเห็น ให้คำปรึกษา และเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 22 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
10.	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ	ศึกษาความรู้ ความคิดใหม่ๆ ที่เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาการในปัจจุบัน ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ รอบรู้นอกเหนือจากงานในหน้าที่	มีการพัฒนาศักยภาพ และความสำเร็จของทีมผู้นำขององค์กร ให้สามารถทำงานที่ยากหรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดีต่อองค์กร	สร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน
11.	ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	ผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงาน	เริ่มการทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ	หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามผู้อื่น
12.	ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ	การกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้	การจัดการระบบการทำงานจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง เข้าใจได้ และต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	การมอบอำนาจ เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
13.	ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน	สร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่างๆ กับผู้ร่วมงาน	ให้ความเคารพยกย่องสรรเสริญผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	เรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อศึกษาส่วนดี และนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติ

ตารางที่ 23 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1.	ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ	เข้าใจ ตนเอง เห็นคุณค่าตนเอง และเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่น	เรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถกำหนดวิธีการสื่อสารที่ดีของตัวเองให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้อื่นได้อย่างชัดเจน	ฝึกทักษะของการสื่อสาร และแนวความคิดที่ดีของการสื่อสารจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีพลังในการติดต่อสื่อสารและโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ดี
2.	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	การสื่อสารที่ประทับใจ โดยปรับเป็นโทนเสียงที่นุ่มนวลน่าฟัง แสดงท่าทีที่มุ่งมั่น จะเป็นพฤติกรรมเชิงบวก ให้เกิดการคิดตาม เห็นผลตาม รู้สึกตาม และเชื่อตาม และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเข้าใจและเต็มใจ	การกล่าวในแง่ดีกับทุกคน สร้างความรู้สึกเท่าเทียมกัน ไม่ไม่สร้างความรู้สึกว่าเขาแพ้ ช่วยสร้างความรู้สึกที่หลอมละลายกำแพงในใจของผู้รับสาร	วางแผนการสื่อสาร กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการสื่อสารที่ต้องการให้มีความชัดเจน
3.	ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา	วิเคราะห์ การแสดงออกของบุคคลในเบื้องต้นได้ว่า กิริยาท่าทาง คำพูด และอารมณ์ ทั้งหมดนี้บ่งบอกถึงปัญหาบางประการที่อยู่ในความคิดและจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสทำงานตามที่เขาปรารถนาจนประสบความสำเร็จจากการเรียนรู้ความต้องการของตนเอง	เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิจารณญาณ ในการวิเคราะห์พฤติกรรมในด้านความคิด ความต้องการ ตลอดจนการแสดงออกจากกิริยาท่าทางและการพูด

ตารางที่ 23 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
4.	ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจลักษณะของงานที่เขาทำอยู่ว่ามีความท้าทายและมีความหมาย	ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวิธีการทำงานขั้นตอนผลผลิตที่ได้ด้วยตัวของเขาเอง	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยไม่ผ่านกระบวนการที่คนอื่นต้องทำต่อ ทำให้เขารู้สึกรับผิดชอบในงาน และภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย
5.	ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน	เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมโดยการให้ความช่วยเหลือเพื่อเกิดทักษะการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	ฝึกการสังเกต และเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน สร้างความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน	การยืดหยุ่น และการยอมรับอย่างเปิดเผย ทบทวนความสามารถของกลุ่ม แล้วแจ้งข้อมูลที่แท้จริงนำไปสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกัน
6.	ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตน ในการพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร	สร้างบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเองมีความเสมอภาคในการทำงานของสมาชิกทุกคน	ผู้บังคับบัญชาสนองตอบความหวังและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการสร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้า

ตารางที่ 23 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
7.	ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเรียนรู้จิตวิทยา เพื่อที่จะทราบปัจจัยที่ทำให้บุคคลแตกต่างกัน ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงออกที่เหมาะสม โดยการชักจูง ชี้แนะ และแก้ไขพฤติกรรมใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความต้องการ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และทำงานร่วมกันได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	นำหลักจิตวิทยามาใช้รวมทั้งใช้หลักธรรมในการปกครองมีความยุติธรรม ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่ครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง
8.	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้	การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลงานที่กำลังทำอยู่นั้นเป็นอย่างไร และทำไมจึงส่งผลเช่นนั้น	รับฟังในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูด งดการวิจารณ์ หรือการแนะนำ ไม่โต้เถียงกับผู้ใต้บังคับบังคับบัญชาในขณะที่กำลังให้คำปรึกษาหารือ ให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่พูด ฟังให้แน่ชัดว่าเขาต้องการบอกอะไร	การให้คำปรึกษาหารือมุ่งหวังที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตัวเอง ผลของการให้คำปรึกษาหารือจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา และมีความเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาจริงใจ ตั้งใจฟัง และมีเจตนาบริสุทธิ์ที่จะให้เขาแก้ปัญหาได้

ตารางที่ 23 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
9.	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	การสร้างความรู้สึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวามสามารถอย่างเหมาะสม จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชามีความไว้เนื้อเชื่อใจ	สร้างโอกาสก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้รางวัล ผลตอบแทนตามโอกาสอย่างเหมาะสม เพื่อแสดงถึงการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนางานมากยิ่งขึ้น
10.	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	ให้ความรู้สึกสบายใจ ไม่รู้สึกวิตกกังวลจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้ ทำให้เกิดความประทับใจ	แสดงตนอย่างเปิดเผยต่อการทำความรู้จัก ว่าตัวผู้บังคับบัญชามีนโยบายอย่างไร มีลักษณะการบริหารอย่างไร มีปรัชญาในการดำเนินชีวิตอย่างไร การแสดงตนได้ชัดเจนเท่าใด จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงขึ้น และเกิดความผูกพันมากขึ้น การรู้จักจะนำมาซึ่งความไว้ใจมากขึ้น	สร้างความอัศจรรย์ใจในบางครั้ง เช่นให้ได้รับของขวัญหรือบริการพิเศษอย่างไม่คาดฝัน ดอกไม้ และการ์ดวันเกิด ทำให้มีความสุขประทับใจมากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจ และผูกพันกับผู้บังคับบัญชามากกว่าเดิม

ตารางที่ 23 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
11.	ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น	เปิดใจรับฟังเรื่องจริงๆ ทั้งที่ดีและไม่ดี ไม่นำเรื่องอดีตมาตัดสินปัจจุบัน โดยไม่ฟังเหตุผลก่อน สอบถามจากตัวผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ไม่ควรไปสอบถามจากคนอื่น	เปิดโอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในการพูดคุยแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน	ความเอาใจใส่ต่อพนักงานทุกคนและแสดงความเข้าอกเข้าใจของพนักงานของตนให้มากผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อพนักงาน ให้ความเคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 24 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1.	สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย	กำหนดกรอบการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และกำหนดวิธีการเฉพาะในการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของตนโดยตรง	กำหนดสายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อที่ชัดเจน ลดขั้นตอนการดำเนินงาน	สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้ อย่างเป็นกระบวนการ และมีหลักฐานปรากฏ

ตารางที่ 24 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
2.	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประพฤติและปฏิบัติตรงตามหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่การกำหนดถือประโยชน์ของทางองค์กร	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ พร้อมทั้งแนะนำวิธีปฏิบัติงานให้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล การสั่งการควรชัดเจนไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่ง พิจารณาต่างๆ ที่จะให้งานสำเร็จได้
3.	การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร	ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้ควรมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจได้ง่ายใช้ภาษาถูกต้องกำหนดรายละเอียดปฏิบัติที่ชัดเจน	มาตรการที่สร้างขึ้นอาจเป็นทั้งการส่งเสริมให้กระทำความดี หรือให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ หรืออาจเป็นการลงโทษ	องค์กรจัดสภาพสิ่งแวดล้อมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่พัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น
4.	การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน	การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติ	หากำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนด เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติที่ดี	ผู้บังคับบัญชาจะติดตามการประเมินที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย

ตารางที่ 24 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
5.	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ร่วมกันกำหนดข้อตกลง โดยให้นำภาระงานหรือกิจกรรมตามคำบรรยายลักษณะ ที่ครอบคลุมภาระงานทุกประเภท และ/หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	ร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินภาระงานหลัก/งานประจำ ส่วนงานที่ต้องพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล และงานพิเศษอื่นๆ	ผู้ใต้บังคับบัญชารวบรวมผลงานประกอบการประเมิน ส่วนผู้บังคับบัญชาต้องติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
6.	มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	มีการวางแผน เตรียมออกคำสั่งการปฏิบัติงาน ที่วางตัวบุคคลไว้ได้อย่างเหมาะสม	อธิบายจุดประสงค์ของงาน ระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการ มาตรฐานการทำงาน/ปฏิบัติงาน เวลาที่จะเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน สถานที่การดำเนินการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	พึงปฏิบัติในการสั่งงาน ด้วยท่าทางสุภาพ ให้เกียรติผู้รับคำสั่งสั่งอย่างเป็นระบบที่มีขั้นตอนเป็นลำดับเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งซักถามความสงสัย
7.	การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ระบบงาน สถานการณ์ของการปฏิบัติงาน ต้องรู้ว่าในหน่วยงานต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	ให้ข้อมูลย้อนกลับของการทำงาน เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานได้ทันท่วงที การกำกับอาจทำได้ง่าย ๆ เช่น การสังเกต	กำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดวิธีการในการกำกับดูแล โดยการกำกับดูแลเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

ตารางที่ 25 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1.	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ	แจ้งสิทธิประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับ เช่น เวลาการทำงาน เวลาพัก วันหยุด วันลา ค่าตอบแทน ให้ทราบแบบลายรักษ์อักษรก่อนเข้าปฏิบัติงาน	มีหน่วยงานภายในองค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลในส่วนของสิทธิประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	มีหน่วยรับข้อร้องเรียนถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ
2.	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง	เรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้ใต้บังคับบัญชา	จะต้องเสนอข้อคิดเห็น ในทางเสริมสร้างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิธีการทำงานที่ดี แต่จะต้องพึงระวังไม่ให้เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงงานของผู้อื่น	ต้องเคารพในหลักความยุติธรรมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ไม่ใช่เห็นแก่ได้ หรือคิดกอบโกยประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ ต้องไม่สร้างปัญหาให้แก่องค์การหรือผู้บังคับบัญชา
3.	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ	ค้นหา หรือสังเกตว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการ หรือหรือมีความหวังต่อสิ่งใด	ดึงสิ่งที่ประสบการณ์ ความรู้ความคาดหวังมาเป็นเป็นแรงจูงใจในการทำงาน	เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการให้ฝึกอบรม หรือพัฒนาตนเองตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 25 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
4.	ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ	ให้ความรู้ด้านระเบียบวินัย และแจ้งบทลงโทษ ตามระเบียบการปฏิบัติทางราชการ หรือที่องค์กรกำหนด	ดำเนินการทางวินัยใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ปรับทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อเพื่อร่วมงาน ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนต่อสังคม โดยมีอุดมคติเพื่อส่วนรวม ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และมีจิตมุ่งส่วนรวมในการทำงาน
5,	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข	หลีกเลี่ยงการแสดงอารมณ์เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น และพยายามใช้เหตุใช้ผลในการแก้ปัญหา	การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังกาย กำลังความคิด และกำลังทรัพย์	ให้ความรัก ความเมตตากัน ให้น้ำใจไมตรีต่อกัน ให้อภัยกัน ให้การสงเคราะห์อนุเคราะห์กัน โดยมุ่งดีมุ่งเจริญต่อกันด้วยความบริสุทธิ์ใจและจริงใจ(พระบรมราโชวาท)
6.	สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา	เสริมสร้างหลักศีลธรรม ซึ่งบุคคลจะใช้ในการพิจารณา การกระทำของตนอย่างมีเหตุผล ก่อให้เกิดค่านิยมส่วนบุคคลที่ดีงาม	ให้บุคคลกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติสร้างมาตรฐาน จากการประพฤติปฏิบัติของบุคคล	ให้บุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าควรทำหรือไม่ควรทำและเลือกกิจกรรม ทางสังคม ซึ่งตนจะต้องเข้าไปร่วมในกิจกรรมด้วย

ตารางที่ 26 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 7 การบังคับ (coercion)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
1.	เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา	การเตรียมรับมือโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นจริง รับรู้สถานการณ์อย่างมีสติ ที่จะแก้ไข ไม่ตื่นตระหนก	เรียนรู้ทักษะของการผิดพลาดในอดีต และเข้าใจสถานการณ์ของการปฏิบัติงานในทุกๆด้าน และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา แล้วดำเนินการแก้ไข	ฝึกการคิดสร้างสรรค์ในงานที่ดี ทำให้เกิดมีการประยุกต์ใช้กับการทำงานในทุกระดับ
2.	การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	กำหนดนโยบาย ความรับผิดชอบในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม	กำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย ความรับผิดชอบในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำในด้านจริยธรรม และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณขององค์กร
3.	การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ หรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา	ให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจควบคุมการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความชอบด้วยกฎหมาย และควบคุมได้ในเรื่องของความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในดุลพินิจ	ให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลในเรื่องที่เป็นความชอบด้วยกฎหมาย ไม่ก้าวล่วงเข้าไปควบคุมในเรื่องส่วนตัว ควรอยู่ในดุลพินิจ	ให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครองโดยองค์กรภายนอก

ตารางที่ 26 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาองค์ประกอบที่ 7 การบังคับ (coercion) (ต่อ)

ประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตาม		แนวทางการส่งเสริมที่ 1	แนวทางการส่งเสริมที่ 2	แนวทางการส่งเสริมที่ 3
4.	การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับแน่นอน	ผู้บังคับบัญชาบอกกล่าวอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบมีการมอบหมายงาน	ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลรับผิดชอบ ให้แนวทางช่วยเหลือ เพื่อให้งานสำเร็จสู่เป้าหมาย
5.	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาต้องไม่สั่งการด้วยอารมณ์ เพราะนอกจากจะไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน แล้วยังเป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้วย	ผู้บังคับบัญชาต้องกล้ารับผิดชอบคำสั่งที่ออกไปเสมอไม่ว่าจะเกิดผลดี หรือผลเสียประการใดหากเกิดความผิดพลาดขึ้นจะต้องยอมรับด้วยความเต็มใจ	ผู้บังคับบัญชาต้องมีศิลปะแห่งการออกคำสั่งที่ดี เพื่อช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

