

วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

พฤษภาคม 2554

วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



บทคัดย่อ
ของ
กิติมา จิตรีโกชน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

พฤษภาคม 2554

กิติมา จิตรีโกษณ์. (2554). *วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. ปริญญาโท ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แวตตา เตชะทวิวรรณ, รองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์
วชิรปรีชาพงษ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด และ (3) เพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารของห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 417 คน จากห้องสมุด 30 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาฟท์ และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูทอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test และสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยห้องสมุดส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว รองลงมาคือแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

2.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน โดยห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบที่มุ่งงาน รองลงมาคือแบบเน้นงาน แบบประนีประนอม แบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

4.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี

ภาวะผู้นำแบบเห็นคน แบบเห็นงาน แบบประนีประนอม และแบบที่มงานสูงกว่าห้องสมุด
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก และขนาด
ใหญ่มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบ
วัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยภาวะผู้นำแบบเห็นคน แบบเห็นงาน แบบ
ประนีประนอม และแบบที่มงาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ส่วนภาวะผู้นำ
แบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์เฉพาะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบเครือข่าย และแบบ
ราชการ และไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ



ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ACADEMIC LIBRARIES IN
BANGKOK METROPOLITAN AREA AND ITS VICINITY



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Arts Degree in Library and Information Science
at Srinakharinwirot University

May 2011

Kitima Jitripoch. (2011). *Organizational Culture of the Academic Libraries in Bangkok Metropolitan Area and Its Vicinity*. Master thesis, M.A. (Library and Information Science). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Wawta Tachataweewan, Assi. Prof. Tadasak Wajiraprechapong.

The purpose of this research were (1) to study the organizational culture of library and the leadership of library directors, (2) to compare with the variables as type of institution and library size, and (3) to find out the relationship of library directors' leadership and organizational culture of the libraries in Bangkok Metropolitan Area and its vicinity. The sample group of this research was 417 librarians from 30 academic libraries in Bangkok Metropolitan Area and its vicinity. The research tools of this study were an organizational culture questionnaire based on Richard L. Daft principle and leadership questionnaire based on Blake and Mouton principle. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, and Pearson product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follow:

1. The librarians' perception in organizational culture was at high level. Type of organizational culture that was used by most libraries was adaptability culture, followed by achievement/mission culture, clan culture, and bureaucratic culture respectively.

2. The comparison of organizational culture used in the academic libraries in Bangkok Metropolitan Area and its vicinity was analyzed from two variables -- type of institution and library size. The results of study were as follow:

- 2.1 Type of institution: The study found out that the academic libraries of public and private higher education institutions had different type of organizational culture. The academic libraries of private higher education institutions had more clan culture and bureaucratic culture than the academic libraries of public higher education institutions.

- 2.2 Library size: The study found out that big and small-sized libraries did not have different organizational culture.

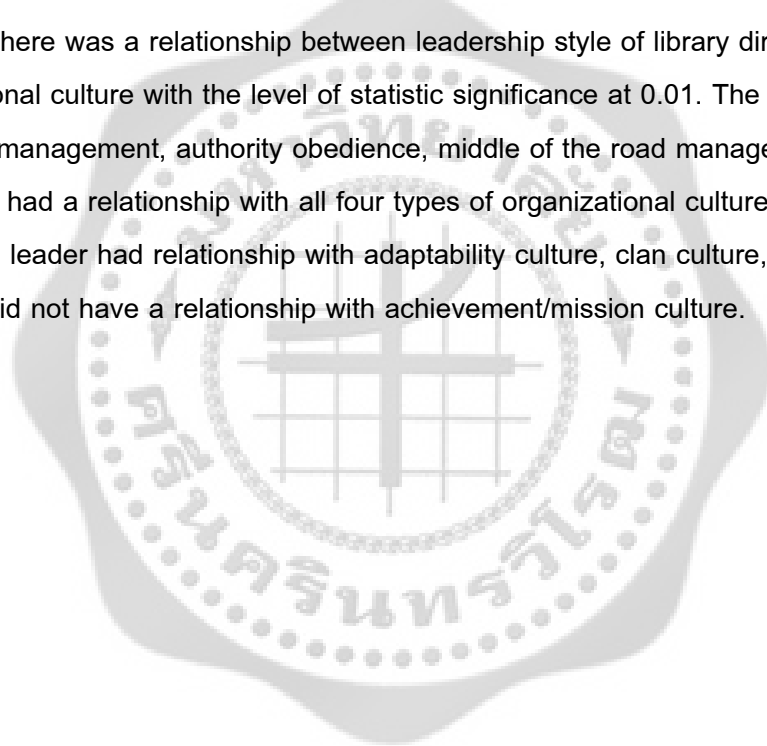
3. The librarians' perception of leadership style used by library directors of academic libraries in Bangkok Metropolitan Area and its vicinity was at the moderate level. The leadership style used by most library directors was team management, followed by authority obedience, middle of the road management, country club management and impoverished leader respectively.

4. The comparison of leadership style used by library directors of academic libraries in Bangkok Metropolitan Area and its vicinity was analyzed from two variables -- type of institution and library size. The results of study were as follow:

4.1 Type of institution: The study found out that the library directors of public and private higher education institutions had different leadership style. The library directors of private higher education institutions had leadership styles which were country club management, authority obedience, middle of the road management, and team management more than library directors of public higher education institutions.

4.2 Library size: The study found out that the leadership style of library directors of big and small-sized libraries were not different.

5. There was a relationship between leadership style of library directors and type of organizational culture with the level of statistic significance at 0.01. The leaders with country club management, authority obedience, middle of the road management, and team management had a relationship with all four types of organizational culture. However, impoverished leader had relationship with adaptability culture, clan culture, and bureaucratic culture and did not have a relationship with achievement/mission culture.



ปริญญาบัตร
เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ของ
กิติมา จิตรโกชน

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2554

คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แหวตเตชาทวิวรรณ)

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร. ชันนนา รอดสุทธิ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์ ชื่นวัฒนา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แหวตเตชาทวิวรรณ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์)



งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. แววดา เตชาทวิวรรณ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยด้วยความเอาใจใส่เสมอมา ตลอดจนเสียสละเวลาในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างละเอียด ตั้งแต่เริ่มต้นจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ชนันทา รอดสุทธิ ประธานกรรมการสอบปากเปล่าและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีย์ ชื่นวัฒนา ที่ร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่า ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการศึกษาตลอดหลักสูตรครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชา บุญภัทรกานต์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นงนารถ ชัยรัตน์ อาจารย์ ดร. สุพัตรา สิ้นชัยสุข คุณศรีจันทร์ จันทร์ชิวะ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่กรุณาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบรรณารักษ์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย สำนักหอสมุดกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการทดสอบเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนอุดหนุนสำหรับทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อเกียรติพันธ์ จิตรีโกชน์ และคุณย่าประนอม จิตรีโกชน์ ที่ให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้

กิติมา จิตรีโกชน์

สารบัญ

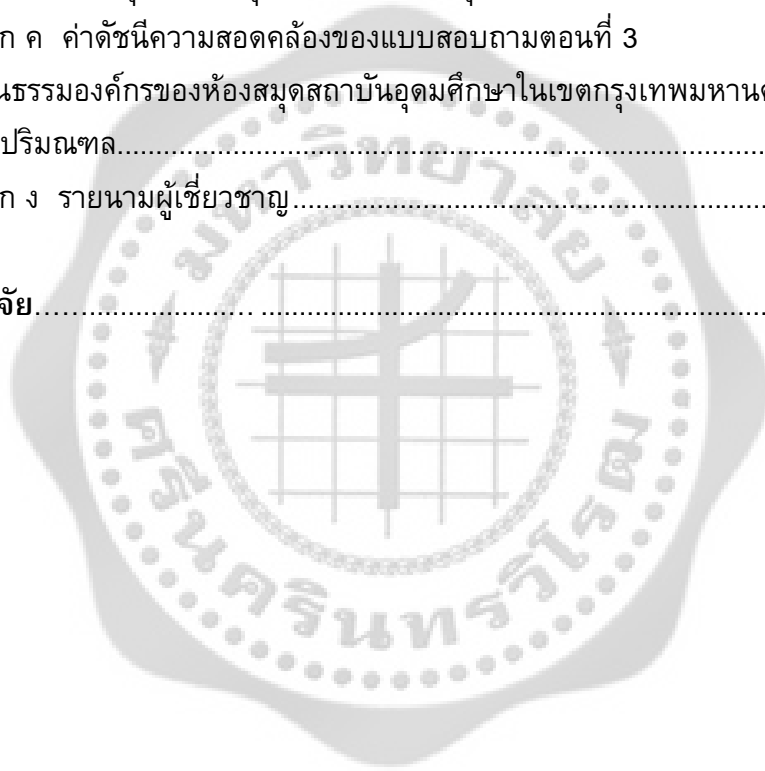
บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ปัญหาการวิจัย	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
สมมุติฐานของการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	9
ความหมายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	9
วัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	10
ประเภทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	11
การบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	12
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	12
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	12
คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	13
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	14
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	16
รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร	17
วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	22
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	22
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	24
การจัดการวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	25
รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	26

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	28
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	29
ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	35
งานวิจัยในประเทศ.....	38
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	42
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	58
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	58
สมมุติฐานของการวิจัย.....	58
วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
สรุปผลการวิจัย.....	60
อภิปรายผลการวิจัย.....	61
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย.....	65
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา.....	65
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	67
ภาคผนวก.....	73
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	74
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	82
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล.....	89
ภาคผนวก ง รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	94
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	96



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนบรรณารักษ์และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน.....	44
2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร ประเภทของห้องสมุดและขนาดของห้องสมุด	49
3 วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	49
4 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	51
5 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด.....	52
6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	52
7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	55
8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด.....	56
9 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กร ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	56

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	14
2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของดาฟท์.....	20
3 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีถ่ายโอนการบริหาร	29



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องการการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นสถาบันหรือองค์กร ซึ่งการรวมตัวของมนุษย์เป็นองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างและจัดแบ่งหน้าที่กันทำงานเพื่อการดำรงอยู่ของสังคม (พะยอม วงศ์สารศรี. 2548: 4-5) องค์กรเป็นแหล่งรวมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันกระทำการใด ๆ หรือมีวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งร่วมกันที่จะกระทำการให้สำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน แต่มีสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการเหมือนกันคือความสำเร็จขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีค่านิยม แบบแผน ความเชื่อ และวิธีดำเนินงานที่เป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์กร ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นบุคลิกขององค์กรเหล่านี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันที่เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ เป็นที่รับรู้และยอมรับของทุกคนในองค์กรเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การแสดงออก และถ่ายทอดบุคลิกเหล่านั้นสู่สมาชิกรุ่นต่อไป วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้โดยทันทีทันใด แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ โดยใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหรือเป็นแนวทางในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ดำเนินงานไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานองค์กรบรรลุผลสำเร็จ แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดาฟท์ (Daft. 2009: 382-384) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement/Mission culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งหรือแบบผสมผสาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการบริหารงานขององค์กร เช่น องค์กรทางธุรกิจอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จโดยเน้นผลกำไรหรือผลประกอบการ องค์กรสาธารณะอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือสังคมเป็นสำคัญ เป็นต้น โดยผู้นำองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กร (สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2546: 65-66)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผลักดันหรือชี้นำว่าองค์กรจะก้าวไปทางไหนหรือจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ผู้ที่ใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรก็คือผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้ชักจูงให้บุคลากร เกิดความเชื่อและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดโดยมุ่งผลสำเร็จขององค์กร การสร้างและใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้นำในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (สมยศ นาวิกาน. 2543: 323) ผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้นำที่มีลักษณะหรือภาวะผู้นำแตกต่างกันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยแตกต่างกันด้วย ซึ่งเบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964: 10 -14) เจ้าของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority obedience) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished leader) ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management) และผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแต่ละแบบนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารและการจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กรและยังมีบทบาทต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ในฐานะผู้นำทีมด้วย วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะหล่อหลอมทัศนคติของบุคลากรห้องสมุด และกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงเชื่อมร่วมกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือ ผู้นำองค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสงสว่างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Scheimerhorn; Hunt; & Osborn. 1997: 267)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่หลักในการบริการวิชาการแก่สถาบันต้นสังกัด เป็นสถานที่รวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่สถาบันนั้นเปิดสอน เพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่นักศึกษาและคณาจารย์ ในการส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงที่มีหน้าที่และบทบาทในการจัดการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544: 3) คราสท์ และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 43) ได้เสนอแนะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan) และแบบปรับตัว (Adhocracy) ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองรูปแบบทำให้ห้องสมุดมีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติจะให้ความสำคัญต่อบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรและใส่ใจซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถสร้างกลุ่มทำงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและรับผิดชอบงานได้หลายหน้าที่ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ทำให้ห้องสมุดต้องติดตามข่าวสารและสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและการลงทุนของห้องสมุด นอกจากนี้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งให้บริการห้องสมุดดิจิทัล ซึ่งคราสท์ และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 47) ได้เสนอแนะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ได้แก่ แบบการตลาด

(Market culture) หรือแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับองค์กรบริการสารสนเทศเชิงพาณิชย์หรือที่มุ่งหวังกำไร ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดอาจมีเพียงหนึ่งรูปแบบหรือมากกว่าซึ่งขึ้นกับเป้าหมายของห้องสมุด และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ของแต่ละห้องสมุดเช่นกัน (รัชนี กิตติรังสี. 2548: 19; Mahoney. 2000: 241) เช่น งานวิจัยของคาร์อลและลิน (Carol; & Lyn. 2008) พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาดและการลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy culture) ซึ่งเน้นการแข่งขันและการประสบความสำเร็จสูง ในประเทศไทยมีงานวิจัยของรัชนี กิตติรังสี (2548) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มากที่สุด เป็นต้น

การดำเนินงานของห้องสมุดที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการโดยมีบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญของห้องสมุด กล่าวได้ว่าคุณภาพการดำเนินงานของห้องสมุดขึ้นอยู่กับคุณภาพของบรรณารักษ์ เนื่องจากบรรณารักษ์ เป็นบุคลากรหลักและเป็นกำลังสำคัญของงานทุกฝ่าย (เปล่งศรี อิงคินันท์. 2526: 5) ดังนั้นหากบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดี เต็มใจปฏิบัติงานบริการ รู้จักใช้สติปัญญา รวมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของห้องสมุด ย่อมทำให้การดำเนินงานของห้องสมุดมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระบวนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้วย วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของห้องสมุดเนื่องจากสามารถหล่อหลอมทัศนคติ กำหนดพฤติกรรม เสริมแรงเชื่อมร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการห้องสมุดให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นรูปแบบใด
2. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างกันตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุดหรือไม่
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นรูปแบบใด
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างกันตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุดหรือไม่
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในการเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานจนเป็นวัฒนธรรมของห้องสมุด เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการองค์กรห้องสมุดให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของห้องสมุด ตลอดจนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดให้มีความเข้มแข็งเพื่อตอบสนองการจัดการด้านกลยุทธ์ของห้องสมุดต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 516 คน จากห้องสมุด 30 แห่ง แบ่งเป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 12 แห่ง เป็นบรรณารักษ์จำนวน 323 คน และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 18 แห่ง เป็นบรรณารักษ์ 193 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่สุ่มมาจากประชากรข้างต้น ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 226 คนตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgan, 1970: Online) โดยวิธีการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified random sampling) ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
 - 1.1 ประเภทของห้องสมุด
 - 1) มหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 2) มหาวิทยาลัยเอกชน

1.2 ขนาดของห้องสมุด

- 1) ขนาดเล็ก
- 2) ขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ

- 1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว
- 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย
- 4) วัฒนธรรมแบบราชการ

2.2 ภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ

- 1) แบบเห็นคน
- 2) แบบเห็นงาน
- 3) แบบปล่อยปละละเลย
- 4) แบบประนีประนอม
- 5) แบบทีมงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ห้องสมุดสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนซึ่งไม่รวมห้องสมุดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลและห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยอาจมีชื่อเรียกห้องสมุดแตกต่างกัน เช่น หอสมุด สำนักหอสมุด สำนักหอสมุดกลาง สำนักวิทยบริการ สถาบันวิทยบริการ สำนักบรรณสารพัฒนา สำนักบรรณสารสนเทศ ศูนย์บรรณสาร เป็นต้น

2. บรรณารักษ์ หมายถึง ผู้ที่จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาทางบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้บริการสารสนเทศในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ที่ไม่รวมผู้บริหารห้องสมุด ซึ่งอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น บรรณารักษ์ บรรณารักษ์ชำนาญการ บรรณารักษ์ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น

3. ประเภทของห้องสมุด หมายถึง สถานภาพของหน่วยงานที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

4. ขนาดของห้องสมุด หมายถึง การกำหนดขนาดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาซึ่งจำแนกตามจำนวนของบรรณารักษ์ ซึ่งได้จากการสำรวจจำนวนบรรณารักษ์ของแต่ละห้องสมุดแล้วนำมาหาค่ากลางเพื่อแบ่งขนาดของห้องสมุดเป็น 2 ขนาด ดังนี้

- 4.1 ขนาดเล็ก มีจำนวนบรรณารักษ์น้อยกว่า 15 คน
- 4.2 ขนาดใหญ่ มีจำนวนบรรณารักษ์ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป

5. ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและของเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า เป็นต้น

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบังคับบัญชาของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความต้องการของห้องสมุด ซึ่งผู้วิจัยจำแนกภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964: 10 -14) เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

6.1 แบบเน้นคน (Country club management) หมายถึง ผู้นำที่บังคับบัญชาโดยสนใจความต้องการของคนในองค์กรมากกว่าความต้องการขององค์กร โดยเชื่อว่าความต้องการความคิดและความรู้สึกของบุคคล มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตและต้องมาก่อนสิ่งอื่น

6.2 แบบเน้นงาน (Authority obedience) หมายถึง ผู้นำที่บังคับบัญชาโดยสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงหรือมากกว่าความต้องการของคนในองค์กร การบังคับบัญชาจึงเน้นผลงานเป็นหลัก เพิกเฉยต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด เน้นความสำเร็จ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองและพร้อมต่อสู้เพื่อความคิดและทัศนคติของตนมากกว่าจะปรับความคิดของตนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

6.3 แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished leader) หมายถึง ผู้นำที่บังคับบัญชาโดยสนใจความต้องการ ขององค์กรและคนในระดับต่ำ ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในองค์กร ผู้นำประเภทนี้จะทำแต่เฉพาะงานในหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง

6.4 แบบประนีประนอม (Middle of the road management) หมายถึง ผู้นำที่บังคับบัญชาโดยสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมายขององค์กรและคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน มองว่าคนมีความสำคัญเช่นเดียวกับงาน จึงไม่เพิกเฉยต่อความรู้สึกและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเป็นคนยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทุ่มเทให้คนจนหมด แต่จะทำตามเสียงส่วนใหญ่ เพื่อลดความขัดแย้ง

6.5 แบบทีมงาน (Team management) หมายถึง ผู้นำที่บังคับบัญชาโดยทำงานเป็นทีม จะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้าด้วยกันได้ ผู้นำแบบทีมงานเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์กรและผลประโยชน์ ที่ได้รับ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการหรือควบคุมให้เชื่อฟัง จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระ ในการทำงานโดยให้รู้จักควบคุมตนเองและรู้สึกผูกพันกับงาน ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำและแนวทางในการทำงานรวมทั้งเป็นผู้สอนงาน

7. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันที่คนในองค์กรรับรู้และยอมรับ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์กรที่เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ ผู้วิจัยได้จำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามทฤษฎีของดาฟท์ (Daft, 2009: 382-384) เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

7.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งการคิดทำในสิ่งใหม่ การทดลอง ความกล้าเสี่ยง ความอิสระ และสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองได้ตลอดเวลา

7.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement/Mission culture) หมายถึง วัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นความมั่นคง การยอมรับจากภายนอก มีวิสัยทัศน์เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแข่งขันที่สมบูรณ์แบบเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมาย

7.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายใน มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นเรื่องของความร่วมมือ ความเอื้ออาทร ยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรม คำนึงสัญญา และความเสมอภาคทางสังคม

7.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อมภายใน มุ่งเน้นความมั่นคงภายในองค์กร มุ่งเน้นด้านวิธีการ เหตุผล ยึดหลักประหยัด ความมีระเบียบของการทำงาน และความเคารพเชื่อฟัง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



สมมุติฐานในการวิจัย

1. ห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
2. ห้องสมุดที่มีขนาดต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
3. ห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ห้องสมุดที่มีขนาดต่างกันมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.1 ความหมายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.2 วัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.3 ประเภทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.4 การบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด
 - 3.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด
 - 3.2 การจัดการวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด
 - 3.4 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ความหมายของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หรือในภาษาอังกฤษใช้ว่า “University library” “College library” หรือ “Academic library” มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

ฐิติประนีเย เทพญา และคณะ (2539: 22) กล่าวว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ห้องสมุดที่จัดตั้งขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อทำหน้าที่โดยตรงในการบริการวิชาการแก่สถาบันต้นสังกัด ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนการสอนและการวิจัยทุกสาขาวิชาของสถาบัน การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ศิริพร สุวรรณะ (2542: 1) กล่าวว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะเป็นห้องสมุดทางวิชาการ ซึ่งหมายรวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ถ้าเป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันที่มีทรัพยากรสารสนเทศเฉพาะด้าน และให้บริการที่เน้นเฉพาะสาขาตลอดจนมีบริการที่สนับสนุนการศึกษาในเชิงลึกของสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายสาขา ห้องสมุดนั้นจะมีลักษณะเป็นห้องสมุดสำหรับค้นคว้าวิจัย ดังนั้นโดยภาพรวมห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นทั้งห้องสมุดทางวิชาการและห้องสมุดเพื่อการวิจัย ซึ่งมีการจัดองค์การและการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษานั้น ๆ แตกต่างไปจากการดำเนินงานห้องสมุดประเภทอื่น ๆ

พิมลพรรณ ประเสริฐวงศ์ เรพเพอร์ และคณะ (2543: 33) กล่าวว่าห้องสมุดวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย หมายถึง ห้องสมุดที่จัดตั้งในสถาบันอุดมศึกษา ห้องสมุดวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ในที่นี้รวมถึงห้องสมุดสถาบันราชภัฏและวิทยาลัยอาชีวศึกษาซึ่งทำการสอนถึงชั้นอุดมศึกษา เป็นการศึกษาในระดับสูงเพื่อผลิตทรัพยากรบุคคลในสาขาวิชาต่าง ๆ มาเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ หัวใจของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงได้แก่ ห้องสมุด ซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่สถาบันนั้นเปิดสอน เพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่นักศึกษาและคณาจารย์ และเพื่อประโยชน์ของการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจึงต้องมีห้องสมุด

สรุปได้ว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหมายถึง ห้องสมุดที่ตั้งอยู่ในสถานศึกษาที่มีการเรียนการสอนในระดับสูง ทำการสอนชั้นอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ทำหน้าที่โดยตรงในการบริการวิชาการแก่สถาบันต้นสังกัด เป็นสถานที่รวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่สถาบันนั้นเปิดสอน เพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่นักศึกษาและคณาจารย์ ในการส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

สจิวต์และมอราน (Stueart.; & Moran 1993: 6) กล่าวว่า ห้องสมุดโดยทั่วไปจะต้องบริหารงานภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้ใช้ กำหนดกลุ่มผู้ใช้ให้ชัดเจน ใครคือผู้ใช้ห้องสมุด ใครคือผู้ใช้ทรัพยากร ใครคือผู้ใช้บริการ ใครคือผู้ใช้ที่อาจเข้ามาในห้องสมุดแต่ไม่ใช่ทรัพยากร
2. การให้บริการ บริการที่มีความจำเป็นต่าง ๆ ได้แก่ บริการยืม-คืน บริการตอบคำถาม บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการค้นคืนสารสนเทศ บริการเสริมต่าง ๆ ที่ควรเพิ่มความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อห้องสมุด บริการที่ควรยกเลิกในกรณีที่ไม่จำเป็น

3. ทรัพยากรบุคคล กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน กลุ่มผู้มีทักษะเฉพาะด้านที่นำมาสนับสนุนการดำเนินงาน

4. ทรัพยากรด้านงบประมาณ งบประมาณได้มาจากแหล่งใดบ้าง จะต้องนำไปใช้ในด้านใด และแหล่งใด

5. หน้าที่และบทบาทต่อองค์กรและสังคม หน้าที่และบทบาทของห้องสมุดที่มีต่อองค์กรและสังคมจะต้องขึ้นอยู่กับห้องสมุดแต่ละประเภทที่จะต้องกำหนด

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้ (อัมพร ปันศรี. 2520: 2)

1. เพื่อจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน โดย จัดเตรียมหนังสือที่ความทันสมัยและตรงตามความต้องการของอาจารย์และนิสิตนักศึกษา

2. ส่งเสริมพัฒนาการทางวิชาการให้อาจารย์และนิสิตนักศึกษาให้มีทางแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. สนับสนุนการค้นคว้าและวิจัย ทั้งงานวิจัยทางด้านการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4. ส่งเสริมและช่วยเหลือการเรียนของนิสิตนักศึกษาตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จะต้องพิจารณาถึงผู้ให้บริการ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านงบประมาณ หน้าที่และบทบาทที่มีต่อองค์กรและสังคม และวัตถุประสงค์จะต้องเหมาะสมกับห้องสมุดนั้น ๆ นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัยของอาจารย์และนิสิตนักศึกษา โดยห้องสมุดจะดำเนินการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

ประเภทของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐเดิม 24 แห่ง และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ภายใต้มหาวิทยาลัยที่ยกระดับมาจากวิทยาลัยครูและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และวิทยาลัยอื่น ๆ โดยมีคณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ประสานงานความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นห้องสมุดของสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชน ภายใต้การกำกับและดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีคณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งประเทศไทย เป็นผู้ประสานงานความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีการจัดแบ่งการบริหารงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเป็นหลัก โดยทั่วไปห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแบ่งงานออกเป็น 4 งานหลัก (ประภาวดี สืบสนธิ์ 2528: 88-91) ดังนี้

1. งานบริหาร ประกอบด้วยการจัดทำงบประมาณ การเลือกและฝึกอบรมบุคลากร จัดทำแผนพัฒนา จัดทำนโยบายและระเบียบข้อบังคับ การเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการต่าง ๆ รวมถึงการเข้าร่วมในการประชุมวิชาการของสมาคมห้องสมุด ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าแผนก ตามแต่โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง
2. งานเทคนิค ประกอบด้วยงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศและทำรายการทั้งในรูปแบบบันทึกและฐานข้อมูลบรรณานุกรมที่สามารถค้นคืนได้ การซ่อมแซมและเย็บเล่มทรัพยากร ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานนี้ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด
3. งานบริการ ประกอบด้วยงานบริการยืม-คืน บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า บริการทำสารสังเขป บริการจัดทำบรรณานุกรม บริการยืมระหว่างห้องสมุด บริการสอนการใช้ห้องสมุด ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเหล่านี้ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด
4. งานบริการพิเศษ เป็นงานบริการอื่นนอกเหนือจากบริการพื้นฐานทั่วไปของห้องสมุด หรือเป็นบริการที่จัดขึ้นในโอกาสพิเศษ เช่น การจัดนิทรรศการแก่บุคคลภายนอก การจัดบรรยายหรือปาฐกถาต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Organizational culture” หรือ “Corporate culture” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและคำอธิบาย ดังนี้

กอร์ดอน (Gordon. 1999: 342) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

ดาฟท์ (Daft. 2009: 380) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งสมาชิกขององค์กรใช้ร่วมกัน และสอนให้แก่สมาชิกที่เข้ามาใหม่ โดยไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม จะดำเนินการไปโดยไม่มีใครสังเกตเห็น ยกเว้นเมื่อองค์กรพยายามใช้กลยุทธ์ใหม่ซึ่งขัดแย้งกับบรรทัดฐาน

ของวัฒนธรรมและค่านิยม อำนาจของวัฒนธรรมจะปรากฏให้เห็น วัฒนธรรมขององค์กรใดปรากฏ จะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้ก่อตั้ง หรือผู้นำ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ ประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

กลอยกมล ขวัญเอื้องพันธ์ (2546: 7) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะ เฉพาะขององค์กรหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ เป็นแบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ที่คนในองค์กรยอมรับ และรับรู้ร่วมกัน และ/หรือ เป็นที่รับรู้ของคนภายนอกองค์กร

รัชณี กิตติรังสี (2548: 4) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนการปฏิบัติ ร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกของคน ในองค์กร และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่

ชกานต์ ชาติวงศ์ (2550: 9) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมบรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ที่มีการพัฒนาภายในองค์กรและ เป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับและประพฤติ ปฏิบัติ ทำให้แตกต่างกันกับกลุ่มอื่น

โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายใน ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด สิ่งประดิษฐ์แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกัน ที่คนในองค์กรรับรู้และยอมรับ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์กรที่เป็นแนวทางในการ ยึดถือปฏิบัติ และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องนามธรรมที่คนในองค์กรรับรู้และปฏิบัติในแนวทาง เดียวกัน โดยมีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มบุคคลในหน่วยงานที่เป็น ที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม โดยความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ ที่คนในหน่วยงานยอมรับและมีอยู่ร่วมกัน ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับ ร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองต่อความต้องการของหน่วยงานได้
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้และถ่ายทอดในสังคมขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่ เริ่มเข้าทำงานในองค์กร พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดของ บุคคลต่าง ๆ เช่น หัวหน้างานที่คอยชี้แนะวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง การเข้าฝึกอบรม ในหลักสูตรต่าง ๆ ขององค์กร การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ผลจากการเรียนรู้เหล่านี้ทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของสังคมในองค์กรได้

4. เป็นสามัญสำนึกของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากประเพณีปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน และกระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กร หรือตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

5. เป็นการถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ โดยองค์กรพยายามสื่อสารวัฒนธรรมไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เป็นต้น

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป การพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่มพนักงานแบบเดิมมีน้อยลง ภาระงานและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพากัน มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก เป็นต้น

นอกจากนี้ ดาฟท์ (Daft. 1999: 183-184) ยังเปรียบเทียบคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่าคล้ายก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่เหลือด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรคิด สร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ ถาวรวัตถุ การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ พิธีกรรมต่าง ๆ การแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน ได้แก่ ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ ความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อขององค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเข้าใจและการประเพณีปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ (Daft. 2003: 89-91; Wagner; & Hollenbeck. 1998: 337-341; ฅัญฐพันธ์ เขจรนนท์. 2551: 256-258)

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรแต่ละองค์กรจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

2. ค่านิยม คือ สิ่งที่มีลักษณะความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร โดยจะถูกระบุไว้ในเป้าหมายคือคำขวัญขององค์กร

3. สัญลักษณ์ คือ ระบบของสัญลักษณ์หรือเหตุการณ์ที่สื่อความหมายที่สมาชิกขององค์กรใช้ติดต่อและเข้าใจ การกำหนดความหมายพิเศษ ของวัตถุสิ่งของ การกระทำขององค์กร ให้ผู้อื่นรับทราบ การถ่ายทอดบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การใช้ถ้อยแถลงของภารกิจเพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ เป็นต้น

4. เรื่องเล่า คือ เหตุการณ์จริงที่เล่าสืบต่อกันมาอยู่บ่อยครั้งจนเป็นที่รับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่ เพื่อรักษาค่านิยม และเป็นเครื่องเตือนความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

5. วีรบุรุษ คือ บุคคลที่ประพฤติดีและอุทิศตนเพื่อองค์กรจนเป็นแบบอย่างการกระทำแก่บุคลากรภายในองค์กร

6. คำขวัญ คือ วลีหรือประโยคหรือถ้อยคำที่ที่กะทัดรัดแสดงถึงค่านิยมขององค์กร และสามารถเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหารออกไปอย่างกว้างขวางได้โดยการใช้คำขวัญเป็นถ้อยแถลงต่าง ๆ

7. พิธีกรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติ คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม เพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์กร เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยการให้พวกเขามีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ ด้วยการยกย่องและฉลองวีรบุรุษ ค่านิยมจากงานพิธีสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการให้รางวัลแก่ยอดชายดีเด่น แจกจ่ายของขวัญแก่พนักงานที่ทำงานมานาน ประกาศการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมไว้ในพิธีการครั้งเดียวเพื่อเพิ่มความสำคัญและช่วยให้พนักงานใหม่มีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กร

8. เครือข่ายทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ และรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในทุกองค์กร สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 28-31) และพิบูล ทีปะปาล (2550: 315-316) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. ระบุขอบเขตของบทบาทขององค์กร โดยบทบาทนั้นเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่คณะ โดยสร้างความรู้สึกร่วมกันที่แสดงถึงการเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งมีเพียงหนึ่งเดียวและไม่เหมือนใคร วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกขององค์กรตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น

2. จัดระเบียบในองค์กร ค่านิยมบรรทัดฐานของกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม และช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดค้นและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ทำให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ บุคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิธีคิดวิธีการทำงานจากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และการสังเกต จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร

3. สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร โดยกำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้วย่อมให้ความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เห็นความสำคัญกับภารกิจขององค์กรและสมาชิกในองค์กรมากกว่าเรื่องส่วนตัว

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม เป็นกลไกในการควบคุมทัศนคติ ความเชื่อและแนวปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์กรให้อยู่ในกรอบหรือขอบเขตที่เหมาะสม ดังนั้นสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีปัญหาพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การบูรณาการปัจจัยภายในองค์กร เช่น การทำให้สมาชิกมีความเข้าใจร่วมกัน โดยนิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ การจัดสรรอำนาจแก่สมาชิก พัฒนาความสัมพันธ์และความกลมเกลียวในหมู่สมาชิก เป็นต้น และการปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การกำหนดภารกิจหลัก เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

6. เกิดระบบสังคมที่มั่นคงในองค์กร โดยทุกคนมีมาตรฐานหรือแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติที่สอดคล้องและเหมาะสมในการอยู่ในสังคมเดียวกัน เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลา

แห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในองค์กรและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรจนกลายเป็นสังคมเดียวกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการเป็นกลไกในการควบคุมทัศนคติ ให้การสนับสนุน แนวปฏิบัติที่ดีที่สมาชิกในองค์กรต่างให้การยอมรับ รวมถึงการจัดระเบียบให้องค์กร จัดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวของสมาชิกในองค์กร ทำให้เกิดระบบสังคมที่มั่นคงในองค์กร ช่วยชี้แนวในการทำงานและความประพฤติปฏิบัติตัวภายใต้ขอบเขตของบทบาทขององค์กร ลดความจำเป็นที่สมาชิกต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติเสมอ พร้อมทั้งสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มสมาชิกในองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กรและมีความแตกต่างในแต่ละองค์กร ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรหลากหลาย ดังนี้

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1997: 120-122) เสนอทฤษฎีแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำอำนาจ (Power distance) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงแตกต่างในระดับของอำนาจ การตัดสินใจและสถานภาพทางสังคมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งหากมีความแตกต่างมากย่อมหมายถึงบุคคลบางคนใช้อำนาจมากกว่าบุคคลอื่น ถ้าแตกต่างกันน้อยจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่ทุกคนเห็นว่าควรมีสหิทธิเท่าเทียมกัน

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อธิบายถึงการยอมรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน โดยมองจากวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้น องค์กรที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะนำเอาประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อลดความขัดแย้งหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

3. ปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism vs collectivism) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อธิบายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กรที่มีพฤติกรรมต้องการความเป็นส่วนตัวหรือความเป็นปัจเจกบุคคล หรือยอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือความเป็นคติรวมหมู่เล็กน้อยแตกต่างกัน

4. ความเป็นชายและหญิง (Masculinity vs femininity) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ ตัวอย่างเช่น ค่านิยมของชายที่นิยมการแข่งขัน การยืนยันที่หนักแน่น ความทะเยอทะยานและการสะสมเพื่อความมั่งคั่งและความเป็นวัตถุนิยม หรือการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke; & Lafferty, 1989: 258-259) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจำแนกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบสร้างสรรค์ (Constructive styles) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากร โดยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. รูปแบบตั้งรับแบบเฉื่อยชา (Passive/Defensive styles) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ทำงานแบบต่างคนต่างทำและทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

3. รูปแบบตั้งรับแบบก้าวร้าว (Aggressive/Defensive styles) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ให้ความสำคัญการมุ่งเน้นงานและความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกันก็มักจะใช้วิธีการต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับและมักจะยึดติด อยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่เคยยึดถือ

คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron; & Quinn. 1999: 20-25) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรจากการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบของคุณลักษณะเด่นขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำองค์กร การบริหารงานบุคคล ตัวประสานองค์กร ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ซึ่งจำแนกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยึดหยุ่นสูงและเน้นภายในองค์กรเป็นหลัก สมาชิกในองค์กรจะมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว / ยึดหยุ่น (Adhocracy culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยึดหยุ่นสูงและเน้นภายนอกองค์กรเป็นหลัก มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มีความเป็นอิสระ ทำหาย และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

3. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นปัจจัยภายในองค์กรเป็นหลัก มีการบริหารเป็นลำดับชั้น มีลักษณะเป็นทางการ ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ยึดถือกฎระเบียบ มีนโยบายที่ชัดเจนในการทำงาน

4. วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นหลัก ทำให้มีการแข่งขันสูงภายในองค์กรและเน้นผลสำเร็จขององค์กร

ซอนเนนฟีลด์ (Sonnenfeld. 1998: 129-130) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรโดยเปรียบเทียบับรูปแบบองค์กรที่มีลักษณะเด่น ซึ่งจำแนกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมเบสบอล (Baseball team culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง เน้นผลผลิต เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่

กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขัน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club culture) ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของคนในองค์กร และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบวิทยาลัย (Academy culture) เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงให้อิสระกับสมาชิกในการแสดงความรู้ความสามารถ ให้ความสำคัญกับความสามารถในตัวเองบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบป้อมปราการ (Fortress culture) องค์กรจะมุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิต เพื่อตอบสนองต่อความอยู่รอดขององค์กร

โจนส์ และกอฟฟี (Jones; & Goffee. 1998: 67-68) ได้อธิบายรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งจำแนกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Networked culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะมีลักษณะความเป็นมิตรสูง ความเป็นอยู่ภายในองค์กรจะเป็นลักษณะเหมือนครอบครัว การทำงานเป็นลักษณะแบบร่วมคิดร่วมทำ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมแบบการค้า (Mercenary culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะมีลักษณะความเป็นมิตรในระดับต่ำ มีความเป็นผู้ประกอบการสูง เน้นผลผลิตมากกว่าความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้เกิดการแข่งขัน กระตือรือร้นในการทำงาน

3. วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย (Fragmented culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะมีลักษณะความเป็นมิตรอยู่ในระดับต่ำ ความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กรเป็นลักษณะต่างคนต่างอยู่ แต่มีภาระหน้าที่อย่างชัดเจน มีการสั่งการจากเบื้องบนเป็นหลัก มีความอิสระในการควบคุมตนเองให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

4. วัฒนธรรมแบบชุมชน (Communal culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะมีลักษณะความเป็นมิตรอยู่ในระดับสูง มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ แต่จะมีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบการค้า

ดาฟท์ (Daft. 2009: 382-384) ได้อธิบายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรซึ่งพัฒนาจากเงื่อนไขขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน 2 ระดับ คือ ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกกว่าต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคง และระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายในหรือเน้นภายนอก ซึ่งมิติทั้งสองระดับนี้ผสมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ให้กับองค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล

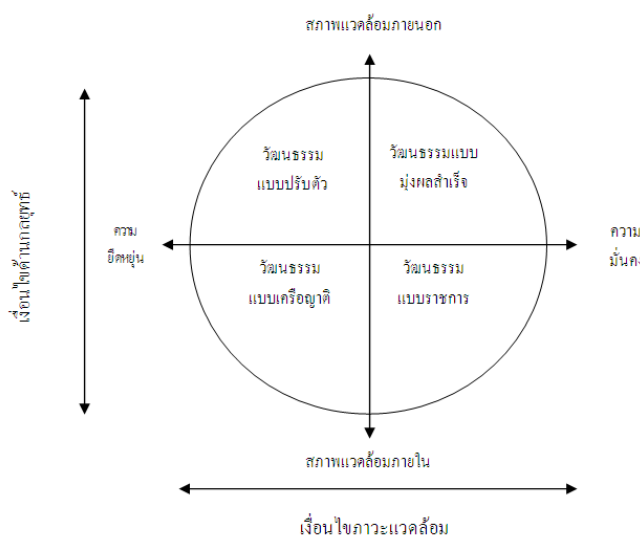
ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หรืออาจปรับเปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่อง การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement/Mission culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ ส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยมีค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะเป็นเสมือนค่านิยมร่วมในการเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากรที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็可能会被ไล่ออกจากงาน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ บุคลากรจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก มุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรทั้งบุคลากรและลูกค้าโดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นการจัดการภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความมีระบบในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ได้แก่ ด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน การยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดหลักการประหยัด เป็นต้น ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการสภาวะแวดล้อมภายในและความมีประสิทธิภาพในการควบคุมการดำเนินงาน แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้ จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันที่สังคมมีการแข่งขันกันสูง ในทุกธุรกิจและองค์กรทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ภายใต้ภาวะแวดล้อม

ที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมรูปแบบนี้และมีแนวโน้มว่าจะลดลงในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวรวมทั้งนโยบายการปฏิรูประบบราชการรัฐบาลที่เน้นการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการสูงสุด ทำให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งปรับเปลี่ยนออกจากระบบราชการหรือพยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน เช่น การลดขั้นตอนและกฎระเบียบต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น



ภาพประกอบ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของดาร์ฟท์

ที่มา : Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory and Design*. p. 383.

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ องค์กรหนึ่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความสำเร็จสูงมักพบว่า มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น โดยมีผู้นำองค์กรเป็นผู้ออกแบบหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (วันชัย มีชาติ. 2548: 296-297) เพราะผู้นำมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการขับเคลื่อนองค์กรไม่ให้หยุดชะงักอยู่กับการดำเนินงานรูปแบบเดิมหรือวัฒนธรรมเดิมซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันได้อีกต่อไป

วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด

วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด (Library organizational culture) เป็นคำที่ใช้ในวงการห้องสมุด ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายใน ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันที่บุคลากรทุกคนในห้องสมุดรับรู้และยอมรับ และส่งผลต่อการแสดงออกของบุคลากรห้องสมุดที่ใช้เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ และถ่ายทอดมายังบุคลากรรุ่นใหม่ต่อไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บและให้บริการสนเทศแก่ผู้ใช้โดยไม่มุ่งหวังผลกำไร ความเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีในปัจจุบันก่อให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของห้องสมุด เช่น กูเกิล อเมซอน วิกีพีเดีย เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นต้น กล่าวได้ว่ายุคปี 2000 (Millennials) เป็นยุคที่ห้องสมุดต้องสัมพันธ์กับเทคโนโลยีท่ามกลางโครงสร้างสังคมและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างไปจากยุคก่อนหน้าอย่างสิ้นเชิง (Maloney; et al. 2010: 322) ห้องสมุดจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคลากรห้องสมุดต้องรับรู้และคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันต่อกลยุทธ์การดำเนินงานห้องสมุดที่ปรับเปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำพาบุคลากรห้องสมุดไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของห้องสมุดตามแนวคิดของซาเท (Sathe. 1985: 25-31) ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือภายในห้องสมุดได้รับอิทธิพลมาจากการที่บุคลากรห้องสมุดมีปทัสถาน ทศนคติร่วมกัน เช่น บางห้องสมุดให้ค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่บางห้องสมุดให้ค่านิยมกับการแข่งขันกันระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วโดยมุ่งเน้นที่ผลของงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งความแตกต่างของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันในห้องสมุดนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือที่บุคลากรให้แก่ห้องสมุด

2. การตัดสินใจ (Decision making) วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจของบุคลากร ซึ่งทำให้ตัดสินใจได้รวดเร็วและเป็นแนวทางเดียวกัน เนื่องจากมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อห้องสมุดซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีผู้เข้าใช้ห้องสมุดจำนวนมากสมัครเข้าอบรมการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์จนเกินจำนวนที่กำหนดไว้และส่วนใหญ่เป็นนิสิตชั้นปีสุดท้ายที่ต้องทำโครงการห้องสมุดต้องตัดสินใจทันทีให้มีขยายการอบรมเพื่อให้เพียงพอและทันต่อความต้องการของผู้ใช้ เป็นต้น

3. การควบคุม (Control) กลไกหนึ่งของการบริหารงาน คือ การควบคุมซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยใช้ความเชื่อและ

ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรเป็นผู้กำหนดขอบข่ายและแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดที่เข้มแข็งจะสามารถทำให้บุคลากรห้องสมุดมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน ส่งผลให้ปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือตามวัตถุประสงค์ของห้องสมุด เช่น กรณีเกิดไฟไหม้ในห้องสมุด บุคลากรที่ได้รับมอบหน้าที่ให้คอยควบคุมสถานการณ์และนำพาผู้ใช้ห้องสมุดไปยังที่ปลอดภัย ทุกคนจะรับรู้และรับผิดชอบต่อหน้าที่ สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องสั่งการ เป็นต้น

4. การสื่อสาร (Communication) วัฒนธรรมองค์กรช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสารในห้องสมุด ซึ่งการสื่อสารที่ผิดพลาดหรือการบิดเบือนข่าวสารด้วยเจตนาหรือด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์อาจส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของห้องสมุด วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสาร ได้แก่ การลดการสื่อสารในบางเรื่องที่ไม่จำเป็นเนื่องจากทุกคนมีทัศนคติหรือรับรู้ร่วมกันอยู่แล้ว และหากมีการสื่อสาร ทุกคนก็จะตีความข่าวสารที่ได้รับได้ถูกต้องตรงกัน เนื่องจากมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ห้องสมุดมีนโยบายเน้นความเป็นเลิศด้านการบริการ บุคลากรรับทราบนโยบายก็จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ฝ่ายบริการคิดบริการใหม่ที่ตรงความต้องการของผู้ใช้ ฝ่ายเทคนิคจัดหาและทำรายการหนังสือออกให้บริการทันต่อความต้องการของผู้ใช้ เป็นต้น

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคลากรห้องสมุดจะมีความรู้สึกผูกพันต่อห้องสมุดเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อห้องสมุด วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดที่เข้มแข็งจะส่งผลต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านความเชื่อและค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคลากรมีร่วมกับผู้อื่นในห้องสมุด เช่น ห้องสมุดที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ทำให้บุคลากรมีความรักใคร่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรู้สึกผูกพันกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นทีม เป็นต้น

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในห้องสมุดของบุคลากรและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เช่น มีผู้ใช้ยื่นสลิปค้นโอเพคเป็นเวลานาน บรรณารักษ์บริการตอบคำถามคอยสังเกตและเห็นเหตุการณ์ก็จะตรงเข้าไปสอบถามเพื่อช่วยเหลือการสืบค้นแก่ผู้ใช้นั้น เป็นต้น

7. การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of behavior) วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้บุคลากรห้องสมุดใช้อ้างเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันห้องสมุดก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้บุคลากรรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงกันข้ามห้องสมุดอาจใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกัน เช่น ห้องสมุดเข้มงวดเกี่ยวกับมารยาทการใช้ห้องสมุด เมื่อมีผู้ใช้พูดคุ้ยเสียงดัง บรรณารักษ์สามารถเข้ามาตักเตือน และหากไม่เชื่อฟังก็อาจเชิญให้ออกจากห้องสมุด เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งมีวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เป็นค่านิยมและทัศนคติที่ใช้ร่วมกันในห้องสมุด การบริหารจัดการห้องสมุดจัดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานและการตัดสินใจของบุคลากร โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นแหล่งทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าในการปกป้องถึงความคงอยู่ การเจริญเติบโต และการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตของห้องสมุด (Kaarst; et al. 2004: 34) ห้องสมุดแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ห้องสมุดหนึ่งอาจมีวัฒนธรรมองค์กรเพียงรูปแบบเดียวหรืออาจมีวัฒนธรรมรูปแบบอื่นรวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดขนาดเล็กอาจมีวัฒนธรรมองค์กรหลักเพียงลักษณะเดียว แต่ห้องสมุดขนาดใหญ่อาจมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งลักษณะ (รัชณี กิตติรังสี. 2548: 19) ความหลากหลายภายในองค์กรที่มีหลายหน่วยงานประกอบอยู่ร่วมกันหรือความหลากหลายของสมาชิกในองค์กร เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น ทำให้องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรหลายรูปแบบในองค์กรเดียวกัน (Mahoney. 2000: 241) เป็นต้น ห้องสมุดเช่นเดียวกับองค์กรต่าง ๆ ที่อาจมีความแตกต่างด้านรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดตามการศึกษาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มี 3 แนวคิด (Barker. 1995: 11; Adeyoyin. 2006: 7) ดังนี้

1. วัฒนธรรมห้องสมุด คือ ความร่วมมือทางวิชาการ (Library as an academic partnership) ความร่วมมือกับบุคคลหรือสถาบันเป็นสิ่งจำเป็นที่ห้องสมุดทุกแห่งต้องปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านทรัพยากรสารสนเทศและบริการของห้องสมุดให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความร่วมมือด้านทรัพยากรสารสนเทศและบริการแล้ว ห้องสมุดต้องสร้างความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรด้วย

2. วัฒนธรรมห้องสมุด คือ การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเรียนรู้ (Library's culture is adapting and flexible to learning) กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านไอซีทีและการสื่อสาร ที่เรียกว่า 3C ซึ่งได้แก่ Change คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การดำรงชีวิต และการทำงาน Competition คือ การแข่งขันที่รุนแรงและไร้พรมแดน และ Customer คือ ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้นและมีอิสระในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้ทำให้สภาพแวดล้อมของห้องสมุดและผู้ใช้ห้องสมุดเปลี่ยนแปลงไป ห้องสมุดต้องปรับตัวกับการเรียนรู้ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ของผู้ใช้ห้องสมุดที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบริการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ และการเรียนรู้ของห้องสมุดเพื่อให้ห้องสมุดดำรงอยู่และการประสบความสำเร็จ

3. วัฒนธรรมห้องสมุด คือ วัฒนธรรมบริการ (Library's culture is a service culture) ห้องสมุดเป็นองค์กรที่มีอาชีพและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือการให้บริการสารสนเทศแก่ผู้ใช้ห้องสมุด บรรณารักษ์วิชาชีพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการบริการนี้ โดยเป็นผู้กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติสำหรับการ

บริการตามจรรยาบรรณวิชาชีพ วัฒนธรรมการบริการสารสนเทศของห้องสมุดนี้จะเป็นภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าห้องสมุดเป็นองค์กรที่สาธารณชนสามารถแสวงหาสารสนเทศที่ต้องการได้เสมอ

การที่ห้องสมุดจะสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารห้องสมุดเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในผลักดันห้องสมุดให้เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ห้องสมุดได้มีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและเข้าใจวัฒนธรรมในองค์กร สามารถออกแบบการพัฒนาห้องสมุดที่เหมาะสมและนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown. 1993: 4) โดยการผสมผสานวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน และใช้ภาวะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางของห้องสมุดให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาห้องสมุดให้ประสบความสำเร็จ

การจัดการวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด

วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดเป็นความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางปฏิบัติที่สืบทอดกันมา แต่ละห้องสมุดอาจมีเพียงวัฒนธรรมเดียวหรือหลายวัฒนธรรมก็ได้ เนื่องจากไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือไม่ดี แต่มีเพียงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมเท่านั้น และวัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นที่ตายตัว (Static) จึงอาจเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องใช้เวลาอันยาวนาน ซึ่งสาเหตุที่ห้องสมุดจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร มี 5 เหตุผล (Adeyoyin. 2006: 5, 7-8) ดังนี้

1. ห้องสมุดมีวัฒนธรรมห้องสมุดที่เข้มแข็ง แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
2. วงการห้องสมุดมีการแข่งขันสูงและเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว
3. ห้องสมุดอยู่ในระดับปกติธรรมดาทั่วไปหรือมีแนวโน้มลดลง
4. ห้องสมุดต้องเข้าร่วมในกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่
5. ห้องสมุดขนาดเล็ก แต่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

ห้องสมุดแต่ละแห่งต้องมีการบริหารเพื่อจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นเครื่องมือในการผลักดันความสำเร็จของห้องสมุด อามสตรอง (Amstrong. 1991: Online) ได้เสนอแนวทางการจัดการวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในห้องสมุด ดังนี้

1. ห้องสมุดควรจัดองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบูรณาการการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดตั้งหน่วยงานใหม่สำหรับกิจกรรมใหม่ การขจัดระดับการบริหารที่ไม่จำเป็น เป็นต้น
2. การพัฒนาห้องสมุดต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
4. การแสดงตัวตนของบุคลากรห้องสมุด เช่น เว็บไซต์ของห้องสมุดมีชื่อบุคลากร รูปถ่ายหน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อการรับรู้ในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งห้องสมุด
5. บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานห้องสมุด เนื่องจากก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจของและต้องการผลักดันความสำเร็จของห้องสมุด

6. ผู้บริหารห้องสมุดควรรับข้อเสนอจากบุคลากรในการพัฒนาห้องสมุด
7. การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติด้านบริการห้องสมุด รวมทั้งการจูงใจในการปฏิบัติงาน การฝึกทักษะและความรู้ใหม่แก่บุคลากรห้องสมุด
8. การรับบุคลากรใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีแนวคิดหรือปฏิบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรหรือยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุด
9. การจัดการด้านสมรรถนะของห้องสมุด เพื่อยืนยันว่าผู้บริหารห้องสมุดและบุคลากรได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุดอยู่ตลอดเวลา

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด

ห้องสมุดแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันนโยบาย การดำเนินงาน การบริการและกลุ่มผู้ใช้ จึงมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสารสนเทศแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ และชุมชน การเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดขึ้นอยู่กับสถาบันการศึกษาที่สังกัด และความสำเร็จของห้องสมุดขึ้นอยู่กับห้องสมุดสามารถให้บริการสารสนเทศได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ได้หรือไม่ จากสถานการณ์ปัจจุบันที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งบประมาณที่จำกัด ความต้องการของผู้ใช้ที่เพิ่มมากขึ้น ความหลากหลายของบุคลากร เป็นต้น ทำให้ห้องสมุดต้องมองหาตัวแบบขององค์กรยุคใหม่และวัฒนธรรมใหม่ที่สามารถรองรับสถานการณ์ดังกล่าว คราสท์ และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 43) ได้ศึกษาหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และเสนอแนะว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan) และแบบปรับตัว (Adhocracy) เหมาะสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองรูปแบบทำให้ห้องสมุดมีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติจะให้ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรมีความเอื้ออาทรและใส่ใจซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถสร้างกลุ่มทำงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและรับผิดชอบงานได้หลายหน้าที่ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว จะช่วยด้านการจัดการความเสี่ยงและการลงทุนของห้องสมุด ซึ่งในการใช้วัฒนธรรมองค์กรทั้งสองรูปแบบในห้องสมุดนี้ ผู้บริหารห้องสมุดควรจัดการทำงานของบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกให้ปฏิบัติงานตามปกติทั่วไปของห้องสมุด และกลุ่มที่สองให้มีหน้าที่สำรวจเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับงานห้องสมุด ซึ่งช่วยเสนอแนะหรือกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาห้องสมุดให้ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้ใช้

2. ห้องสมุดดิจิทัล ในปัจจุบันหลายห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้บริการห้องสมุดดิจิทัล ซึ่งการบริการห้องสมุดดิจิทัลนี้มีหลายองค์การดำเนินการทั้งที่เป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรดังเช่นห้องสมุด องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรจะมีความพร้อมด้านบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยีจึงสามารถพัฒนาได้รวดเร็วกว่าห้องสมุด สามารถกอบโกยลูกค้าจำนวนมากให้ใช้

บริการและสร้างผลกำไรได้จำนวนมหาศาล ห้องสมุดจำเป็นต้องแข่งขันกับองค์กรเหล่านี้ คราสท์ และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 47) ได้แนะนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดดิจิทัล คือ แบบการตลาด (Market culture) หรือแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) โดยมีการตั้งเป้าหมายและดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ใช้ห้องสมุดมีทางเลือกในการใช้บริการห้องสมุดดิจิทัลมากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องมือค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศบนเว็บ เช่น Google, Wikipedia, Social media web เป็นต้น ห้องสมุดที่ประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถเสนอการบริการสารสนเทศดิจิทัลตรงความต้องการของผู้ใช้และส่งเสริมให้ผู้ใช้เห็นคุณค่าของการบริการห้องสมุด

3. ห้องสมุดขนาดเล็ก หมายรวมถึงห้องสมุดโรงเรียนและห้องสมุดเฉพาะ ซึ่งเป็นห้องสมุดที่มีบุคลากรจำนวนน้อยแต่ต้องให้บริการหน่วยงานขนาดใหญ่ที่ห้องสมุดสังกัด ห้องสมุดบางแห่งอาจมีบรรณารักษ์เพียงคนเดียวและมีผู้ช่วยอีก 2-3 คน บรรณารักษ์ต้องดำเนินงานตั้งแต่จัดทำนโยบายตลอดจนดำเนินการทุกอย่างในห้องสมุด รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของต้นสังกัด บรรณารักษ์จึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นต่องานที่รับผิดชอบ ความไว้วางใจและความเปิดเผยจึงเป็นเรื่องสำคัญระหว่างบุคลากรห้องสมุดด้วยกัน ความสำเร็จของห้องสมุดประเภทนี้ดูได้จากความถี่ในการเข้าใช้ห้องสมุดของผู้ใช้ ส่วนความล้มเหลวดูได้จากงบประมาณที่ได้รับลดลง ห้องสมุดประเภทนี้จึงต้องการวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบปรับตัว โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายทำให้บุคลากรห้องสมุดมีความสนิทสนม เอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการผลักดันภาระงานให้บรรลุผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวจะช่วยให้ห้องสมุดมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้นสังกัด (Kaarst; et al. 2004: 46)

4. ห้องสมุดประชาชน มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ดังนั้นทรัพยากรสารสนเทศ การบริการ และนโยบาย ต้องสะท้อนถึงความต้องการของชุมชน และคณะกรรมการชุมชนที่ห้องสมุดให้บริการ ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็กอาจมีเพียงบุคลากร 2-3 คน และอาสาสมัครที่ดำเนินงานเหมือนครอบครัวเล็ก ๆ ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ก็จะมีลักษณะเหมือนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างห้องสมุดประชาชนกับชุมชนมักจะแน่นเนื่องมาจากห้องสมุดประชาชนหลายแห่งรับงบประมาณและเงินเดือนของบุคลากรจากองค์กรชุมชนและเงินบริจาค วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับห้องสมุดประชาชนคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบปรับตัว โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายจะช่วยสร้างทีมงานที่มีจำนวนน้อยกับอาสาสมัครให้มีความร่วมมือ ผลักดันงานห้องสมุดให้สำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวทำให้ห้องสมุดมีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของคนในชุมชนที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุ อาชีพ การศึกษา เพศ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของคณะกรรมการชุมชนที่ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายของห้องสมุด

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับห้องสมุดส่วนใหญ่ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย

สามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานและลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ส่วนวัฒนธรรมแบบปรับตัวช่วยให้ห้องสมุดสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินงานได้สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของห้องสมุด วัฒนธรรมทั้งสองรูปแบบนี้จึงเอื้ออำนวยต่อการดำรงอยู่และการพัฒนาห้องสมุดให้เจริญเติบโตต่อไป นอกจากนี้ในยุคปัจจุบันที่สังคมสารสนเทศเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัลทำให้ห้องสมุดต้องแข่งขันกับองค์กรบริการสารสนเทศดิจิทัลอื่นซึ่งมีศักยภาพสูงกว่าห้องสมุด วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดดิจิทัล คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่เน้นการแข่งขันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ดูบริน (DuBrin. 1998: 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดาฟท์ (Daft. 1999: 5) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 204) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมที่ผู้นำควรจะทำเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ประเวศ วะสี (2540: 52) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 393) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2543: 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร

สรุป ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนตัวในการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา จนเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม โดยใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลด้วยวิธีการสั่งการเพื่อให้ผู้ตามดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปตามนโยบาย และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารและการจัดการองค์กรทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร โดยนักวิชาการหลายคนได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

เกตเซลและกูปา (Getzel; & Guba. 1957: 129) แบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการบริหารออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. แบบยึดองค์กรเป็นหลัก (Nomothetic dimension leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงนโยบายและประโยชน์ของสถาบันหรือองค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
2. แบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic dimension leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงความต้องการของบุคคลมากกว่านโยบายและผลประโยชน์ของสถาบันหรือองค์กร
3. แบบประสานประโยชน์ (Transactional leaders) คือพิจารณาทั้งนโยบายและประโยชน์ของสถาบัน องค์กรและบุคคลในองค์กรเป็นหลัก

ลิเคิร์ต (Likert. 1961: 217-219) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การใช้อำนาจกดขี่ (Exploitative authority) ผู้นำนิยมใช้อำนาจไว้ใจผู้บังคับบัญชาน้อย สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การสื่อสารเป็นแนวตั้ง การตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องบน และมีลักษณะนิสัยเป็นเจ้านายออกคำสั่ง
2. การใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา (Benevolent authority) ผู้นำไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่บางกลุ่มยังหวาดกลัวต่อการลงโทษ อนุญาตให้มีการสื่อสารจากข้างล่างได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ตัวแทนบางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด
3. การบริหารแบบการปรึกษาหารือ (Consultative management) ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ทั้งหมด รับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นบางครั้ง และมีส่วนร่วมบ้าง การสื่อสารเป็นไปทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง มีนโยบายการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจทั่ว ๆ ไปอยู่ที่เบื้องบน แต่ยังคงอนุญาตให้มีการตัดสินใจเฉพาะบางเรื่องในระดับล่างได้เช่นกัน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน
4. การบริหารที่มีการร่วมมือกันทุกฝ่าย (Participative group) ผู้บริหารไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ในทุก ๆ กรณี รับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารกระทำในระบบเปิดทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลิเคิร์ตให้ความเห็นว่า ถ้าผู้นำใช้รูปแบบที่สื่ไปปฏิบัติแล้ว ผู้นำนั้นจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

เบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964: 10-14) ได้คิดค้นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ในการที่อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติ เน้นงาน และมิติเน้นคน

1. การเน้นงาน (Concern for production) หมายถึง การเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตหรือพัฒนา และการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ

2. การเน้นคน (Concern for people) หมายถึง การเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ใช่โดยอำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนและสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

เบลคและมูทอน อธิบายภาวะผู้นำแบบทฤษฎีตาข่ายการบริหารโดยแกนนอนแสดง ความสนใจเรื่องงานและแกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วงต่อเนื่องกัน ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด ดังแสดงใน

การเน้นคน (Concern for People)	9	1,9							9,9	
	8	ผู้นำแบบเน้นคน							ผู้นำแบบทีมงาน	
	7									
	6									
	5					5,5				
	4					ผู้นำแบบประนีประนอม				
	3									
	2	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย							ผู้นำแบบเน้นงาน	
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		การเน้นงาน (Concern for Production)								

ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร

ที่มา: Robert R. Blake; & Jane S. Mouton. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. p. 10.

ภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารดังภาพประกอบ 3 ได้แบ่งเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน หรือภาวะผู้นำแบบ 9,1 ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูงแต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำ มองว่าคนไม่รับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน คนจะทำงานได้อยู่ที่การวางแผนที่ดี รูปแบบการบังคับบัญชาจะเน้นผลงานเป็นหลัก สนใจเป้าหมายองค์กร มองว่าคนและองค์กรมีเป้าหมายต่างกัน จึงเพิกเฉยต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งเข้มงวดต่อวิธีการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด เน้นความสำเร็จ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจหรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยตนเอง พร้อมต่อสู้เพื่อความคิดและทัศนคติของตนมากกว่าจะปรับความคิดของตนตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ผู้นำประเภทนี้จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของตนและองค์กร มองว่าการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ผู้นำจะกำหนดเวลาและขั้นตอนการทำงาน วางกฎระเบียบในการปฏิบัติ ตลอดจนมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และกดดันให้คนทำงานเสร็จตามความต้องการ โดยจะยอมเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น

2. ภาวะผู้นำแบบเน้นคน หรือภาวะผู้นำแบบ 1,9 ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง เชื่อว่าความต้องการ ความคิดและความรู้สึกของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าผลผลิตและต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำประเภทนี้มองว่าควรช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เนื่องจากมีความรู้และทักษะในการทำงานมากกว่า จึงแสดงวิธีทำงาน ไม่ใช่เพียงสั่งให้ทำ จะให้ความอบอุ่น การยอมรับและความเข้าใจ โดยหวังได้รับความจงรักภักดีเป็นการตอบแทน จะชักชวนให้ทำงานและช่วยเหลือเมื่อเกิดข้อผิดพลาด มองว่าคนต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องและเรียนรู้ที่จะแก้ไขตนเอง ผู้นำแบบนี้จะพยายามรักษาความสงบสุขกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นมิตร น่าคบ ต้องการการยอมรับจึงทำตามความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง หลีกเลี่ยงการปฏิเสธผู้อื่น ไม่ชอบความขัดแย้ง

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย หรือภาวะผู้นำแบบ 1,1 ผู้นำสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ พบมากในองค์กรราชการ ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบรับภาระไม่ว่าเรื่องใด อีกทั้งไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการของตนเอง ทำงานเพียงเพื่อให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อให้ได้รับค่าจ้างและบำเหน็จเมื่อเกษียณ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุดโดยจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน ไม่สนใจงาน สนใจแต่การรักษาตำแหน่งของตนเองไว้เท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะทำแต่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง เมื่อมีข้อสงสัยในการทำงานจะถามผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้บอกว่าต้องปฏิบัติอย่างไร

4. ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม หรือภาวะผู้นำแบบ 5,5 ผู้นำจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับปานกลาง เมื่อเป้าหมายขององค์กรและคนขัดแย้งกัน จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน มองว่าคนมีความสำคัญเช่นเดียวกับงาน จึงไม่เพิกเฉยต่อความรู้สึกและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเป็นคนยืดหยุ่น

และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ไม่ได้ทุ่มเทให้คนจนหมด จะทำตามเสียงส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดความไม่พอใจน้อยที่สุด ผู้นำประเภทนี้มองว่าเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และการทำให้คนพึงพอใจพร้อมทั้งรู้สึกมั่นคงถือเป็นเป้าหมายอีกประการหนึ่ง จึงรักษาสมดุลระหว่างสองฝ่าย โดยการตั้งเป้าหมายการผลิตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ แต่เป้าหมายไม่ตายตัวเท่าแบบแผนงาน แต่จะเป็นเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ถ้าคนไม่ยอมรับ

5. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน หรือภาวะผู้นำแบบ 9,9 ผู้นำแบบทีมจะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง มองว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้าด้วยกันได้ การบังคับบัญชาแบบทีมงานเกิดจากการประสานความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้องค์กร ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ขณะเดียวกันคนเติบโตและพัฒนา เน้นการใช้ทักษะและการสร้างการทำงานแบบเป็นทีม เพื่อส่งเสริมสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับสูง ผู้นำแบบทีมเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการขององค์กรและผลประโยชน์ที่ได้รับ ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟัง แต่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานโดยให้รู้จักควบคุมตนเองและรู้สึกผูกพันกับงาน ผู้นำจะเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา ให้คำแนะนำ ให้มุมมองและแนวทางในการทำงาน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ รวมถึงเป็นผู้สอนงาน โดยเป็นผู้ทบทวนและวิจารณ์ผลงานที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่ดี ๆ ผู้นำประเภทนี้จะอุทิศตนให้กับงานและมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและไว้วางใจ มองว่าการตัดสินใจต้องมีเหตุผลและสร้างสรรค์ ไม่ตัดสินใจจากความเชื่อของตนเอง แต่ตัดสินใจจากการหาทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด โดยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตน เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดที่ชัดเจนของตนเอง แม้จะเปลี่ยนใจตามเหตุผลอื่นก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องมีผู้บริหารเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ซึ่งผู้บริหารของห้องสมุดแต่ละแห่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามโครงสร้างการบริหารงานแต่ละห้องสมุดโดยผู้บริหารแต่ละคนอาจมีภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไปทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งหากห้องสมุดใดมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะส่งผลให้ห้องสมุดนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาดำเนินงานภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ว่าต้องมีระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยกำหนดคุณภาพมาตรฐานของผู้บริหารห้องสมุดด้านภาวะผู้นำตามเกณฑ์ของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554: 83) ดังนี้

