

## การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

### การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถาพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

### การบริหารเป็นอาชีพ

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้กล่าวว่า

- เกิดจากองค์ความรู้ที่เป็นระบบ พัฒนาทางปัญญาอยู่เสมอ
- เปลี่ยนแปลง คิดค้นความคิดใหม่
- เน้นการให้บริการผู้อื่น
- มีมาตรฐานทางอาชีพที่ถูกกำหนดขึ้น  
สมาคมทางอาชีพนั้น

### ปัจจัยการบริหาร

ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Materials)
4. การจัดการ (Management)

### ข้อจำกัดทางการบริหาร

1. สถานภาพทางภูมิศาสตร์
2. ประชากร
3. ทรัพยากร
4. ลักษณะนิสัย และความสามารถของคนในชาติ
5. ความเชื่อถือและความศรัทธา
6. ขนบธรรมเนียมและประเพณี
7. ค่านิยมและอุดมการณ์ทางสังคม

### ความหมายของทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหาร

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นเซตของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมของการบริหารองค์การทางศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

### ประโยชน์ของทฤษฎี

1. ทำให้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ ๆ

เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาการ  
คือถ้ามีทฤษฎีก็มีการพิสูจน์คนควา  
เพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีอื่น

2. สามารถใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ พฤติกรรม  
และไขแฉไขปัญหาได้
3. ทฤษฎีจะช่วยขยายประสิทธิภาพของการทำงาน กล่าวคือ  
ผู้บริหารที่รู้ทฤษฎีจะมีทางเลือก และเลือกทางที่เหมาะสมได้
4. ทฤษฎีเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ ดังนั้น  
ผู้ที่ทำงานแนวคิดหรือทฤษฎีก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานมา  
กว่าทำไป อย่างเลื่อนลอย ทฤษฎีจะช่วยชี้แนะทางการปฏิบัติ

### ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

ในการบริหารการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ  
ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดกรอบ  
สำหรับผู้ปฏิบัติ  
และเป็นตัวกำหนดความรู้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกระทำไปอย่างมีเหตุผล  
และสามารถปฏิบัติได้จริงก็ตาม  
การปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการได้ไตร่ตรองแล้วเท่านั้นจึงจะเป็นการ  
ปฏิบัติที่คล้อยคลึงกับทฤษฎีและวิจัยไม่ใช่เป็นการปฏิบัติที่เกิด  
จากการหยั่งรู้อคติ ความศรัทธาหรืออำนาจหน้าที่ นักทฤษฎีและนักวิจัย  
จะใช้วิธีการเชิงวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ที่เข้มงวดกว่า นักปฏิบัติ  
เพื่อความมีเหตุผล ส่วนนักปฏิบัติจะถูกบังคับโดยตำแหน่ง  
ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ถึงแม้จะไม่ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์  
ครบทุกขั้นตอน แต่ก็ยังถูกบังคับให้ปรับวิธีการให้เหมาะสม  
โดยมีการยืดหยุ่นได้มากขึ้น

ทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการวิจัย  
และการชี้แนะที่มีเหตุผลต่อการปฏิบัติ  
ทฤษฎีจะถูกทดสอบขัดเกลาโดยการวิจัย เมื่อทฤษฎีผ่านการวิจัยแล้ว  
จึงนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ  
ที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี ในเมื่อทฤษฎี  
อยู่บนพื้นฐานของตรรกวิทยามีเหตุผลมแนย้าถูกต้องแล้ว  
การปฏิบัติก็จะมีเหตุผลและถูกต้องเช่นเดียวกัน

การปฏิบัติจึงสร้างมาให้เห็น ทฤษฎีเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมต้องศึกษาทฤษฎี  
การศึกษาทฤษฎีก็เพราะจะให้การปฏิบัติได้ผลจริง

## การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory )

การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน  
ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา  
ไปสู่การมอง การบริหารในเชิงสภาพขอเท็จจริง  
เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

### แนวความคิด

เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ  
การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด  
There is one best way  
สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริการบริหารแบบใด  
การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่าง  
องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ  
และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน  
สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด  
บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
บางครั้งก็ต้องคำนึงถึง หลักมนุษยและแรงจูงใจ  
บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก  
การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

### หลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด  
และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้อง  
สัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ

และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

5.

คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6.

เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น

- ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น
- ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
- ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

นักบริหารที่เสนอแนวความคิดทางการบริหารนี้ คือ Fred E. Fiedler (1967)

## ทฤษฎีระบบ

การเอาแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์กรการขยายตัวซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นการยากที่พิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรได้หมดทุกแง่ทุกมุม นักทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ องค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

## ความหมาย

ระบบในเชิงบริหารหมายถึงองค์การประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่

1. ปัจจัยการนำเข้า Input
2. กระบวนการ Process
3. ผลผลิต Output
4. ผลกระทบ Impact

วิธีการระบบเป็นวิธีการที่ใช้หลักตรรกศาสตร์วิทยาศาสตร์อย่างมีเหตุผล และมีความสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถช่วยในการบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์อย่างถูกต้องและไม่ลำเอียง

## ทฤษฎีบริหารของ McGreger

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐานที่ว่า

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

## ทฤษฎี The integration of Individual and Organization Goal)

ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า

1. คนจะไม่ให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากขึ้น วิธีการบริหารตามแนวนี้ จะเป็นการรวบรวมบุคคลและเป้าหมายโครงการเข้าไว้ด้วยกัน การจูงใจต้องใช้วิธีการจูงใจในระดับสูง

ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (of California t Los Angeles)

ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X , Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร ทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ใช้หลักการ 3 ประการ คือ

1. คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
2. คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Edgar L Morphet )

1. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division Of Labor)
2. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
3. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)
4. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน

## (Delegation of Authority and Responsibility)

5. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
6. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน (Span of control)
7. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)
8. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การได้ (Flexibility)
9. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
10. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
11. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

## บทบาทและสมรรถภาพของผู้บริหาร (Speggen J . Knezevich แห่ง USC. 1984 )

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter ) เช่น ฐเทคนิคต่าง ๆ ของการบริหาร PPBS .MBO QCC เป็นต้น
2. มีความสามารถกระตุ้นคน (Leader Catalyst)
3. ต้องเป็นนักวางแผน (Planner)
4. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker)
5. ต้องมีความสามารถในการจัดองค์การ (Organizer)
6. ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
7. ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator)
8. ต้องเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicator)
9. ต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์การได้ (Conflict Manager)



10. ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager)
11. ต้องรู้จักวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager)
12. ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager)
13. ต้องมีความสามารถในการบริหารบุคคล (Personnel Manager)
14. ต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resource Manager)
15. ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser)
16. ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
17. ต้องสามารถเป็นผู้นำในสังคมได้ (Ceremonial Head)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

### ความหมาย

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