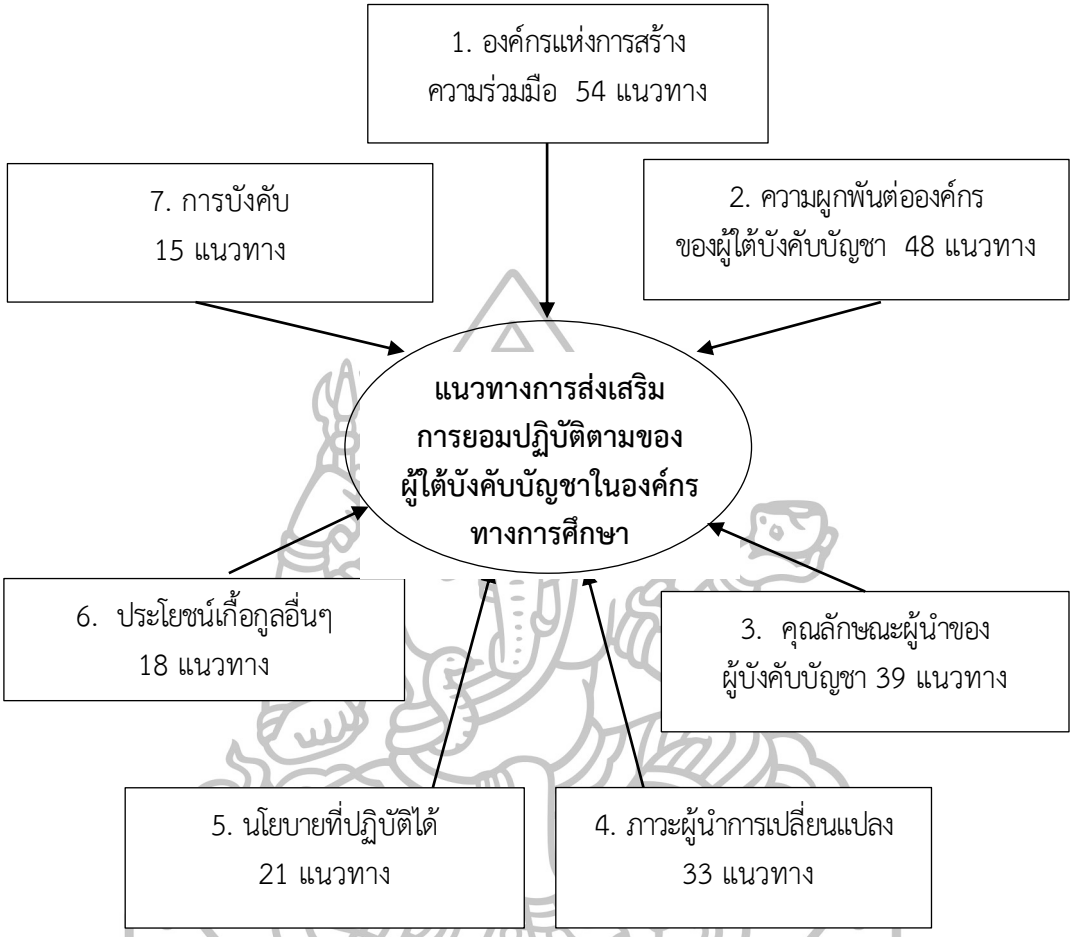
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” พบว่ามีแนวทางการสงเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาทั้งสิ้น 228 แนวทาง ดังรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบคือ1) องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (organization of cooperation) 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate’s organizational commitment) 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) 5) นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy) 6) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) และ 7) การบังคับ (coercion) ซึ่งมีตัวแปรรวม ทั้งสิ้น 76 ตัวแปร

2. แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาใน 7 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 228 แนวทางการส่งเสริม โดยแบ่งเป็นแต่ละองค์ประกอบ คือ 1) องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (organization of cooperation) มีแนวทางของการส่งเสริม จำนวน 54 แนวทาง 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate’s organizational commitment) จำนวน 48 แนวทาง 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (administrator trait) มีแนวทางการส่งเสริม จำนวน 39 แนวทาง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีแนวทางการส่งเสริม จำนวน 33 แนวทาง 5) นโยบายที่ปฏิบัติได้ (practical policy) มีแนวทางการส่งเสริม จำนวน 21 แนวทาง 6) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) มีแนวทางการส่งเสริม จำนวน 18 แนวทางและ 7) การบังคับ (coercion) มีแนวทางการส่งเสริม จำนวน 15 แนวทาง สรุปได้ดังภาพที่ 9

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 9 สรุปจำนวนแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรทางการศึกษา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา และ 2) ทราบแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ผลการวิจัยมี 2 ตอน คือ ตอนที่1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา ตอนที่ 2 หาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology) ซึ่งเป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) และแบบสอบถามชนิดประมาณค่า (Opinionnaire and Checklist form) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 173 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ ครู รวม 519 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate’s organizational commitment) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) และการบังคับ (coercion) 2) แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษามีจำนวน ทั้งหมด 228 แนวทาง ได้แก่องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ 54 แนวทาง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา 48 แนวทาง คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 39 แนวทาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 33 แนวทาง นโยบายที่ปฏิบัติได้ 21 แนวทาง ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ 18 แนวทาง และการบังคับ 15 แนวทาง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา จากโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนมีจำนวน 3 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้ง 7

องค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 76 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational commitment) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 16 ตัวแปรองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปรองค์ประกอบที่4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่7 การบังคับ (coercion) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร พบว่าตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 – 0.757 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ13.813 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ11.526 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ11.526 ตัวแปรทั้ง18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบแล้ว รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก มีการช่วยเหลืออุปถัมภ์จากผู้บังคับบัญชา มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและ มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน สร้างเครือข่ายการประสานงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน มีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน

องค์ประกอบที่ 2ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational commitment) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 16 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562 – 0.757 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 11.724 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 9.770 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 21.296 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการและเคารพต่อผู้สั่งการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการมีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.576 – 0.760 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 9.939 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 8.283 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 29.578 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้ ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ และผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 11 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.504 – 0.661 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 6.521 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 5.434 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ35.012 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.558 – 0.782 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.648ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.707 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 39.719 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้าง การปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.535 – 0.789 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 5.227 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 4.456 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 44.075 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข และสิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 7 การบังคับ (coercion) มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร พบว่ามีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.572 – 0.689 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.478ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percentage of variance) เท่ากับ 2.898 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) เท่ากับ 46.973 รายละเอียดแต่ละตัวแปรเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากไปน้อยได้ดังนี้ เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ หรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา

2. ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบได้มาจากนำแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากการศึกษาการสัมภาษณ์มาสรุปเป็นแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาในแต่ละประเด็นองค์ประกอบ พบว่าพหุองค์ประกอบ ทั้ง 7 องค์ประกอบ มีตัวแปรจำนวน 76 ตัวแปร และมีแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามรวมทั้งสิ้น 228 แนวทางการส่งเสริมโดยแบ่งเป็นแต่ละองค์ประกอบคือ 1) องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 18 ตัวแปร มีจำนวน 54 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational commitment) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 16 ตัวแปร มีจำนวน 48 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 13 ตัวแปร มีจำนวน 39 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปร มีจำนวน 33 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม 5) นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร จำนวน 21 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม 6) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร จำนวน 18 แนวทางการส่งเสริม การยอมปฏิบัติตาม และ 7) การบังคับ (coercion) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร จำนวน 15 แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมสภาพองค์ทางการศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) ประกอบด้วยแนวทางดังนี้ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกันและสร้างเครือข่ายของการประสานงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน

2.การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันกับองค์กรทางการศึกษา (subordinate's organizational commitment) ประกอบด้วยแนวทางดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดีเป็นกุศล ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการมีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกาย และใจในการปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม

3. การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของผู้นำ (Administrator Trait) ประกอบ ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้ ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจทำงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้ ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ และผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน

4. การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยแนวทางดังต่อไปนี้ ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น

5. การส่งเสริมให้การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ภายใต้นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) ประกอบด้วยแนวทางดังต่อไปนี้ สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์โครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุมดูแลและติดตามจากผู้บังคับบัญชา

5. การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) ประกอบด้วยแนวทาง ดังต่อไปนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข และที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การส่งเสริมให้ใช้การบังคับ (coercion) โดยภาพรวมขององค์ประกอบนี้ในการสั่งการต้องอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพราะการปฏิบัติที่เป็นไปด้วยความจำใจจากการถูกบีบบังคับ มีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการ หรือการสั่งการของผู้บังคับบัญชา นั้นเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวัง และมีความรอบครอบในการสั่งการซึ่งไม่ควรเกิดจากการใช้อารมณ์ของผู้บังคับบัญชาตัดสิน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา พบประเด็นสำคัญที่ได้ค้นพบจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัยองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) นโยบายที่ปฏิบัติได้ 6) ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ และ 7) การบังคับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการบริหารงานทุกองค์กรต้องมุ่งการแสวงหาความร่วมมือต่อกันทั้งในส่วนของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้นำขององค์กรที่จำต้องนำพาองค์กร โดยเฉพาะการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเหตุของการยอมปฏิบัติตามก็จะสามารถล่วงรู้ความต้องการที่เป็นพื้นฐานของการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และสามารถวิเคราะห์สภาพองค์กรของตนเองได้อย่างมีทิศทาง และสามารถที่จะตั้งรับ หรือปรับกลวิธีเตรียมการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรได้ พร้อมรับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด และแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดย

คำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ อีกทั้ง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ในการสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนมีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสานพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียนอันจะนำไปสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคมร่วมกัน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน และวิธีการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นการทำงานที่มุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2558 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิต และการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่นๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์กรตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ที่จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในส่วนของนโยบายการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รับมอบหมายให้ศึกษาในเรื่องทิศทางการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของประเทศไทย มั่นคน มั่งคั่ง ยั่งยืน ทำอย่างไรให้สามารถผลิตคนได้ตรงตามความต้องการ มีสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการทั้งในระดับประเทศ และอาเซียน ในการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ รัฐบาลมีแนวนโยบายหรือแนวทาง การกระจายอำนาจลงไปสู่สถานศึกษา และสถานศึกษาควรเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการกระจายอำนาจการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษาจะมีความคล่องตัว และสามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ในภาพรวมของระดับประเทศจะทำให้ ชุมชน สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียน รวมทั้งเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้ว่าทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันเป็นภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคสถานศึกษา และภาคประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะของผู้บังคับบัญชาขององค์กรทางการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องบริหารงานด้าน การพัฒนาการศึกษาโดนยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีจุดยืนโดยยึดหลักจริยธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีการวางแผนเป็นขั้นตอนและจัดระบบบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ของสังคม และสามารถ

ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา รวมทั้งการบริหารงานเพื่อให้บุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือสู่การดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์กรทางการศึกษา สำหรับองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์กรแห่งการสร้างความร่วมมือ (Organization of Cooperation) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 18 ตัวแปร ที่เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรใดก็ตามที่มีร่วมปฏิบัติงานมีความเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจที่จะปฏิบัติภารกิจของตนเอง ของเพื่อนร่วมงาน และขององค์กร ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปได้โดยง่าย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือจากทุกคน ทุกฝ่ายให้ร่วมกันปฏิบัติทั้งนี้จะเป็นผลดีต่อองค์กร เมื่อทุกคนเห็นประโยชน์ร่วมกันจากสิ่งที่ปฏิบัติว่าส่งผลทั้งผลต่อตนเอง และส่วนรวมด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติของบุคลากรก็จะช่วยให้ภารงานที่รับผิดชอบสำเร็จได้จากความร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตามเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก สอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งของหลักในการบริหารงานในยุดโลกาภิวัตน์ที่เกี่ยวข้องในสิทธิกับวิชาการที่สามารถบริหารจัดการ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับลูกจ้าง เมื่อสามารถปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ การสร้างแรงจูงใจเป็นพื้นฐานของการทำให้ผู้รับจ้างยอมปฏิบัติตามด้วยการตรวจตรา ควบคุม และการสั่งการ ซึ่งสำคัญมากทั้งในส่วนของงานและส่วนตัว วัฒนธรรมการยอมปฏิบัติตามจึงเป็นพื้นฐานของการยอมรับต่อกฎข้อบังคับ การสื่อสารระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม มีความสัมพันธ์ สิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์สามารถกระตุ้น และให้รางวัลหรืออาจเป็นการสร้างความกลัว ทั้งหมดเป็นตัวอย่างความสัมพันธ์ที่เป็นพื้นฐานของผู้จัดการในการแสดงพฤติกรรมการสร้างความร่วมมือในองค์กรที่เป็นทางการเป็นจุดเริ่มต้นของความต้องการ และพึงพอใจของปัจเจกบุคคล เพราะคนเราไม่สามารถทำอะไรด้วยตนเองได้ทั้งหมด ดังนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกัน โดยระบบความร่วมมือจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิผล (Effective) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficient) ที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจให้ทุกคนมีความเต็มใจในการร่วมมือกันทำงาน (willingness to cooperate) และมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี (ability to communicate) โดยทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นั้นผู้บริหารที่มีมีความรู้ ความสามารถ ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารงานอย่างเหมาะสม และใช้กระบวนการอย่างมีระบบ หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุด คือ การประสานงานผู้บริหาร เป็นบุคคลที่ไม่จำเป็นต้องเก่งงาน ต้องยอดเยี่ยม แต่ต้องมีวิธีการที่ใช้คนและดึงคนที่เก่งและยอดเยี่ยมมาใช้ให้ได้โดยผู้บริหารไม่ต้องทำอะไรเอง โดยใช้หลักการ Cooperate System หน้าที่ของผู้บริหารจึงมีเพียงสิ่งเดียวคือแสวงหาความร่วมมือ อำนาจของผู้บริหารที่เกิดขึ้นมาจากการตอบสนองของคนที่อยู่รอบๆตัวผู้บริหารเองว่ายอมรับคำสั่งที่สั่งหรือไม่ หากพบว่าผู้ร่วมงาน หรือใต้บังคับบัญชาไม่ยอมปฏิบัติตามการสั่งการของผู้บังคับบัญชา การเป็นผู้บริหารก็เป็นเพียงตำแหน่งที่ได้รับเท่านั้น ไม่สามารถที่จะ

ผลักดันให้การบริหารภายองค์กรดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การศึกษาพฤติกรรมการบริหารเพื่อสร้างการการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสภาวะต่างๆที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย อีกทั้ง เกรเกอร์ (Gragor) ได้ระบุถึงการยอมรับ ซึ่งหมายถึงการรับรู้ต่ออำนาจหน้าที่อันเป็นปัจจัยสำคัญแทนที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยการโน้มน้าวใจไม่ให้ต่อต้านเขาเชื่อว่าเป็นไปได้ที่การรับรู้ความจริงจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยร่วมกันที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ปฏิบัติงานแรงงานในระดับล่าง สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการลดการใช้อำนาจหน้าที่ และปฏิบัติด้วยความร่วมมือร่วมใจ ด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยเริ่มจากหัวหน้าในการที่จะเริ่มประสานในสิ่งที่ทำกับเป้าหมายของบุคคลให้เกิดทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเป้าหมายของสิ่งที่สร้างขึ้นมีความสัมพันธ์กับการดำรงอยู่ของสังคม การสร้างอิทธิพลการยอมปฏิบัติตาม และการตัดสินใจ ควรจะมีวิธีทำให้ยอมปฏิบัติตามด้วยข้อเรียกร้องส่วนบุคคลที่นำมาซึ่งความพึงพอใจ และคาดว่าจะได้พบวิธีการยอมให้ยอมปฏิบัติตามในมุมมองอื่นๆ เมื่อการยอมปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่เป็นตัวนำ และ สนับสนุนให้กลายเป็นสังคมที่น่าอยู่ และสามารถทำได้โดยเริ่มจากลุ่มเล็กก่อน การยกย่องชมเชย และรูปแบบในเชิงบวกด้านอื่นๆ จะเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความพอใจเป็นข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งบางอย่างก็มีความพิเศษต่อเราสามารถที่นำไปสู่ประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจคืนกลับมาได้ โดยที่ ราฟาเอล และ ซัตตัน (Rafaeli & Sutton) กล่าวว่าการร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) เป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเสริมให้เกิดความรู้สึกในทางบวก และพฤติกรรม ซึ่งผู้ที่สร้างความร่วมมือก็จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและนำมาซึ่งประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งเป็นคำตอบที่เป็นเหตุให้การยอมปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญพยายามทำความเข้าใจในเรื่องการสร้างความร่วมมือ ในส่วนที่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคล สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการสร้าง และการรักษาสัมพันธภาพทางสังคมการยอมปฏิบัติตาม และภายใต้แนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ของบทบาทหน้าที่ดีกว่าเดิม (extra - role) เน้นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจ เริ่มด้วยภายในกลุ่มทำงานร่วมกันในโรงงานหรือสำนักงาน หรือในภาควิชาของมหาลัย เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการร่วมมือร่วมใจที่มีความหลากหลาย โดยปราศจากรูปแบบของระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการปฏิบัติอย่างที่กล่าวมานั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการยินยอม โดยมีกลุ่มบุคคลที่สนับสนุนแนวคิดของบาร์นาร์ดได้กล่าวว่าการธำรงรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรต้องขึ้นอยู่กับ “การสร้างระบบของความร่วมมือร่วมใจของคนทำงานให้ปฏิบัติงานด้วย ความเต็มใจ” ซึ่งในระยะต่อมาองค์กรมักจะเป็นไปตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่แสดงออกมาในรูปแบบขององค์กรร่วมสมัย เป็นแนวคิดในลักษณะพฤติกรรมองค์กรสิทธิในความเป็นพลเมือง (organizational citizenships behavior) ซึ่งมีลักษณะที่กล่าวถึงในอันดับแรกคือ เมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นบทบาทของแต่ละบุคคลซึ่งต่างคนก็ต่างให้ผลกำไรต่อเป้าหมายขององค์กรในลักษณะที่แตกต่าง อีกทั้ง นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren) ที่กล่าวว่าการปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Cultivate Cooperation) ที่ไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ เป็นหลักการเบื้องต้นของ การสนับสนุนในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ การดำเนินการในรูปแบบนี้ผู้จัดการต้องใช้ความพยายามที่จะสร้างรูปแบบงานทั้งหมดที่ลูกจ้างยอมรับได้ และเกิด