1. ผู้บริหารห้องสมุดต้องมีวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถาบันต้นสังกัด เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปี การจัดทำงบประมาณประจำปี เป็นต้น

2. ผู้บริหารห้องสมุดสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับ มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาหน่วยงานและสถาบัน เช่น การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานผ่านการประชุมภายในของหน่วยงาน การแจ้งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การวางแผนกลยุทธ์โดยการแปลงวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ของสถาบันต้นสังกัดไปสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของห้องสมุด การใช้โปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ผู้บริหารห้องสมุดมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานไปยังบุคลากรในหน่วยงาน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม เอกสารรายงานการปฏิบัติงาน การพบปะพูดคุย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4. ผู้บริหารห้องสมุดสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม ซึ่งการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรห้องสมุดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ทำให้สามารถลดเวลาและขั้นตอนในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ เช่น การแต่งตั้งประธานคณะกรรมการ ในการดูแลการดำเนินการของบุคลากรภายในแผนกของคณะกรรมการกลุ่มนั้น การแต่งตั้งหัวหน้าโครงการในการดูแลการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. ผู้บริหารห้องสมุดถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเต็มตามศักยภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารห้องสมุดสามารถถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานบรรลุผลตามแผนปฏิบัติงานโดยสื่อสารอย่างเป็นทางการในการประชุมแผนกต่าง ๆ ในห้องสมุดและผ่านเอกสารรายงานการประชุมไปยังบุคลากรทุกระดับ และโดยการสั่งการอย่างไม่เป็นทางการผ่านการพบปะพูดคุย การสังสรรค์ หรือการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องสมุด เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

6. ผู้บริหารห้องสมุดบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานและสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักธรรมาภิบาลที่ห้องสมุดพึงปฏิบัติมี 10 ประการ ดังนี้

6.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้บริหารห้องสมุดบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานในปีต่อไป

6.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารห้องสมุดมีการบริหารงานที่ใช้ทรัพยากรด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบสนองความต้องการของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้ใช้บัณฑิต

6.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ผู้บริหารห้องสมุดส่งเสริมให้มีการบริการ ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของหน่วยงานตามความต้องการของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้ใช้บัณฑิต รวมทั้งตามความเหมาะสม และตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น มีการแก้ไขข้อร้องเรียนของผู้ใช้ บริการ และมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากแบบสำรวจความพึงพอใจ ผู้รับบริการของห้องสมุด เป็นต้น

6.4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability) ผู้บริหารห้องสมุดแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติตามหน้าที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามความคาดหวังของบุคลากร ผู้ใช้บัณฑิตและนักศึกษา

6.5 หลักความโปร่งใส (Transparency) ผู้บริหารห้องสมุดมีการบริหารอย่างโปร่งใส และมีการรับฟังความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการห้องสมุด ซึ่งเป็นตัวแทนจากคณะต่าง ๆ มาประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินงานของห้องสมุด เป็นต้น

6.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้บริหารห้องสมุดบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้บริหารสำนักหอสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรม เป็นต้น

6.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้บริหารห้องสมุดมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้าแผนก ประธานคณะกรรมการ และหัวหน้าโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

6.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law) ผู้บริหารห้องสมุดส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามข้อบังคับของสถาบันต้นสังกัด และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับสิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ตามระเบียบของสถาบันต้นสังกัด

6.9 หลักความเสมอภาค (Equity) บุคลากรห้องสมุดได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการในด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกชาย หญิง อายุ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เป็นต้น

6.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ผู้บริหารห้องสมุดมีการหาข้อตกลงร่วมกันภายในหน่วยงาน เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมต่าง ๆ ของห้องสมุด เป็นต้น

7. ผู้บริหารห้องสมุดนำผลการประเมินของสถาบันไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม

ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการบังคับบัญชาและชักจูงให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสิ่งที่จะหลอมรวมสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงจะใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

ดราคอน (Dragon. 1976) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำโดยการประเมินจากผู้บริหารเอง และการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุด มหาวิทยาลัย 13 แห่ง จำนวน 166 คน และผู้บริหารห้องสมุด 28 คน โดยใช้แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์และพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนเป็นผู้แสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็นผู้ใกล้ชิดประนีประนอมข้อขัดแย้งและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงานสูงกว่าความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนและค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ส่วนค่าสหสัมพันธ์ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ล็อก (Lok. 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมย่อยลักษณะความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พยาบาลจากที่ปฏิบัติงานมากกว่า 12 เดือน ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่อันได้แก่ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลเอกชน และโรงพยาบาลจิตเวชที่อยู่ในนครซิดนีย์ จำนวน 398 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 258 ชุด และตัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 251 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ แบบสำรวจความพึงพอใจ และแบบสำรวจความมุ่งมั่น ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมโรงพยาบาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมากที่สุด รองลงมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมย่อยในโรงพยาบาลพบว่า มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุนมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและวัฒนธรรมองค์กรแบบนวัตกรรม ตามลำดับ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลพบว่าโดยทั่วไปพยาบาลมีความพึงพอใจและความมุ่งมั่นกับการทำงานในหอผู้ป่วยของพวกเขา ในด้านความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันของหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความมุ่งมั่นในหอผู้ป่วย วัฒนธรรมแบบราชการคือวัฒนธรรมย่อยที่ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำ แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับผู้นำ

ชิมมอเอลเลอร์ (Schimmoeller, 2006) วิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบของผู้นำในองค์กร โดยมองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ และความเป็นผู้นำก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นกันในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันในการนำองค์กรสู่จุดมุ่งหมาย และหากองค์กรใดต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของผู้นำก็ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก่อนเพื่อรองรับรูปแบบผู้นำที่แตกต่างไปจากเดิม งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบครอบครัว (Clan) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) แบบลำดับการบังคับบัญชา (Hierarchy) และแบบการตลาด (Market) ซึ่งวัดโดยเครื่องมือวัดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI) และกรอบแนวคิดผู้นำ 2 แบบคือ ผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และผู้นำแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Transactional or laissez faire) ซึ่งวัดโดยแบบสำรวจที่เรียกว่า MLQ 5X โดยใช้สถิติค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบทบาทผู้นำแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ และผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง จะพบในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบครอบครัว และแบบเฉพาะกิจ นอกจากนี้ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับการบังคับบัญชา เช่นเดียวกับกับผู้นำแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว

บรูคส์ (Brooks, 2007) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำใน ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการวิจัย (Academic Research Library: ARL) และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่เป็นห้องสมุดเพื่อการวิจัย (Non-ARL) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น บรรณารักษ์และบุคลากรห้องสมุดดังกล่าวในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 625 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร หรือที่เรียกว่า “Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI” ซึ่งใช้ในการหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำ การวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะดูแนวโน้มและช่วยเหลือห้องสมุดที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการวิจัยพบว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร ปัญหาส่วนใหญ่ที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบ คือ ขาดแคลนงบประมาณ ซึ่งผู้นำแต่ละห้องสมุดมีวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยยังชี้ว่าการศึกษาด้านบรรณารักษศาสตร์ไม่ได้เตรียมพร้อมบัณฑิตสำหรับการแก้ไขปัญหาวิกฤตที่ขยายในวงกว้าง

คาร์อลและลิน (Carol; & Lyn, 2008) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุด มหาวิทยาลัยซัสเคทเชวัน (University of Saskatchewan ตามกรอบค่านิยมการแข่งขันของคาเมรอนและควินน์ (Cameron and Quinn's Competing Values Framework: CVF) ในการวัดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุด ซึ่งแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบครอบครัว แบบเฉพาะกิจ แบบลำดับการบังคับบัญชาและแบบการตลาด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์ของ

ห้องสมุด จำนวน 35 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ จำนวนปีที่ทำงานในห้องสมุด ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI) และตอนที่ 3 ถามความคิดเห็นต่อความสำเร็จของห้องสมุดใน 5 ปีข้างหน้า ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดเป็นแบบการตลาดและแบบลำดับการบังคับบัญชา ที่บุคลากรมุ่งการแข่งขันและประสบความสำเร็จสูง ความคิดเห็นของบรรณารักษ์ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรควรเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบเฉพาะกิจ และแบบครอบครัว เนื่องจากความสำเร็จของห้องสมุดหรือเป้าหมายในระยะยาวของห้องสมุดจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นทีม พัฒนาศักยภาพไปด้วยกันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง

บาล็อก (Balog. 2009) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและห้องสมุดประชาชนโครเอเชีย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดประชาชน จำนวน 4 คน และผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการของห้องสมุด การแข่งขันระหว่างบรรณารักษ์ ความคาดหวังของผู้ใช้ การจัดการชุมชนท้องถิ่น การกำกับติดตามคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม และผู้บริหารห้องสมุดมีทัศนคติที่ดีต่อคุณภาพและการประเมิน โดยเห็นว่าสภาพแวดล้อมของห้องสมุดที่มีคุณภาพจะต้องประกอบด้วยควมมีประสิทธิภาพในการให้บริการอันส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ เช่น มีพื้นที่เพียงพอ มีอุปกรณ์ที่ทันสมัย บรรณารักษ์มีความรู้ความสามารถ มีทรัพยากรที่มีคุณภาพ เป็นต้น

แอนเทลแมน อาร์ลิตซ์ และ บัตเตอร์ (Antelman; Arlitsch; & Butler. 2010) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ Competing Values Framework (CVF) ซึ่งมี 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบครอบครัวที่เน้นการทำงานแบบทีมและพัฒนาบุคลากร แบบเฉพาะกิจ ที่เน้นการทำงานที่ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แบบลำดับการบังคับบัญชา ที่เน้นโครงสร้างการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนชัดเจน และแบบการตลาด ที่เน้นการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเข้าร่วมโปรแกรมการแข่งขันความเป็นผู้นำของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จัดโดย สมาคมห้องสมุดวิจัยและสถาบันฟราย (Frye Institute) จำนวนทั้งสิ้น 240 คน จากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 93 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม ค.ศ. 2008 และมีผู้ตอบกลับมา จำนวน 177 คน คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ได้จำนวน 165 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำห้องสมุดในอนาคตส่วนใหญ่เป็นสตรีมีอายุระหว่าง 30- 40 ปีและรองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี มาจากสายงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีห้องสมุดและรองลงมาคืองานบริการ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปแต่ยังคงครอบงำด้วยรูปแบบลำดับการบังคับบัญชา ซึ่งในความคิดเห็นของผู้นำในอนาคตส่วนใหญ่ไม่พอใจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากจะเป็น

ข้อจำกัดศักยภาพการปฏิบัติงานของตน และเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรควรมีการยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้เพื่อความเหมาะสมเพื่อการพัฒนาห้องสมุดให้สอดคล้องกับสถานการณ์

อวานและมาห์มูด (Awan; & Mahmood. 2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำวัฒนธรรมองค์กรและความมุ่งมั่นของพนักงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในเมืองปัญจาบ ประเทศปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บรรณารักษ์ชำนาญการที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปทางบรรณารักษศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 30 แห่งและแต่ละแห่งมีบรรณารักษ์ไม่ต่ำกว่า 3 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 115 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) และแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ECQ (Employee Commitment Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าบรรณารักษ์มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ มีวัฒนธรรมองค์กรในห้องสมุดแบบมุ่งผลสำเร็จมากที่สุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการแบบครอบครัว และแบบปรับตัวตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากความเป็นระบบราชการ (Bureaucratic system) มีสูงมากในมหาวิทยาลัยของปากีสถาน

งูเยนและโมฮาเมด (Nguyen; & Mohamed. 2010) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศออสเตรเลีย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำธุรกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิภาพของพฤติกรรมภาวะผู้นำถูกผูกพันกับประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการคิด การจูงใจ โดยผู้นำต้องให้เวลากับความสนใจในกิจกรรมการจัดการความรู้และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น

งานวิจัยในประเทศไทย

มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น (2529) ได้ศึกษาแบบและประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย พร้อมทั้งเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐตามทัศนคติของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/แผนก และบรรณารักษ์ และเปรียบเทียบแบบและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 14 แห่ง จำนวน 231 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบทดสอบหาแบบการบริหารและระดับประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยส่วนรวมมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง และมีแบบสนับสนุนเป็นแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งมีแบบการบริหารที่เหมือนกัน ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นพ้องกันในเรื่องแบบการบริหารพื้นฐาน

ของผู้บริหาร แต่เรื่องแบบสนับสนุนของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายเห็นว่า ตัวผู้บริหารมีแบบสนับสนุนเป็นแบบสัมพันธ์สูง/งานต่ำ ในขณะที่บรรณารักษ์มีความเห็นว่า ผู้บริหารของตนมีแบบสนับสนุนทั้ง 3 แบบตามลำดับ ดังนี้ สัมพันธ์สูง/งานต่ำ แบบสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ และแบบงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ และผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความเห็นว่า ตนมีระดับประสิทธิภาพการบริหารสูงกว่าที่ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็น

นิภาวรรณ ศรีโลฟง (2543) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำแนกตามขนาดของคณะและสาขาวิชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 332 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคูก์และลาฟเฟอร์ดี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามขนาดของคณะและสาขาวิชาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ศึกษาภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิต โดยศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับภาวะผู้นำที่เน้นความเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสวนสัตว์ดุสิต จำนวน 106 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง และแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาร์ฟ ซึ่งมี 4 รูปแบบ คือ แบบการปรับตัว แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ และลักษณะของภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ลักษณะระดมความร่วมมือผูกพัน และลักษณะสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตอยู่ในระดับปานกลางในทุกแบบ และเมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน

ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ แผนกงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เขตเมืองพัทยา จ.ชลบุรี จำนวน 10 แห่ง จำนวนพนักงาน 372 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาร์ฟ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทุกรูปแบบอยู่ในระดับมากโดยมีการรับรู้แบบราชการในอันดับแรก รองลงมาคือแบบเครือญาติ แบบปรับตัว และ

แบบมุ่งผลสำเร็จตามลำดับ พนักงานที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีแผนงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐาน และรวมทุกด้าน โดยการรับรู้วัฒนธรรมแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันด้านจิตใจ วัฒนธรรมแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และวัฒนธรรมแบบราชการมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันด้านจิตใจ

รัชนี กิตติรังสี (2548) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2547 เฉพาะข้าราชการ ลูกจ้างบรายได้ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับตามแนวคิดของคูก์ และลาฟเฟอร์ดี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้ง 3 แบบ โดยแบบสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และ แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติ พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

กนกวรรณ เฟิงวรรณ (2549) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด พร้อมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม เพศ อายุ ส่วนงานสังกัดปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาฟท์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการสูงสุด บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีอายุต่างกันและสังกัดส่วนงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรเทศบาล

ตำบลที่มีเพศและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

นันทิยา น้อยจันทร์ (2550) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ความแตกต่างของประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏและกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือสถาบันอุดมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกตามกลุ่มมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏและกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม จำนวน 64 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี, อิงเคลล์, ซีลด์, อัลเวสสันท์, อโรบาและคิม และซาท ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสถาบันอุดมศึกษา เป็นวัฒนธรรมที่ดำเนินภายใต้กรอบพันธกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาระหว่างกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกับกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมในภาพรวมไม่มีความแตกต่าง วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาในทางบวก

วิษุวัต มหิทธิกร (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการพลเรือนและพนักงานราชการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 225 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการทำวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรการบริหารด้านต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ การจัดการความรู้ และความผูกพันในองค์กร รวมทั้งการศึกษาความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารและสมาชิกในองค์กรเห็นด้วยกับวัฒนธรรมองค์กรแบบต่าง ๆ หรือต้องการให้มีวัฒนธรรมองค์กรหลายรูปแบบในองค์กร ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของห้องสมุดพบว่ามีลักษณะประนีประนอม ในขณะที่เดียวกันก็เน้นงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำพบว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 30 แห่ง แบ่งเป็นห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ 12 แห่ง มีบรรณารักษ์ 323 คน และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 18 แห่ง มีบรรณารักษ์ 193 คน รวมจำนวนบรรณารักษ์ทั้งสิ้น 516 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่สุ่มมาจากประชากรข้างต้น ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 242 คนตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: Online) โดยวิธีการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified random sampling) ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามสำหรับบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรายละเอียดและวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งข้อคำถามเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964) และใช้แบบสอบถามงานวิจัยของณัฐนา เอื้อสิริมนต์

(2544) มาปรับข้อคำถามให้เหมาะกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความหมายของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเห็นคน ผู้นำแบบเห็นงาน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบประนีประนอม และผู้นำแบบที่มงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของดาฟท์ (Daft. 2009: 382-384) และใช้แบบสอบถามงานวิจัยของ ชวนา อังคนุพันธ์ (2546) รัชณี กิตติรังสี (2548) วีรพล จักรศรีมงคล (2548) และกนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) มาปรับข้อคำถามให้เหมาะกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาครอบคลุมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ คือ แบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ

2. นำแบบสอบถามเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อขอคำปรึกษาในการปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency: IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อให้ความเห็นชอบ

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองกับบรรณารักษ์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย สำนักหอสมุดกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและชัดเจนของข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .937 ซึ่งถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้จริง

7. นำผลการทดลองใช้แบบสอบถามเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อพิจารณาเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยแก่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง รวมจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 516 ชุด ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 417 ชุด ซึ่งถือว่ามากกว่าจำนวนขั้นต่ำตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน

ตาราง 1 จำนวนบรรณารักษ์และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	จำนวนบรรณารักษ์	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ		
ขนาดเล็ก		
1. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	13	12
2. หอสมุด สาขาวังท่าพระ มหาวิทยาลัยศิลปากร	8	8
3. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	12	12
รวม	33	32
ขนาดใหญ่		
4. สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	15	13
5. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	29	25
6. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	18	18
7. หอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล	38	31
8. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง	89	60
9. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	28	24
10. สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	29	26
11. สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	29	26
12. สำนักบรรณสารสนเทศ การพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	15	7
รวม	290	230

ตาราง 1 (ต่อ)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน บรรณารักษ์	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน		
ขนาดเล็ก		
1. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกริก	6	6
2. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยชินวัตร	4	4
3. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเซนจอห์น	5	5
4. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	7	6
5. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยปทุมธานี	2	2
6. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต	14	5
7. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม	12	12
8. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม	12	11
9. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	12	11
10. หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	3	3
11. ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระ เกียรติ	13	9
12. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	12	12
13. สำนักหอสมุดและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยธบุรี	5	3
14. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	3	3
รวม	110	92
ขนาดใหญ่		
15. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	23	14
16. สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	15	15
17. ศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	26	21
18. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	19	13
รวม	83	63
รวมจำนวนทั้งสิ้น	516	417

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา คัดเลือกเฉพาะฉบับที่ตอบสมบูรณ์ เป็นแบบสอบถามที่นำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 417 ฉบับ ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ที่กำหนดว่า ประชากร 516 คน ต้องเป็นกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 226 คน การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นคำร้อยละ

3. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และตอนที่ 3 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีลักษณะแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดคะแนนคำตอบของแต่ละระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	เท่ากับ	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

แล้วคำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำตอบแต่ละข้อ แต่ละตอน และผลรวมทั้งหมด การแปลผลของค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ / หรือ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ / หรือ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้มาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ / หรือ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ / หรือ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ / หรือ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้น้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้ t-test

5. เปรียบเทียบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ โดยใช้ t-test

6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าร้อยละ ใช้วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

7.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์กร

7.3 t-test Independent ใช้เปรียบเทียบภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์กรตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด

7.4 สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

- N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
- \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
- S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- * แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- ** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
3. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด
4. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
6. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด
7. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด
8. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย มีดังนี้

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวประเภทของห้องสมุด และขนาดของห้องสมุด

สถานภาพ	ขนาดของห้องสมุด				รวม	
	ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
ประเภทของห้องสมุด						
สถาบันของรัฐ	32	7.6	230	55.2	262	62.8
สถาบันเอกชน	92	22.1	63	15.1	155	37.2
รวม	124	29.7	293	70.3	417	100

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดห้องสมุดสถาบันของรัฐ คิดเป็น ร้อยละ 62.8 และปฏิบัติงานในห้องสมุดที่มีขนาดใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 70.3

2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว			
1.1 บุคลากรห้องสมุดมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.51	.94	มาก
1.2 ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีของห้องสมุด	3.85	.96	มาก
1.3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดและทำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อห้องสมุด	3.56	.99	มาก
1.4 ผู้บริหารใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก	3.60	.98	มาก
1.5 บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าหากพยายามปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานตลอดเวลาจะทำให้ห้องสมุดจะประสบความสำเร็จได้	4.04	.86	มาก
1.6 บุคลากรห้องสมุดรับรู้และเข้าใจศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานด้วยตนเอง	3.77	.79	มาก
รวม	3.72	.68	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ			
2.1 ห้องสมุดมีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อวัดการทำงาน	3.83	.87	มาก
2.2 ห้องสมุดมุ่งเน้นการทำงานสู่ความเป็นเลิศ หรือมาตรฐานที่ดีเลิศ	4.12	.86	มาก
2.3 ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน จึงไม่ค่อยเห็นความจำเป็นที่จะยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพห้องสมุด	3.10	.90	ปานกลาง
2.4 ในห้องสมุดมีการแข่งขันกันทำงานระหว่างบุคลากรเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของห้องสมุด	3.04	1.03	ปานกลาง
2.5 ห้องสมุดเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุกในการบริการ	3.89	.95	มาก
2.6 บุคลากรห้องสมุดมีสำนึกในบทบาทหน้าที่และมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.87	.87	มาก
รวม	3.64	.61	มาก
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย			
3.1 ห้องสมุดมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนครอบครัวเดียวกัน	3.57	.99	มาก
3.2 ห้องสมุดให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรเสมอ	3.68	1.03	มาก
3.3 ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับบุคลากรท่านอื่น	3.39	1.00	ปานกลาง
3.4 ท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือและเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน	3.89	.77	มาก
3.5 หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน มักรับฟังความคิดเห็นและเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	1.01	มาก
3.6 ห้องสมุดของท่านไม่ค่อยมีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.11	1.58	ปานกลาง
รวม	3.54	.73	มาก
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ			
4.1 ท่านยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด	3.88	.78	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.2 ท่านปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกันในหน่วยงานมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน แม้จะขัดกับความรู้สึกของผู้ร่วมงานก็ตาม	3.42	.86	ปานกลาง
4.3 ห้องสมุดมีการจัดความเป็นระเบียบของบุคลากร เช่น การแต่งกาย สถานที่รับประทานอาหาร เป็นต้น	3.53	.98	มาก
4.4 บุคลากรห้องสมุดไม่มีอำนาจตัดสินใจหรือสั่งงานแทนหัวหน้าฝ่าย/แผนก ในทุกสถานการณ์หากไม่มีคำสั่งมอบหมาย	3.39	.98	ปานกลาง
4.5 ห้องสมุดเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความประหยัด	3.70	.93	มาก
4.6 ท่านมักใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้มาก่อนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าคิดหาทางเลือกใหม่	3.15	.87	ปานกลาง
รวม	3.51	.57	มาก
รวมทั้งหมด	3.60	.52	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ($\bar{X} = 3.72$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแบบมุ่งผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.64$) แบบเครือข่าย ($\bar{X} = 3.54$) และแบบราชการ ($\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

วัฒนธรรมองค์กร	หน่วยงานของรัฐ		หน่วยงานเอกชน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว	3.68	.63	3.79	.73	-1.64
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.62	.58	3.67	.64	-.84
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย	3.45	.69	3.69	.76	-3.16*
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ	3.46	.58	3.58	.54	-2.04*
รวม	3.55	.48	3.68	.55	-2.47*

$$t_{(.05)} = 1.96$$

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานเอกชน มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 โดยห้องสมุดหน่วยงานเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าห้องสมุดของรัฐ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ห้องสมุดเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายดีและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดของรัฐ

4. เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด

วัฒนธรรมองค์กร	ห้องสมุดขนาดเล็ก		ห้องสมุดขนาดใหญ่		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว	3.70	.68	3.72	.67	-.26
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.58	.60	3.66	.61	-1.34
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายดี	3.61	.70	3.51	.74	1.34
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ	3.54	.56	3.49	.57	.78
รวม	3.61	.52	3.60	.51	.21

$$t_{(.05)} = 1.96$$

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ภาวะผู้นำแบบเห็นคน			
1.1 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดผู้บริหารคอยปกป้องให้เสมอ	3.04	.98	ปานกลาง
1.2 ผู้บริหารมักยอมเสียสละให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ			
1.3 ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนระเบียบหรือข้อบังคับหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย	3.24	.95	ปานกลาง
1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย	3.02	1.07	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.5 ผู้บริหารเชื่อว่างานจะมีประสิทธิภาพถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน	3.72	1.04	มาก
1.6 ผู้บริหารวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นอันดับแรก	3.04	.99	ปานกลาง
	3.76	.85	มาก
รวม	3.18	.77	ปานกลาง
2. ภาวะผู้นำแบบเห็นงาน	3.25	1.00	ปานกลาง
2.1 ผู้บริหารเน้นผลประโยชน์ของห้องสมุดมากกว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.47	1.02	ปานกลาง
2.2 ผู้บริหารวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียด	3.54	.90	มาก
2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดว่าต้องทำอะไรและทำอย่างไร แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.92	.83	มาก
2.4 ผู้บริหารมักผลักดันตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำโครงการใหม่ ๆ			
2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด	3.21	.85	ปานกลาง
2.6 ผู้บริหารมักสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร			
รวม	3.52	.54	มาก
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย			
3.1 ผู้บริหารมักบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษางานที่เคยปฏิบัติมาในอดีตและปล่อยให้รับผิดชอบงานด้วยตัวเอง	3.16	.94	ปานกลาง
3.2 หากเกิดปัญหา ผู้บริหารมักประวิงเวลาจนกว่าจะสามารถหาคนตัดสินใจแก้ปัญหานั้นได้	2.88	.96	ปานกลาง
3.3 ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้	2.42	1.10	น้อย
3.4 เมื่อเกิดความขัดแย้งในห้องสมุด ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกันเอง	2.74	1.05	ปานกลาง
3.5 ผู้บริหารมักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบงานด้วยตนเองโดยจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	3.00	.96	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เพื่อลดความรับผิดชอบ	2.51	1.14	ปานกลาง
รวม	2.78	.73	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม			
4.1 ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่จะนำไปสู่ข้อโต้แย้งได้	2.87	1.04	ปานกลาง
4.2 ผู้บริหารบังคับบัญชาอ่อนน้อม แข็งบ้างแล้วแต่ว่าจะเป็นเรื่องหรือกรณีใด	3.48	.90	ปานกลาง
4.3 เมื่อเกิดความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดของทั้งสองฝ่าย	3.50	.95	มาก
4.4 ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักใช้วิธีอะลุ่มอล่วย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ แต่ก็ได้ผลงานในระดับหนึ่ง	3.43	.89	ปานกลาง
4.5 ผู้บริหารใช้วิธีพูดคุยชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมากกว่าการออกคำสั่ง หรือเรียกประชุมอย่างเป็นทางการ	3.37	1.01	ปานกลาง
4.6 เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	3.52	.97	มาก
รวม	3.36	.66	ปานกลาง
5. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน			
5.1 ผู้บริหารสามารถประสานความต้องการของห้องสมุดและบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.57	.98	มาก
5.2 ผู้บริหารคอยติดตามงาน และสอบถามความก้าวหน้าในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำหากประสบปัญหา	3.63	.93	มาก
5.3 ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมไม่ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ	3.49	.97	ปานกลาง
5.4 ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	1.02	มาก
5.5 ผู้บริหารจะปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด	3.58	1.00	มาก
5.6 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมศึกษาหาข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	3.52	1.02	มาก
รวม	3.55	.87	มาก
รวมทั้งหมด	3.28	.46	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำพบว่าภาวะผู้นำแบบทีมงาน ($\bar{X} = 3.55$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแบบเน้นงาน ($\bar{X} = 3.52$) แบบประนีประนอม ($\bar{X} = 3.36$) แบบเน้นคน ($\bar{X} = 3.18$) และแบบปล่อยปละละเลย (2.78) ตามลำดับ

5. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ภาวะผู้นำ	หน่วยงานของรัฐ		หน่วยงานเอกชน		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้นำแบบเน้นคน	3.10	.70	3.31	.84	-2.76*
2. ผู้นำแบบเน้นงาน	3.46	.52	3.63	.55	-3.12*
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	2.73	.72	2.87	.72	-1.95
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	3.28	.61	3.49	.70	-3.15*
5. ผู้นำแบบทีมงาน	3.45	.84	3.70	.89	-2.86*
รวม	3.20	.43	3.40	.48	-4.30*

$$t_{(.05)} = 1.96$$

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 โดยผู้บริหารห้องสมุดเอกชนมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารห้องสมุดของรัฐ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดเอกชนมีภาวะผู้นำแบบเน้นคน แบบเน้นงาน แบบประนีประนอม และแบบทีมงานสูงกว่าห้องสมุดของรัฐ

6. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจำแนกตามขนาดของห้องสมุด

ภาวะผู้นำ	ห้องสมุดขนาดเล็ก		ห้องสมุดขนาดใหญ่		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผู้นำแบบเห็นคน	3.16	.76	3.19	.76	-.31
2. ผู้นำแบบเห็นงาน	3.47	.57	3.54	.53	-1.20
3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	2.86	.74	2.75	.72	1.47
4. ผู้นำแบบประนีประนอม	3.44	.63	3.32	.66	1.62
5. ผู้นำแบบทีมงาน	3.52	.83	3.56	.88	-.44
รวม	3.29	.46	3.27	.45	.375

$$t_{(.05)} = 1.96$$

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ผู้บริหารห้องสมุดมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4

7. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังตาราง 9

ตาราง 9 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร			
	แบบปรับตัว	แบบมุ่งผลสำเร็จ	แบบเครือข่าย	แบบราชการ
ผู้นำแบบเห็นคน	.577**	.354**	.525**	.199**
ผู้นำแบบเห็นงาน	.422**	.485**	.316**	.381**
ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย	-.316**	-.034	-.149**	.154**
ผู้นำแบบประนีประนอม	.599**	.387**	.512**	.301**
ผู้นำแบบทีมงาน	.776**	.462**	.576**	.257**

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 5 โดยผู้นำแบบเห็นคน แบบเห็นงาน แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ส่วนผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์

เฉพาะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบเครือญาติ และแบบราชการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับ
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้สรุปผลตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานในการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
2. ห้องสมุดที่มีขนาดต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
3. ห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน
4. ห้องสมุดที่มีขนาดต่างกันมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 30 แห่ง แบ่งเป็นห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ 12 แห่ง มีบรรณารักษ์ 323 คน และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 18 แห่ง มีบรรณารักษ์ 193 คน รวมจำนวนบรรณารักษ์ทั้งสิ้น 516 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่สุ่มมาจากประชากรข้างต้น ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 242 คนตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน โดยวิธีการสุ่มตามระดับชั้น ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด และให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964) และใช้แบบสอบถามงานวิจัยของณัฐนา เอื้อสิริมนต์ (2544) มาปรับข้อความให้เหมาะกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของ ลีเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความหมายของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเน้นคน ผู้นำแบบเน้นงาน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบประนีประนอม และผู้นำแบบที่มงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของดาฟท์ (Daft. 2009: 382-384) และใช้แบบสอบถามงานวิจัยของ ชวนา อังคนุพันธ์ (2546) รัชณี กิตติรังสี (2548) วีรพล จักษ์ตรีมงคล (2548) และกนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) มาปรับข้อความให้เหมาะกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลีเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาครอบคลุมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ คือ แบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัยแก่ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองเอง รวมจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 516 ชุด ได้แบบสอบถามที่

สมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 417 ชุด ซึ่งถือว่ามากกว่าจำนวนขั้นต่ำตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์กรตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด โดยใช้ t-test Independent

5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยห้องสมุดส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว รองลงมาคือแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

2.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 โดยห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบทีมงาน รองลงมาคือแบบเน้นงาน แบบประนีประนอม แบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

4.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 โดยผู้บริหาร

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำแบบเน้นคน แบบเน้นงาน แบบประนีประนอม และแบบที่มงานสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 5 โดยผู้นำแบบเน้นคน แบบเน้นงาน แบบประนีประนอม และแบบที่มงาน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ส่วนผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์เฉพาะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบเครือข่าย และแบบราชการ และไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว รองลงมาคือแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าบรรณารักษ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดอยู่ในระดับมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์และความเข้าใจร่วมกันที่คนในองค์กรรับรู้และยอมรับ (รัชนี กิตติรังสี. 2548: 4; ธกานต์ ชาติวงศ์. 2550: 9; Daft. 2009: 380) และเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและรับรู้ จึงสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจนในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เพ็ญวรรณ (2549) และงานวิจัยของ ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546) ที่พบว่าบุคลากรของหน่วยงานมีความคิดเห็นและรับรู้เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรับตัว ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเป็นการให้อิสระต่อบุคลากรในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองสูงขึ้นและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเพื่อการสนองตอบผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ (Daft. 2009: 382; Steer. 1977: 46) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ห้องสมุดต้องเป็นองค์กรที่ปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเรียนรู้ (Adapting and flexible to learning) (Barker. 1995: 11) โดยต้องปรับตัวกับการเรียนรู้ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ของผู้ใช้ห้องสมุดที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบริการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ และการเรียนรู้ของห้องสมุดเพื่อการดำรงอยู่และ

การประสบความสำเร็จของห้องสมุด (Adeyoyin. 2006: 7) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของห้องสมุดให้สอดคล้องและตอบสนองกับสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี กิตติรังสี (2548) ที่ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามรูปแบบวัฒนธรรมของคูก์และลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke; & Lafferty. 1989) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยวัฒนธรรมองค์กร แบบนี้จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบปรับตัว

2. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งได้แก่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีรูปแบบ วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน โดยห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อพิจารณารายงานพบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีบุคลากรจำนวนน้อยหรือน้อย กว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและมีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ (Flat organizational structure) ซึ่งเป็นการบริหารงานที่คล่องตัวเหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก ทำให้ บุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหาร ห้องสมุดจำเป็นต้องเน้นความร่วมมือและให้การเอาใจใส่ต่อบุคลากร เพื่อสามารถผลักดันภารกิจของ ห้องสมุดให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น จึงทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายสอดคล้องกับแนวคิดของคราสท์ และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 46-47) ที่เสนอว่าห้องสมุดขนาดเล็กควรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญต่อบุคลากรและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในห้องสมุด เพื่อให้สามารถ บุคลากรและห้องสมุดให้มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก (Daft. 2009: 384)

นอกจากนี้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่เน้นการจัดการ ภายในองค์กรเป็นสำคัญ ในด้านความมีระเบียบของการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และยึดหลัก การประหยัด (Daft. 2009: 383) เนื่องจากห้องสมุดเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการดำเนินงานอย่างมี แบบแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Carol; & Lyn. 2008: 362) ตลอดจนการบริหารงาน แบบลำดับการบังคับบัญชา (Antelman; Arlitsch; & Butler. 2010: Abstract) เช่น การแบ่งหน่วยงาน เป็นงานเทคนิคและงานบริการ การกำหนดตำแหน่งบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เป็นต้น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอน เช่น หนังสือต้องจัดหาผ่านงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

และส่งต่อให้งานวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ เมื่อดำเนินงานด้านเทคนิคเสร็จเรียบร้อยก็จะส่งให้งานบริการต่อไป เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ประกอบกับการเป็นหน่วยงานเอกชนซึ่งการจ้างงานค่อนข้างมั่นคงน้อยกว่าหน่วยงานราชการ จึงทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้มงวดในด้านกฎระเบียบของการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและยึดหลักการประหยัด ซึ่งแสดงถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างเสถียรภาพของห้องสมุดและบุคลากรห้องสมุดได้

3. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินงานภายใต้กรอบพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา (นันทิยา น้อยจันทร์. 2550: 124) ซึ่งห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างก็มีหน้าที่โดยตรงในการบริการวิชาการแก่สถาบันศึกษาที่สังกัด ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนการสอนและการวิจัยทุกสาขาวิชาของสถาบัน (ฐะปะนีย์ เทพญา; และคนอื่น ๆ. 2539: 22) ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ ศรีโลฟุง (2543) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่าหน่วยงานของมหาวิทยาลัยทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารห้องสมุดมีภาวะผู้นำแบบที่มงาน รองลงมา คือ แบบเน้นงาน แบบประนีประนอม แบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดในระดับปานกลาง เนื่องจากงานวิจัยนี้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดจากความคิดเห็นของบุคลากรห้องสมุด ดังนั้นข้อมูลที่ได้อาจเป็นความคิดเห็นของบรรณารักษ์จึงอาจได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดไม่ครบถ้วนหรือทั้งหมด เนื่องจากบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้สัมผัสหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารในทุกด้าน นอกจากนี้พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบที่มงานที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพไปด้วยกัน ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ร่วมกันผลักดันความสำเร็จของห้องสมุดหรือทำให้ห้องสมุดบรรลุเป้าหมายได้ในระยะยาว (Carol; & Lyn. 2008: 360) เนื่องจากการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์การดำเนินงานค่อนข้างกว้าง คือ การให้บริการที่หลากหลาย เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และบทบาทหน้าที่ต่อสถาบันศึกษาที่สังกัด ชุมชนและสังคม (Stueart. 1993: 6) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดหาทรัพยากรที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน ส่งเสริมการศึกษา

ค้นคว้าและวิจัย เพื่อช่วยเหลือการเรียนการสอนของนิสิตและคณาจารย์ (อัมพร ปั่นศรี. 2520: 2) การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและความสามัคคีจากบุคลากรทุกฝ่ายของห้องสมุด และเนื่องจากห้องสมุดมีโครงสร้างการบริหารงานและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาชีพ และได้รับการฝึกฝนจนมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารงานห้องสมุดไม่จำเป็นต้องควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดหรือเข้มงวด (มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น. 2529: 52) ผู้บริหารจึงมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้สอนงานแก่บุคลากร จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารเป็นไปด้วยดี เกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม พัฒนาศักยภาพไปด้วยกัน และร่วมกันผลักดันให้ห้องสมุดประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณีรัตน์ เกิดแสงชื่น (2529) ที่ศึกษาแบบและประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ที่พบว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง กล่าวคือ ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับสูงซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับผู้นำแบบทีมงาน

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงน้อยกว่าหน่วยงานราชการ จึงทำให้ผู้บริหารห้องสมุดเอกชนต้องดำเนินการขับเคลื่อนห้องสมุดให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ โดยมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรสนับสนุนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังแสดงว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมากกว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีบุคลากรจำนวนน้อยกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และมีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบจึงทำให้ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อ 2 ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรูปแบบเครือญาติมากกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงทำให้บุคลากรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมากกว่าบุคลากรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารของห้องสมุดที่มีขนาดต่างกัน พบว่ามีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนต้องบริหารงานภายใต้เกณฑ์การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถาบันต้นสังกัด 2) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับ รวมถึงมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาหน่วยงานและสถาบัน 3) มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถ

สื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของหน่วยงานไปยังบุคลากรในหน่วยงาน 4) สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 5) ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ตามศักยภาพ 6) บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานและสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) นำผลการประเมินของสถาบันไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554: 83) รวมทั้งต้องบริหารงานภายใต้กรอบพันธกิจ 5 ด้านของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาในทางบวก (นันทิยา น้อยจันทร์. 2550: 124) ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างก็มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานห้องสมุดให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงไม่มีความแตกต่างของภาวะผู้นำตามขนาดของห้องสมุด

6. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้ภาวะผู้นำสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจาก ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Brooks. 2007) รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผลักดันหรือชี้นำความสำเร็จขององค์กร โดยชักจูงให้บุคลากรเกิดความเชื่อและปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด (สมยศ นาวิการ. 2543: 323) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิษุวัต มหิทธิกร (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง งานวิจัยของชิมมอเอลเลอร์ (Schimmoeller. 2006) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำในองค์กรธุรกิจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยของพรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน และงานวิจัยของล็อก (Lok. 1999) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับภาวะผู้นำ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อวานและมาห์มูด (Awan; & Mahmood. 2010) ที่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในห้องสมุดมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีความเป็นระบบราชการสูงมากในมหาวิทยาลัยของประเทศปากีสถาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเป็นผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุด ทำแต่งงานในหน้าที่รับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะให้ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง หรือถามผู้บริหารระดับสูง ไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการและ

รักษาตำแหน่งของตนเองไว้เท่านั้น (Blake; & Mouton. 1964: 12) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จที่เน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นต่องาน และพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายให้ได้ (Daft. 2009: 383) รวมทั้งแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นโดยมุ่งที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจึงไม่เหมาะหรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นแบบปรับตัว ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เป็นต้น เพื่อพัฒนาศักยภาพและความรู้ของบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์และสอดคล้องกับยุคสังคมนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นแบบปรับตัว ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกห้องสมุดในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงานของห้องสมุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้ในการวางแผน และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของห้องสมุดให้สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์
3. จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เน้นความสำคัญของบุคลากรมากขึ้นหรือเป็นแบบเน้นคน โดยการกระตุ้น ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และศักยภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันต่อยุคสังคมนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดแบบปรับตัวให้เข้มแข็งขึ้น
4. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาภาวะผู้นำห้องสมุด โดยพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวทางการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ซึ่งเป็นความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด ในด้านสภาพแวดล้อม การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ คุณลักษณะของผู้นำห้องสมุด และทรัพยากรที่ส่งเสริมการบริหารงานห้องสมุด
3. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนหรือขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถผลักดันห้องสมุดบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้
4. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความสำเร็จของห้องสมุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการบังคับบัญชาที่จะทำให้ห้องสมุดประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดประเภทอื่น นอกเหนือจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดโรงเรียน และห้องสมุดเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดแต่ละประเภท และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม
6. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุด



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เฟื่องวรรณ. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บ.ม.(วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- กลอยกมล ขวัญเยื้องพันธ์. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิจัย ไทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11*. วิทยานิพนธ์ นศ.ม. (การสื่อสารมวลชน). กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์. (2546). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ ม.ม. (การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐจพนธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.
- ณัชชา เอื้อสิริมนต์. (2544). *เชาวน์อารมณ์ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ฐะปะนีย์ เทพญา; และคนอื่น ๆ. (2539). *การใช้ห้องสมุดและทักษะการเรียนรู้*. ปัตตานี: ภาควิชา บรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2544). *ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องมาตรฐานห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ. 2544*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ธกานต์ ชาติวงศ์. (2550). *ผลกระทบของจริยธรรมธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อคุณภาพงบ การเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บข.ม. (การบัญชี). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นนทียา น้อยจันทร์. (2550). *วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. (2543). *วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ วะสี. (2540). *การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ประภาวดี สืบสนธิ์. (2528). *ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เปล่งศรี อิงคินันท์. (2526). *ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิบูล ที่ปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมลพรรณ ประเสริฐวงศ์ เรพเพอร์; และคนอื่น ๆ. (2543). *การใช้ห้องสมุด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรพิรุณ คุณีพงษ์. (2545). *ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศศ.ม.(รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น. (2529). *ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัชนี้ กิตติรังสี. (2548). *วัฒนธรรมองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเจาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(วิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิษุวัต มหิทธิกร. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- วีรพล จักษ์ตรีมงคล. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ถ่ายเอกสาร.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร สุวรรณะ. (2542, กรกฎาคม-ธันวาคม). *การกำหนดสถานภาพของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษากรณีห้องสมุดมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา*. *บรรณสาร สพบ.* 31: 1-17.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). *สังคมวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: บี.เจ.เพลทโพรเซสเซอร์.
- อัมพร บัณฑิตศรี. (2520). *การจัดการและการบริหารงานห้องสมุด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Adeyoyin, Samuel Olu. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*. 8(2): 1-14.
- Amstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2554, จาก http://books.google.com/books?id=D78K7QldR3UC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Michael+Armstrong%22&hl=th&ei=JzDeTfraKZDMrQf-1KH_CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Antelman, Maloney K.; Arlitsch, K., & Butler, J. (2010). Future Leaders' Views on Organizational Culture. *College and Research Libraries*. 71(4), 322-347.
- Awan, Muhammad Rafiq. (2010). Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Library Management*. 33(4/5): 253-266.
- Balog, Kornelija Petr. (2009). Measuring Croatian Public and Academic Library Culture Interviews with Library Directors. *Performance Measurement and Metrics*. 10(3): 220-235.
- Barker, Joseph W. (1995). *Triggering Constructive Change by Managing Organizational Culture in an Academic Library*. California: Berkeley.
- Blake, Robert R.; & Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf.
- Brooks, Monica Garcia. (2007). *Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types and Leadership Roles*. Ed. D. Dissertation (Educational Leadership). Huntington, West Virginia: Marshall University.
- Brown, Andrew. (1993). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership & Organization Development*. 13 (2): 3-6.
- Cameron, Kim S.; & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison – Wesley.

- Carol, Shepstone; & Lyn, Currie. (2008, July). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *The Journal of Academic Librarianship*. 34(4): 358-368.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essential of Psychological Testing*. 3th ed. New York: Harper & Row.
- Cook, R. A.; & Lafferty, J. L. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth, TX: Dryden.
- _____. (2003). *Management*. 6th ed. Mason, OH: South – Western.
- _____. (2009). *Organization Theory and Design*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dragon, Andrea Claire. (1976). *Self-Descriptings and Subordinate Descriptions of Leader Behavior of Library Administrators*. Ph.D. Dissertation (Library Science). Minneapolis, MN: University of Minnesota. Retrieved June 12, 2010, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=758566091&sid=2&Fmt=1&clientId=61839&RQT=309&VName=PQD>
- DuBrin, A. J. (1998). *Applying Psychology Individual and Organization Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.
- Getzel, J. W.; & Guba, E. G. (1957). *Social Behavior and The Administrative Process*. Social Review.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 6th. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, Greet H. (1997). *Culture and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Jones, Gareth; & Goffe, Rob. (1998). *The Charter of a Corporation*. n.p.: Harpers Collins.
- Kaarst-Brown, Michelle L.; et al. (2004, Summer). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *Library Trends*. 53(1): 34-53.
- Krejcie, R. V.; & Morgan D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*. (30): 607-610. Retrieved February 12, form <http://people.usd.edu/~mbaron/edad810/Krejcie.pdf>
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lok, Peter. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*. 20(7): 365-374.

- Mahoney, Ray. (2000). Leadership and Learning Organisations. *The Learning Organization*. 7(5): 241-244.
- Maloney, Krisellen,; et al. (2010, July). Future Leaders' Views on Organizational Culture. *College and Research Libraries*. 71(4), 322-347.
- Nguyen, Hai Nam.; & Mohamed, Sherif. (2010). Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices an Empirical Investigation. *Journal of Management Development*. 30(2): 206-221.
- Sathe, Vijay. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Scheimerhorn, John R.; Hunt, James G.; & Osborn, Richard N. (1997). *Organizational Behavior*. 6th ed. New York: John Wiley.
- Schimmoreller, Leon J. (2006). *An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles*. D.B.A. Dissertation (Business Administration). Fort Lauderdale-Davie, FL: Nova Southeastern University.
- Sonnenfeld, Jeffrey. (1998). *The Hero's Farewell: What Happens When CEO's Retire*. New York: Oxford University Press.
- Steers, Richard M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Oregon: University of Oregon.
- Stueart, Robert D.; & Moran, Barbara B. (1993). *Library and Information Center Management*. 4th ed. Englewood Colorado: Libraries Unlimited.
- Wagner, John A.; & Hollenbeck, John R. (1998). *Organizational Behavior:: Securing Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเผยแพร่ต่อการใช้งานในหน้าที่ของท่าน เนื่องจากผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ และวิเคราะห์ผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

นิยามศัพท์

1. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า เป็นต้น
2. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความต้องการขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบเน้นคน แบบเน้นงาน แบบปล่อยปละละเลย แบบประนีประนอม และแบบที่มงาน
3. **วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด** หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันที่คนในห้องสมุดรับรู้และยอมรับ และส่งผลต่อการแสดงออกของบุคลากรห้องสมุดจนเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติและถ่ายทอดมายังบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ตามข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านหรือเติมคำในช่องว่าง

1. ชื่อห้องสมุด

2. ตำแหน่ง [] บรรณารักษ์
 [] บรรณารักษ์ชำนาญการ
 [] อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. สังกัดฝ่าย/แผนก/งาน

[] พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ	[] วิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ
[] บริการ	[] วารสาร/สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง
[] เทคโนโลยีห้องสมุด	[] สื่อทัศนศึกษา
[] สงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศ	
[] อื่น ๆ (โปรดระบุ)	

4. ประสบการณ์การทำงานในห้องสมุดที่สังกัดในปัจจุบัน ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการตามเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับความเห็น 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากที่สุด
 ระดับความเห็น 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมาก
 ระดับความเห็น 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยปานกลาง
 ระดับความเห็น 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อย
 ระดับความเห็น 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
2.1	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดผู้บริหารคอยปกป้องให้เสมอ					
2.2	ผู้บริหารมักยอมเสียสละให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
2.3	ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนระเบียบหรือข้อบังคับหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย					
2.4	ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย					
2.5	ผู้บริหารเชื่อว่างานจะมีประสิทธิภาพถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน					
2.6	ผู้บริหารวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นอันดับแรก					
2.7	ผู้บริหารเน้นผลประโยชน์ของห้องสมุดมากกว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.8	ผู้บริหารวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียด					
2.9	ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดว่าต้องทำอะไร และทำอย่างไร แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม					
2.10	ผู้บริหารมักผลักดันตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำโครงการใหม่ ๆ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
2.11	ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด					
2.12	ผู้บริหารมักสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร					
2.13	ผู้บริหารมักบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษางาน ที่เคยปฏิบัติมาในอดีตและปล่อยให้รับผิดชอบงานด้วยตัวเอง					
2.14	หากเกิดปัญหา ผู้บริหารมักประวิงเวลาจนกว่าจะสามารถหาคนตัดสินใจแก้ปัญหาให้ได้					
2.15	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้					
2.16	เมื่อเกิดความขัดแย้งในห้องสมุด ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการกันเอง					
2.17	ผู้บริหารมักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและรับผิดชอบงานด้วยตนเองโดยจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง					
2.18	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เพื่อลดความรับผิดชอบ					
2.19	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่จะนำไปสู่ข้อโต้แย้งได้					
2.20	ผู้บริหารบังคับบัญชาอ่อนบาง แข็งบ้างแล้วแต่ว่าจะเป็นเรื่องหรือกรณีใด					
2.21	เมื่อเกิดความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดของทั้งสองฝ่าย					
2.22	ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักใช้วิธีอะลุ่มอะหล่วย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ แต่ก็ได้ผลงานในระดับหนึ่ง					
2.23	ผู้บริหารใช้วิธีพูดคุยกุชัชคนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมากกว่าการออกคำสั่ง หรือเรียกประชุมอย่างเป็นทางการ					
2.24	เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
2.25	ผู้บริหารสามารถประสานความต้องการของห้องสมุดและบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2.26	ผู้บริหารคอยติดตามงาน และสอบถามความก้าวหน้าในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำหากประสบปัญหา					
2.27	ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมไม่ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ					
2.28	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.29	ผู้บริหารจะปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด					
2.30	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมศึกษาหาข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาทุกครั้ง					