ความพึงพอใจ เพราะสถานการณ์การทำงานในสภาพที่พึงพอใจ เชื่อได้ว่าลูกจ้างย่อมปฏิบัติตามคำสั่งของโครงสร้างที่จำเป็นต้องปฏิบัติก่อน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันด้วยความสมัครใจ (Structural Prerequisites to Voluntary Cooperation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดของการบริหารจัดการต้องดูดีมีเหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกันโดยสมัครใจเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เราไม่สามารถทำงานที่ขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการวางแผน และการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กร ที่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านโครงสร้างทางสังคมคนทำงานทั้งผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติงานต่างมีลักษณะนิสัย ความรู้สึกมุมานะเกิดขึ้นได้จากโครงสร้างองค์กร การสร้างความร่วมมือด้วยความสมัครใจต้องมีการให้รางวัล และการลงโทษโดยคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าฝ่ายบริหารมีความเป็นกลางและยุติธรรม หรืออย่างน้อยที่สุดต้องมีเหตุผลใดเหตุผลหนึ่งประกอบการพิจารณา การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เท่าเทียมกันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหารเท่านั้น มีข้อยกเว้นหลายประการที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง คือทำอย่างไรให้ทุกคนมองเห็นถึงความยุติธรรม โพดสคอฟ (Podsakoff) แมคเคนไซ (MacKenzie) เพน (Paine) และบาร์รัก (Bacharach) ได้แสดงโครงร่างการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยมิติของพฤติกรรม การทำงานในลักษณะองค์กรที่มีการยอมปฏิบัติตาม (Organization Compliance) จะมีลักษณะที่สมาชิกเต็มใจที่จะยอมรับและปฏิบัติตามกฎขององค์กร กฎระเบียบและระเบียบวิธีการดำเนินงาน การสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual imitative) แสดงให้เห็นถึงการทำด้วยความรู้สึกที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่มาตรฐานการทำงานกำหนดไว้เป็นชุมชนแห่งความดี (Civic virtue) แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate's organizational commitment) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 16 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรมีความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์กับองค์กรในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในแนวทางและเป้าหมายขององค์กร รู้สึกเกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่ง และพร้อมจะทำงานหนักเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นความสำคัญยิ่งหากองค์กรใดที่สามารถสร้างให้บุคลากรของตนเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรก็จะง่ายต่อการดำเนินการ หรือไม่จำเป็นต้องสั่งการ ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างทันที่ที่รู้หน้าที่ของตนเอง และจะกระทำให้ดีที่สุดที่ความสามารถของตนเองจะทำได้เพื่อองค์กรของเขาเอง ความผูกพัน จึงเป็นพื้นฐานของการสร้างให้เกิดการยอมปฏิบัติตามได้โดยง่ายได้ ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างความผูกพันด้วยการทำผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่พร้อมจะยอมปฏิบัติตามคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้มีความเสียสละ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ การปฏิบัติของเขาเป็นไปโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ เมื่อเขามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา และเขาเองมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม ตามแนวคิดของ เอทซิโอนี (Etzioni) พบว่าพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงลักษณะที่มีสภาพบวก คือมีความผูกพันต่อหน้าที่งานขององค์กร อีกทั้งสวาร์น (Swarn) กล่าวถึงพฤติกรรม

การยอมปฏิบัติตามว่า สามารถที่จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึก ซึ่งเราสามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อพิสูจน์ยืนยันในเรื่องของลักษณะเฉพาะของบุคคล ดังเช่นบุคคลที่ยึดหลักปฏิบัติที่เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง จะยอมปฏิบัติตามด้วยจิตอันเป็นกุศลต่อคำสั่งนั้นอย่างหนึ่งในเรื่องของลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกระบวนการยอมปฏิบัติตาม คือความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นมูลเหตุที่ทำให้คนส่วนมากมีการนำเสนอในสิ่งที่เขาต้องการด้วยตัวของเขาเอง ดังเช่นการรู้จักตัวเองของ บุคคลเหล่านั้น มีแนวโน้มที่จะยอมด้วยเกิดจากความต้องการของตนเองที่จะปรับปรุงส่งเสริมหรือพิสูจน์ในสิ่งที่เขายึดมั่นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการพื้นฐานคือการสร้างให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ก่อนเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับการกระทำที่ปรารถนาให้เกิด การยอมปฏิบัติตาม ความต้องการที่จะเข้าควบคุมสั่งการให้เป็นไปตามพฤติกรรมที่ปรารถนา อย่างไรก็ตามไม่ใช่สิ่งต่างๆทั้งหมดที่จะเกิดได้จากความผูกพันที่จะทำให้มีประสิทธิผล และจากผลงานการศึกษาได้แนะนำว่าประเภทของความผูกพันจะสอดคล้องกับผลตอบรับในอนาคต ในการสร้างความผูกพันเปรียบเสมือนกับประสิทธิผลที่เกิดขึ้น การที่จะสร้างให้เกิดความสอดคล้องกับพฤติกรรมในอนาคต กระบวนการอื่นๆในการจ้างงานที่สอดคล้องกับหลักการ ที่ได้รับความสนใจในการสร้างการยอมปฏิบัติตามในธุรกิจแทนที่การโน้มน้าวให้เกิดความผูกพันขึ้นในการผลิต หรือการบริการมีหลายสถานประกอบการที่มุ่งไปที่การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยให้ยึดมั่นกับผลิตภัณฑ์และมุ่งไปยังการให้บริการให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่ง เคลลี (Kelly) ได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เป็นอิทธิพลการทำงานของผู้ตาม โดยหลักแล้วคนที่เป็นผู้ตามถือเป็นศูนย์กลางคนสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำโดยได้พัฒนาในรูปแบบ 2 มิติของการเป็นผู้ตาม มิติแรกคือการวัด สิ่งที่ผู้ตามคิด ทั้งที่คิดอย่างมีวิจารณญาณและไม่ได้ใช้วิจารณญาณ มิติที่สองคือการวัดระดับของความผูกพันที่ผู้ตามมีต่องาน โพดสคอฟท์ (Podsakoft) แมดเคนส์น์ (Mackenzie) เพน (Paine) และ บาร์รัก (Bacharach) ได้แสดงโครงร่างการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยมิติของพฤติกรรม การทำงานในลักษณะของการทำงานว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร นิวแมน และวาเรน (Newman and Warren) กล่าวถึงมุมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะผูกพันกับงานก็ต่อเมื่อผู้จัดการได้ใช้วิธีการประเภทอื่นกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน ความผูกพันในงานจะเกี่ยวข้องกับ ความปรารถนาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายด้วยสามารถที่จะสนองตอบความพึงพอใจของตัวเขาเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายใน อันดับแรกผู้จัดการสามารถที่จะส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกของความผูกพัน คือการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นความสอดคล้องที่นำไปสู่ความผูกพันเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะดำรงอยู่เมื่อทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เกิดผลในสิ่งเดียวกันที่เกิดจากความอุตสาหะของผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง กล่าวได้โดยกว้างว่าผู้จัดการสามารถพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โดย 1) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และ หรือ 2) เพิ่มความพึงพอใจส่วนบุคคลจากการมอบหมายงาน แม้ว่าทั้งสองวิธีการนี้จะมีบางส่วนที่ซ้ำซ้อนกันบ้าง จำเป็นที่จะต้องจัดให้มีความสะดวกในการสร้างกรอบงานเพื่อที่จะบริหารจัดการภารงานของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมาการยึดถือจุดประสงค์ของบริษัท หรือแผนกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างข้อตกลงของสองฝ่าย ขณะเดียวกันก็เป็นวัตถุของบริษัทโดยปริยาย ไม่ใช้แค่เพียงมาตรการแต่ยังมีความสัมพันธ์กับงานพิเศษของบุคคลที่ขอให้ดำเนินการ จุดประสงค์ของบริษัทที่

แจ้งไปไม่ได้แย้งต่อคุณค่าของแต่ละบุคคล แต่ละบุคคลอาจจะสร้างความผูกพันที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทั้งหมดได้ ทุกกิจกรรมของบริษัทมีความสำคัญหลากหลายกันไป ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาก็ย่อมมีเหตุผลที่แตกต่างกัน ในงานด้านการผลิตอาจสร้างความพึงพอใจและภูมิใจที่สามารถผลิตผลงานนี้ออกมาได้ ข้อสรุปของรูปแบบของการสร้างข้อตกลงทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความต้องการที่สอดคล้องกันที่จะให้บังเกิดผลสำเร็จในงาน ทั้งนี้จะเป็นไปได้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดเป้าหมายของบริษัท และรู้สึกว่างานของเขาเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้ไปถึงเป้าหมาย นั่นคือการยึดเป้าหมายบริษัทกับความรู้สึกของคนทำงานเป็นสำคัญ ความพึงพอใจจากงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นความผูกพันพื้นฐาน โดยทฤษฎีของ เคลแมน (Kelman) ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการล่วงรู้ถึงธรรมชาติของมนุษย์ด้านกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติความเชื่ออย่างมีนัยสำคัญ การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งได้รับการโน้มน้าวด้วยเหตุผลต่างๆ โอ เรียลลี (O'Reilly) และ แคทแมน (Chatman) ได้แสดงความคิดเห็นถึงการงานเคลแมน (Kelman) ด้วยการยอมเข้าใจถึงอารมณ์การรับรู้ของคน ที่เกิดขึ้นในคนทำงานภายในองค์กร โดยได้ให้เหตุผลว่าสิ่งหนึ่งที่เป็นมิติของความผูกพันที่จะเชื่อมโยงไปสู่การรวมกันด้วยความประสงค์ที่จะรักษาความพึงพอใจในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น สอดคล้องกับเหตุผลที่ว่างานของพวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมทางสังคมที่กำหนดไว้ในการทำงาน และสิ่งต่างๆ นั้นมีอิทธิพลที่มีลักษณะเฉพาะจากการจูงใจหลักการของการยอมปฏิบัติตาม Compliance – based นอกจากนี้แล้วยังมีข้อตกลงถกเถียงเกี่ยวกับ การผูกพัน (Commitment) เป็นปฏิกิริยาที่เกิดกับทางด้านจิตใจที่มีข้อผูกมัดเป็นพันธะที่เกิดขึ้น กับลูกจ้างกับองค์กร แต่โดยธรรมชาติของข้อผูกพันสามารถที่จะก่อเกิดได้ใน 3 ลักษณะที่แสดงออกมาในรูปของ 1) การยอมปฏิบัติตาม (Compliance) 2) การเลียนแบบ (identification) และ3) การซึมซับ (internalization) ซึ่งเป็นไปตามที่ โอเรียลลี และ แคทแมน (O'Reilly and Chatman) ได้กล่าวถึงการยอมปฏิบัติตามจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นั้นมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับไม่ใช้เพราะการรับผิดชอบร่วมกันแต่ เพราะเป็นเรื่องอะไรที่จะต้องให้ได้รับรางวัลที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งในที่นี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทัศนคติทั้งที่เป็นส่วนรวมและส่วนตัว ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในส่วนตัวการระบุสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อการรับรู้ส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการสร้าง และการรักษาสัมพันธ์ภาพ ซึ่งหมายถึงลักษณะในส่วนบุคคลอาจจะตอบสนองต่อคุณค่าของการรวมกลุ่ม โดยปราศจากการนำพวกเขามาใช้ในทางตรงข้าม การทำให้เกิดการโน้มน้าวให้เกิดทัศนคติ และความเชื่อมีความสอดคล้องกันด้วยคุณค่าใดคุณค่าหนึ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Administrator Trait) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 13 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปยังเป้าหมาย เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องมีบุคลิกลักษณะ หรือคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด ดังเช่นผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายาม เป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ เป็นผู้ที่มีเหตุผล และมีความรับผิดชอบพฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวอย่างหนึ่งจากผลการวิจัยที่ได้รับการยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังที่จะมี

ผู้บริหารที่มีบุคลิกความเป็นผู้นำในตน และสามารถที่จะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะยอมปฏิบัติตามได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เทย์เลอร์ (Taylor) หน้าที่ของผู้นำองค์กรคือสร้างเกณฑ์การทำงานให้ไปถึงเป้าหมายให้ได้ ฉะนั้นผู้นำองค์กรจึงเป็นศูนย์กลางสำคัญ เคลแมน (Kelman) ได้ระบุถึงการสร้างอิทธิพลการบริหารงานที่ใช้ การยอมปฏิบัติตามเป็นฐาน ผู้จัดการในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นที่พอใจกับคนทำงาน จนสามารถเปิดใจรับความไว้วางใจ โดยที่เคลแมน ได้ระบุถึงปฏิกิริยาพื้นฐาน 3 ประการที่บุคคลจะแสดงเพื่อตอบสนองต่ออิทธิพลของการบีบบังคับ ในบางกรณีที่ผู้ถืออำนาจใช้เพื่อให้เกิดการยอมปฏิบัติตาม โดยที่กลุ่มสมาชิกจะกระทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาบอกให้ทำ แต่เป็นเพียงเพราะความต้องการของผู้ถืออำนาจประสงค์ต่อสิ่งนั้น โดยส่วนตัวแล้วผู้ปฏิบัติจะกระทำโดยที่ยินยอมต่อผู้ถืออำนาจ แต่การแสดงออกของพวกเขาต้องยอมจำนนต่อแรงกดดันที่มีอยู่ ตามหลักทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Converging) แสดงการยอมปฏิบัติตาม การระบุลักษณะ การผังผนึกความรู้ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ เคลแมน ที่กล่าวว่าสมาชิกของกลุ่มจะยอมต่อความต้องการของผู้ถืออำนาจแต่โดยส่วนตัวเขาจะไม่ยินยอมถ้าตัวผู้ถืออำนาจไม่ควบคุมดูแลสมาชิก พวกเขาอาจไม่เชื่อฟัง ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแล พวกเขาก็อาจจะไม่เชื่อฟังเช่นกัน การยอมของกลุ่มสมาชิกกับสิ่งที่เป็นตามความจริง หรือตามความคาดหวังตามความต้องการของผู้ถืออำนาจโดยการชักจูงใจด้วยต้องการให้ทำตามอย่าง และพอใจในอำนาจหน้าที่ สมาชิกจะลอกเลียนแบบการกระทำของผู้ถืออำนาจ ในด้านค่านิยม และคุณลักษณะอื่นๆ การยอมปฏิบัติตามจะเป็นผลต่อเมื่อแต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าสิ่งนั้นมันมีค่ามาก ไม่อย่างนั้นแล้วผู้ปฏิบัติจะต่อต้านได้เมื่อเราเข้าใจรากฐานของความเป็นผู้นำ โดยใช้กระบวนการสร้างอิทธิพลเพื่อสร้างทีมทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมาย และเพื่อความสำเร็จขององค์กร การยอมปฏิบัติตามจะเป็นผลต่อเมื่อแต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าสิ่งนั้นมันมีค่ามาก ไม่อย่างนั้นแล้วผู้ปฏิบัติจะต่อต้านได้เมื่อเราเข้าใจรากฐานของความเป็นผู้นำ โดยใช้กระบวนการสร้างอิทธิพลเพื่อสร้างทีมทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมาย และเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดราฟ (Daft) กล่าวถึงการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ซึ่งการยอมปฏิบัติตามนี้หมายถึงคนยอมเป็นผู้ตาม (follower) หรือหมายถึงการยอมปฏิบัติตามคำสั่งของบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าที่มีการใช้อำนาจอย่างอ่อนเป็นการใช้อำนาจในลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ (expert) และอำนาจอ้างอิง (Referent) ซึ่งอยู่พื้นฐานของความรู้ประสบการณ์ และบุคลิกภาพที่มีคุณภาพของผู้นำ นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren) การอภิปรายถึงภาพลักษณ์ของผู้จัดการที่มีส่วนช่วยเสริมให้ ลูกจ้างเกิดการร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยสรุป พบว่าโครงสร้างการบริหารโดยรวมคือการสร้างภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพจากบุคคลหนึ่งส่งต่อไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังเช่น กิลเบิร์ต (Guilbert) นักบริหารจัดการชาวอเมริกันได้เสนอหลักการข้อหนึ่งไว้ว่า “คนเราชอบทำงานให้คนที่เราชื่นชอบ” เป็นกฎของกิลเบิร์ต (Guilbert’ Law) วิธีการซื้อใจ แค่ทำให้ผู้อื่นชื่นชอบคือการบริหารจัดการที่ง่ายที่สุด การให้กำลังใจผู้อื่น การบริการผู้อื่น และการสนับสนุนให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ คือการบริหารที่ดีที่สุด สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประสบความสำเร็จทั้งหน้าที่การงาน ไม่ว่าอย่างไรก็ตามผู้เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความจริงใจ มีความปรารถนาดีต่อกัน จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามด้วยความเข้าใจ และยอมปฏิบัติตามด้วยใจ เพื่อให้ไปถึงซึ่งเป้าหมายของตนเอง และองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในฐานะของผู้นำขององค์กรไม่ใช้เป็นเพียงผู้ควบคุม สั่งการ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารยังต้องเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตวิทยาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์น (Burns) ได้แนะนำในเรื่องของความคิดในเรื่องของการปฏิรูปภาวะผู้นำ และทำให้เห็นความแตกต่างที่มีพื้นฐานมาจากการยอมปฏิบัติตาม (Compliance – based) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีคุณลักษณะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำและผู้ตามสามารถร่วมมือกัน ไม่เป็นเพียงแต่การคำนึงถึงค่าตอบแทน แต่อยู่บนพื้นฐานของความสนใจส่วนบุคคล และเป็นไปตามระเบียบโดยการประสานกันซึ่งเบอร์น ได้เขียนถึงการปฏิรูปความเป็นผู้นำโดยเชิญชวนให้ผู้ตามได้แสดงออก เพื่อให้มีความมั่นใจในเป้าหมาย และเป็นตัวแทนของคุณค่าและแรงจูงใจที่ผู้ตามต้องกา แรงบันดาลใจและความคาดหวังให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้นำ และผู้ตามที่แสดงให้เห็นถึงความชาญฉลาดในรูปแบบด้านต่างๆ ของผู้นำที่จะกระทำต่อต่อผู้ตามในการสร้างคุณค่า และแรงจูงใจ เบอร์น ได้อ้างถึงทฤษฎีการพัฒนากระบวนการทางศีลธรรมของโคลเบริก (Kohlberg theory of Cognitive moral development) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสไลว์ (Maslow’s theory of human needs) และทฤษฎีแห่งคุณค่าของ รอคเกต (Rokeach’s thean of values) ซึ่งเหล่านี้ได้อธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงมีการปฏิรูปการเป็นผู้นำที่สร้างอิทธิพล โดยที่มาสโลว์ และเฮร์ซเบิร์ก (Maslow & Herzberg) ได้ระบุถึงทฤษฎีใหม่ความคิดออกมาพื้นฐานขององค์กรโดยให้คนปฏิบัติงานแต่ละคนได้แสดงศักยภาพมากที่สุด เพื่อให้แต่ละคนพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติ ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ย้ำเรื่องแนวทางที่ฝ่ายบริหารนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่ระบบสังคมรวม เป็นการบูรณาการในการทำงานผ่านการสื่อสารเรื่องเป้าหมายองค์กร และกระตุ้นความสนใจคนทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้เดียวที่พิจารณาจุดมุ่งหมาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้อยู่ในสายกลางริเริ่มการปฏิบัติ และกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน หน้าที่ฝ่ายบริหารเหมือนเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ภาวะผู้นำจากองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำว่าจะสามารถทำให้เป้าหมายองค์กรให้สำเร็จได้หรือไม่ ฟิลเดอร์ (Fielder) เสนอว่าสถานการณ์จะเลือกผู้นำที่เหมาะสม เพราะผู้นำจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เอทซิโอนี (Etzioni) ได้เขียนถึงทฤษฎีของการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการศึกษาที่เรียกว่าการศึกษาองค์กร แทนที่การศึกษาด้านการจัดการองค์กรที่กำหนด โดยประเภทขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามช่วยให้ในแต่ละหน่วยลักษณะโครงสร้างหลักที่มีลักษณะร่วมกันกล่าวคือ องค์กรนั้นจะถูกสร้างขึ้นแบบมีเอกลักษณ์ทางสังคมซึ่งแตกต่างกับสภาพที่เป็นไปตามธรรมชาติ เหมือนดังเช่น ความเป็นครอบครัวเดียวกัน กลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกันและคนที่อยู่ในเผ่าพันธุ์เดียวกัน องค์กรจะมีการกำหนดเป้าหมาย และออกแบบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กลุ่มกำหนดไว้ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจสิ่งหนึ่งคือ ชนิดของฐานอำนาจที่สามารถดำเนินการให้บรรลุยังจุดหมายที่มีความหมายต่อการช่วยเหลือ และมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งจะนำพวกเขาไปสู่การยกระดับไปสู่เป้าหมายขององค์กรเป็นการทดสอบไปสู่การเป็น

ผู้จัดการที่สามารถจูงใจให้ลูกจ้างได้ ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามได้ การบริหารจัดการที่สำคัญคือการมุ่งประเด็นไปยังการบริหารจัดการคน (Management of people) สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญนั้นคือคำถามที่แสดงให้เห็นถึงหนทางที่จะสามารถเปลี่ยนให้คนสามารถกระทำในสิ่งที่ควรกระทำได้ และไม่มีการปฏิเสธ หรือโกรธเคืองต่อการปฏิบัติหน้าที่แต่โดยดี สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้คือผลที่เกิดจากความสนุกสนานจากพวกเขา ความก้าวหน้า สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ดีด้วยการให้เหตุผลแตกต่างของภาระหน้าที่ที่เขาต้องการ ไวท์ (White) ได้อธิบายถึง การสร้างแรงจูงใจเพื่อบุคคลสามารถที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับความสามารถขององค์กรในการที่ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในสภาพของการทำงาน โดยได้ให้ความสนใจในเหตุผล และการติดต่อสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการที่จะปรับกลยุทธ์ โดยที่จุดเริ่มต้นมาจากความสนใจ และ การรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่เป็นความรู้สึกอันก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ นอกเหนือจากวัตถุประสงค์แล้ว คือการค้นหาสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อที่จะเข้าใจ และสนใจในปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพ การแสวงหาแนวร่วมในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหาร หรือผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ ที่จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมที่จะปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งในระดับส่วนบุคล และระดับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์น (Burns) ได้เสนอแนะให้มีการปฏิรูปผู้นำให้คิดนำไปสู่ความเข้าใจ และทำให้ผู้ตามพอใจตามระดับความต้องการของผู้ตามยอมรับ ที่จะให้ความสำคัญกับระดับของการพัฒนาความต้องการของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำเหล่านั้นคิดที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้ตามให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยการชี้นำผู้ตามให้คำนึงถึงหลักการที่สำคัญ และคุณค่าของความถูกต้องตามกฎหมาย และความเสมอภาคกัน ได้แนะนำถึงการปฏิรูปความเป็นผู้นำควรที่จะมีการประเมินถึงระดับของการเป็นผู้ตาม และความเป็นผู้นำมีการรับผิดชอบร่วมกันกับสิ่งที่เกิดขึ้น และค่าตอบแทนที่ได้รับการพัฒนาด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเห็นว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการปฏิวัติภาวะผู้นำเพราะการปฏิรูปการเป็นผู้นำนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนในลักษณะที่เหมาะสมจึงเป็นได้ในสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ โดยการคัดเลือกระหว่างผู้นำและระเบียบปฏิบัติว่าคำสั่งใดที่สมควรได้รับการช่วยเหลือ กระบวนการของ เบอร์น ได้แนะนำถึงประเภทของความสัมพันธ์ในกระบวนการสร้างอิทธิพล โดยการปฏิรูปผู้นำให้เป็นผู้ที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจ ความต้องการ และคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้ให้ความสำคัญไปยังระดับของความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และเห็นคุณค่าทางจริยธรรมมากกว่า โดยสรุปเบอร์น แนะนำให้มีการปฏิรูปคุณลักษณะของผู้นำและให้ความสำคัญกับคุณค่าของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนแปลงเสริมพลังจิตวิญญาณความกล้าเชิงสติปัญญาเพื่อทำให้ความแตกแยก กลายเป็นเรื่องสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลในทางบวกอย่างมากจากคุณภาพของการทำงานและการตัดสินใจเป็นทีมได้

องค์ประกอบที่ 5 นโยบายที่ปฏิบัติได้ (Practical Policy) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมี การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งแผนงาน โครงการที่จะปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องการเลือกวิถีทางหรือ

แนวนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามต้องการ อาจรวมถึงนโยบาย เทคนิคและกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี บนหลักจริยธรรมหรือคุณธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อค่านิยมที่เป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่สั่งการจะต้องเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบายเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย เป็นไปตามระเบียบวินัย และข้อบังคับขององค์กร สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติโครงสร้างของงาน จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ คานท์ ได้ยึดถือหลักการของการยอมปฏิบัติตาม โดยได้เสนอให้เป็นหลักของการทำความดี สิ่งแรกคือ หลักการปฏิบัติตามที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ เพราะเราสามารถปฏิบัติได้มากกว่าที่เราปฏิบัติด้วยตัวเราเอง และได้มากกว่าการที่เราได้รับสิทธิในการบีบบังคับให้เราปฏิบัติ เว็บเบอร์ (Weber) เป็นนักวิชาการยุคคลาสสิก และได้กล่าวถึงระบบอิทธิพลทางสังคมโดยรวมในประเด็นของการมีสิทธิตามกฎหมาย กระบวนการที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปรวบรวมเป็นมโนคติที่เกี่ยวกับการมีสิทธ์ทางกฎหมายของ แมกซ์ เว็บเบอร์ (Max Weber's conceptual of legitimacy) ซึ่งจะกล่าวถึงมุมมองสำคัญที่เกี่ยวกับกับการให้คำจำกัดความของผลประโยชน์ของประชาชน คือสิทธิตามกฎหมาย ความเชื่อดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของข้อเรียกร้องที่เริ่มจากการทำตามคำสั่ง และมุ่งประเด็นไปที่ความเชื่อที่ไม่ใช่แค่เพียงเรื่องของการมีความรู้แต่ยังรวมไปถึงปัจจัยทางศีลธรรม เว็บเบอร์ กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่แตกต่างกันของสิทธิตามกฎหมายภายในองค์กร และอำนาจโดยหลักการ แล้วจะมีการแบ่งแผนกเป็นประเภทตามพื้นฐานของแหล่งที่มาของสิทธิตามกฎหมาย และพัฒนาการจากการปกครองที่สอดคล้องกับแหล่งที่มาของสิทธิตามกฎหมายนั้น เช่นกฎหมายธรรมเนียมปฏิบัติ และความสามารถพิเศษเป็นต้น และได้ให้ความสำคัญน้อยกับเรื่องของสิ่งที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ในการทำให้เกิดกลไกของการทำให้เกิดการเชื่อฟัง ด้วยการสร้างกระบวนการที่มีความเหมาะสม เพื่อการจำแนกประเภทของระบบการปกครองมากกว่า เพื่อการวิเคราะห์ถึงการยอมปฏิบัติตามอย่างไรก็ตา เว็บเบอร์ ได้พยายามนำเสนอให้เกิดความเข้าใจในมุมมองในเรื่องการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) ในปี 1978 เว็บเบอร์ ได้กล่าวถึงความเชื่อในการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมาย เป็นเพียงช่องทางหนึ่งในหลากหลายวิธีการของการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และเชื่อว่าการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมายนั้นเกิดขึ้นได้จากความสัมพันธ์ที่ใดที่มีการยอมรับในคำสั่งนั้น หมายถึงสิ่งนั้นเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับ การปฏิบัติด้วยความชอบตามกฎเกณฑ์ที่เป็นประจักษ์ในช่วงของแผ่อำนาจการปกครอง ซึ่งมีลักษณะที่ชัดเจนจากการปฏิบัติตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย กล่าวคือจะต้องมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในการออกคำสั่งจึงจำต้องมีความเข้าใจ ในความหมายของการมีอำนาจเหนือกว่าโดยชอบธรรม "legitimate domination" สิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่ง คือกระบวนการทางความคิดที่มีความหลากหลายระหว่าง ความคิดในเรื่องของการออกคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย (legitimate order) ประเด็นสำคัญคือ เว็บเบอร์ ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้วยความชอบตามกฎหมาย (Legitimacy) และการปฏิบัติตามศีลธรรม (Morality) และถ้าเว็บเบอร์ได้พบว่าอำนาจโดยชอบธรรมตั้งอยู่บนฐานของคุณค่าของความชอบธรรม (Value - rationality) มีสภาพเช่นเดียวกับความหมายของอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งก็จะมีเพียงแง่มุมหนึ่งที่มีลักษณะเช่นเดียวกับอำนาจโดยชอบธรรมโดยที่ยังมีสภาพไม่ชัดเจนในบางแง่มุมของอำนาจโดยชอบธรรมตามสภาพที่เกิดขึ้นจริง ที่ก่อให้เกิดความหมายของอำนาจหน้าที่ โดยสรุปย่อแล้วแนวคิดของ เว็บเบอร์ ในเรื่องของอำนาจโดยชอบธรรม

และอำนาจหน้าที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน แต่ก็ยังไม่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์กับคุณค่าของความชอบธรรมและพื้นฐานในด้านอื่นๆ ที่จะทำให้อำนาจโดยธรรมมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า เว็บเบอร์ได้สร้างจุดเริ่มต้นเพื่อที่จะสามารถอธิบายถึงความคิดรวบยอดของอำนาจโดยชอบธรรม แต่ความคิดของเขาก็ต้องการที่ได้รับการสนับสนุนความคิด และกำหนดขอบเขตเท่านั้น ไทเลอร์ (Tyler) ได้กล่าวถึงการใช้อำนาจ โดยชอบธรรม (Legitimacy) และการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟาโยล (Fayol) ได้กล่าวว่าอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องนำมาซึ่งการสั่งการและอำนาจสู่การยอมปฏิบัติ (Obedience) คูนทซ์ (Koontz) และ โดนเนล (O'Donnell) โดยได้กล่าวว่ามีการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการงาน อำนาจหน้าที่ คืออำนาจที่จะนำไปสู่การออกคำสั่งให้ผู้อื่นได้กระทำ หรือไม่กระทำตามในการจัดการของบุคคล โดยที่เป็นผู้ครอบครองอำนาจหน้าที่ในการที่จะสนับสนุน โครงการหรือเป้าหมายของหุ้นส่วน ลักษณะของการบริหารจัดการอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ต้องกระทำให้ถูกต้องหรือการสั่งการของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเป็นอย่างมากในเรื่องเหตุการณ์ และบริบทบริบทเฉพาะที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำได้ลักษณะโครงสร้างขององค์กร(Authority) อยู่บนฐานการยอมรับในอำนาจหน้าที่จะสร้างให้เกิดจากตำแหน่งของการบริหารจัดการอย่างแท้จริง และให้สิทธิในการดำเนินการด้วยอำนาจโดยตรงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อได้ว่ามีความจำเป็นต่อการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หากขาดอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการอาจสร้างให้เกิดความสับสนในองค์กร อำนาจหน้าที่มีความจำเป็นในบทบาทหน้าที่ของการบริการจัดการ อำนาจหน้าที่จึงเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์กรทั้งที่องค์กรนั้นจะสามารถอธิบายถึงระบบของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะสร้างให้เกิดจากตำแหน่งของการบริหารจัดการอย่างแท้จริง และให้สิทธิในการดำเนินการด้วยอำนาจโดยตรงที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเชื่อได้ว่ามีความจำเป็นต่อการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) หากขาดอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการอาจสร้างให้เกิดความสับสนในองค์กร แน่นอนว่าอำนาจหน้าที่มีความจำเป็นในบทบาทหน้าที่ของการบริการจัดการ อำนาจหน้าที่จึงเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์กรทั้งที่องค์กรนั้นจะสามารถอธิบายถึงระบบของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่ สเตียร์ (Steers)พบว่าผู้รับจ้างยอมปฏิบัติตามด้วยการตรวจตรา ควบคุม และการสั่งการ ซึ่งสำคัญมากทั้งในส่วนของการเป็นส่วนตัว และวัฒนธรรมการยอมปฏิบัติตาม จึงเป็นพื้นฐานของการยอมรับต่อกฎข้อบังคับ นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren) กล่าวว่าจุดสำคัญของการออกแบบโครงสร้างองค์กรคือการส่งเสริม สนับสนุนให้คนทำงานมีการขานรับ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนขององค์กร (Clear organization) เมื่อบุคคลใดรู้จักหน้าที่ตนเอง และอำนาจของข่ายของหน้าที่เขาจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ คำนึงถึงสถานะ และสำนึกของความมั่นคงภายในองค์กร โดยการสร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้ร่วมงาน จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่สร้างความสับสน และบางทีการบังคับด้วยหน้าที่อาจทำให้เกิดความความรู้สึกขัดแย้งนโยบายการทำงาน วิธีการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Workable policies, methods, and procedures) ตามแผนโครงสร้างที่เตรียมไว้สำหรับรับมือกับปัญหาที่มีความซ้ำซ้อน จำเป็นต้องสร้างความรู้สึกให้ลูกจ้างมีความมั่นคงและรูปแบบการทำงานที่ลูกจ้างรู้สึกพึงพอใจกับการทำงานให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงจากการประท้วงของลูกจ้างในโอกาสที่อาจจะเกิดได้ จำเป็นต้องเรียนรู้ว่าคนส่วนมากมีสำนึกเดิมถึงความปลอดภัยจากสิ่งที่สร้างขึ้นมาที่เรียกว่ามาตรฐาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (fringe benefit) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประโยชน์ที่ให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อสนับสนุนให้ทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร และเมื่อพ้นสภาพแล้ว เช่น บำเหน็จ บำนาญ เป็นการสร้างความมั่นใจ และรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ จะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะเน้นด้านสภาวะแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทางาน หรือลักษณะงานที่พนักงานพึงพอใจ งานที่น่าสนใจ หรือความท้าทายของงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ ไม่ต้องได้รับการถูกลงโทษ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข และ สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดที่ของ คานท์ (Kant) โดยแสดง ให้เห็นถึงหลักการแรกของการมีคุณธรรมด้วยการเริ่มจากตนเอง ที่เรียกว่าการยึดจริยธรรมของผู้อื่น “heteronomous” เป็นการกระทำถูกต้องเพื่อการปฏิบัติที่หลีกเสียงการถูกลงโทษ โดยไม่สนต่อความหมาย หรือคุณค่าที่แท้จริงของผลด้านลบ ดังนั้นโดยหลักการจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้าน การกระทำที่จะเป็นแรงจูงใจให้ยอมปฏิบัติตาม โดยหลักการแล้วการยอมปฏิบัติตามในลักษณะของการรู้จักรักตัวเอง (Self-love) หรือสิ่งที่ทำให้ตนเองมีความสุข (one’ own happiness) สิ่งใดก็ตามเมื่อเรายินยอมเพื่อความสุข หรือเพื่อให้ผู้กระทำไม่สามารถที่จะปรับให้เข้ากับความต้องการด้านศีลธรรมหรืออื่นๆ เพราะคุณงานความดี และความรอบคอบทำให้เกิดกรอบความคิดแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยที่ทฤษฎีการยอมปฏิบัติตามของเอซิโอนี (Etzioni’s Compliance) เขาได้แบ่งแยกองค์กรเป็นไปตามชนิดของอำนาจที่ใช้โดยตรงต่อพฤติกรรมของสมาชิก และชนิดของความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนร่วม หนึ่งในนั้นคือ อำนาจผลประโยชน์ (utilitarian power) มีการจ่ายค่าตอบแทน หรือการให้รางวัลตอบแทน ในการควบคุมผู้ร่วมงานในระดับต่ำกว่า โดยส่วนใหญ่องค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลได้แก่ การให้เงินเดือน การให้การยกย่อง ให้เงินสวัสดิการจากผลตอบแทนกำไรการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องแบบมุ่งผลประโยชน์ (calculative involvement) มีรูปแบบในลักษณะที่เป็นไปได้ทั้งในทิศทางลบและบวกมีความเกี่ยวข้องแบบหลวมๆ ในลักษณะของการมุ่งผลประโยชน์จะมีลักษณะของสัมพันธภาพแบบพ่อค้า ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าในหลากหลายประเภทของ การติดต่อด้านธุรกิจ ในทำนองเดียวกันผู้ถูกกักขังในคุกตามที่ทราบ คือจะเกี่ยวข้องกับอำนาจการคุมขัง ซึ่งมักจะมีความชัดเจนไปในทางทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากอำนาจ หากเป็นความเกี่ยวข้องในแบบมุ่งผลประโยชน์ต่อกัน อำนาจในลักษณะของอรรถประโยชน์ มักจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะมุ่งผลประโยชน์ต่อกัน ผู้ที่ปฏิสัมพันธ์จะมีความต้องการที่จะให้ได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้แล้ว เคลแมน (Kelman) ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาพื้นฐาน 3 ประการตามหลักทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Converging) กล่าวว่า ตามหลักทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Converging) โดยการยอมรับต่ออิทธิพลดังกล่าวด้วยการยอมปฏิบัติตามจะบังเกิดขึ้นได้เมื่อยอมรับทั้งทัศนคติ (attitudes) และพฤติกรรม (behavior) ไม่ใช่เพราะการความเชื่อ (beliefs) แต่โดยทั่วไปก็มักได้รับประโยชน์จากรางวัลพิเศษ ซึ่งไม่ใช้ผลที่มาจากแหล่งที่สอดคล้องระหว่างทัศนคติ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

เคลลี (Kelly) ให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เป็นอิทธิพลการทำงานของผู้ตามเมื่อพิจารณาถึงการยอมปฏิบัติตามในหลายแง่มุมที่เกี่ยวกับภาวะ ผู้ตาม และการยอมปฏิบัติตามดูเหมือนว่าจะสับเปลี่ยนความหมายกันได้ ซึ่งมีการถกเถียงในเรื่องของการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งเหมือนเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ผู้ตามจะเลือกผู้นำของเขาด้วยความรู้สึกปรารถนาที่จะทำตาม เพราะการเป็นผู้ตามมีหลายเหตุผล ดังที่ นิวแมน และวาเรน(Newman and Warren) กล่าวไว้คือสิ่งที่ได้รับนอกเหนือจากผลประโยชน์ที่ได้รับ (Progressive off-the-Job Benefits) เรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องของ การส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมใจ คือการให้ได้รับในสิ่งที่นอกเหนือจากผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มเงินเดือนซึ่งสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือน ที่บริษัทตั้งไว้บริษัทจะตัดชั่วโมงการทำงาน อนุญาตให้หยุดงาน ขยายวันลาพักผ่อนโดยไม่ตัดเงินรายได้ และให้เงินตามสิทธิ ออกใบรับรองการทำงาน จัดสวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันอื่นๆ ออกค่าใช้จ่ายใน การจัดกิจกรรมสันทนาการรวมถึงสิทธิประโยชน์พิเศษอื่นให้แก่ลูกจ้างเงินชดเชย เงินค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดความสนใจต่อการจ้างงานที่บริษัทเพิ่มขึ้น วิธีนี้ทำให้ลูกจ้างรู้สึกว่าบริษัทให้ความสำคัญแก่พวกเขา เพื่อสร้างความรู้สึกในด้านบวก ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความสอดคล้องกับรูปแบบของการทำงานที่มีมาก่อน และผลประโยชน์ที่ให้ต้องดีไม่แพ้บริษัทชั้นนำอื่นๆ ดังนั้นผลประโยชน์จะมีลักษณะเป็นขั้นบันไดในการกำหนดค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงที่ชะลอการเพิ่มผลประโยชน์ซึ่งนำไปสู่ความผิดหวัง เพราะคนงานไม่สามารถทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

องค์ประกอบ 7 การบังคับ (coercion) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการใช้อำนาจบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ หรือเป็นอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ เพื่อรักษามาตรฐานและควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้การใช้อำนาจบังคับควรอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตามเมื่อเกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ หรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา และสิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม พบว่าแนวคิดการยอมปฏิบัติตามนั้นเกิดขึ้นในสังคมมาตั้งแต่อดีตกาล โดยเป็นไปตามแนวความคิดเริ่มต้นจาก คานท์ (Kant) มีพื้นฐานความคิดที่แสดงออกมาให้เห็นถึงความหลากหลายในการกระทำความดี โดยที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ คานท์ อธิบายถึงเหตุผลการยอมปฏิบัติตามสิ่งแรกเป็นไปเพราะถือเป็นหน้าที่ และปฏิบัติเพียงเท่าที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่สมบูรณ์แบบปฏิบัติตามด้วยการใช้อำนาจบังคับเท่านั้น ในที่นี้หมายถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Non-normative) โดยที่แนวคิดของ เว็บเบอร์ (Weber) ที่กำหนดลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับรัฐ (State) เป็นดังเช่น “ความสัมพันธ์ของการควบคุม” (relation of rulership) และลำดับของการปฏิบัติตามการควบคุมโอกาสของการสั่งการที่มีลักษณะเฉพาะของการเชื่อฟัง ยอมปฏิบัติตาม โดยมอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นแล้วรัฐจึงมีลักษณะเป็นไปตามโครงการสร้างของการออกคำสั่ง และการยอม ปฏิบัติตามรูปแบบโครงสร้างของการขัดขืน ต่อต้านเป็นรากฐานที่เชื่อมโยงกับระบบชนชั้นที่มีอำนาจเหนือกว่า

จากมุมมองของสิทธิมาร์กซิสต์ และ เอทซิโอนี (Etzioni) ได้ระบุถึงทฤษฎีการยอมปฏิบัติตาม (Compliance Theory) คือพบว่าองค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันในความหมายตามที่แต่ละองค์กรใช้ เพื่อการควบคุมผู้ที่มีส่วนร่วมนั้นคือการใช้อำนาจ (Power) และในวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมที่พวกเขาแสวงหา นั้นคือความเกี่ยวข้อง (involvement) แม้ว่าความแตกต่างนั้นย่อมมีในหลากหลายหนทาง การยอมปฏิบัติตาม จึงหมายถึงการมีลักษณะร่วมกันของการพิจารณากฎหมายตามหลักการของทั้งสองสิ่งที่สำคัญ กล่าวคือ ชนิดของอำนาจที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าการบีบบังคับ (Coercive) จะมีความหมายในลักษณะการใช้เพื่อใช้การบีบบังคับ เกี่ยวข้องกับอำนาจ (Power) คือการแสดงถึงความสามารถที่แนะนำให้ผู้ทำตามได้หรือมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นที่ให้ปฏิบัติตามตนได้หรือบางส่วนที่เขาสนับสนุน ซึ่งโกล แฮมเมอร์ และซิลล์ (Goldhammer and Shils) ได้กล่าวไว้ว่าการมีอำนาจเป็นการขยายอิทธิพลของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมของคนอื่นที่ตั้งใจแน่นอนความตั้งใจของเขาบางคนก็อาจจะกลายเป็นอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ทำตามตนเอง การใช้อำนาจแบบบีบบังคับ (Coercive Power) ก็มีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นอำนาจที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรนั้นมีการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ของผู้ที่ร่วมงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีสภาพเหินห่าง นิวแมน และ วาเรน (Newman and Warren) ได้เสนอมุมมองของผู้จัดการสามารถทำนายการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานได้หนทางที่จะดึงดูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติตาม หนึ่งในนั้นคือ การบังคับ (Coercion) การใช้วิธีการบีบบังคับให้คนยอมเชื่อฟังซึ่งในที่นี้ได้เกี่ยวข้องกับการที่ผู้จัดการนำแนวทางนี้มาใช้เพื่อเอาชนะฝ่ายที่มีการต่อต้านคำสั่ง และกระตุ้นให้คนทำงานตอบรับการปฏิบัติงานแบบยินยอมในที่สุดการบังคับ (Coercion) เกี่ยวข้องกับการเรียกร้องทั้งในส่วนที่เป็นส่วนบุคคลและของกลุ่ม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ใช้การบังคับเพื่อการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน (Use of Coercion to Ship Behavior Patterns) การบังคับ เป็นหลักการที่ก่อให้เกิดศักยภาพ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เป็นจริง ที่เห็นได้ชัดคือการเรียกเบี้ยปรับ การลดตำแหน่งหรือถอดถอนออกจากงาน เช่น การสั่งการออกไปเพื่อให้มีการประชุมถึงจุดประสงค์ของลูกจ้างด้วยกัน โดยแท้จริงแล้วอาจมีผลกระทบต่อการบางประการที่อาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อะไรคือสิ่งสำคัญที่สร้างความกลัวได้เหมือนกับการกำหนดโทษทัณฑ์ เพื่อให้การลงโทษเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างประพฤติตนได้เหมาะสมตามที่ผู้บริหารต้องการโดยธรรมชาติแล้ว การบริหารจัดการมุ่งให้เกิดการยอมรับรูปแบบของการทำงานที่องค์กรต้องการ และยังหวังว่าอำนาจการบริหารควรแฝงอยู่เพื่อส่งผลในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้การบริหารจัดการต้องใช้อำนาจตามกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับซึ่งควรจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการพิจารณาตามพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา

จากงานวิจัยนี้ พบว่าปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ที่เกิดจากความคิดเห็นของข้าราชการครู ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และผู้สอน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามนโยบาย หรือตามที่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้งานที่ดำเนินการอยู่แล้วและตรงนโยบาย งานที่ดำเนินการอยู่แล้วและ

สามารถปรับให้เป็นไปตามนโยบาย งานที่ดำเนินการอยู่แล้ว และเพิ่มตามนโยบายใหม่ เป็นไปตามแนวคิดในการทำงานของส่วนราชการตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้ส่วนราชการตั้งแต่ระดับพื้นที่ ดำเนินการแปลงนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการตามภารกิจความรับผิดชอบของหน่วยงานที่นำไปสู่การปฏิบัติ มีการวิเคราะห์และปรับกลยุทธ์การทำงานปัจจุบันให้สอดคล้องกับนโยบายให้เห็นผลเป็นรูปธรรม เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จะเกิดประโยชน์ขึ้นได้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักขององค์ประกอบ และแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในแต่ละประเด็นองค์ประกอบนั้นไปประยุกต์ใช้โดยเฉพาะกับการปฏิบัติงานร่วมกันภายในสถานศึกษา ที่จะต้องร่วมมือร่วมใจในทุกภาคส่วนทั้งที่เป็นบุคลากรในโรงเรียน และชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิ์ภาพและประสิทธิผล ตามกรอบนโยบายแผนการศึกษาชาติ และภารกิจที่สถานศึกษาแต่ละแห่งกำหนด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา ดังนี้

1. งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สถานศึกษา โดยนำผลการศึกษาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาไปทบทวนการการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในส่วนของการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในแต่ละประเด็นองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามไปใช้บริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า สามารถจัดทำเป็นโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรประจำปี

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม ในแต่ละองค์ประกอบของการยอมปฏิบัติตามไปออกแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคคลเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา

4. ผู้บริหารควรนำแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษาไปพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับฝึกอบรมบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมในช่วงของการทดลองปฏิบัติราชการ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยทำให้ได้สารสนเทศในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

2. ควรวิจัยเพื่อศึกษาการนำแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของสถานศึกษาในสถานการณ์ใดได้บ้าง

รายการอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. **เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2550.