ตอนที่ 3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าตรงกับพฤติกรรมการทำงานและสภาพของห้องสมุดตามความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความเห็น 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับความเห็น 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับความเห็น 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับความเห็น 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับความเห็น 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
3.1	บุคลากรห้องสมุดมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
3.2	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีของห้องสมุด					
3.3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดและทำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อห้องสมุด					
3.4	ผู้บริหารใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก					
3.5	บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าหากพยายามปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานตลอดเวลาจะทำให้ห้องสมุดจะประสบความสำเร็จได้					
3.6	บุคลากรห้องสมุดรับรู้และเข้าใจศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานด้วยตนเอง					
3.7	ห้องสมุดมีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อวัตถุประสงค์การทำงาน					
3.8	ห้องสมุดมุ่งเน้นการทำงานสู่ความเป็นเลิศ หรือมาตรฐานที่ดีเลิศ					
3.9	ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน จึงไม่ค่อยเห็นความจำเป็นที่จะยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพห้องสมุด					
3.10	ในห้องสมุดมีการแข่งขันกันทำงานระหว่างบุคลากรเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของห้องสมุด					

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด	ระดับความเห็น				
		5	4	3	2	1
3.11	ห้องสมุดเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุกในการบริการ					
3.12	บุคลากรห้องสมุดมีสำนึกในบทบาทหน้าที่และมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
3.13	ห้องสมุดมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนครอบครัวเดียวกัน					
3.14	ห้องสมุดให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรเสมอ เช่น การเยี่ยมไข้ ร่วมพิธีงานบุญ รับขวัญบุตร					
3.15	ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันกับบุคลากรท่านอื่น					
3.16	ท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือและเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน					
3.17	หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน มักรับฟังความคิดเห็นและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.18	ห้องสมุดของท่านไม่ค่อยมีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน					
3.19	ท่านยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด					
3.20	ท่านปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกันในหน่วยงานมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน แม้จะขัดกับความรู้สึกของผู้ร่วมงานก็ตาม					
3.21	ห้องสมุดมีการจัดความเป็นระเบียบของบุคลากร เช่น การแต่งกาย สถานที่รับประทานอาหาร เป็นต้น					
3.22	บุคลากรห้องสมุดไม่มีอำนาจตัดสินใจหรือสั่งงานแทนหัวหน้าฝ่าย/แผนก ในทุกสถานการณ์หากไม่มีคำสั่งมอบหมาย					
3.23	ห้องสมุดเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความประหยัด					
3.24	ท่านมักใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้มาก่อนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าคิดหาทางเลือกใหม่					



ภาคผนวก ข

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 2
ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
ภาวะผู้นำแบบเห็นคน				
1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดผู้บริหารคอยเป็นกันชนให้เสมอ	1	3	1	0
2. ผู้บริหารมักยอมเสียสละให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	2	1	1	0.2
3. ผู้บริหารยอมปรับเปลี่ยนระเบียบหรือข้อบังคับหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย	4	0	1	0.6
4. ผู้บริหารสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนหรือทุกระดับในห้องสมุด	4	0	1	0.6
5. ท่านให้ความไว้วางใจผู้บริหารและพูดคุยกับผู้บริหารอย่างเปิดเผยได้ทุกเรื่อง	4	0	1	0.6
6. ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับการตัดสินใจนั้น	4	1	0	0.8
7. ผู้บริหารมักยอมทำตามความคิดเห็นของท่านมากกว่าพยายามเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของท่าน	3	1	1	0.4
8. ท่านรู้สึกว่าคุณบริหารเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย	4	1	0	0.8
9. ผู้บริหารนำความคิดเห็นของท่านไปพิจารณาเสมอ	3	2	0	0.6
10. ท่านไว้วางใจผู้บริหารและสามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	5	0	0	1
11. ผู้บริหารเชื่อว่างานจะมีประสิทธิภาพถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน	3	1	1	0.4
12. ผู้บริหารไม่เคยปฏิเสธความต้องการของลูกน้อง	3	1	1	0.4
13. ท่านสามารถพูดเล่นกับผู้บริหารได้อย่างสนิทสนมเป็นกันเอง	0	5	0	0
14. ผู้บริหารวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกน้องมาเป็นอันดับแรก	5	0	0	1

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
ภาวะผู้นำแบบเห็นงาน				
15. ผู้บริหารเน้นผลประโยชน์ของห้องสมุดมากกว่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา	5	0	0	1
16. ผู้บริหารของท่านวางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ท่านอย่างละเอียด	5	0	0	1
17. ท่านทำตามสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดว่าต้องทำอะไรและทำอย่างไร แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	5	0	0	1
18. ผู้บริหารไม่เคยตำหนิข้อผิดพลาดของท่าน หากผลงานของท่านยังอยู่ในระดับดี	4	1	0	0.8
19. ผู้บริหารตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอนของลูกน้องเพื่อให้มั่นใจว่างานเป็นไปตามที่ต้องการ	5	0	0	1
20. ท่านจะตั้งใจทำงานมากขึ้น ถ้าผู้บริหารคอยควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	2	2	1	0.2
21. ผู้บริหารมักผลักดันตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำโครงการใหม่ ๆ	4	1	0	0.8
22. ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด	5	0	0	1
23. ผู้บริหารมักสื่อสารกับท่านเป็นลายลักษณ์อักษร	3	2	0	0.6
24. ผู้บริหารวางตัวในลักษณะเจ้านายกับลูกน้องกับท่าน	3	2	0	0.6
25. ท่านไม่เคยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของห้องสมุด	2	2	1	0.2
26. ผู้บริหารไม่เคยอธิบายเหตุผลหรือชี้แจงเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของท่าน	4	1	0	0.8
27. ท่านรู้สึกเชื่อฟังและเคารพยำเกรงผู้บริหาร	2	1	2	0

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย				
28. ผู้บริหารมักบอกให้ลูกน้องศึกษางานจากที่เคยปฏิบัติมาในอดีตและปล่อยให้เขารับผิดชอบงานด้วยตัวของเขาเอง	5	0	0	1
29. ผู้บริหารชอบทำงานคนเดียว เกี่ยวข้องกับผู้อื่นน้อยที่สุด	2	1	2	0
30. หากเกิดปัญหา ผู้บริหารมักประวิงเวลา จนกว่าจะสามารถหาคนตัดสินใจแก้ปัญหาให้ได้	5	0	0	1
31. ผู้บริหารมักใช้มติในที่ประชุมตัดสินใจแทน	2	2	1	0.2
32. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นเท่าที่จะทำได้	2	2	1	0.2
33. ผู้บริหารรอกไปประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบเท่านั้น ไม่สามารถวัดผลได้อย่างจริงจัง	4	1	0	0.8
34. เมื่อเกิดความขัดแย้งในห้องสมุด ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ปล่อยให้จัดการกันเอง	5	0	0	1
35. ท่านมักได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ แทนผู้บริหาร	4	1	0	0.8
36. ผู้บริหารมักปล่อยให้ท่านทำงานและรับผิดชอบงานด้วยตัวท่านเองโดย จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	5	0	0	1
37. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เพื่อจะได้รับผิดชอบน้อยที่สุด	4	1	0	0.8
ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม				
38. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บริหารมักหาข้อดี เพื่อกล่าวชมเป็นกำลังใจแก่ท่านมากกว่าตำหนิ	4	1	0	0.8
39. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความเห็นที่จะนำไปสู่ข้อโต้แย้งได้	4	1	0	0.8

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
40. ในการประเมินผลงาน ผู้บริหารสามารถชี้แจงทั้งข้อดีและข้อเสียของท่าน	4	1	0	0.8
41. ผู้บริหารบังคับบัญชาอ่อนน้อม แข็งบ้างแล้วแต่ว่าจะเรื่องหรือกรณีใด	5	0	0	1
42. ในการตัดสินใจ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่ายแล้วนำมาตัดสินใจแบบพบกันครึ่งทาง	4	1	0	0.8
43. ผู้บริหารรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นที่แตกต่าง	4	1	0	0.8
44. ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักใช้วิธีอะลุ่มอะหล่วย เน้นงานพอสมควร แต่ก็ไม่มากนัก เพื่อให้ลูกน้องสามารถปฏิบัติได้	3	1	1	0.4
45. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างลูกน้อง หัวหน้าเป็นผู้ชี้ขาดว่าใครถูกใครผิด และให้ยึดถือปฏิบัติตามนั้น	0	2	3	0
46. เมื่อเกิดความเห็นขัดแย้งกับผู้บริหาร ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดของทั้งสองฝ่าย	5	0	0	1
47. ผู้บริหารสามารถชี้จุดดีเด่นน่าประทับใจในการปฏิบัติงานของท่านได้	4	1	0	0.8
48. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมักใช้วิธีแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมยอมความ	5	0	0	1
49. ผู้บริหารวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของ ท่านทั้งด้านดี และด้านไม่ดีควบคู่กันไป ภาวะผู้นำแบบทีมงาน	5	0	0	1
50. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานกับผู้บริหาร	5	0	0	1
51. ผู้บริหารสามารถประสานความต้องการของห้องสมุดและคนเข้าด้วยกัน โดยให้คนมีส่วนร่วมในการทำงาน และได้ผลประโยชน์จากงาน	5	0	0	1

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
52. ผู้บริหารคอยติดตามงาน และสอบถามความก้าวหน้าในงานของท่านเป็นระยะ ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำหากประสบปัญหา	5	0	0	1
53. ในการวางแผนงาน ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากลูกน้องและวางแผนตามข้อเสนอแนะของลูกน้อง	4	1	0	0.8
54. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง	5	0	0	1
55. ผู้บริหารใช้วิธีพูดคุยกึ่งชวนให้ท่านทำงานมากกว่าการออกคำสั่ง หรือเรียกประชุมอย่างเป็นทางการ	2	2	1	0.2
56. ผู้บริหารแจ้งให้ท่านทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	5	0	0	1
57. ผู้บริหารพยายามอธิบาย ชี้แจงรายละเอียดให้ท่านเข้าใจและยอมรับในการสั่งงานทุกครั้ง	4	1	0	0.8
58. ท่านรับบทบาทหน้าที่ของตนเองดี ผู้บริหารจึงไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการหรือชี้แจงงานของท่าน	5	0	0	1
59. ผู้บริหารมักใช้วิธีเกลี้ยกล่อมชักจูงให้ท่านยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย คำสั่ง และความต้องการจากผู้บริหารระดับสูง	5	0	0	1
60. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าท่านมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	5	0	0	1
61. ท่านรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4	1	0	0.8
62. ผู้บริหารติดตามงานว่าท่านได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยคอยดูแลแก้ไขและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ได้ตามแผน	5	0	0	1

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
63. ผู้บริหารให้ท่านรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมไม่ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ	5	0	0	1
64. ผู้บริหารจะปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกับท่านเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด	5	0	0	1
65. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของท่าน และร่วมศึกษาหาข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหาทุกครั้ง	5	0	0	1
66. ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือท่าน เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของห้องสมุด	5	0	0	1
67. ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม	5	0	0	1

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตอนที่ 3
วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว				
1. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	4	0	1	0.6
2. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4	0	1	0.6
3. ผู้บริหารของท่าน มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีของห้องสมุด	4	1	0	0.8
4. ผู้บริหารของท่านกระตุ้นให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดและทำสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อห้องสมุด	5	0	0	1
5. หากท่านมีความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษจากห้องสมุด	4	0	1	0.6
6. ผู้บริหารของท่านใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก	4	1	0	0.8
7. หากมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถสร้างความเข้าใจและขจัดความขัดแย้งได้ทันที	3	2	0	0.6
8. ท่านเชื่อว่าหากพยายามปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานตลอดเวลาจะทำให้ห้องสมุดจะประสบความสำเร็จได้	5	0	0	1
9. โดยปกติท่านจะสำรวจทางเลือกต่าง ๆ ก่อนการลงมือตัดสินใจหรือทำการใด ๆ ในเรื่องงาน	4	1	0	0.8
10. ท่านรับรู้และเข้าใจศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานของท่านด้วยตนเอง	3	2	0	0.6
11. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และสนองตอบความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุดได้อย่างเต็มที่	2	2	1	0.2

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ				
12. ห้องสมุดของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อวัดการทำงาน	5	0	0	1
13. ห้องสมุดของท่านมุ่งเน้นการทำงานสู่ความเป็นเลิศ หรือมาตรฐานที่ดีเลิศ	5	0	0	1
14. ห้องสมุดของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใช้งานห้องสมุดเป็นอันดับแรก	2	2	1	0.2
15. ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน จึงไม่ค่อยเห็นความจำเป็นที่จะยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ	3	1	1	0.4
16. ห้องสมุดของท่านมุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขัน	4	1	0	0.8
17. ห้องสมุดของท่านพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย	2	2	1	0.2
18. หัวหน้าฝ่าย / แผนก ของท่านมักสั่งงานโดยไม่ค่อยฟังความคิดเห็นของท่าน	1	1	3	0
19. ภายในห้องสมุดของท่านมีการแข่งขันกันทำงานระหว่างบุคลากรเพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของห้องสมุด	3	1	1	0.4
20. ห้องสมุดของท่านเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุกในการบริการผู้ใช้	5	0	0	1
21. ท่านมีสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3	1	1	0.4
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ				
22. ห้องสมุดของท่านมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง เสมือนครอบครัวเดียวกัน	5	0	0	1
23. ห้องสมุดส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเสมอ เช่น การฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การศึกษาต่อ	3	0	2	0.2

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
24. ห้องสมุดของท่านให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ดูแลความเป็นอยู่ต่อบุคลากรเสมอ เช่น การ เยี่ยมไข้ ร่วมพิธีงานบุญ รับขวัญบุตร เป็นต้น	5	0	0	1
25. ท่านรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม กันกับผู้อื่น	5	0	0	1
26. ท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือและเอาใจใส่ ต่อเพื่อนร่วมงาน	5	0	0	1
27. หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน มีความเป็น กันเอง ไม่ถือตัว และปฏิบัติตนเสมือนเพื่อน ร่วมงาน	5	0	0	1
28. หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน มีการหารือ และตัดสินใจในการทำงานร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	0	0	1
29. หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน ให้ความสำคัญ ธรรมและรักษาคำพูด	5	0	0	1
30. หัวหน้าฝ่าย/แผนกของท่าน มักรับฟังความ คิดเห็นและเป็นที่ปรึกษาที่ดีของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	0	0	1
31. ห้องสมุดของท่านไม่ค่อยมีความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ	5	0	0	1
32. ท่านต้องยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของห้องสมุดอย่างเคร่งครัด	5	0	0	1
33. ท่านต้องระมัดระวังในการทำงาน เมื่อเกิด ข้อผิดพลาดอาจถูกลงโทษ	3	0	2	0.2
34. ท่านจะไม่ตัดสินใจตามลำพังแต่จะคำนึงถึง เสียงส่วนใหญ่	2	2	1	0.4
35. ท่านจะปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกัน ในหน่วยงานมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของ สมาชิกผู้ร่วมงาน แม้จะขัดกับความรู้สึกของ สมาชิกผู้ร่วมงานก็ตาม	5	0	0	1

ข้อคำถาม	สอดคล้อง (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC
36. ห้องสมุดมีการจัดความเป็นระเบียบให้แก่บุคลากร เช่นการแต่งกาย สถานที่รับประทานอาหาร เป็นต้น	5	5	5	1
37. ท่านต้องปฏิบัติตามนโยบาย แนวปฏิบัติ และคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด	5	5	5	1
38. ท่านไม่มีอำนาจตัดสินใจหรือสั่งงานแทนผู้บังคับบัญชา ในทุกสถานการณ์หากไม่มีคำสั่งมอบหมาย	5	5	5	1
39. ห้องสมุดเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความประหยัดเป็นหลัก	4	1	0	0.8
40. ท่านมักใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้มาก่อนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าคิดหาทางเลือกใหม่	5	0	0	1
41. ห้องสมุดมีการจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามสายงานชัดเจน ไม่มีข้ามขั้นตอน	5	0	0	1



ภาคผนวก ง
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชา บุญภัทรกานต์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตโครงการความร่วมมือกับสหกรณ์ออมทรัพย์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นงนารถ ชัยรัตน์
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.สุพัตรา สิ้นชัยสุข
อาจารย์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
5. คุณศรีจันทร์ จันท์ชีวะ
ผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์





ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล นางสาวกิติมา จิตรีโกชน์
 วันเดือนปีเกิด 7 ตุลาคม 2526
 สถานที่เกิด เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 1/1799 เอื้ออมรสสุขคอนโด สุขุมวิท 62 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2544 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (การเลขานุการ)
 จากวิทยาลัยพาณิชยการบางนา
- พ.ศ. 2546 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (การตลาด)
 จากโรงเรียนเทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ
- พ.ศ. 2548 บธ.บ. (การตลาด)
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พ.ศ. 2554 ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์)
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