คมกฤช จองบุญวัฒนา. **ภาวะผู้นำ On Leadership คัมภีร์สำหรับผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2556.

จรวยพร ธรณินทร์. **12 ไม้เด็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์, 2552.

ทศ คณนาพร. **ซุนวูสอนเอาชนะใจคน**. กรุงเทพมหานคร: แฮ๊ปปี้บุ๊ค, 2554.

ธนัญ พลแสน. **พูดแล้วยอม 77 ไม้เด็ดโน้มน้าวใจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 255.

นพมาศ อุ้งพระ (ธีรเวคิน). **จิตวิทยาสังคม : เทคนิคในการทำให้เกิดการยอมรับทำตาม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่**. เข้าถึงเมื่อวันที่10 กรกฎาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://wiki.kpi.ac.th/index.php.

ประจักษ์ ตั้งคารวคุณ. **เส้นทางหลากสี.** กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์, 2554.

พรศักดิ์ อุรัจฉัทชัยรัตน์. **ศาสตร์แห่งผู้นำจากสุดยอดวรรณกรรมไทย**. กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์, 2555.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2557.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. **ทำอย่างไรให้เขายอม**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.

อิทธิพลของสังคมในแบบของการยอมทำตามคำขอ (Compliance) เข้าถึงเมื่อ 6 มีนาคม 58 เข้าถึงได้จากhttp://www.oknation.net/blog

Afza. M. “Leader and Commitment Satisfaction Compliance Conpropensity to leave a job among American accountants.” **Journal of Social sychology**, (1933) : 611-625.

Anat. Rafaeli, and Sutton Robert I. "Emotional contrast strategies as means of social Influence." **Academy of management journal** 34,4 (1991): 749-775.

Andreas Anter. **Max Weber’s Thory of the Modern State**. London: Palgave Macmillan, 2014.

Barnard,Chester I. **Organization and Management**. Cambridge: Harvard University Press, 1969.

_____.**The Function of The Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

Bendix Reinhard. “Compliance behavior and individual personality.” **American Journal of Sociology** 58, no. 2 (1952): 292 - 303.

_____.“Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization.” **This Week’ Citation Classic** ,41 (10 1988):18.

Best, John W. **Research in Education**. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hell, 1981.

Betzler, Monika. **Kant’s Ethics of Virtue**. German : walter De Gruyter Advent Sage puldlishing ine. 2008.

Bogey Technique. เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2558 เข้าถึงได้จากhttp://pg352leadership.blogspot.com/2013/02/welcome.html.

Burn.J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

Cashman Dudley. **Erective Leadership**. Texas: Gulf Publishing Company, 2000.

Cerbert, Herbert H.“Compliance Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change.” **Conflict Resolution** 2, (1958): 51-61.

Certo, S.C., and Paul P. I. **Strategic management : Concept and application**. New York: McGraw – Hill, 1991.

CharlesO’Reilly, and Jennifer Chatman. “Culture as Social Control : Corporation, Cults and Commitment.” **Reserch in Organization Behavior** 18, (1968): 157-200.

Champoux, Joseph E. **Organizational Behavior integrating individuals and organizations**. New York: Taylor & Francis, 2011.

Cialdini Robert B. “Arizona state University influence Social norms conformity and Compliance.” **Arizona state University**. 168.

Cialdini Robert B. and others, “Low Ball Procedures for Producing Compliance : Commitment that cost 1976,” **Journal of Applied Social Psychology** 15, (1978): 92.

_____.“Reciprocal concessions Procedures for Producing Compliance : The door-in-the-face Technique.”**Journal of Personality and Social Psychology** 1 (1978): 206-215.

Coulter , Mary. **Strategic management in Action**. New Jercy: Pearson Education Inc., 2005.

Daft, Richard L. **The Leadership Experience**. Stamford: Cengage Learning, 2015.

Dan, Lortie C. **School Principal Managing in Public**. Chicago: University of Chicago, 2009.

Daniel Lassiter, Interrogations G. **Confessions and Entrapment**. Ohio: Springer Science & Business Media, 2004.

Daresh, John C. **What it means to be principal your guide to Leadership**. California: Corwin Press Inc, 2002.

David, Randy. “issue of the Philippine Daily inquirer.” **Leadership and common Good Editor’s note Published** (2005): 13.

Deluga, R.J. “Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity.” **Group and Organization Management** (1998): 189-216.

Donelson Forsyth. **Group Dynamics Fifth Edition**. California: Nelson Education.Ltd., 2010.

Duane, R. lreland. and Robert E Hoskisson. **Strategic Management : Competitiveness And Globalization. 5th ed**. Ohio: South – We stem College Publishing, 2005.

Etzioni, Amitai. **A Comparative Analysis of Complex organizations**. New York: Division A Macmillan Publishing Co., 1975.

_____. **Complex Organization**. New York: Macmillan Publishing Co., 1975.

Freedman, J. & Fraser, S.C. “Compliance without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique.” **Journal of Personality and Social Psycology** 4, (1966) : 195 - 202.

Gezelius, Stig S. **Regulation and Atlantic Fisheries**. New York: Kluwer Academic Publishers, 2003.

Good Cop/ Bad Cop Technique. เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม 2558. เข้าถึงใน http://pantip.com/topic.

Gordon, Raymond Danial. **International Enoyclo pedia of organizat on Stulies**. Califormia: Sagepuldlishing ine. 2008, 510.

Griffin, Ricky. **Management.** Boston: South-Western, 2013.

Griffiths, Danie I. E. **Human Relations in school Administration**. New York: Appleton Century-crotts,1956.

Hammond, Michael and Wellington, Jerry. **Research Methods; The Key Concept**. New York: Routledge, 2013.

Hill, Thomas E. **The Blackwell Guide to Kant’s Ethics, Oxford**. Oxford: Black well Publishing Ltd., 2009.

Kaiser. quoted in Tabachink, Barbara G. and Fidell, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. New York : Haper & Row,1983.

Kelman, Herbert. C. "Further thoughts on the processes of compliance, identification, And internalization." **Perspectives on social power** (1974) :125-171.

Kessler, Eric H. **Encyclopedia of Management Theory**. New York: SAGE Publisher, 2013.

Khan, Haroom A. **An introduction to Public Administration**, Maryland : University Press Lehman, 2008.

Lehman, Edward W. **Autonomy and Order**. Boston: Rowman&Littlefeld Publshers, 2000.

Lohmann, Roger A. and hmann, Nancy Lo. **Social Administration**. New York: Columbia University Press, 2002.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration. sixth Edition Concept and Practices**, 2011.

Newman, William H. and Warren, E. Kirby. **The Process of Management : Concept, Behavior, and Practice**. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1979.

Olmstead, Joseph A. **Executive Leadership : building world class organization**. Texas: Gulf Publishing Company, 2000.

Papa, Michael J.,D.Daniels Tom, and Spiker, Barry K., **Organization Communication**. **Perspectives and Trends**. Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2008.

Pies, Ingo. Koslowski, Peter. **Corperate Citizenship and New Governance : The Political Role of Corporation**. New York: Springer Dordrecht Heidelberg, 2011.

Poper, Micha. **Fact and Fantasy about Leadership**. Chelten: Edward Elgar Publishing Limited, 2012.

Prasad, Lallan. **Managing the Organizational Melting Pot : Dilemmas of Workplace Diversity**. California: Sage Publications,199.

Prasad, Lallan and Gulshan, S.S. **Management Principle and Practices**. New Delhi: Anurag Jain for Excell Book, 2001.

Pupke, Dirk. **Compliance and Corporate Performance**. Hamburg: Dissertation University, 2007.

Pushkala . **Perspective and Trends**. United Kingdom: Sage Publication Inc., 2008.

Rahim, M.A.,Kim, N.H., and Kim, J.S. “Bases of leader power, subordinate compliance, and satisfaction with supervision : Across-cultural in the US and S. Korea.” **International Journal of Organization Analysis** 2, (1994): 136-154.

Rowland, Howard S. **Things to Think About .Essay 1997-2009**. United Stage of America: Howard S. Rowland, 2012.

Schleuker, B.R .& Truderu .J.V. “the impact of self - prescutation on private self – beliefs.” **Journal of Personality and social Psychology**. 58,(1990): 22-32.

Scott Geller, E. **Keys to Behavior-Based Safety**. The United Stage of America : Government Institutes, 2001.

Selladural, Raj. **Servant Leadership: Research and Practice: Research and Practice**. Hershey: IGI Global, 2014.

Skinner, B.F. **About behaviors**. New York: Knopf, 1974.

_____. **The behavior of organism : An experimental analysis**. New York: Appleton – Centure – Crofts, 1938

Spangnburg, Janice M. **Life Beyond Downsizing**. New York : Xlibris Corporation, 2007.

Steers Richard M., Nardon Luciara, and Sanchez-Runde Carlos J. **Management across cultures : Developing Global competencies**. New York: Cambridge University Press, 2013.

Stogdill, Ralph Melvin. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press, 1974.

Strauch, Judith. “Chinese village Politics in the Malaysian State.” **The President and Fellows of Harvard College All rights reserved. United States of America.** (1981): 39.

Sylvia, Ronald D. **Leadership through the Ages**. Long Grove: Waveland Press, 2010.

The door-in-the-face Technique เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก https://phongzahrun.wordpress.com/

The foot-in-the-door Technique เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก https://phongzahrun.wordpress.com

Tyler, Tom R. “Compliance and obedience: Legal,” **in International Encyclopedia of the Social and Behavior Sciences**, NY: Elsevier Science Ltd., 2001.

_____.**Why People Cooperate The Role of Social Motivation**. New Jersey: Princeton University Press, 2011.

_____.**Why People Obey the Law**. Michigan: Book Crafters, 1990.

Viorst, Judith.**Imperfect Control: Our Lifelong Struggles with Power and Surrender**. New York: Simon & Schuster,1998.

Walters, Glenn D. **Beyond Behavior; Construction of an Overarching Psychological Theory of Lifestyles**. California : Greenwood Publishing Group, 2000.

White R.W. “motivation reconsidered The concept of competence”. **Psychological preview**, 66 (1959): 297-333.

Yamane, Taro. **Statistics: An Introductory Analysis. 3rd edition**. New York: Harper and Row Publication, 1973.

Yearout ,Steve. Miles, Gerry. **Growing Leaders**. United States of America, America Society for Training & Development, 2001.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0520.203.2 / 561

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม รหัสนักศึกษา 55252901 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษา สัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา	
1.ผอ.ดร.นรินทร์ ชำนาญดู	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนานุเคราะห์
2. ผอ.ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินทร์สมุทรปราการ
3. ผอ.ดร.สรายุทธ รัตนปัญญา	ผู้อำนวยการโรงเรียนสระยายโสมวิทยา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิชาการบริหาร	
1.ผศ.ดร.ชาญชัย ยมดิษฐ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
2. ผศ.ดร.สุดสายสิน แก้วเรือง	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน
3.ดร.วรายุทธ พุทธพรหม	หมาวิทยาลัยกรุงเทพ

ครู	
1.ดร.ณัชพล กาฬภักดี	โรงเรียนทุ่งแฝก
2.ดร.กรรณิกา โพธิแก้ว	โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล
3. ดร.พนอ สวงนแก้ว	โรงเรียนท่ามะขามวิทยา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-structure Interview)
เรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา”

.....

ชื่อ.....สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ปฏิบัติงาน.....

วันที่สัมภาษณ์.....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และแบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

ที่ ศธ 0520.203.2 / 906

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช

ด้วย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม รหัสนักศึกษา 55252901 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1.ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา	ผอ.ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2.ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา	ผอ.ดร.นิติกร ฉันวงษ์ชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบางลี่วิทยา
3.ผู้เชี่ยวชาญ ด้านสถิติ	ดร.ปราณี นิลกรณ์ คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา	ดร.โมไณย์ อภิศักดิ์มนตรี ครูโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินเดชา
5.ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา	ดร.มนัสนันท์ ทองมัณฑนา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพุเลียบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม
เรื่อง การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

.....

เรียน ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านพิจารณาความเที่ยง (Validity) ของเครื่องมือวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตัวบ่งชี้ปัจจัยแห่งการยอมปฏิบัติตามมาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตาม (Compliance) โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) นำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อหาองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประเด็นต่างๆนี้ผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) ว่าประเด็นต่างๆเหล่านี้สามารถวัดได้ตรง และครอบคลุมเนื้อหาหรือสาระในสิ่งที่ต้องการวัดว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ จากแนวคิดดังกล่าวข้อมูลที่ได้จากการลงความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการนำมาจัดทำเครื่องมือจนได้องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการหาแนวทางส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษาลำดับต่อไปอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวม จึงขอความกรุณาลงความคิดเห็นทุกข้อคำถามในแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม

(นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม)
นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปกร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

<u>คำชี้แจง</u> : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการลงความคิดเห็นมีดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม
ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม
ให้คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าไม่ใช้เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามข้อมูลความจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30 – 35 ปี
☐ น้อยกว่า 36 – 40 ปี ☐ 41 – 45 ปี
☐ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

☐ 5 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี
☐ 16 – 20 ปี ☐ 21 – 25 ปี
☐ มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่ง หน้าที่ การปฏิบัติงาน

☐ ครู ☐ หัวหน้างาน / หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
☐ รองผู้อำนวยการ ☐ ผู้อำนวยการ
☐ อื่นๆ ระบุ.....

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับข้อคำถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม			ข้อเสนอแนะ
+1	0	-1	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
1	ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน				
2	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน				
3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล				
4	ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ				
5	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ				
6	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน				
7	ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ				
8	ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้				
9	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน				
10	ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม				
11	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
12	ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน				
13	ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ				
14	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบครอบ				
15	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง				
16	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความจริงใจ				
17	ผู้บังคับบัญชามีความสุข				
18	ผู้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์				
19	ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
20	ผู้บังคับบัญชาบุคลิกภาพดี				
21	ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น				
22	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบารมี				
23	ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน				
24	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน				
25	ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
26	ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา				
27	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้บังคับบัญชาได้				
28	ผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดความรับผิดชอบ				
29	ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยชอบธรรมสั่งการ มีการสั่งการตามอำนาจกฎหมาย				
30	ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ				
31	ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาได้เหมาะสม				
32	ผู้บังคับบัญชามีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน				
33	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา				
34	ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม				
35	ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
36	ผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
37	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจ				
38	ผู้บังคับบัญชาร่วมปฏิบัติงานกับทีมงาน				
39	ผู้บังคับบัญชามีความประนีประนอม				
40	มีคณะทำงานที่มีความสามารถที่เป็นแบบอย่างที่ดีกับกลุ่มงาน				
41	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ				
42	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ				
43	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี				
44	ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ				
45	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
46	ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ				
47	ผู้ใต้บังคับบัญชามีการลอกเลียนแบบผู้ถืออำนาจ				
48	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน				
49	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล.				
50	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร				
51	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา				
52	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น				
53	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ				
54	ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าในวัฒนธรรม				
55	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร				
56	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ				
57	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการ มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม				
58	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข				
59	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ				
60	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ				
61	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจ				
62	ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ				
63	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร				
64	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามสิทธิ์ที่ได้รับ				
65	ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกบีบบังคับ				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
66	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง				
67	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา				
68	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อและศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา				
69	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับเกียรติจาก ผู้บังคับบัญชา				
70	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา				
71	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับอำนาจจาก ผู้บังคับบัญชา				
72	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ				
73	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นไปตามจรรยาบรรณ และหลักศีลธรรม				
74	สิ่งที่ปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้				
75	สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชา				
76	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นเรื่องขององค์กรและเกิดผลดีต่อ องค์กร				
77	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร				
78	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา				
79	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร				
80	สิ่งที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ ขององค์กรและผู้ร่วมงาน				
81	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา				
82	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นผลประโยชน์ที่พึงได้รับของบุคลากร				
83	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน				
84	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สนใจร่วมกันของกลุ่ม				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
85	เป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย				
86	สิ่งที่กระทำเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย				
87	เป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย				
88	การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร				
89	การปฏิบัติปฏิบัติตามเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล				
90	การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน				
91	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ				
92	การปฏิบัติเป็นไปตามปฏิบัติด้วยความจำใจเพราะมีการใช้อำนาจบีบบังคับจึงยอมปฏิบัติตาม				
93	การปฏิบัติเป็นไปตามปฏิบัติตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา				
94	การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร				
95	เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา				
96	มีการให้รางวัลตอบแทนมีการให้รางวัลเมื่อประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย				
97	มีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติตาม				
98	เป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา				
99	มีมาตรการกำหนดวิธีการปฏิบัติ				
100	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในคำสั่งการ				
101	สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติมีการกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจน				
102	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน				
103	มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน				
104	มีการติดตามงานจากผู้บังคับบัญชา				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
105	มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจาก ผู้บังคับบัญชา				
106	มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน				
107	มีการให้รางวัล หรือค่าตอบแทน				
108	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน				
109	มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา				
110	มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน				
111	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา				
112	เป็นภารกิจที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน				
113	มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา				
114	มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก				
115	มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา				
116	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการตัดสินใจ				
117	มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติ				
118	ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายขององค์กร				
119	ผู้บังคับบัญชาสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา				
120	มีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน				
121	มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา				
122	มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน				
123	มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน				

ข้อที่	รายการ	(+1)	(0)	(-1)	ข้อเสนอแนะ
124	มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา				
125	มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน				
126	มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกันและสร้างเครือข่ายการประสานงาน				
127	มีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน				
128	ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบข้อเท็จจริงของสถานการณ์ในองค์กร				
129	มีการสร้างความรู้สึกผิดให้ผู้ปฏิบัติ				
130	มีการใช้เหยื่อล่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติ				

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 27 แสดงผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

ประเด็นที่	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	IOC
1	1	1	1	1	0	0.8
2	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	0	1	0.8
16	1	1	0	1	1	0.8
17	0	1	1	1	0	0.6
18	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
22	1	1	0	1	0	0.6
23	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
26	0	1	1	1	0	0.6
27	1	1	1	-1	0	0.4
28	0	1	0	1	1	0.6

ตารางที่ 27 แสดงผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (ต่อ)

ประเด็นที่	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	IOC
29	0	1	1	1	1	0.8
30	1	1	1	1	0	0.8
31	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	0	0.8
37	0	1	1	1	1	0.8
38	1	1	1	1	1	1
39	0	1	1	1	1	0.8
40	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	0	1	0.8
46	1	0	0	1	1	0.6
47	0	1	1	0	-1	0.2
48	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1
51	1	1	0	1	1	0.8
52	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1
54	1	0	1	1	1	0.8
55	1	1	1	1	1	1
56	1	1	0	1	1	0.8

ตารางที่ 27 แสดงผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (ต่อ)

ประเด็นที่	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	IOC
57	1	0	0	1	1	0.6
58	1	1	0	1	1	0.8
59	1	1	1	1	1	1
60	1	1	0	1	1	0.8
61	1	1	0	1	1	0.8
62	0	1	1	1	1	0.8
63	1	1	1	1	1	1
64	0	0	0	1	1	0.4
65	0	1	-1	0	-1	-0.2
66	1	1	1	1	1	1
67	1	1	1	1	1	1
68	1	1	1	1	1	1
69	1	1	1	1	1	1
70	1	1	0	1	1	0.8
71	1	1	1	1	1	1
72	0	1	1	1	0	0.6
73	0	1	1	1	1	0.8
74	0	1	1	0	1	0.6
75	1	1	0	1	1	0.8
76	1	1	1	1	0	0.8
77	1	1	1	1	1	1
78	1	1	1	1	1	1
79	1	0	1	1	0	0.6
80	1	0	1	1	1	0.8
81	1	0	1	1	1	0.8
82	0	1	1	1	1	0.8
83	0	0	1	1	1	0.6
84	0	0	1	1	1	0.6

ตารางที่ 27 แสดงผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (ต่อ)

ประเด็นที่	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	IOC
85	0	1	1	1	0	0.6
86	1	0	0	1	1	0.6
87	1	1	1	1	1	1
88	1	1	1	1	1	1
89	1	1	0	1	0	0.6
90	1	1	1	1	1	1
91	1	1	1	1	1	1
92	1	1	1	1	1	1
93	1	1	1	1	1	1
94	1	0	1	1	1	0.8
95	1	0	0	1	1	0.6
96	1	1	0	1	1	0.8
97	1	0	1	1	1	0.8
98	1	1	1	1	1	1
99	1	1	1	1	1	1
100	1	0	1	1	1	0.8
101	1	1	1	1	1	1
102	1	1	1	1	1	1
103	1	1	1	1	1	1
104	1	1	1	1	1	1
105	1	1	1	1	1	1
106	1	1	0	1	0	0.6
107	1	1	0	1	1	0.8
108	1	1	1	1	1	1
109	1	1	0	1	1	0.8
110	1	1	1	1	1	1
111	1	1	1	1	1	1
112	1	1	1	1	1	1

ตารางที่ 27 แสดงผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (ต่อ)

ประเด็นที่	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	IOC
113	1	0	1	1	1	0.8
114	1	1	1	1	1	1
115	1	1	1	1	1	1
116	1	1	1	1	1	1
117	1	1	1	1	1	1
118	1	1	1	1	1	1
119	0	0	1	1	0	0.4
120	1	1	1	1	1	1
121	1	1	1	1	1	1
122	1	1	1	1	1	1
123	1	1	1	1	1	1
124	1	1	1	1	1	1
125	0	1	1	1	1	0.8
126	1	1	1	1	1	1
127	1	1	1	1	1	1
128	1	1	1	1	1	1
129	0	1	0	1	0	0.4
130	0	1	0	1	0	0.4

ผลการคำนวณ เลือกข้อที่ได้ค่า IOCต่ำกว่า 0.5 จาก 130 ข้อ เหลือ 120 ข้อ

ภาคผนวก ค

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ และผลการคำนวณค่า Reliability

ที่ ศธ 0520.203.2 /949

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม รหัสนักศึกษา 55252901 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

1. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
2. โรงเรียนภัทรบพิตร
3. โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์
4. โรงเรียนระยองวิทยาคม ปากน้ำ
5. โรงเรียนราชวินิต บางแก้ว
6. โรงเรียนแคทรายวิทยา
7. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
8. โรงเรียนนาเยียศึกษารัชมังคลาภิเษก
9. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต
10. โรงเรียนหัวหิน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items =120

Alpha = .9872

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	501.0333	3545.8954	.4695	.9872
N2	501.0333	3554.6540	.3190	.9873
N3	501.2000	3554.8552	.2439	.9873
N4	501.0333	3559.6885	.2327	.9873
N5	501.2000	3547.4069	.3162	.9873
N6	501.1667	3545.1782	.3196	.9873
N7	501.0667	3554.8230	.2107	.9874
N8	501.0667	3547.9264	.3130	.9873
N9	501.1000	3554.9207	.3056	.9873
N10	501.2333	3556.5989	.2216	.9873
N11	501.1000	3551.1966	.2226	.9874
N12	501.3000	3538.8379	.3359	.9873
N13	501.1333	3542.6023	.3757	.9873
N14	501.2667	3534.2713	.5262	.9872
N15	501.2000	3542.6483	.4494	.9872
N16	500.9333	3557.9954	.2859	.9873
N17	501.2333	3530.7368	.4887	.9872
N18	501.2667	3553.8575	.1961	.9874
N19	501.3000	3552.6310	.2381	.9873
N20	501.2000	3547.6828	.3399	.9873
N21	501.3333	3546.7126	.3353	.9873
N22	501.5333	3525.2920	.5170	.9872
N23	501.3667	3540.8609	.4557	.9872
N24	501.3000	3544.7000	.4309	.9872
N25	501.1333	3531.6368	.6123	.9872
N26	501.2667	3540.9609	.4353	.9872
N27	501.5000	3533.5690	.3006	.9874
N28	503.1667	3591.1092	-.1538	.9877
N29	501.6333	3542.8609	.3119	.9873
N30	501.2667	3525.0989	.7195	.9871

N31	501.3667	3515.8264	.6428	.9871
N32	501.2667	3520.5471	.7133	.9871
N33	501.4333	3505.2195	.7865	.9871
N34	501.3667	3502.9989	.7885	.9871
N35	501.1333	3507.2230	.7605	.9871
N36	501.2000	3517.9586	.6354	.9871
N37	501.2667	3529.8575	.5392	.9872
N38	501.1000	3536.3690	.6159	.9872
N39	501.1667	3534.1437	.5741	.9872
N40	501.1333	3516.7402	.7563	.9871
N41	501.1667	3518.7644	.6254	.9871

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N42	501.1333	3521.7057	.6892	.9871
N43	501.1000	3521.8862	.6899	.9871
N44	501.3667	3513.3437	.7172	.9871
N45	501.3333	3513.5402	.7057	.9871
N46	501.3667	3508.1713	.7799	.9871
N47	502.8000	3602.1655	-.2249	.9878
N48	501.4667	3504.8782	.6193	.9871
N49	501.3000	3508.1483	.7623	.9871
N50	501.2000	3509.5448	.7334	.9871
N51	502.1000	3588.8517	-.1816	.9876
N52	501.4667	3524.0506	.6218	.9871
N53	501.2667	3519.5126	.7275	.9871
N54	501.2667	3518.3402	.6840	.9871
N55	501.3333	3503.8161	.7705	.9871
N56	501.3333	3499.4023	.7743	.9871
N57	501.5333	3481.0851	.8634	.9870
N58	501.4667	3481.6368	.9124	.9870
N59	501.5000	3485.7759	.8842	.9870
N60	501.7667	3509.0816	.5385	.9872
N61	501.8333	3480.9023	.6746	.9871
N62	502.1000	3481.4724	.6132	.9872
N63	501.7333	3502.9609	.6234	.9871
N64	501.6333	3494.4471	.8682	.9870
N65	502.6000	3499.7655	.4295	.9874
N66	501.5333	3508.2575	.8030	.9871

N67	501.6000	3484.3172	.8630	.9870
N68	501.6333	3483.2747	.8922	.9870
N69	501.4667	3483.5678	.8521	.9870
N70	501.6333	3497.1368	.8381	.9870
N71	501.7000	3499.4586	.8655	.9870
N72	501.5333	3507.7057	.8099	.9871
N73	501.4333	3511.9092	.7602	.9871
N74	501.5000	3503.5000	.8406	.9870
N75	501.5333	3487.2230	.8851	.9870
N76	501.5000	3480.8793	.8908	.9870
N77	501.3000	3480.4931	.8420	.9870
N78	501.6000	3491.4207	.7929	.9870
N79	501.5000	3486.3276	.8013	.9870
N80	501.3333	3480.9885	.8797	.9870
N81	501.4667	3485.0851	.8374	.9870
N82	501.5667	3484.8057	.7752	.9870

_

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N83	501.5000	3482.2586	.8772	.9870
N84	501.6000	3476.9379	.8593	.9870
N85	501.3667	3485.5506	.8424	.9870
N86	501.5333	3486.8092	.8894	.9870
N87	501.4000	3488.2483	.8654	.9870
N88	501.4000	3491.8345	.8283	.9870
N89	501.7333	3490.6851	.6397	.9872
N90	501.4000	3488.2483	.8654	.9870
N91	501.5000	3507.0862	.7452	.9871
N92	502.2667	3512.4092	.3935	.9874
N93	501.8000	3519.8897	.5761	.9872
N94	501.8333	3509.5920	.6402	.9871
N95	502.2667	3473.7195	.6137	.9872
N96	501.4333	3522.2540	.5874	.9872
N97	501.4000	3523.6966	.6509	.9871
N98	501.6333	3529.0678	.6685	.9871
N99	501.6000	3503.6966	.7058	.9871
N100	501.5333	3506.9471	.7179	.9871
N101	501.4000	3493.9724	.8508	.9870
N102	501.4000	3508.8000	.7844	.9871

N103	501.3333	3491.2644	.7800	.9870
N104	501.4333	3494.1851	.8145	.9870
N105	501.2667	3513.4437	.8105	.9871
N106	501.8000	3494.1655	.7085	.9871
N107	501.4667	3513.4989	.7029	.9871
N108	501.4667	3498.6713	.8251	.9870
N109	501.5000	3521.0172	.8295	.9871
N110	501.3000	3513.9414	.8123	.9871
N111	501.4000	3496.5931	.8223	.9870
N112	501.7333	3514.0644	.5991	.9872
N113	501.6667	3498.2989	.8500	.9870
N114	501.3000	3499.5966	.8639	.9870
N115	501.2333	3499.0816	.8585	.9870
N116	501.4333	3503.0816	.8710	.9870
N117	501.4000	3501.0759	.8797	.9870
N118	501.4000	3481.2138	.8937	.9870
N119	501.8000	3500.2345	.6061	.9872
N120	501.4000	3483.9034	.8671	.9870

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items =120

Alpha = .9872

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม
และ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในองค์กรทางการศึกษา

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๗๒๔๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

27 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทรายขาววิทยา

ด้วย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม รหัสประจำตัว 55252901 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา "

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สำหรับผู้บังคับบัญชา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่องการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางการศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อการยอมปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

3. แบบสอบถาม มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. คำตอบของท่านทุกข้อมีประโยชน์ต่อการวิจัย และข้อมูลที่ท่านตอบมาจะไม่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

(นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม)
นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามข้อมูลความจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30 – 35 ปี
☐ 36 – 40 ปี ☐ 41 – 45 ปี
☐ 45 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง หน้าที่ การปฏิบัติงาน

☐ ครู ☐ หัวหน้างาน / หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
☐ รองผู้อำนวยการ ☐ ผู้อำนวยการ
☐ อื่นๆ ระบุ.....

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

☐ 5 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี
☐ 16 – 20 ปี ☐ 21 – 25 ปี
☐ 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาถึงข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความเห็นของท่าน โดยท่านพิจารณาว่า พฤติกรรม หรือคุณลักษณะ เช่นใดของผู้ที่เป็นสาเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม แล้วจึงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงตามความเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามมากที่สุด
ระดับ 4 เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามมาก
ระดับ 3 เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามปานกลาง
ระดับ 2 เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามน้อย
ระดับ 1 เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล					
4	ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ					
5	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ					
6	ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน					
7	ผู้บังคับบัญชามีความเสียสละ					
8	ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้					
9	ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน					
10	ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม					
11	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
12	ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ					
14	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกล้าเสี่ยงด้วยความรอบคอบ					
15	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง					
16	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความจริงใจ					
17	ผู้บังคับบัญชามีความสุข					
18	ผู้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์					
19	ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
20	ผู้บังคับบัญชาบุคลิกภาพดี					
21	ผู้บังคับบัญชาที่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น					
22	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบารมี					
23	ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน					
24	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน					
25	ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
26	ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา					
27	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
28	ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยชอบธรรมสั่งการ มีการสั่งการตามอำนาจกฎหมาย					
29	ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ					
30	ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม					
31	ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					
32	ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม					
33	ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
34	ผู้บังคับบัญชาสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
35	ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงดึงดูดใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
36	ผู้บังคับบัญชามีความประนีประนอม					
37	มีคณะทำงานที่มีความสามารถและเป็นแบบอย่างที่ดีกับกลุ่มงาน					
38	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ					
39	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ					
40	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี					
41	ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ					
42	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา					
43	ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ					
44	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน					
45	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล					
46	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
47	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถตรงกับผู้บังคับบัญชา					
48	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น					
49	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
50	ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม					
51	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร					
52	ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ					
53	ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการ มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม					
54	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข					
55	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการหรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ					
56	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ					
57	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง					
58	ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ					
59	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร					
60	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง					
61	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา					
62	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อ และศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา					
63	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับเกียรติจากผู้บังคับบัญชา					
64	ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา					
65	ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเมื่อได้รับอำนาจจากผู้บังคับบัญชา					
66	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นไปตามจรรยาบรรณและหลักศีลธรรม					
67	สิ่งที่ปฏิบัติสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้					
68	สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา					
69	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ					
70	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นเรื่องขององค์กรและเกิดผลดีต่อองค์กร					
71	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
72	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร					
73	สิ่งที่ปฏิบัติมีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้ร่วมงาน					
74	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
75	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นประโยชน์ที่พึงได้รับของบุคลากร					
76	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามความต้องการของผู้ร่วมงาน					
77	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สนใจร่วมกันของกลุ่มผู้ร่วมงาน					
78	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					
79	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย					
80	สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย					
81	การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร					
82	การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา					
83	การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือโครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน					
84	สิ่งที่ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ					
85	การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับหรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา					
86	การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา					
87	การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร					
88	เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา					
89	มีการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
90	มีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติตาม					
91	สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา					
92	มีมาตรการกำหนดวิธีการปฏิบัติ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
93	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในคำสั่งการ					
94	สิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติมีการกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจน					
95	มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน					
96	มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน					
97	มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา					
98	มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน					
99	มีการให้รางวัล หรือค่าตอบแทน					
100	มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน					
101	มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา					
102	มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
103	มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					
104	มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา					
105	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
106	มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก					
107	มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					
108	มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน					
109	ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเป้าหมายขององค์กร					
110	ผู้บังคับบัญชาสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
111	มีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน					
112	มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					
113	มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน					
114	มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
115	มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน					
116	มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
117	มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน และสร้างเครือข่ายการประสานงาน					
118	มีวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน					
119	มีการสร้างความรู้สึกผิดให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาละทิ้งหน้าที่ และขาดความรับผิดชอบ					
120	ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร					

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น

```
FREQUENCIES VARIABLES=เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
  /NTILES=4
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		เพศ	อายุ	ตำแหน่ง	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
N	Valid	519	519	519	519
	Missing	0	0	0	0
Percentiles	25	1.00	2.00	1.00	2.00
	50	2.00	4.00	2.00	3.00
	75	2.00	5.00	3.00	5.00

Frequency Table

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	249	48.0	48.0	48.0
	2	270	52.0	52.0	100.0
	Total	519	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	45	8.7	8.7	8.7
	2	88	17.0	17.0	25.6
	3	96	18.5	18.5	44.1
	4	122	23.5	23.5	67.6
	5	168	32.4	32.4	100.0
	Total	519	100.0	100.0	

ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	189	36.4	36.4	36.4
	2	163	31.4	31.4	67.8
	3	104	20.0	20.0	87.9
	4	45	8.7	8.7	96.5
	5	18	3.5	3.5	100.0
	Total	519	100.0	100.0	

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	11.0	11.0	11.0
	2	116	22.4	22.4	33.3
	3	103	19.8	19.8	53.2
	4	97	18.7	18.7	71.9
	5	146	28.1	28.1	100.0
	Total	519	100.0	100.0	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25170.247
	df	7140
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	39.548	32.956	32.956	39.548	32.956
2	6.979	5.816	38.772	6.979	5.816
3	4.361	3.634	42.406	4.361	3.634
4	3.810	3.175	45.581	3.810	3.175
5	2.781	2.317	47.899	2.781	2.317
6	2.695	2.246	50.144	2.695	2.246
7	2.113	1.761	51.905	2.113	1.761
8	1.767	1.472	53.377	1.767	1.472
9	1.733	1.444	54.821	1.733	1.444
10	1.567	1.306	56.127	1.567	1.306
11	1.485	1.238	57.365	1.485	1.238
12	1.441	1.201	58.566	1.441	1.201
13	1.391	1.159	59.725	1.391	1.159
14	1.332	1.110	60.834	1.332	1.110
15	1.260	1.050	61.885	1.260	1.050
16	1.237	1.031	62.915	1.237	1.031
17	1.147	.956	63.871	1.147	.956
18	1.135	.946	64.817	1.135	.946
19	1.117	.931	65.748	1.117	.931
20	1.103	.919	66.667	1.103	.919
21	1.083	.903	67.570	1.083	.903
22	1.042	.868	68.438	1.042	.868
23	1.020	.850	69.288	1.020	.850
24	.996	.830	70.118		
25	.973	.811	70.929		
26	.956	.797	71.726		
27	.933	.778	72.503		
28	.904	.753	73.257		
29	.901	.751	74.008		
30	.867	.722	74.730		
31	.848	.707	75.437		
32	.809	.674	76.111		
33	.798	.665	76.776		
34	.782	.652	77.427		
35	.773	.644	78.071		
36	.759	.633	78.704		
37	.732	.610	79.314		
38	.729	.608	79.922		
39	.717	.598	80.520		
40	.695	.579	81.099		

Total Variance Explained

	Extraction ...	Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	32.956	13.831	11.526	11.526
2	38.772	11.724	9.770	21.296
3	42.406	9.939	8.283	29.578
4	45.581	6.521	5.434	35.012
5	47.899	5.648	4.707	39.719
6	50.144	5.227	4.356	44.075
7	51.905	3.478	2.898	46.973
8	53.377	2.185	1.821	48.794
9	54.821	1.959	1.632	50.426
10	56.127	1.930	1.608	52.034
11	57.365	1.873	1.561	53.595
12	58.566	1.853	1.544	55.139
13	59.725	1.835	1.529	56.668
14	60.834	1.704	1.420	58.088
15	61.885	1.681	1.401	59.489
16	62.915	1.609	1.341	60.830
17	63.871	1.606	1.339	62.169
18	64.817	1.591	1.326	63.495
19	65.748	1.523	1.270	64.764
20	66.667	1.445	1.204	65.968
21	67.570	1.441	1.201	67.169
22	68.438	1.335	1.113	68.282
23	69.288	1.208	1.007	69.288
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				

Rotated Component Matrix[a]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
n105	.757							
n104	.710							
n114	.701							
n102	.695							
n103	.680							
n106	.679							
n101	.676							
n113	.669							
n115	.661							
n107	.647							
n95	.643							
n97	.619							
n116	.617							
n112	.608							
n117	.594							
n100	.586							
n98	.564							
n96	.562							
n61								
n63								
n77								
n46		.768						
n45		.722						
n44		.710						
n48		.709						
n43		.708						
n42		.675						
n41		.667						
n40		.647						
n52		.641						
n39		.627						
n49		.623						
n47		.590						
n51		.589						
n53		.563						
n38		.512						
n50		.511						
n67								
n69								
n70								

Rotated Component Matrix[a]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
n66								
n73								
n7			.760					
n6			.736					
n9			.731					
n10			.719					
n14			.707					
n3			.678					
n13			.671					
n2			.658					
n8			.649					
n5			.642					
n12			.634					
n4			.625					
n1			.576					
n29				.661				
n31				.659				
n26				.636				
n33				.581				
n23				.543				
n32				.536				
n25				.533				
n27				.511				
n11				.510				
n35				.505				
n21				.504				
n24								
n30								
n34								
n22								
n17								
n80					.782			
n79					.771			
n81					.745			
n83					.709			
n78					.664			
n108					.617			
n82					.558			
n56						.798		
n57						.762		

Rotated Component Matrix[a]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
n55						.675		
n58						.558		
n54						.549		
n68						.535		
n65								
n71								
n72								
n88							.689	
n87							.675	
n85							.635	
n86							.620	
n91							.572	
n89								
n76								.596
n75								
n74								
n18								
n16								
n118								
n111								
n36								
n37								
n92								
n93								
n90								
n59								
n60								
n62								
n64								
n84								
n20								
n109								
n110								
n94								
n99								
n120								
n119								
n28								
n19								
n15								

ภาคผนวก จ

หนังสือขอสัมภาษณ์เชี่ยวชาญแนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม
และ แบบสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในองค์กรทางการศึกษา

ที่ ศธ 0520.203.2/๑๘๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผอ.ดร.ชวน ภารังกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม รหัสนักศึกษา 55252901 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามในองค์กรทางศึกษา เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สงวน

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตาม

1. ผอ.ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
2. ผอ.ดร.สามารถ รอดสำราญ
3. ผอ.ดร.เฉลียว ยาจันทร์
4. ผอ.ดร.อาคม มากมีทรัพย์
5. ดร.เสน่ห์ ฎีกาวงค์
6. ดร.ชวน ภารังกูล
7. อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย ศุขไพบูลย์

ประเด็นการสัมภาษณ์
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

.....

ข้อมูลผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ชื่อ – สกุล .....
ตำแหน่ง .....
สถานที่ปฏิบัติงาน
.....
.....

วุฒิการศึกษา ป.โท.....
สาขาวิชา .....
สถาบันการศึกษา
.....
.....

วุฒิการศึกษา ป.เอก.....
สาขาวิชา .....
สถาบันการศึกษา
.....
.....

ขอขอบพระคุณท่าน มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 1	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	....
2. มีการนิเทศ หรือให้คำปรึกษางาน	....
3.มีการเสริมแรง ด้วยการกระทำ หรือคำพูดจากผู้บังคับบัญชา	....
4.มีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่ได้รับซึ่งกันและกัน	....
5.มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต่อกัน และมีความเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารระหว่างกัน	....
6.มีการช่วยเหลือ อุปถัมภ์ จากผู้บังคับบัญชา	....
7.มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน	....
8.มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	....
9.มีการลดการใช้อำนาจจากผู้บังคับบัญชา	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
10.ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	....
11.มีการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับความสะดวก	....
12.มีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	....
13.มีการสร้างความผูกพันต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	....
14.มีมิตรภาพ มีการยกย่องชมเชย และชื่นชมซึ่งกันและกัน	....
15.มีการส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	....
16.มีการแสดงน้ำใจนักกีฬาต่อกัน	....
17.มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	....
18.มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกัน และสร้างเครือข่ายการประสานงาน	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.ผู้บังคับบัญชาที่สร้างความเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน	…… …… ……
2.ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	…… …… ……
3.ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีเหตุผล	…… …… ……
4.ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ	…… …… ……
5.ผู้บังคับบัญชามีความสามารถด้านวิชาการ	…… …… ……
6.ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน	…… …… ……
7.ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน	…… …… ……
8.ผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้	…… …… ……
9.ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ปฏิบัติงาน	…… …… ……

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
10.ผู้บังคับบัญชามีความเพียรพยายาม	....
11.ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	....
12.ผู้บังคับบัญชามีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	....
13.ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	....
14.ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ	....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 3	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	....
2.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในเรื่องที่ได้รับผิดชอบ	....
3.ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีจิตสำนึกดี	....
4.ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพต่อผู้สั่งการ	....
5.ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังในคำสั่งการของผู้บังคับบัญชา	....
6.ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในสิ่งที่ปฏิบัติ	....
7.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่องาน	....
8.ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีจิตใจดี เป็นกุศล	....
9.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
10.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	....
11.ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความตระหนักรู้ถึงความประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น	....
12.ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ	....
13.ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในคุณค่าของวัฒนธรรม	....
14.ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	....
15.ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเสียสละ	....
16.ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในคำสั่งการ มีความสมัครใจที่จะปฏิบัติยอมรับทั้งกายและใจในการปฏิบัติตาม	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 4	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่กระทำแล้วมีความสุข	....
2.ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ปฏิบัติ	....
3.ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ที่ตนจะได้รับ	....
4.ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความสนใจของตนเอง	....
5.ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวการถูกลงโทษ	....
6.สิ่งที่ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 5	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.สิ่งที่ปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดจากการยอมรับข้อตกลงของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	....
2.สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากอำนาจทางกฎหมาย	....
3.สิ่งที่สั่งการเป็นการปฏิบัติในเชิงนโยบาย	....
4.การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบวินัยและข้อบังคับขององค์กร	....
5.การปฏิบัติเกิดขึ้นเมื่อมีการถูกควบคุม ดูแล และติดตามจากผู้บังคับบัญชา	....
6.การปฏิบัติเป็นไปตามสิ่งที่มอบหมายเป็นไปตามหลักเกณฑ์ หรือโครงสร้างการปฏิบัติ หรือโครงสร้างของงาน	....
7.มีการออกคำสั่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 6	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงาน	....
2.ผู้บังคับบัญชายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	....
3.ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยา	....
4.ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการโน้มน้าวใจ	....
5.ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	....
6.ผู้บังคับบัญชาสร้างความหวังให้เกิดการปฏิบัติตาม	....
7.ผู้บังคับบัญชาสร้างคุณค่าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	....

แนวทางการการส่งเสริมการยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 7	แนวทางการส่งเสริมให้เป็นไปตามองค์ประกอบ
1.การปฏิบัติเป็นไปตามด้วยความจำใจเพราะถูกบีบบังคับ หรือมีการใช้อำนาจบังคับจากผู้บังคับบัญชา	....
2.การปฏิบัติเป็นไปตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา	....
3.การปฏิบัติเป็นไปตามผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	....
4.เกิดวิกฤตของผู้ใต้บังคับบัญชา	....
5.สิ่งที่ปฏิบัติเกิดจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา	....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวกนกพร พิริยวุฒิกรอุดม
ที่อยู่ 77 หมู่ 2 ตำบลเตาปูน อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี 70120
โทรศัพท์มือถือ 089-2240856 e-mail : kanokpon56@hotmail.com
ที่ทำงาน โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี ตำบลคลองตาคต
อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี 70120 โทรศัพท์ 032 231011

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2538 สำเร็จการศึกษาปริญญาคุรุศาสตร์บัณฑิต ค.บ.
วิชาเอกวิทยาศาสตร์ทั่วไป สถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม

พ.ศ.2546 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต .
สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ คณะศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2558 สำเร็จการศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2538 – 2553 ครูโรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2553 - 2554 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา อำเภอหนองหญ้าไซ
จังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต9

พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี อำเภอโพธาราม
จังหวัดราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต8