ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปริญญานิพนธ์

ของ

ทัศนา สุขเปี่ยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์
พฤษภาคม 2556

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปริญญานิพนธ์
ของ
ทัศนา สุขเปี่ยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์
พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

บทคัดย่อ

ของ

ทัศนา สุขเปี่ยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์
พฤษภาคม 2556

ทัศนา สุขเปี่ยม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์*. ปริญญานิพนธ์ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง, อาจารย์ ดร.ศุมรรษตรา แสนวา.

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ เปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบรรณารักษ์จำแนกตามตัวแปรฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษามิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บรรณารักษ์ จำนวน 263 คน ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ ค่า t-test และ ค่า F-test กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใช้การตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD วิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การคำนวณค่าสหสัมพันธ์ผลคูณของเพียร์สันและพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การคำนวณสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมในระดับสูง โดยมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูง 5 ด้าน คือ มิติความภักดีต่อองค์กร มิติความเสี่ยง มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและมิติโครงสร้าง ส่วนมิติความอบอุ่น มิติความรับผิดชอบ มิติความขัดแย้งและมิติการให้รางวัล มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน

2. บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 4 ด้าน คือ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบและด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี 5 มิติที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยง มิติการสนับสนุนและมิติความภักดีต่อ

องค์กร มิติที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล และมิติโครงสร้าง ส่วนมิติที่มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด คือ มิติความขัดแย้ง

4. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยงและมิติความภักดีต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 63.6 มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ ±.30

A RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEARNING ORGANIZATION OF ACADEMIC LIBRARIES PERCEIVED BY LIBRARIANS

AN ABSTRACT

BY

TATSANA SUKPIAM

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Arts Degree in Library and Information Science
at Srinakharinwirot University
May 2013

Tatsana Sukpiam. (2013). *A Relationship between Organizational Climate amd Learning Organization of Academic Libraries Perceived by Librarians.* Master thesis, M.A. (Library and Information Science). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst. Prof. Dr.Therdsak Maitaouthong, Dr.Sumattra Saenwa.

This research aimed to study organizational climate and learning organization of academic libraries perceived by librarians. The study compares organizational climate and learning organization based on perceptions of librarians from different work divisions and work experiences. To study correlation between organizational climate and learning organization and to study the factors of organizational climate that might predict learning organization of academic libraries. Sample groups consist of 263 librarians working at 24 academic libraries. Questionnaire was used to assess the variables. Statistics used in data analysis are percentage, average, and standard deviation and assumption test using t-test and F-test. The correlation among the variables are measured by Pearson Product Moment Correlation Coefficient while their predictability is analyzed using Multiple Regression. The analysis results were found that:

1. The librarians have the opinions towards organizational climate as a whole was at a high level. The average scores are high level for five aspects, which are identity, risk, support, standards, and structure, while the aspects of warmth, responsibility, conflict, and reward were at a moderate level. The librarians' differing divisions and work experiences have the opinions towards organizational climate of academic libraries were not significantly different.

2. The librarians have the opinions towards learning organization as a whole was at a high level. The average scores are high level for four aspects including mental models, shared vision, systems thinking, and personnel mastery, while the aspects of team learning was at a moderate level. The librarians' differing divisions and work experiences have the opinions towards learning organization of academic libraries were not significantly different.

3. Organizational climate was a high positively correlated of learning organization of academic libraries with statistically significant at the 0.01 level. The correlation is the highest for five aspects including standards, warmth, risk, support, and identity. The correlation is moderately for three aspects including responsibility, reward, and structure, while conflict is the lowest.

4. Standards, warmth, risk, and identity can predict learning organization of academic libraries. With significance level of 0.05, they are good predictors of learning organization of academic libraries, with percentage of 63.6 and error ±.30.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์
ของ
ทัศนา สุขเปี่ยม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2556

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศุมรรษตรา แสนวา)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศุมรรษตรา แสนวา)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทอดศักดิ์ ไม้เท้าทอง ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ศุมรรษตรา แสนวา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย อีกทั้งทุ่มเทเวลาในการตรวจงาน แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ ประธานกรรมการสอบปาก-เปล่า และรองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์มาร่วมเป็นกรรมการสอบปากเปล่าในครั้งนี้ อีกทั้งให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงปริญญา-นิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์รำไพ เปรมสมิทธ์ ผู้อำนวยการศูนย์วิทย-ทรัพยากร (รักษาการ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ ดร.พรนภา แสงดี สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และดร.พรชนิตว์ ลีนาราช บรรณารักษ์ชำนาญการพิเศษ ห้องสมุดจีนแบรี่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้คำแนะนำ ความเมตตาแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มอบทุนการศึกษาและโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อประสิทธิ์ และคุณแม่ประดิษฐ์ สุขเปี่ยม ที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนกับลูกคนนี้ตลอดมา ขอบคุณ ร.อ.สุธิพงษ์ และด.ญ. รินลภัส ขำดี สามีและลูกสาวตัวน้อยที่เป็นกำลังใจสำคัญคอยอยู่เคียงข้างกับผู้วิจัยเสมอ และเพื่อนๆทั้งหลายที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

ทัศนา สุขเปี่ยม

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	**1**
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
	ความสำคัญของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	4
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
	ตัวแปรที่ศึกษา	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	สมมุติฐานในการวิจัย	7
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**8**
	บรรยากาศองค์กร	8
	ความหมายของบรรยากาศองค์กร	8
	ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร	10
	มิติของบรรยากาศองค์กร	11
	บรรยากาศองค์กรกับห้องสมุด	22
	องค์กรแห่งการเรียนรู้	25
	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	25
	ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	27
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	28
	ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้	45

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	**(ต่อ)**	
	การรับรู้	50
	ความหมายของการรับรู้	50
	กระบวนการการรับรู้	51
	ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้	52
	การรับรู้และกิจกรรมในองค์กร	54
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร	56
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	61
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**68**
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	68
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	72
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**74**
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**99**
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	99

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	**99**
สมมุติฐานในการวิจัย	99
วิธีดำเนินการวิจัย	100
สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	101
ข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม	**121**
ภาคผนวก	**129**
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	130
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย	140
ประวัติย่อผู้วิจัย	**142**

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 68
2 จำนวนและร้อยละของบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถาม 76
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรรายข้อ รายด้านและโดยรวม 77
4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน 84
5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 85
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายข้อ รายด้านและโดยรวม 86
7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน 91
8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รายด้านและโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 92
9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ 93
10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 94
11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด 95
12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน 96

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

13 ค่าสัมประสิทธ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) เพื่อแสดงสมการการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ 97

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 6
2 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว 28
3 การเรียนรู้แบบสองวงจร 29
4 แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร 31
5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 39
6 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ 41

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเจริญก้าวหน้าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต่างๆต้องปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒนกุล. 2549: 1) ไมเคิล เจ. มาร์ควอดต์ (2548: 11) กล่าวถึงปัญหาที่องค์กรต่างๆต้องเผชิญ ได้แก่ การปรับตัวขององค์กร การปรับโครงสร้างการบริหาร การปรับเปลี่ยนต่างๆที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จมิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เปี่ยมไปด้วยทักษะในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาต่างๆไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก 2-3 ปี ความรุดหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีมากมายจนท้วมทัน และความต้องการขององค์กรที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดคำถามที่ว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายและดำรงอยู่โดยมีการพัฒนาให้เจริญเติบโตและรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็คือการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรนั่นเอง (พรรณอร พัฒนการค้า. 2552: 93) แนวทางหนึ่งที่กล่าวถึงกันมากในการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลนั่นก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นระบบการบริหารที่เป็นหนทางแห่งการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเน้นที่การเรียนรู้ ยกระดับความสามารถของคนภายในองค์กร (มานิดา ลือสายวงศ์. 2551: 1) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะองค์กรที่มีบุคลากรที่พร้อมไปด้วยความรู้ความสามารถที่เกิดจากการสะสมความรู้ และนำความรู้ที่ได้สะสมมานั้นไปใช้ในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ สิ่งนี้จึงจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน (มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2549: 29) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ทั้งองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เพราะทุกองค์กรต้องอยู่ในเวทีโลก ต้องมีการแข่งขันด้วยความรู้และภูมิปัญญาอยู่ตลอดเวลา (เอกริณทร์ เย็นวิชัย. 2554: 1)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่สร้างบุคลากรที่สมบูรณ์พร้อมไปด้วยความรู้ ความสามารถออกสู่ตลาดแรงงานเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี (จีระพร เรืองจิระชูพร. 2548: 36) ดังที่ ชิดชงค์ ส.นันทนาเนตร (2543: 25) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในปัจจุบันมิควรเป็นเพียงแหล่งความรู้ของสังคมเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยต้องเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรได้พิจารณานำแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ มาปรับใช้เป็น

ส่วนหนึ่งของการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อมหาวิทยาลัยจะสามารถเป็นองค์กรที่ช่วยชี้นำชุมชน สนองตอบต่อความต้องการของชุมชนและประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างมั่นใจและสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นๆทั้งภายในและภายนอกประเทศได้เป็นอย่างดี อีกประการหนึ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาคือ ไม่เพียงแต่จะสะท้อนถึงศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ความรู้แล้ว ยังส่งผลบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย (จีระพร เรืองจี-ระชูพร. 2548: 35) แต่การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นอีกในการร่วมกันผลักดัน ซึ่งก็คือ บรรยากาศองค์กร (Organizational climate)

บรรยากาศองค์กร คือ การรวมตัวอย่างมีรูปแบบของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลกระตุ้นต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (Stringer. 2002: 9) ฉะนั้นบรรยากาศองค์กรที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลาก็จะสามารถกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2554: 24) สอดคล้องกับ เพ็ตเลอร์; เบอร์กอยน์และบอยเดล (Pedler; Burgoyne; & Boydell. 1997: 17) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ต้องการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์กรควรให้การส่งเสริมสนับสนุนเปิดโอกาสในการเรียนรู้ ทดลองผ่านทางประสบการณ์ ข้อปัญหา ข้อเสนอแนะ และองค์กรควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ ต่างก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ความคาดหวังของผู้ใช้ กล่าวคือ ผู้ใช้มีความคาดหวังต่อการบริการของห้องสมุด โดยคาดหวังว่าห้องสมุดจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายและมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้น ผลกระทบจากโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนและปัญหาต่างๆอีกมากมาย จนไม่แน่ใจว่าห้องสมุดจะยังสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านั้นได้ (Goldman. 2011: 20) จากผลการศึกษาของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: 112) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของผู้บริหารห้องสมุด พบปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน ได้แก่ ด้านตัวบุคคล พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน ร่วมกันสร้างกระบวนการเรียนรู้ แต่ยังมีบุคลากรอีกบางส่วนที่ไม่ยอมรับแนวคิด วิธีการ กระบวนการใหม่ๆจึงไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่งผลให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพียงบางกลุ่ม ไม่เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้านองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบราชการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ งบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบและมีส่วนฉุดรั้งต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว สะท้อนภาพของบรรยากาศองค์กรบางมิติแทรกอยู่แต่ยังไม่ชัดเจนเท่าใดนัก ซึ่งบรรยากาศองค์กรที่พบนั้นถือเป็นอุปสรรคที่สร้างผลกระทบต่อการพัฒนากระบวน-

การเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้ทราบผลที่ชัดเจนว่าบรรยากาศองค์กรมิติใดบ้างที่ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาห้องสมุดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ยังไม่พบว่ามีการศึกษาวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ โดยนำแนวคิดบรรยากาศองค์กร 9 มิติ ของลิทวินและสตริงเจอร์ ได้แก่ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งและความภักดีต่อองค์กร โดยนำมาหาความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ 5 ประการของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งกี้ ได้แก่ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อพยากรณ์ว่า บรรยากาศองค์กรมิติใดบ้างที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนห้องสมุดให้สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแนวคิดวินัย 5 ประการนี้ พบว่ามีห้องสมุดหลายแห่งนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังที่พบจากงานวิจัยของ ไมเคิลและฮิกกินส์ (Michael; & Higgins. 2002) เพียซ (Pierce. 2005) พาร์เกอร์ (Parker. 2007) และวรรณภรณ์ อนุอัน (2549) ทั้งนี้ผู้บริหารห้องสมุดจะได้นำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารห้องสมุด และทราบว่ามีบรรยากาศองค์กรมิติใดบ้างที่ควรได้รับการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือปรับปรุงหากบรรยากาศองค์กรมิตินั้นเป็นอุปสรรคต่อการบริหาร และเพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีศักยภาพสูง สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

2. เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์จำแนกตามตัวแปร ฝ่ายงาน และประสบการณ์การทำงาน

3. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

4. เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์จำแนกตามตัวแปร ฝ่ายงาน และประสบการณ์การทำงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

6. เพื่อศึกษามิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อให้ทราบถึงบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทราบมิติเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ ผู้บริหารและบรรณารักษ์ สามารถใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมหรือปรับปรุงบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดให้มีความเหมาะสมและเอื้อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ จำนวน 468 คน ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขั้นต่ำจำนวน 212 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 607-610) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสถาบันและฝ่ายงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของบรรณารักษ์ แบ่งออกเป็น
   1.1 ฝ่ายงาน
   1.2 ประสบการณ์การทำงาน
2. ตัวแปรตาม ได้แก่
   2.1 บรรยากาศองค์กร 9 มิติ คือ
      2.1.1 โครงสร้าง
      2.1.2 ความรับผิดชอบ
      2.1.3 การให้รางวัล
      2.1.4 ความเสี่ยง
      2.1.5 ความอบอุ่น
      2.1.6 การสนับสนุน
      2.1.7 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
      2.1.8 ความขัดแย้ง
      2.1.9 ความภักดีต่อองค์กร

2.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

2.2.1 ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้

2.2.2 แบบแผนทางความคิด

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2.5 การคิดเชิงระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง หน่วยงานสำหรับบริการทรัพยากรสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งอาจเรียกว่า สำนักหอสมุด หรือชื่ออื่นใด โดยไม่รวมห้องสมุดคณะวิชา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยสงฆ์

2. บรรณารักษ์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานภายในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. ฝ่ายงาน หมายถึง ส่วนงานย่อยในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการปฏิบัติงานในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นงานหลัก แบ่งออกเป็น

3.1 ฝ่ายงานเทคนิค ครอบคลุมงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และงานวิเคราะห์และทำรายการทรัพยากรสารสนเทศ

3.2 ฝ่ายงานบริการ ครอบคุลมงานบริการทุกรูปแบบที่ห้องสมุดจัดให้บริการและงานส่งเสริมการใช้ห้องสมุด

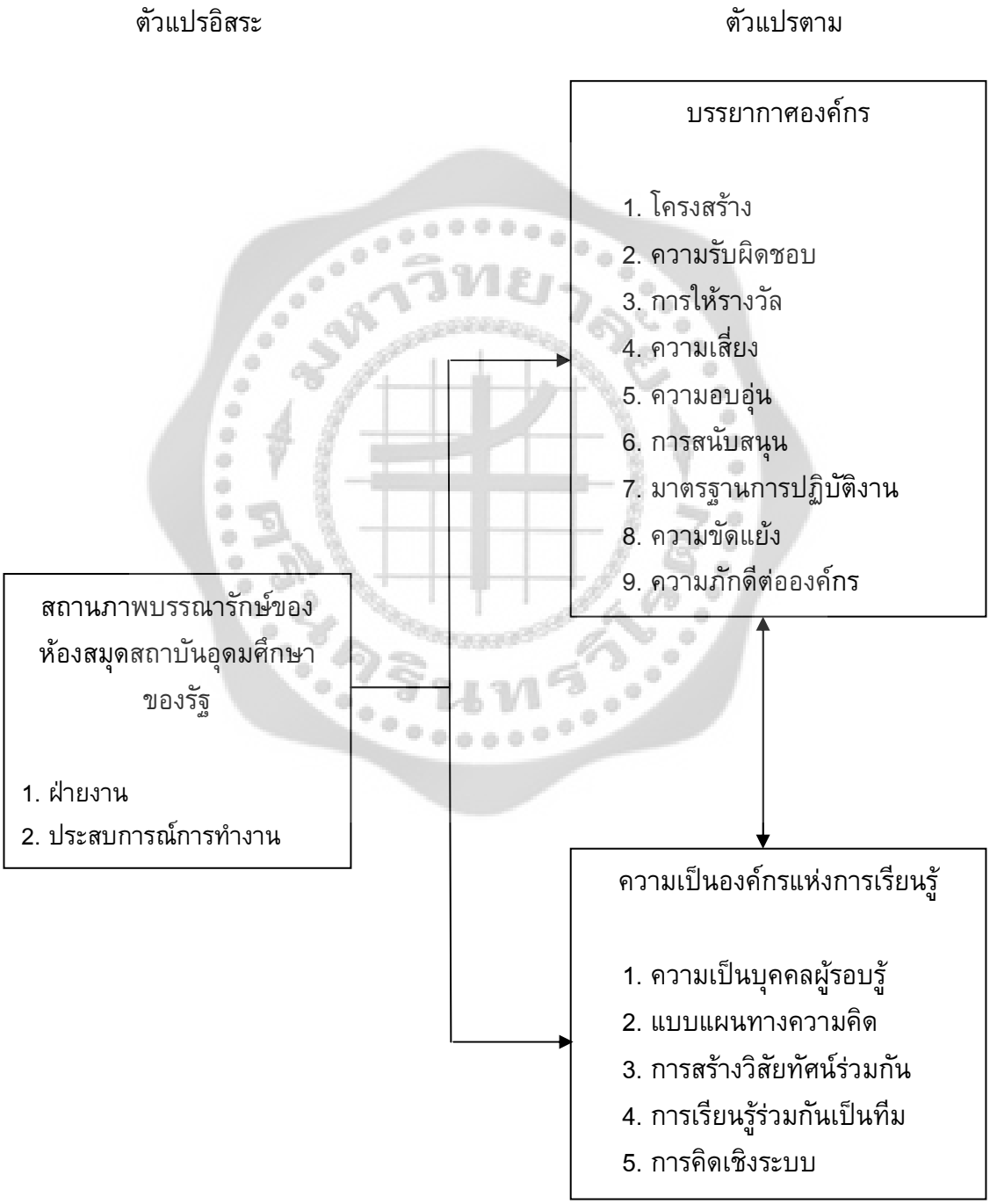
4. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ได้สั่งสมประสบการณ์ทำงานจากการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบรรณารักษ์ จำแนกเป็น 4 ช่วง คือ 1-7 ปี 8-14 ปี 15-21 ปี และ 22 ปีขึ้นไป

5. บรรยากาศองค์กรของห้องสมุด หมายถึง สภาพการณ์และสภาพแวดล้อมภายในห้องสมุดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุด มี 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง และความภักดีต่อองค์กร

6. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด หมายถึง ห้องสมุดที่สามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งให้บุคลากรห้องสมุดมีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้และนวัตกรรม จัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รู้จักปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองและพัฒนาห้องสมุด เพื่อดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ

7. การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการคิด ประมวลผล ตีความ ต่อสิ่งเร้าภายในสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ทั้งที่ผ่านการเลือกสรรและได้รับมาจากประสาทสัมผัสเกิดเป็นความเข้าใจ ความรู้สึก และส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน

2. บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน

3. บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน

4. บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน

5. บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

6. บรรยากาศองค์กรสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. บรรยากาศองค์กร
    1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์กร
    1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร
    1.3 มิติของบรรยากาศองค์กร
    1.4 บรรยากาศองค์กรกับห้องสมุด
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
    2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
    2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
    2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
    2.4 ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การรับรู้
    3.1 ความหมายของการรับรู้
    3.2 กระบวนการของการรับรู้
    3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้
    3.4 การรับรู้และกิจกรรมในองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านบรรยากาศองค์กร
    4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บรรยากาศองค์กร

1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์กร ไว้หลายแนวความคิด ดังนี้

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand; & Gilmer. 1964: 362) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นชุดของคุณลักษณะต่าง ๆภายในองค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะต้องบรรยายถึงสภาพขององค์กร ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กร เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร

ฮาลปิน (Halpin. 1966: 132) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมมีบุคลิกที่แสดงความเป็นตัวของตัวเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นเดียวกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะที่สะท้อนภาพของบรรยากาศองค์กรหรือหน่วยงานได้

ทาจิอุริและลิทวิน (Tagiuri; & Litwin. 1968: 27) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจาก สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์การทำงานของตน สภาพแวดล้อมในองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาและสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคลและองค์กรนั้นได้

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 1) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งบุคลากรภายในองค์กรสามารถรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และสันนิษฐานว่ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

บราวและโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 667) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่าง ๆภายในองค์กรที่สมาชิกองค์กรรับรู้ ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆนั้นจะต้องบรรยายถึงสภาพขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง มีลักษณะที่คงทนและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

ลุยเซียร์ (Lussier. 1993: 398) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรคือการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่คงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรตามการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 9) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร หมายถึง การรวมตัวอย่างมีรูปแบบของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลกระตุ้นต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

ลูธานส์ (Luthans. 2011: 72) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ ความรู้สึกโดยรวมที่แสดงออกมาในรูปแบบทางกายภาพ เป็นปฏิกิริยาของบุคลากรภายในองค์กรที่ปฏิบัติตนกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กร

สมยศ นาวีการ (2539: 192-193) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร หมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงกัน ด้านหนึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎและแบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กรเหล่านี้ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งคือขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมและขวัญของพนักงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างองค์กรที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่แต้มด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพของเขาเอง การรับรู้ที่มีต่อโลกเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 278-279) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆเมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงาน หรือ

การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ตัวแปรของบรรยากาศขององค์กรนี้จะมีผลกระทบแตกต่างกันสุดแท้แต่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นๆเป็นอย่างไร แตกต่างกันอย่างไรด้วย

พะวงพิศ วัฒนกิจและมาลี กาบมาลา (2541: 8) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรว่า เป็นสภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งผลดีและผลเสียได้

จากความหมายของนักวิชาการทั้งหลาย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์กรช่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้สามารถวางแผนพัฒนากระบวนการทำงานได้ง่ายและดียิ่งขึ้น ดังที่ สเตียร์และพอร์เตอร์ (Steers; & Porter. 1979: 364) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับการศึกษาองค์กร ดังนั้นในการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรจึงควรพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้วย

2. บรรยากาศองค์กรช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ดังที่ เฮลล์ริเกลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1974: 430) กล่าวว่านักบริหารควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้นักบริหารสามารถวางแผนพัฒนาเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ หากเสริมสร้างบรรยากาศที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้แล้ว ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. บรรยากาศองค์กรมีส่วนสำคัญต่อแนวคิดพื้นฐานของบุคลากร ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า โดยบรรยากาศองค์กรนั้นมีความเกี่ยวเนื่องทั้งหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อยทั่วทั้งองค์กร บรรยากาศองค์กรจึงทำหน้าที่ในการอธิบายบรรยากาศมากกว่าการประเมินหรือระบุปฏิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Lussier. 1993: 399)

4. บรรยากาศองค์กรช่วยอธิบายรูปแบบความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรได้ บรรยากาศองค์กรเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์กร หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์กรเพราะบรรยากาศองค์กรเกิดจากการสั่งสมจากวัฒนธรรมองค์กรมานับตั้งแต่อดีต (Brown; & Moberg. 1980: 420)

1.3 มิติของบรรยากาศองค์กร

มิติของบรรยากาศองค์กรใช้วัดลักษณะของบรรยากาศองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวัดบรรยากาศองค์กร ดังนี้

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand; & Gilmer. 1964: 361-382) เสนอแนวคิดบรรยากาศองค์กร 5 มิติ ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์กร (Size and structure) ขนาดและโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน โดยองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการ มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรมาก บุคลากรที่อยู่ในระดับที่ห่างจากผู้บังคับบัญชามากจะยิ่งคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ส่งผลให้เกิดเป็นบรรยากาศแบบเป็นทางการ

2. แบบของภาวะผู้นำ (Leadership pattern) รูปแบบในการบริหารงานบุคลากรของผู้นำจะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงในการสร้างความพึงพอใจต่อบุคลากร

3. เป้าหมาย (Goal direction) องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป้าหมายคือผลที่สามารถใช้จำแนกประเภทขององค์กร เช่น องค์กรธุรกิจ และองค์กรที่ให้บริการสาธารณะต่างก็มีเป้าหมายองค์กรแตกต่างกัน อย่างเช่นว่า กำไรก็คือเป้าหมายขององค์กรธุรกิจ

4. ความซับซ้อนของระบบ (System complexity) ในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่แต่ละองค์กรนำมาใช้ ความซับซ้อนดังกล่าวอาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของจำนวน ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกันของส่วนงานต่างๆภายในระบบ ซึ่งรูปแบบของความสัมพันธ์จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีของแต่ละองค์กร

5. เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร (Communication network) เครือข่ายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงสายงาน การจัดระเบียบ หน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างฝ่ายงาน อาจเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน หรือตามแนวนอน ซึ่งสามารถอธิบายถึงภาพรวมในการบริหารองค์กรได้

ฮาลปิน (Halpin. 1966: 150-151) ใน ค.ศ. 1963 ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กร OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ใช้สำหรับศึกษาบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 8 มิติ โดยแบ่งออกเป็นผู้ปฏิบัติงานประเมินบรรยากาศจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน 4 มิติ และจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ อธิบายได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (Subordinate’s behavior) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

1.1 มิติการขาดความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง การที่บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือ ต่างคนต่างทำงาน โดยที่ทุกคนไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ต่างคนต่างแสดงความเป็นอิสระ ขาดความสามัคคี ไม่พึ่งพาอาศัยกัน

1.2 มิติอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่า ผู้บริหารกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานมากเกินไป ขาดความคล่องตัว บุคลากรรู้สึกว่ากฎเกณฑ์ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นนั้นไม่มีความจำเป็น อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้ามากขึ้น

1.3 ความภาคภูมิใจในการเป็นทีมงาน (Esprit de crop) หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่า ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน มีความรักในหมู่คณะ และพยายามให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวและในด้านภารกิจของหน่วยงาน

1.4 ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง การที่บุคลากรมีความสนิทสนมกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่พฤติกรรมในข้อนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงาน

2. ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's behavior) ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

2.1 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ การบริหารยึดถือตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานมากกว่าการนึกถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย

2.2 เน้นที่ผลงาน (Production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร โดยจะให้คำแนะนำ ตรวจสอบผลงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 ความเชื่อใจ (Trust) หมายถึง ผู้บริหารพยายามกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาหน่วยงาน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถ ไม่ทำการควบคุมอย่างใกล้ชิดจนเกินไป

2.4 การเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาแก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ ดูแลความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

นอกจากแบบประเมินบรรยากาศองค์กรดังกล่าวแล้ว ฮาลปิน (Halpin. 1966: 164-166) ยังแบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (The open climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญ กำลังใจดี มีความกลมเกลียวและร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรตามสมควร ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบข้อบังคับมากเกินไป ยืดหยุ่นบ้างตามความเหมาะสม

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomus climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจดี มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันดี แม้ผู้บริหารไม่ค่อย

ให้ความใกล้ชิดเป็นกันเองแก่บุคลากรมากนัก แต่ก็ให้ความช่วยเหลือและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรไม่ค่อยได้รับความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร เนื่องจากมีงานพิเศษมากเกินไป กฎระเบียบต่างๆ หยุมหยิม แต่ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กรยังสูง ขวัญกำลังใจค่อนข้างดี เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจดีที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า แม้ว่าผู้บริหารจะห่างเหินจากบุคลากรและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือ แต่ก็ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The familiar climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควร ทั้งๆที่บุคลากรมีความสนิทสนม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและไม่มีสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการทำงาน ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดและช่วยเหลือบุคลากรเป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากผู้บริหารสนใจงานน้อยและไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน จึงทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The parental climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจต่ำ แม้ไม่ค่อยมีภาระหน้าที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง แต่บุคลากรในองค์กรก็แทบจะไม่ได้พบปะสังสรรค์กัน ความสนิทสนมกันจึงมีน้อย ขาดความร่วมมือในการทำงาน แม้ผู้บริหารพยายามทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการได้

6. บรรยากาศแบบปิด (The closed climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจต่ำมาก เนื่องจากผู้บริหารหยุมหยิมในเรื่อง กฎ ระเบียบมากเกินไป ตลอดจนมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ไม่ดี ไม่เคยสนใจหรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร

ลิเคิร์ท (Likert. 1967: 197-211) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บริหารอาจส่งผลให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ลิเคิร์ทได้พัฒนาเครื่องมือแบบประเมินบรรยากาศองค์กร เรียกว่า Profile of Organization Characteristics (POC) ซึ่งจำแนกออกเป็น 8 มิติ ดังนี้

1. กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership process) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นไปในทิศทางที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Character of motivational forces) หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการสร้างเสริมกำลังใจ จูงใจบุคลากรให้ทำงาน โดยหมายรวมทั้งสิ่งจูงใจที่มาจากภายนอกและมาจากภายในองค์กร

3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Character of communication process) หมายถึง ภายในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดีหรือด้อยเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกในการปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

4. ลักษณะกระบวนการการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน (Character of interaction-influence process) หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดความเกรงกลัวหรือความไว้ใจเชื่อใจกัน

5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ (Character of decision-making process) หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีในการตัดสินใจได้เหมาะสมกับสภาพปัญหามากน้อยเพียงใด ผู้บริหารได้รวบอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่บุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

6. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (Character of goal setting or ordering) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือกำหนดเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด

7. ลักษณะกระบวนการควบคุม (Character of control process) หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร

8. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับใด บุคลากรได้รับการฝึกอบรมตรงตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่

นอกจากแบบประเมินบรรยากาศองค์กรดังกล่าวแล้ว ลิเคิร์ท (Likert. 1967: 222-236) ยังแบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Exploitative authority) หมายถึง บรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากรน้อยมาก ไม่ค่อยมีการประสานงานกัน ผู้บริหารใช้วิธีจูงใจบุคลากรโดยการข่มขู่หรือให้ประโยชน์แก่บุคลากร ความไม่พึงพอใจและไม่เป็นมิตรต่อกันมีมาก การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวคือจากบนลงล่าง บุคลากรไม่ค่อยมีโอกาสเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร การตัดสินใจต่างๆ เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร

2. บรรยากาศแบบใช้อำนาจอย่างเมตตา (Benevolent authority) หมายถึง บรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารเช่นเดียวกับบรรยากาศแบบใช้อำนาจ เพียงแต่ระดับความรุนแรงของพฤติกรรมต่างๆจะลดน้อยลง ผู้บริหารใช้ศิลปะในการบริหารมากขึ้น กล่าวคือผู้บริหารจะมีท่าทีที่เชื่อมันและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน จูงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่ในบางครั้งก็ยังคงใช้การลงโทษหรือทำให้เกิดความกลัว ยอมให้มีการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารได้บ้าง ผู้บริหารอาจขอความเห็นและนำแนวคิดของบุคลากรไปใช้ในการตัดสินใจบ้าง อนุญาตให้ผู้ร่วมงานบางระดับตัดสินใจได้ แต่อยู่ภายใต้การกำกับหรือนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง บรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากร โดยพยายามช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่บุคลากรเป็นอย่างดีทั้งในด้านหน้าที่การงานและส่วนตัว ผู้บริหารให้คำปรึกษากับผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องบ้างเท่าที่จำเป็น เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือ ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ผู้บริหารวางนโยบายไว้อย่างกว้างๆ บุคลากรสามารถตัดสินใจในงานของตัวเองได้ แต่การตัดสินใจในเรื่องนโยบายยังคงเป็นอำนาจของผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบกลุ่มที่มีส่วนร่วม (Participative group) หมายถึง องค์กรมีผู้บริหารที่มีความจริงใจต่อบุคลากรอย่างมาก ผู้บริหารนำแนวคิดและข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการให้รางวัลแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจในการตัดสินใจในแต่ละระดับงาน

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) ให้ความเห็นว่า สิ่งที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกว่า บรรยากาศองค์กรที่ประสบอยู่นี้ เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานหรือไม่นั้น แบ่งออกเป็น 9 มิติ โดยลิทวินและสตริงเจอร์ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้วัดบรรยากาศองค์กรขึ้นมา เรียกว่า Rivised or improved climate questionnaire (Form B) มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นความรู้สึก การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร เช่น กฎ ระเบียบข้อบังคับ ความชัดเจนของการแบ่งงาน สายการบังคับบัญชา ขั้นตอนการดำเนินงานที่มากมาย ข้อจำกัดต่างๆ ที่จะส่งผลให้เป็นอุปสรรคทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

1.1 องค์กรมีการกำหนดลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 ภายในองค์กรในบางเวลา บางเหตุการณ์ก็ไม่ทราบว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจ

1.3 นโยบายและโครงสร้างขององค์กร มีการประกาศให้บุคลากรรับทราบอย่างชัดเจน

1.4 องค์กรมีการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนลง

1.5 ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีมากมาย ขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อน ส่งผลให้การทำงานล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มใหม่ๆ

1.6 ผลผลิตของงานที่ผิดพลาดเกิดจากองค์กรขาดการวางแผน

1.7 ในบางโครงการ ไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้าโครงการ

1.8 องค์กรไม่ใส่ใจกับสายการบังคับบัญชา แต่ให้ความใส่ใจกับการจัดคนให้เหมาะสมกับงานมากกว่า

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) บุคลากรมีความรู้สึก รับรู้ถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ ได้รับความไว้วางใจ มีความอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจ ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

2.1 บุคลากรไม่ได้รับการยอมรับให้มีอำนาจการตัดสินใจ อีกทั้งต้องได้รับการตรวจสอบทุกเรื่อง

2.2 บุคลากรจะสอบถามผู้บริหารทุกเรื่องในการจัดการภาระงาน ถ้าหากคิดว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องแล้วก็ควรดำเนินการไปเลย

2.3 องค์กรให้การดูแล แนะนำแนวทางปฏิบัติงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานนั้นได้

2.4 บุคลากรไม่มีทางก้าวหน้าในองค์กรแห่งนี้ เว้นแต่ว่าจะไม่ย่อท้อและลองทำใหม่อีกครั้ง

2.5 ปรัชญาขององค์กรคือให้บุคลากรแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง

2.6 บุคลากรบางท่านไม่รับผิดชอบในการกระทำที่ผิดพลาดของตน

2.7 ปัญหาหนึ่งขององค์กรแห่งนี้คือ บุคลากรไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่

3. การให้รางวัล (Reward) เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อการได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เน้นผลตอบแทนทางบวกมากกว่าการลงโทษ การรับรู้ถึงความเป็นธรรมจากนโยบายการพิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

3.1 องค์กรมีการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเมื่อปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.2 องค์กรมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจมากกว่าการข่มขู่หรือวิพากษ์วิจารณ์

3.3 บุคลากรจะได้รับรางวัลเพื่อเป็นการตอบแทนตามคุณภาพของงาน

3.4 ในองค์กรมีการวิพากษ์วิจารณ์กันสูงมาก

3.5 การได้รับรางวัลและการยอมรับเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ยังไม่เพียงพอ

3.6 ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาดก็จะถูกลงโทษ

4. ความเสี่ยง (Risk) เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและความท้าทายในงานภายในองค์กร บุคลากรสามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้ว่าอยู่ในระดับใด มีความเสี่ยงสูงหรือไม่ เพื่อใช้ในการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

4.1 ปรัชญาของการบริหารจัดการ คือ ในระยะยาวองค์กรจะมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วด้วยการดำเนินงานอย่างช้าๆ ปลอดภัย และมั่นใจ

4.2 การเพิ่มภาระงานขององค์กรเป็นไปโดยการพิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับเวลา

4.3 องค์กรมีการตัดสินใจด้วยความระมัดระวังอย่างมาก

4.4 ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กร

4.5 ในบางครั้งองค์กรต้องยอมรับความเสี่ยงที่มีสูงมากเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

5. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นมิตร การมีมิตรภาพและเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน เป็นบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม และการเป็นกลุ่มทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

5.1 ภายในองค์กรมีบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร

5.2 ภายในองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย สบายๆ ง่ายๆ

5.3 เป็นการยากที่จะทำความรู้จักกับบุคคลกรภายในองค์กร

5.4 บุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มเป็นคนเย็นชา เก็บตัว แยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงาน

5.5 ภายในองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น

6. การสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานภายในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

6.1 บุคลากรไม่ได้รับความเมตตาจากผู้บริหาร เมื่อทำผิด

6.2 ผู้บริหารพยายามที่จะสอบถามถึงความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรภายในองค์กร

6.3 บุคลากรไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6.4 ปรัชญาการบริหารขององค์กร คือ เน้นปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์และความรู้สึกของคน

6.5 เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ยาก บุคลากรสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี เพื่อผลของงานออกมาดีมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

7.1 องค์กรตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงมาก

7.2 ผู้บริหารองค์กรเชื่อว่า ไม่มีใครที่จะทำงานได้สมบูรณ์แบบจนไม่ต้องมีการปรับปรุง

7.3 บุคลากรรู้สึกถูกกดดันจากองค์กร ให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของกลุ่ม

7.4 ผู้บริหารองค์กรเชื่อว่า หากบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ผลผลิตที่ได้มีประสิทธิภาพ

7.5 การที่จะก้าวหน้าในองค์กรแห่งนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมีความสำคัญมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี

7.6 ในองค์กรแห่งนี้บุคลากรดูเหมือนจะไม่ภูมิใจในประสิทธิภาพการทำงานของตน

8. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ว่าผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เน้นการร่วมกันแก้ไขปัญหามากกว่าการนิ่งดูดายไม่สนใจปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

8.1 วิธีการที่ดีที่จะสร้างความประทับใจอันดีภายในองค์กร คือหลีกหนีจากการโต้แย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกันอย่างเปิดเผย

8.2 ผู้บริหารมีความเห็นว่า ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานและระหว่างบุคคลนั้นจะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง

8.3 บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยถึงแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับผู้บริหารก็ตาม

8.4 ในการประชุม เป้าหมายของการประชุมคือ ให้สามารถบรรลุถึงการตัดสินใจที่ราบรื่นและเป็นไปอย่างรวดเร็ว

9. ความภักดีต่อองค์กร (Identity) เป็นความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าต่อทีมงาน และที่สำคัญคือความเป็นคนมีจิตใจดี ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

9.1 บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้

9.2 บุคลากรรู้สึกว่าเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน

9.3 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้ไม่มีใครมีความภักดีต่อองค์กร

9.4 บุคลากรในองค์กรแห่งนี้มักมองแต่ประโยชน์ส่วนตน

จากบรรยากาศองค์กรทั้ง 9 มิติ สามารถแบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ (Litwin; & Stringer. 1968: 46-65) ดังนี้

1. บรรยากาศที่มุ่งผลสำเร็จของงาน ประกอบด้วยบรรยากาศองค์กร 6 มิติ

1.1 ความรับผิดชอบ บุคลากรมีความรู้สึก รับรู้ถึงความรับผิดชอบในหน้าที่

1.2 การสนับสนุน เป็นการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานภายในกลุ่ม

1.3 การให้รางวัล เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อการได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

1.4 ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ว่าผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ร่วมกันแก้ไขปัญหา

1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจตรงกัน

1.6 ความเสี่ยง เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อความเสี่ยงในงานและความท้าทายในงานภายในองค์กร

2. บรรยากาศองค์กรมุ่งสร้างความผูกผัน ประกอบด้วยบรรยากาศองค์กร 4 มิติ

2.1 ความอบอุ่น เป็นความรู้สึกรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดี การเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร

2.2 การสนับสนุน เป็นการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานภายในกลุ่ม

2.3 การให้รางวัล เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อการได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2.4 ความภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าต่อทีมงาน

3. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ ประกอบด้วยบรรยากาศองค์กร 3 มิติ

3.1 โครงสร้าง เป็นความรู้สึก การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อลักษณะทางด้านโครงสร้างขององค์กร

3.2 ความรับผิดชอบ บุคลากรมีความรู้สึก รับรู้ถึงความรับผิดชอบในหน้าที่

3.3 ความขัดแย้ง เป็นการรับรู้ว่าผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ร่วมกันแก้ไขปัญหา

ลุยเซียร์ (Lussier. 1993: 399) แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 7 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ระดับของข้อจำกัดต่างๆที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็น จำนวนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่บุคลากรต้องปฏิบัติตามในการดำเนินงานภายในองค์กร

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ระดับของการควบคุมการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

3. รางวัล (Reward) คือ ระดับของการได้รับรางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมจากความพยายามในการทำงานและความเหมาะสมในการถูกลงโทษเมื่อกระทำผิด

4. ความอบอุ่น (Warmth) คือ ระดับของความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5. การสนับสนุน (Support) คือ ระดับของการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ในเรื่องของการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานโดยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า

6. เอกลักษณ์ขององค์กรและความจงรักภักดี (Organizational identify and loyalty) คือ ระดับของการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างตนเองและผู้อื่น และความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร

7. ความเสี่ยง (Risk) คือ ระดับการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือความเสี่ยง บุคลากรสามารถบริหารความเสี่ยงร่วมกันได้

สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 10-11) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรเพื่อการบรรยายลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวัดระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย 6 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากรว่าได้ถูกจำแนกไว้อย่างเป็นระบบ มีคำจำกัดความถึงบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขาอย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อบุคลากรรู้สึกว่ามีการกำหนดลักษณะงานเอาไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรจะมีประสิทธิภาพต่ำเมื่อบุคลากรสับสนว่า ใครทำงานอะไรและใครมีอำนาจในการตัดสินใจ แม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือองค์กรที่โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ เป็นความรู้สึกว่าโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. มาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดความรู้สึกเกี่ยวกับความกดดันในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและระดับความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี มาตรฐานสูง หมายความว่า บุคลากรมักจะหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มาตรฐานที่ต่ำจะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากรเปรียบเหมือนได้เป็นเจ้านายของตนเองและไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่นเมื่อได้มีการตัดสินใจไปแล้ว ความรู้สึกของการมีความรับผิดชอบสูง หมายความว่า บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรู้สึกของการมีความรับผิดชอบที่ต่ำ แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการดำเนินงานและการทดสอบการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้บุคลากรหมดกำลังใจ

4. การยอมรับ (Recognition) แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เป็นตัวชี้วัดเน้นให้เห็นถึงการได้รับรางวัลเทียบกับคำติชมและการลงโทษ บรรยากาศของการยอมรับที่สูง มีลักษณะที่มีความสมดุลอย่างเหมาะสมระหว่างการได้รับรางวัลและคำติชม บรรยากาศการยอมรับที่ต่ำ หมายความว่า ผลของการทำงานนั้นไม่สอดคล้องกับรางวัลที่ได้

5. การสนับสนุน (Support) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของความไว้วางใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีมงาน การสนับสนุนจะมีมากเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมและสามารถขอความช่วยเหลือ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา) เมื่อพวกเขาต้องการได้ การสนับสนุนที่มีน้อย บุคลากรจะรู้สึกถูกทอดทิ้งและโดดเดี่ยว

6. ความผูกพัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรบุคลากรจะยอมรับในข้อผูกพันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันที่แข็งแกร่งและมีอยู่มากจะส่งผลให้ระดับของความจงรักภักดีสูง ระดับความผูกพันที่น้อย หมายความว่า บุคลากรรู้สึกเฉยเมยต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

จุฑารัตน์ สุคนธรัตน์ (2541: 18) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 5 ด้าน

1. โครงสร้างขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ลักษณะการแบ่งสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบต่างๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2. ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากร ที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการให้รางวัลและลงโทษของผู้บังคับบัญชา

4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่น เป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆที่ได้รับ จากสวัสดิการต่างๆที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาบ้านพัก รถรับส่ง รวมทั้งสิทธิในการลาประเภทต่างๆ

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542: 15-16) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชา เป้าหมายองค์กร ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่างๆ การใช้เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กรทั้งในด้านการสรรหา การรักษา และการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้ความสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่น เป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆที่ได้รับจากองค์กร

1.4 บรรยากาศองค์กรกับห้องสมุด

การประเมินบรรยากาศองค์กรเปรียบเสมือนการตรวจ “สุขภาพ” ขององค์กร เพราะ สุขภาพขององค์กรถือเป็นสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องดูแลรักษา เนื่องจากบรรยากาศองค์กรนี้เกิดขึ้นจากการตอบสนองอย่างรวดเร็วที่มีต่อสภาพแวดล้อม องค์กรที่มีนโยบายที่ดีในการดูแลรักษาสุขภาพขององค์กรให้แข็งแรงก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุข พร้อมที่จะรับการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร (Hanges; Aiken; & Chen. 2008: 7)

ปี ค.ศ. 1999 ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ (University of Maryland: UM) ร่วมกับกลุ่มอุตสาหกรรมยูเอ็ม (The UM Industrial) โปรแกรมจิตวิทยาองค์กร (Organizational (I/O) Psychology Program) และสมาคมห้องสมุดวิจัย (Association of Research Libraries: ARL) พัฒนาแบบประเมินบรรยากาศองค์กร โดยใช้ชื่อว่า ClimateQUAL™: Organizational Climate and Diversity Assessment: OCDA หรือ การประเมินบรรยากาศองค์กรบนความหลากหลายขององค์กร เพื่อประเมินบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นในการทำงาน นโยบายขององค์กรและกระบวนการ ทัศนคติของบุคลากร โดยห้องสมุดที่เข้าร่วมโครงการนำ ClimateQUAL™: OCDA ไปใช้ในการประเมิน ในระยะแรกของโครงการพัฒนา ประกอบด้วย 5 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยอริโซน่า มหาวิทยาลัยคอนเน็คติกัต มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแคนซัส และมหาวิทยาลัยเท็กซัส เอแอนด์เอ็ม โดยในระยะแรกนี้ได้ เบนจามิน ชไนเดอร์ (Benjamin Schneider) ร่วมนำแนวคิดบรรยากาศองค์กรมาพัฒนาแบบสอบถามด้วย สำหรับระยะที่สองเมื่อ ปี ค.ศ. 2008 มีมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งเข้าร่วม ได้แก่ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ มหาวิทยาลัยอริโซน่า มหาวิทยาลัยคอร์แนล มหาวิทยาลัยดุ๊กซ์ มหาวิทยาลัยอีโมรี่ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคนซัส มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก มหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทิร์น มหาวิทยาลัยเฮาส์ตัน และมหาวิทยาลัยแมซซาชูเซส (Kyrillidou; & Sue. 2009: 154-157)

แบบประเมิน ClimateQUAL™: OCDA แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวัดบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย

1. บรรยากาศองค์กรเพื่อความยุติธรรม (Climate for organizational justice) หมายถึง องค์กรมีนโยบาย ขั้นตอน การปฏิบัติงานมีการรับรู้ มีความเป็นธรรม แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ การกระจายความยุติธรรม วิธีการพิจารณามีความเป็นธรรม การปฏิบัติตนอย่างเป็นธรรมในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การเข้าถึงข้อมูลอย่างเป็นธรรม หมายถึงบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ แสดงถึงความยุติธรรม โปร่งใส ความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา

2. บรรยากาศองค์กรของภาวะผู้นำ (Climate for leadership) หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร ให้ความไว้วางใจและให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น แบ่ง

ออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ความเชื่อถือ ไว้วางใจในผู้นำ คุณภาพความสัมพันธ์กับผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพของแต่ละคนกับผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการที่รักในการบริการ หมายถึง ผู้นำมีนโยบาย วิธีปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานที่อุทิศตนเพื่อการปรับปรุงการบริการของบุคลากร ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ถูกต้องตามจริยธรรม ซื่อสัตย์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร

3. บรรยากาศองค์กรของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Climate for interpersonal treatment) หมายถึง ในระดับบุคลากรพวกเขามีการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นอย่างดี แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

4. บรรยากาศองค์กรของความหลากหลาย (Climate for deep diversity) หมายถึง ในระดับองค์กรมีนโยบาย วิธีปฏิบัติที่เอื้อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ค่านิยม และประสบการณ์ ข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ การไม่เลือกปฏิบัติ มาตรฐานการทำงานในทุกกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน คุณค่าที่หลากหลาย หมายถึง คุณค่าความหลากทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

5. บรรยากาศองค์กรของความหลากหลายทางประชากร (Climate for demographic diversity) หมายถึงในระดับองค์กรมีนโยบาย วิธีปฏิบัติที่เอื้อให้เกิดกำลังใจ ไม่แบ่งแยกทางเชื้อชาติ เพศและชนชั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ บรรยากาศความหลากหลายของเชื้อชาติ บรรยากาศความหลากหลายของเพศ บรรยากาศความหลากหลายของชนชั้น และบรรยากาศความหลากหลายของรสนิยมทางเพศ

6. บรรยากาศองค์กรสำหรับนวัตกรรม (Climate for innovation) หมายถึงความคิดใหม่ๆได้รับการสนับสนุน การยอมรับและได้รับรางวัล แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ บรรยากาศที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแล และบรรยากาศที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน

7. บรรยากาศองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Climate for continual learning) หมายถึง บุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ ทักษะและการสร้างนวัตกรรม

8. บรรยากาศองค์กรสำหรับการทำงานเป็นทีม (Climate for teamwork) หมายถึง บุคลากรรับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมถือเป็นการทำงานที่มีคุณค่า พวกเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และยอมรับในความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มในเรื่องของชนชั้น เพศ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ บุคลากรมีความเชื่อในการทำงานเป็นทีม คุณค่าของการทำงานเป็นทีม โครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และสารสนเทศที่เอื้ออำนวยแก่การทำงานเป็นทีม

9. บรรยากาศองค์กรสำหรับการบริการลูกค้า (Climate for customer service) หมายถึง บุคลากรรับรู้ว่าการบริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้าคือคุณภาพขององค์กร

10. บรรยากาศองค์กรสำหรับความปลอดภัยทางจิตใจ (Climate for psychological safety) หมายถึง ระดับองค์กรและทีมงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถร่วมแสดง

ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ความรู้สึกปลอดภัย มีความสุข แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ บรรยากาศองค์กรเพื่อความปลอดภัยทางจิตใจในระดับทีมงานและในระดับห้องสมุด

ส่วนที่ 2 การวัดทัศนคติต่อองค์กร

1. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจที่มีต่องานของพวกเขา

2. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคลากรว่าตนเองมีคุณค่ากับองค์กร

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behaviors) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคลากรต่อความเป็นมืออาชีพที่แสดงต่อองค์กร หรือพฤติกรรมที่แสดงต่อองค์กรเพื่อส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง

4. การลาออกจากองค์กร (Organizational withdrawal) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคลากรที่เริ่มสำรวจมองหาโอกาสในการทำงานอื่นๆ หรือคิดจะลาออกจากงาน

5. จิตวิทยาในการเพิ่มขีดความสามารถทางการทำงาน (Psychological empowerment in the workplace) หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรว่าตนเองมีอิทธิพลต่อทีมงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ การเพิ่มขีดความสามารถส่วนบุคคลและการเพิ่มขีดความสามารถของทีมงาน

6. ความผูกพันในงาน (Task engagement) หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรที่เห็นว่างานของพวกเขามีความสำคัญ

7. ความขัดแย้งในหน่วยงาน (Work unit conflict) หมายถึง ระดับความขัดแย้งของสมาชิกในกลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งในงาน

ClimateQUAL™: OCDA ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาจนปี ค.ศ. 2009 สมาคมห้องสมุดวิจัย (The Association of Research Libraries: ARL) ได้ส่งเสริมจนเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น

นอกจากแบบประเมินบรรยากาศองค์กร ClimateQUAL™: OCDA แล้ว ในประเทศอินเดียก็มีผู้พัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์กร คือ ซารุเปรียและคนอื่นๆ (Rodrigues; & Gowda. 2011: 24-33; citing Sarupria; Rao; & Sethumadhavan. 1996. *Measuring Organizational Climate*. pp. 54-59) แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 4 ระดับ ประกอบด้วยมิติบรรยากาศองค์กร 18 มิติ คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) การสื่อสารและความเข้าใจ (Communication & understanding) ความมุ่งมั่น (Commitment & belongingness) ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Cooperation & team spirit) การปรึกษาหารือ (Consultations) การพัฒนาบุคลากร (Employee development) นวัตกรรมและการเปิดโอกาส (Innovation & openness) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ความปลอดภัยในงาน (Job security) ภาวะผู้นำ (Leadership) การประเมินผลงานและการแนะแนว (Performance evaluation & guidance) สวัสดิการ (Physical

facilities) การส่งเสริมและการเลื่อนตำแหน่ง (Appointments & promotion) ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ (Responsibilities & decision making) รางวัลและการยอมรับ (Rewards & recognition) ความพอใจ (Satisfaction) การฝึกอบรม (Training facilities) และความเชื่อใจ (Trust)

ในประเทศไทยได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องบรรยากาศองค์กรกับห้องสมุด โดยใช้แบบสอบถาม Profile of Organizational Characteristics หรือ POC ของ ลิเคิร์ท เป็นเครื่องมือในการวัดบรรยากาศองค์กร ได้แก่เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามความรู้สึกของบรรณารักษ์ โดย สุนีย์ ชูเลิศติยะวงศ์ ซึ่งศึกษากับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย และการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน โดย พะวงพิศ วัฒนกิจและมาลี กาบมาลา ซึ่งศึกษากับบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

อาร์กีริส (Argyris. 1977: 116) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์กร

เซ็งกี้ (Senge. 1990: 3) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรผู้บริหารต้องช่วยเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ขับเคลื่อนไปในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

กาวิน (Garvin. 1993: 80) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Acquiring) และการถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge) และสมาชิกมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆอย่างถ่องแท้

วัตกินส์และมาสิกค์ (Watkins; & Marsick. 1993: 8-9) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์กร ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม ผลของการเรียนรู้ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถเสริมสร้างการเจริญเติบโตและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร รวมทั้งมีการจัดทำให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการแบ่งปันการเรียนรู้

เพ็ตเลอร์ เบอร์กอยน์และบอยเดล (Pedler; Burgoyne; & Boydell. 1997: 3) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

ให้แก่สมาชิกทุกคนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของสมาชิกในองค์กรและบริบทแวดล้อม

มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2011: 247) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนตนเอง รู้จักบริหารจัดการความรู้และนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ สมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของพวกเขา รู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้และการผลิต

นอกจากนี้ นักวิชาการในประเทศไทยยังได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

ธเนศ ขำเกิด (2541: 171-174) ให้ความหมายว่า องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543: 58) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์แก่องค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2544: 109) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรขยายขอบเขตความสามารถ ในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 7) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลกๆใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้และมีโอกาสเพื่อการพัฒนาและเติบโตเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2547: 41) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการเป็นด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

เจษฎา นกน้อยและคนอื่นๆ (2552: 7) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรในองค์กร ผลักดันให้มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้และนวัตกรรม จัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและเผยแพร่ รู้จักปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร โดยเริ่มจากระดับบุคคล ระดับทีมไปสู่ระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีความมั่นคงและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2548: 29) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับรื้อความคุ้นชินเดิมๆของบุคลากรที่คุ้นเคยกับการรอรับความรู้แบบสำเร็จรูป หรือการทำงานแบบไม่ผ่านกระบวนการคิดของพนักงานทุกระดับในองค์กรให้เกิดกระบวนการคิดในการทำงานขึ้น

2. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ ยิ่งพัฒนา ยิ่งสร้างคุณค่าแก่องค์กร และถือได้ว่าเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย

3. กระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะสามารถทำให้เกิดการตกผลึกในเนื้อหางานต่างๆของบุคลากรคือ รู้จริงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้

4. การทำงานอย่างสร้างสรรค์ อิสระ และลดความกดดันในการทำงาน ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น กล่าวคือมีความลื่นไหลในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามการเปลี่ยนผ่านต่างๆไปได้ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น มีส่วนสนับสนุนในการจัดทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีวงจรชีวิตยืนยาวได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 149-150) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้หรือแนวคิดใหม่ๆที่ได้ภายในองค์กรไปใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป รวมถึง

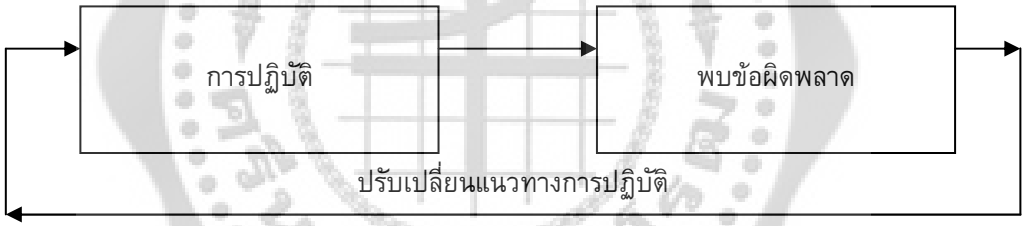
นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อีกด้วย การนำเอาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยให้ผู้บริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มที่จะเป็นคนมีเหตุผล มีความเต็มใจที่จะยอมรับและทำตามนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร และประการสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือเป็นการคิดค้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ แผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงแนวคิดใหม่ที่ช่วยในการพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรเพื่อสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักคิด นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

อาร์กีริส (Argyris. 1991: 92-94) แบ่งการเรียนรู้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

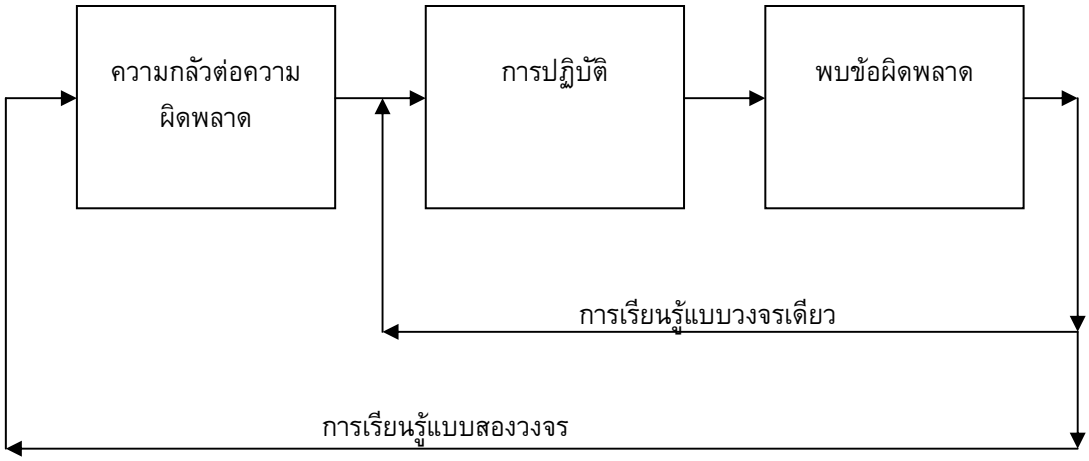
1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning) คือ การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกำลังการผลิตขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความเกี่ยวข้องของการเรียนรู้ ตรวจหา แก้ไขข้อผิดพลาดในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมาเป็นการเรียนรู้แบบวงจรเดียว ไม่คิดหาเหตุผลหรือสาเหตุที่ต้องปฏิบัติอยู่แบบนั้น เรียกได้ว่าเป็นการทำงานที่อยู่ภายใต้นโยบายหรือแผนงาน



ภาพประกอบ 2 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว

ที่มา: Chris Argyris. (1991). *Overcoming Organizational Defenses.* p. 92.

2. การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาดและมีการทบทวนปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติที่เคยปฏิบัติกันมา นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ระบบสองวงจรนี้จะทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรและสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานหรือแนวทางที่ต้องการให้ดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรจึงมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และสามารถเป็นกำลังในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้



ภาพประกอบ 3 การเรียนรู้แบบสองวงจร

ที่มา: Chris Argyris. (1991). *Overcoming Organizational Defenses.* p. 94.

การเรียนรู้แบบสองวงจรนี้ ได้เพิ่มขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจมีส่วนผลักดันให้เกิดความกลัวต่อการผิดพลาด (Governing values) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ (Argyris. 1991: 5-15)

เพ็ตเลอร์ เบอร์กอยน์และบอยเดล (Pedler; Burgoyne; & Boydel. 1997) เสนอแนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร (E-Flow model) โดยกล่าวว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะเป็นการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน โดยพวกเขาได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายร่วมกัน ประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy) องค์กรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ในการดำเนินการ การติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงนโยบาย เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

1.2 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย

2. ด้านมุมมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Informating) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการอำนวยความสะดวกในการติดต่อ สื่อสาร ให้ข้อมูล ตอบคำถาม ใช้ข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

2.2 การจัดการระบบบัญชีและการควบคุม (Formative accounting and control) องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบการรายงาน เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากงานที่ได้ผ่านการบริหาร การตัดสินใจมาแล้ว

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แนวคิดนี้ถือเป็นกรอบความคิดที่มีคุณภาพ เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายใน ทุกฝ่าย ทุกแผนกให้เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้แต่ละส่วนงานหันมามองส่วนงานอื่นๆ ให้ความสำคัญเปรียบเสมือนว่าคือ ลูกค้าของตนเพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

2.4 การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward flexibility) ระบบการให้รางวัลขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น หมายถึงทั้งที่เป็นเงินค่าตอบแทนและรางวัลที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

3. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

3.1 การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling structure) องค์กรควรจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะแบนราบและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันได้

4. ด้านมุมมองภายนอกองค์กร (Looking out)

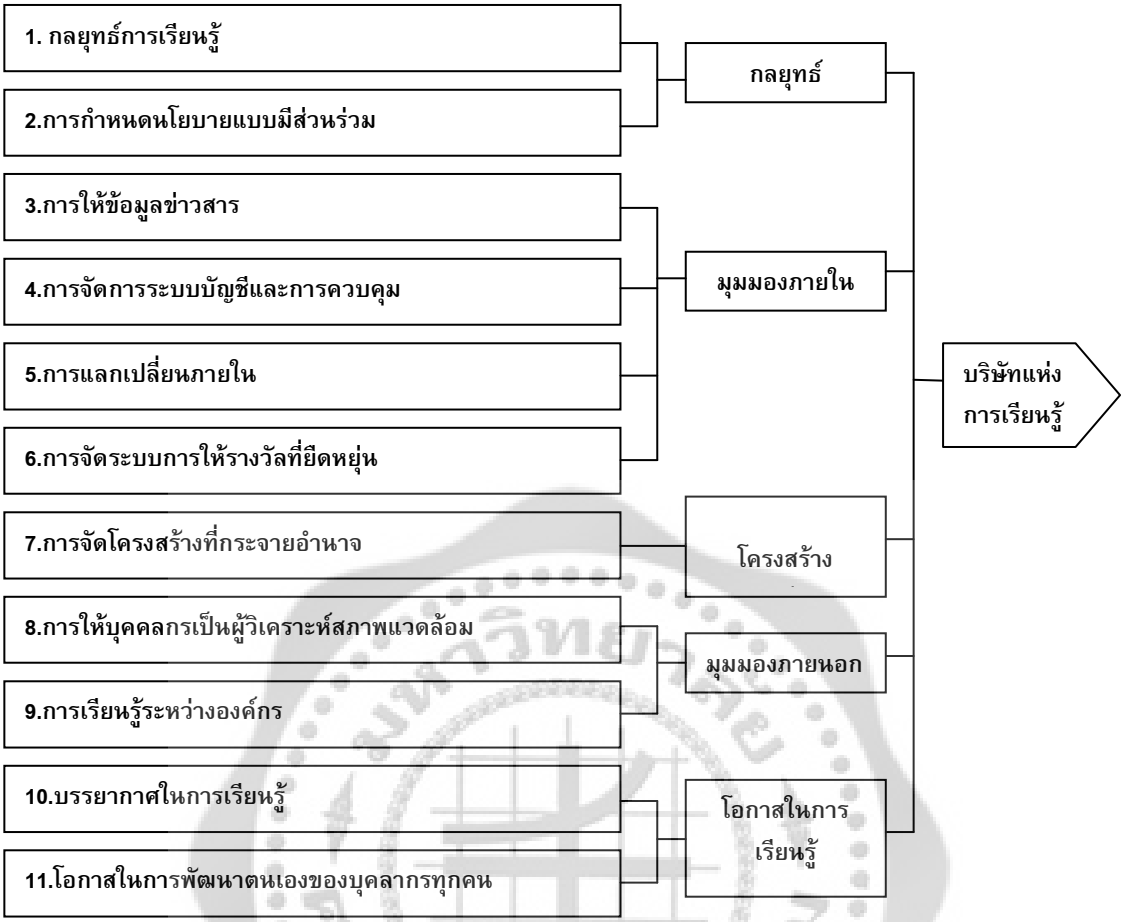
4.1 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanners) กระบวนการในข้อนี้เกิดจากความสงสัยที่ว่า องค์กรจะเรียนรู้อะไรได้บ้างจากสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเกิดแนวคิดที่ว่า องค์กรควรใช้โอกาสจากการติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และแหล่งภายนอกอื่นๆ ในการเก็บรวบรวม สะสมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร แล้วป้อนกลับเข้าสู่องค์กร นำไปวิเคราะห์แล้วนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการดูงานในองค์กรอื่นๆ ทั้งที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ หรือแม้กระทั่งคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunity)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning climate) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ตอบข้อซักถาม แนะนำ ใช้ประสบการณ์ของตนเองในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นได้ นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ สร้างบรรยากาศให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกัน

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self-development opportunity for all) บุคลากรทุกคนควรได้รับการสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน ซึ่งเป็นไปในแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการตรวจประเมินผล เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง



ภาพประกอบ 4 แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร

ที่มา: Mike Pedler; John Burgoyne; & Tom Boydell. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable development.* p. 18.

เซ็งกี้ (Senge. 1994) ได้นำเสนอ วินัย 5 ประการของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อธิบายได้ดังนี้

1. ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรขององค์กรถือเป็นรากฐานสำคัญขององค์กร บุคลากรที่มีความเป็นบุคคลผู้รอบรู้นี้จะเป็นผู้ที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรผู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า เป็นนายของตนเอง (Human mastery) สามารถควบคุมจิตใจ ควบคุมพฤติกรรมของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หากบุคลากรในองค์กรสามารถเป็นบุคคลผู้รอบรู้ได้แล้วนั้น บุคคลผู้นั้นจะสนใจ ใฝ่ที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ตั้งไว้ การพัฒนาให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ได้นั้น บุคลากรต้องฝึกฝนในการสร้างมุมมอง ดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) วิสัยทัศน์มีความแตกต่างจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพราะวิสัยทัศน์มุ่งที่วิธีการไม่ใช่ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือ ความคาดหวัง ภาพในอนาคตที่แต่ละคนต้องการให้เกิดขึ้นจริง ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ สามารถตอบตัวเองได้ว่า ตนต้องการอะไรจากการทำงาน จะหาความสำเร็จได้จากอะไร

1.2 การจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เป็นจิตสำนึกใฝ่ดีที่มีความมุ่งมั่นในการทำให้วิสัยทัศน์ส่วนตัวสำเร็จให้ได้ กล่าวคือเมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จึงก่อให้เกิดเป็นช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจึงเกิดความท้อแท้ เครียด บุคคลจึงควรพยายามจัดการกับความเครียดนี้อย่างสร้างสรรค์โดยการปรับวิสัยทัศน์ให้มีความเป็นจริงมากขึ้นหรือพยายามมุ่งมั่นหาแนวทางเพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้นี้เป็นจริงให้ได้

1.3 การจัดการกับความขัดแย้ง (Structural conflict: The power of your powerlessness) เป็นการจัดการกับความขัดแย้งทางความคิดในตัวบุคคล ความท้อแท้ ความกังวลกลัวว่าจะล้มเหลว โดยปรับเปลี่ยนความขัดแย้งนี้ให้เป็นพลัง นำวิสัยทัศน์มาเป็นกลยุทธ์ในการจัดการ สร้างแรงจูงใจ มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ

1.4 การอยู่กับความเป็นจริง (Commitment to the truth) เมื่อเกิดปัญหามีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างสมเหตุสมผล อยู่กับความเป็นจริง มองเห็นสาเหตุของปัญหา แก้ปัญหาอย่างค่อยเป็นค่อยไป การเป็นบุคคลที่อยู่กับความเป็นจริงจะช่วยเสริมพลังแห่งความสร้างสรรค์ มีความคิดเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่ดี

1.5 ใช้จิตใต้สำนึกทำงาน (Using the Subconscious or you don't really need to figure it all out) จิตใต้สำนึก คือ จิตใจที่มีการสั่งให้ทำงานแบบอัตโนมัติ ดังนั้นการเป็นบุคคลผู้รอบรู้ที่ใช้จิตใต้สำนึกในการทำงานได้ ก็จะเกิดผลสำเร็จแม้งานนั้นจะมีความยุ่งยาก ซับซ้อนมากเพียงใด เรียกได้ว่า เป็นการชำนาญในงานซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกฝนทักษะในงานแต่ละงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนา ส่งเสริมฝึกการเรียนรู้จากงานที่ทำ เรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. แบบแผนทางความคิด (Mental models) หมายถึง ความคิด ความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กรของตนเอง ซึ่งความคิดนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างจิตใต้สำนึกในการจำแนกสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง มุมมองในการมองโลก เข้าใจถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล บุคลากรรับรู้และมีความเข้าใจในงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งของตนกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ การที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีแบบ

แผนทางความคิด องค์กรจะต้องฝึกฝนให้บุคลากรเป็นผู้ที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 การวางแผนเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิด กล่าวคือ บุคลากรเป็นผู้มีความคิดดี ปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุดตามที่ผู้บริหารต้องการ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการคิดวิเคราะห์และการตั้งคำถาม รู้จักแยกแยะระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริง รู้จักประยุกต์ใช้ข้อมูลที่มาจากหลักการความเชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง เที่ยงตรง สามารถวินิจฉัย สรุปผล โดยใช้หลักของความเป็นเหตุเป็นผล

สำหรับการลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างแบบแผนทางความคิด มีขั้นตอน คือ (1) พิจารณาข้อมูล/เหตุการณ์บนพื้นฐานของความเป็นจริง (2) ทดสอบสมมุติฐาน จากการศึกษาข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกต หรือจากแหล่งอ้างอิงบุคคล แล้วทำการสรุปผล และ (3) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคแถวซ้าย (Left hand column) หมายถึง การเขียนสิ่งที่จะพูดไว้ทางด้านขวามือของกระดาษ และสิ่งที่คิดแต่พูดไม่ได้ไว้ทางซ้ายมือของกระดาษ เหตุที่ไม่สามารถพูดในทุกสิ่งที่คิดได้เนื่องจากอาจกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนั้น จึงควรพิจารณาประเด็นที่พูดไม่ได้ทางซ้ายมือของกระดาษ นำไปปรับแต่งกำหนดเป็นแผนงาน ถือว่าเป็นการฝึกการสร้างแบบแผนทางความคิด

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือ ความร่วมมือกันของคนในองค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพของความสำเร็จในอนาคต เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กร ทั้งในเรื่องของความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ บุคลากรทุกคนเกิดการยอมรับในข้อผูกพันที่มีผลต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์กร ฝึกฝนให้บุคลากรเป็นคนคิดมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกคิดหาแนวทางแก้ไขว่าจะทำอย่างไร ฝึกให้มีการตัดสินใจร่วมกัน บุคลากรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้กันในทุกระดับของสายการบังคับบัญชา ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ว่าอย่างไร เป้าหมายขององค์กรคืออะไร แนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

3.1 ส่งเสริมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging personal vision) โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น องค์กรต้องกระตุ้นให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อน เพราะถ้าหากบุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้ว การตัดสินใจในงานก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ขาดความตั้งใจและความร่วมมือกันอย่างจริงจัง การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีผลให้คนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้องค์กร ส่งผลให้องค์กรมีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนี้เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิด

ของบุคคลผู้นั้นและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1.1 บุคลากรประเภทที่มีความมุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.1.2 บุคลากรประเภทที่เชื่อฟัง (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด อาศัยคำแนะนำของคนอื่นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการทำงาน เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งเอาไว้ มีความคาดหวังในการเลื่อนขั้น ไม่ทำอะไรที่เป็นการขัดต่อผู้บังคับบัญชา มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

ในองค์กรแบบเดิมผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรประเภทที่เชื่อฟัง เพราะอยู่ภายใต้การควบคุม แต่สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้นำต้องการบุคลากรประเภทที่มีความมุ่งมั่น ให้บุคลากรมีอิสระในปฏิบัติงาน

3.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (From personal visions to shared visions) ผู้นำต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำขององค์กรเท่านั้น ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กร

3.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์: การเริ่มต้น ความมุ่งมั่น และลงมือปฏิบัติ (Spreading visions: enrollment commitment and compliance) หมายถึง กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรกับผู้บริหาร ในการผลักดันวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการร่วมกันสร้างและเผยแพร่วิสัยทัศน์

3.4 แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วยความมุ่งมั่น (Guidelines for enrollment and commitment) หมายถึง แนวทาง กระบวนการในการสร้างการยอมรับทางใจที่มีต่อมุมมองวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การยอมรับ ความเป็นอิสระในความคิด และการทุ่มเท มุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์

3.5 การพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดทางการปกครอง (Anchoring in a set of governing ideas) ใช้เป็นแนวทางในการชี้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ภาพแห่งอนาคตขององค์กร พันธกิจขององค์กร หลักการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์นั้นจะต้องให้บุคลากรในองค์กรมีความประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3.6 วิสัยทัศน์เชิงบวกกับลบ (Positive versus negative vision) วิสัยทัศน์เชิงบวก หมายถึง ภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรซึ่งตรงกันข้ามกับวิสัยทัศน์เชิงลบ วิสัยทัศน์เชิงบวกจึงเป็นแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

3.7 การสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นพัฒนาให้เป็นจริง (Creative tension and commitment to the truth) แก้ปัญหาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจ สร้างสรรค์งานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมดีกว่าอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว ทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแนวความคิดกลุ่ม (Group thinking) และควรระมัดระวังพฤติกรรมที่อาจมีผลในการครอบงำความคิดของผู้อื่น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสะท้อนถึงผลที่ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละคน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and discussion) การสนทนาจะช่วยเปิดเผยความยุ่งยาก ความซับซ้อนของเรื่องบางเรื่องที่ยากจะเข้าใจ สมาชิกได้มีส่วนร่วมในความคิดของกลุ่ม สังเกตความคิดของผู้อื่น แยกแยะความคิดของตนเองและพร้อมที่จะยอมรับความคิดของผู้อื่น ประสบการณ์ของแต่ละคนจะช่วยเพิ่มศักยภาพในทีมงาน การสนทนาอย่างสร้างสรรค์จะช่วยลดความขัดแย้ง อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม พัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ส่วนการอภิปรายจะนำเสนอมุมมองที่แตกต่างของแต่ละคน นำมาแลกเปลี่ยน มีการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ อภิปรายหาข้อสรุป การอภิปรายจะแตกต่างจากการสนทนาตรงที่การสนทนาไม่ต้องการค้นหาความเห็นของสมาชิกในลักษณะการลงมติ แต่การสนทนาจะเป็นการทำความเข้าใจในช่องว่างของประเด็นที่มีความซับซ้อนไม่เข้าใจนั้นให้เข้าใจได้ ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไป

4.2 การจัดการความขัดแย้ง (Dealing with current reality conflict and defensive routines) จากความคิดเห็นที่หลากหลายก่อให้เกิดความคิดที่ขัดแย้งกัน แต่ความขัดแย้งนี้จะนำมาซึ่งพลังของความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ดี โดยแนวทางในการจัดการความขัดแย้งทางความคิด คือ การสนทนากันอย่างเปิดเผยและจริงใจ การทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกันและการสร้างบรรยากาศแบบเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning how to practice) สมาชิกในทีมฝึกการสนทนาเป็นการพัฒนาทักษะร่วมกัน และรวมถึงการเรียนรู้ในการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการปฏิบัติงานด้วย

5. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บุคลากรมีวิธีคิดที่เป็นระบบ เข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับสิ่งแวดล้อมภายนอก มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูล

ตอบกลับหรือข้อเสนอแนะ และเรียนรู้จากคนอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การปฏิบัติเพื่อให้มีความคิดเชิงระบบ บุคลากรต้องหมั่นตรวจสอบทบทวนในเรื่องของเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ ความวิตกกังวล เพื่อให้เข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย โดยการฝึกฝนให้เป็นผู้มีความคิดเชิงระบบ มีหลักการปฏิบัติดังนี้

5.1 การมีมุมมองแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มองเห็นทั้งในส่วนรวมและส่วนย่อย มองเห็นว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมสร้างอนาคตและเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2 สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าหากันอย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นในเชิงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ สามารถเชื่อมโยงแม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง แยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ

5.3 โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม หมายถึง การมองเห็นอย่างเป็นระบบ เข้าใจปัญหาหรือเข้าใจโครงสร้าง องค์ประกอบของแต่ละบุคคล มองเห็นความแตกต่างเป็นการมองที่พฤติกรรมของบุคคล

5.4 การปฏิบัติความคิดเชิงระบบ เริ่มจากความเข้าใจในหลักการ การปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่สามารถเป็นได้ทั้งการส่งเสริมหรือต่อต้าน ได้แก่

5.4.1 การส่งเสริมข้อเสนอแนะ (Reinforcing feedback) หมายถึง ข้อเสนอแนะเชิงบวกถือเป็นข้อคิดเห็นที่ส่งเสริม กระตุ้นในการสร้างกำลังใจก่อให้เกิดประโยชน์ ส่วนข้อเสนอแนะเชิงลบ เป็นการทำให้เกิดความเสื่อมถอย แย่ลง หรือสร้างความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม

5.4.2 ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing process) เป็นกระบวนการปรับสมดุลภายในองค์กร การจัดการต่ออุปสรรคทำให้เกิดความสมดุล เช่น ความต้องการบุคลากรเพิ่มในองค์กรขึ้นอยู่กับอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ความคิดเชิงระบบทำให้เข้าใจสิ่งต่างๆ คือ (1) การมองภาพรวมของระบบ จะมองระบบในหลายๆ มุมมอง ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นต้องมองทั้งระบบ (2) การแก้ไขปัญหาต้องมองย้อนกลับไปที่ต้นเหตุที่แท้จริง แยกแยะได้ว่าอะไรคือเหตุ ส่งผลอย่างไร และ (3) การตัดสินแก้ไขปัญหาด้วยความระมัดระวัง ไม่ควรคำนึงถึงความรวดเร็วในการแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

การ์วิน (Garvin. 1993: 78-91) ได้เขียนหนังสือชื่อ Building a Learning Organization กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยผ่านระบบและกระบวนการ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมและบูรณาการเข้าเป็นการปฏิบัติงานประจำวัน ประกอบด้วยทักษะ 5 ประการ ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) ผ่านรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational model) โดยผ่านกระบวนการคุณภาพ Deming (Plan Do Check Act: PDCA) ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา นำข้อมูลจริงมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจแทนการคาดเดา และใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดการข้อมูลด้วย

2. การทดลอง (Experimentation) องค์กรควรที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดมุ่งหวังในการเข้าร่วมและนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้รู้ถึงความรู้ที่ว่าทำไมแทนที่ความรู้ที่หมายถึงว่าทำอย่างไร เป็นการทดลองย่อยๆเพื่อสะสมความรู้ แนวทางใหม่อาจดำเนินการได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 โครงการที่จะดำเนินการ (Ongoing programs) ซึ่งเป็นแนวทางการทดลองขนาดเล็ก มุ่งหวังที่จะช่วยในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและมักทดลองในงานทั่วไป

2.2 โครงการสาธิต (Demonstration projects) เป็นโครงการขนาดใหญ่มีความซับซ้อนกว่า ซึ่งต้องการความร่วมมือในระดับมหภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยนำไปทดลองใช้ในสถานที่หนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงการสร้างศักยภาพใหม่แก่องค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาเหตุของความล้มเหลวและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และวิเคราะห์ จดบันทึกอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดบทเรียนการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถค้นคืนได้

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น องค์กรจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่ดีกว่า (Benchmarking) ศึกษาถึงแนววิธีการปฏิบัติ หรือการเรียนรู้จากลูกค้า ผ่านการสนทนาเพื่อผลการตอบกลับ (Feedback) เกี่ยวกับบริการก็ได้

5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ผ่านทางการเขียน การทำรายงาน การพูด มีการทำในส่วนของรายการตรวจสอบ (Checklist) ให้ดูด้วยว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ อะไรที่ต้องระวัง และการเยี่ยมชม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มพูนการเรียนรู้ได้และถ้ามีการเชื่อมต่อกับการให้ผลตอบแทนที่ถูกต้องก็จะทำให้การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการติดตามผลของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นความรู้ (Cognitive) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ใหม่ๆ และขยายความรู้ วิธีคิดในแนวทางที่แตกต่างจากเดิม (2) ขั้นพฤติกรรม (Behaviour) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ๆเข้ามาแล้ว และ (3) ขั้นพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance improvement) ที่นำไปสู่แนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผลที่ได้จะออกมาในรูปแบบที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือคุณภาพของการบริการ ผลตอบแทนทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น

วัทกินส์และมาร์สิกค์ (Watkins; & Marsick. 1993) ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า Dimension of the Learning Organization Questionnaire: DLOQ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) หมายถึง การสร้างโอกาสในการเรียนรู้จากการทำงาน ให้บุคลากรเรียนรู้จากปัญหา

และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมการแสวงหาและการสนทนา (Promote inquiry and dialogue) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหา การสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นในมุมมองของผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากการเรียนรู้เป็นทีม

4. จัดทำระบบจัดเก็บและการแบ่งปันการเรียนรู้ (Establish systems to capture and share learning) หมายถึง องค์กรใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้และแบ่งปันความรู้ นำความรู้มาใช้ร่วมกัน พัฒนาระบบให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และทันเวลา

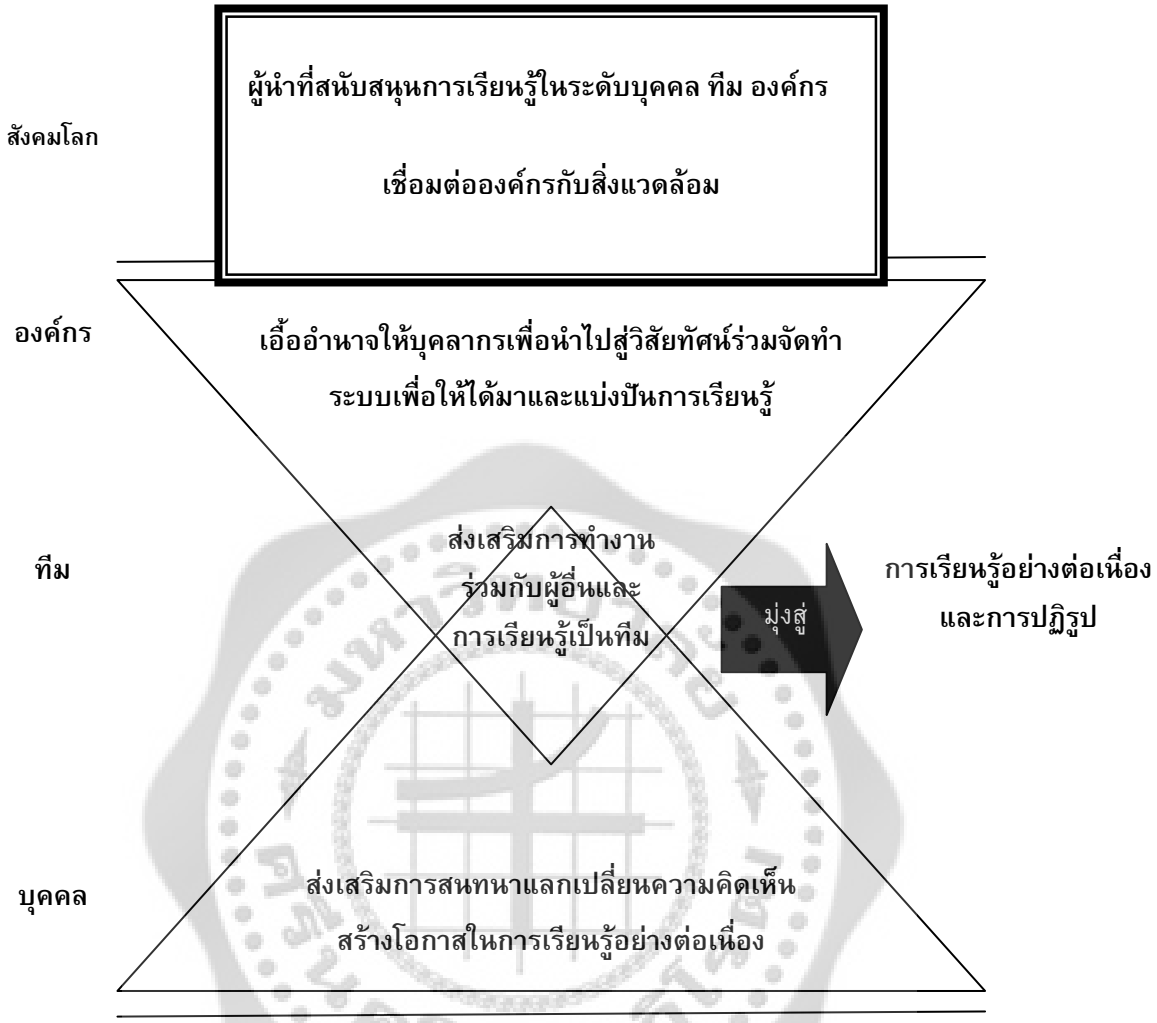
5. การให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Empower people toward a collective vision) หมายถึง ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร กระจายอำนาจความรับผิดชอบ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เห็นถึงคุณค่าของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการทำงานเพื่อให้สังคมดีขึ้น

6. การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment) หมายถึง องค์กรคำนึงถึงทุกคนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้รู้จักพึ่งพาอาศัยกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้รู้จักหาความรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบๆตัว นำมาพัฒนาปรับใช้เข้ากับการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับชุมชนเข้าด้วยกัน

7. การสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) หมายถึง ผู้นำในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ผู้นำใช้กลยุทธ์ในการเชื่อมโยงการทำงานเข้ากับการเรียนรู้ ใช้การเรียนรู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของ 7 องค์ประกอบได้ ดังภาพ

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: V. J. Marsick; & K.E. Watkins. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count.* p. 11.

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาพแสดงถึงสามเหลี่ยมสองรูปที่ตัดผ่านกัน ซึ่งวัทกินส์และมาร์สิกค์ กล่าวว่า ภาพสามเหลี่ยมนี้มีการเคลื่อนไหว กล่าวคือ สามเหลี่ยมทั้งสองจะมีผลซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จะค่อยๆเพิ่มความซับซ้อนขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากข้างล่างขึ้นไปสู่ข้างบน เนื่องจากตัวบุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยทางสังคมที่ใหญ่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากบุคคลสู่ทีม จากทีมสู่องค์กร และจากองค์กรไปสู่สังคมโลก ในขณะที่ตัวบุคคลได้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ของพวกเขานั้น องค์กรเองก็ต้องมีโครงสร้าง นโยบาย และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและ

สนับสนุนการเรียนรู้ (Jamali; Sidani; & Zouein. 2009: 103-121; citing Marsick; & Watkins. 1999. *Facilitating Learning Organizations: Making LearningCount.*)

สำหรับโมเดลนี้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับบุคคล คือ การเรียนรู้เป็นแนวทางที่เป็นสมาชิกในองค์กรได้มาซึ่งความรู้และทักษะ ประกอบด้วย

1.1 สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) เป็นการออกแบบการทำงาน ที่ทำให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากปัญหา ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 ส่งเสริมการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Promote inquiry and dialogue) โดยอาศัยการซักถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ กลยุทธ์ที่ใช้ในกระบวนการนี้คือการสนทนาเป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง

วัทกินส์และมาร์สิก (Watkins; & Marsick. 1993: 89) ได้สรุปขั้นตอนของการสนทนา มี 4 ขั้นตอน คือ (1) บอกคู่สนทนาถึงสิ่งที่คุณคิดตั้งแต่เริ่มการสนทนาและแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างประสบการณ์ที่คุณได้สังเกตหรือได้ยินมาโดยตรง (2) ถามความคิดเห็นคนอื่นๆที่เคยตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน (3) ฟังการตอบรับจากบุคคลอื่น ขั้นตอนนี้อาจจะยากเนื่องจากคนส่วนใหญ่มักแปลความหมายในสิ่งที่คนอื่นพูดโดยมีประสบการณ์ของตนเองแฝงอยู่ด้วย คนที่ฟังจะใช้ความคิดของตัวเองตัดสินไปล่วงหน้า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลควรเรียนรู้ที่จะถามถึงทัศนคติที่อยู่เบื้องหลังในเรื่องที่สนทนา เนื่องจากทัศนคติเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรม และ (4) รักษาไว้ซึ่งความคิดเห็นของบุคคลอื่น เนื่องจากในวงสนทนาไม่ได้มีข้อมูลที่ต้องการทั้งหมดและความคิดของคนส่วนใหญ่ในวงสนทนาอาจไม่ถูกต้องเสมอไป

2. ระดับทีม เป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างความรู้และความสามารถ ประกอบด้วย การส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันในการทำงาน

3. ระดับองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรได้มาจากกระบวนการทำงาน นโยบาย วัฒนธรรม และระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งเชื่อมต่อกับทีมงานและหน่วยความจำขององค์กร ประกอบด้วย

3.1 จัดทำระบบเพื่อให้ได้มาและแบ่งปันการเรียนรู้ (Create systems to capture and share learning) เมื่อองค์กรมาถึงขั้นนี้จะมีความพยายามมากขึ้น เนื่องจากแม้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระดับบุคคลและระดับทีม แต่ในระดับองค์กรนั้นยังมีส่วนน้อยที่ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ในระดับองค์กรคือซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสร้างฐานข้อมูลสำหรับแบ่งปันความรู้

3.2 ให้อำนาจแก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Empower people toward a collective vision) การให้อำนาจแก่บุคลากรทำให้การตัดสินใจของคนในองค์กรเป็นไปอย่างอิสระ ในขั้นตอนนี้องค์กรมีการสร้างกระบวนการเพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเพื่อให้ได้ข้อมูล

ป้อนกลับจากสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่ให้อำนาจคือการใช้กลุ่มในการหามติของกลุ่มและการพิจารณาวิสัยทัศน์ร่วม มีการทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน มีการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ใหม่ มีการประเมินว่าวิธีการทำงานอย่างไรถึงจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

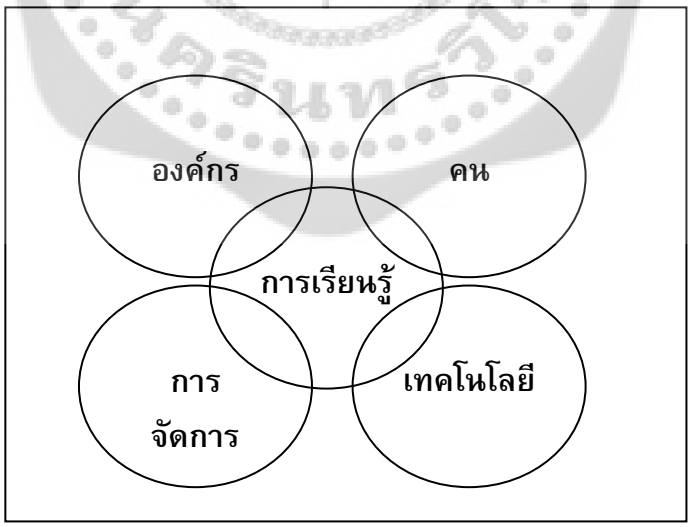
4. ระดับสังคมโลก การเรียนรู้ในระดับนี้เป็นการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือผลกระทบทางสังคม ประกอบด้วย

4.1 เชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment) คือ การฝึกอบรมสำหรับบริการลูกค้า มีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อควบคุมคุณภาพ ใช้เทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

4.2 มีผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กร (Provide strategic readership for leaning) ผู้นำจะเป็นผู้คิดกลยุทธ์เกี่ยวกับวิธีการที่จะใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางใหม่

มาร์ควอดต์ (Marquardt. 2011: 21-30) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1. การเรียนรู้ (Learning)
2. องค์กร (Organization)
3. คน (People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology)



ภาพประกอบ 6 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มา: Michael J. Marquardt. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning.* p. 22.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของมาร์ควอดต์ เปรียบเสมือนองค์กรทั่วๆไป ซึ่งประกอบด้วย ระบบใหญ่หรือองค์กร แล้วภายในองค์กรนั้นก็จะมีฝ่าย แผนก หรือก็คือระบบย่อย (Subsytems) เป็นส่วนประกอบ ซึ่งทั้งหมดจะมีการทำงานที่สัมพันธ์กัน อธิบายได้ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยทักษะที่สำคัญของระบบนี้ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) แบบแผนทางความคิด (Mental models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนา (Dialogue) ทักษะทั้งหมดนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

ระดับของการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคล (Individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยมส่วนตัว ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การสังเกต และจากการอาศัยเทคโนโลยี

2. ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or team learning) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งสำเร็จโดยการปฏิบัติของกลุ่มนั้นเอง

3. ระดับองค์กร (Organizational learning) หมายถึง การยกระดับสติปัญญาและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากความมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุง อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) หมายถึง การเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นเมื่อเรามีการพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาแล้วนำมาปรับปรุงการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory learning) หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดเดาจินตนาการเกี่ยวกับอนาคต (เป็นวิธีที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการไตร่ตรอง) วิธีการนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น โดยการพิจารณามองหาโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลนั้นในอนาคต

3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกิดจากตัวเองคนเดียว จากผู้อื่นหรือภายในกลุ่ม อาจสะสมมาจากปัญหาที่เคยประสบ หรืออาศัยการสอบถามจากผลที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งออกเป็น 5 ทักษะ คือ

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หมายถึง กรอบของแนวความคิด ใช้สำหรับสร้างแบบแผนต่างๆให้สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และสามารถปรับปรุง แก้ไขแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental models) หมายถึง ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของเราและการกระทำต่างๆของเราในโลกนี้

3. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หมายถึง ข้อบ่งชี้ถึงความสามารถ ความชำนาญระดับสูงในเรื่องของทักษะ ซึ่งอาศัยการเพาะบ่มจากการเรียนรู้ตลอดชีวิตนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในงานที่ทำ

4.การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed learning) หมายถึง การที่ทุกคนตระหนักและยอมรับ มีความรับผิดชอบอย่างจริงใจในฐานะการเป็นผู้เรียนคนหนึ่ง โดยการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองนี้ ประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและประเมินสมรรถนะของตนเอง

5. การสนทนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารในระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) คือ การกำหนดกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การรวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรไว้ด้วยกัน เปรียบเสมือนจินตภาพขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าวิสัยทัศน์เปรียบเสมือนภาพที่เกิดจากความนึกคิดหรือที่คิดว่าควรจะเป็นเช่นนั้นของบุคคลภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนก็จะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆได้

2.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมตามความนิยมของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แล้วการเรียนรู้ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทุกอย่างในองค์กร

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติงาน วิธีการ เทคนิคและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

2.4 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด มีความคล่องตัวสูง ส่งผลให้มีการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งทุกกลุ่มล้วนมีความสำคัญ เป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน ที่ปรึกษา และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.2 บุคลากร (Employees) ได้รับสิทธิในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ มีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะของตนในอนาคต ลงมือปฏิบัติแม้ว่าจะมีความเสี่ยงและสามารถแก้ปัญหาได้

3.3 ลูกค้า (Customers) มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการ รับการฝึกอบรม มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับองค์กร

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partners and alliances) ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ได้รับการฝึกอบรมในโปรแกรมการเรียนการสอนต่างๆ

3.6 ชุมชน (Community groups) ได้แก่ กลุ่มทางสังคม การศึกษาและหน่วยงานทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีส่วนในการแบ่งปันและรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านการจัดการความรู้ (Knowledge subsystem) ระบบย่อยด้านนี้เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่างๆภายในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ประการ ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสะสมข้อมูลและสารสนเทศทั้งที่มีอยู่ภายในและมาจากภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นจากกระบวนการที่แตกต่างกันออกไป เริ่มต้นจากการสร้างนวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความเพียรอุตสาหะ นอกจากนี้ยังเกิดจากความสามารถในการมองเห็นและเชื่อมโยงองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การถอดรหัสและการเก็บรักษาความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ง่าย ทุกที่ ทุกเวลา

4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and data mining) เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การตรวจสอบและการทำความรู้คงคลังให้ถูกต้อง ในส่วนของการทำเหมืองข้อมูลนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาข้อมูลที่มีอยู่ได้

4.5 การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and dissemination) การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือคนขององค์กร ในการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม

4.6 การประยุกต์และการตรวจสอบ (Application and validation) ครอบคลุมการใช้และการประเมินความรู้โดยสมาชิกในองค์กร เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยความรู้ทั้ง 6 ประการนี้ ใช้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง

และมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย การจัดการความรู้นี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) ระบบย่อยด้านนี้ถือว่ามีส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาศัยเทคโนโลยี เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer conferencing) ก่อให้เกิดทางด่วนความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส ทำการจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing learning) เกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดีโอ เทปและสื่อโสตทัศน์อื่นๆ มาใช้เพื่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ทั้งนี้เพื่อการถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.4 ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดวินัย 5 ประการของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปีเตอร์ เซ็งกี้ แพร่หลายและมีการนำไปใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมกันอย่างกว้างขวางนั้น เชลลีย์ อี. ฟิบส์ (Phipps. 1993: 19-37) จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยอริโซน่า ได้ชี้แจงกระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งกี้ และชี้ให้เห็นว่าควรจะนำวินัย 5 ประการนี้มาใช้กับงานของห้องสมุด ดังนั้นห้องสมุดหลายแห่งจึงเริ่มตื่นตัวในการพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการนำพาห้องสมุดไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เหมาะสม เนื่องจากมีนักวิชาการ นักคิดหลายท่านนำเสนอแนวคิดกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมายหลายแนวคิด ห้องสมุดจึงควรศึกษาหาหลักการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของห้องสมุดของตน ซึ่งอาจจะนำมาจากแนวคิดที่มีผู้อื่นแนะนำ ดังเช่น เชลลีย์ อี. ฟิบส์ (Shelley E. Phipps) จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยอริโซน่าที่แนะนำวินัย 5 ประการให้มาปรับใช้กับห้องสมุด หรือห้องสมุดลินคอล์น แห่งมหาวิทยาลัยเนบราสก้า (University of Nebraska -Lincoln Libraries : UNL) ที่เลือกแนวคิดวินัย 5 ประการมาเป็นหลักปฏิบัติในห้องสมุดและจากงานวิจัยของเคนเนธ ไอ. โกลเบิร์ก (Kenneth I. Goldberg) ทำการวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 2000 เรื่องการเรียนรู้ขององค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ห้องสมุดแห่งมหาวิทยาลัยอริโซน่า เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบการเรียนรู้ส่วนบุคคลต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของคอร์บ (Kolb) ร่วมกับวินัย 5 ประการ การวิจัยเป็นแบบกึ่งทดลอง ซึ่งได้ผลสรุปว่า รูปแบบการเรียนรู้ส่วนบุคคลส่งผลกระทบในระดับเล็กน้อยกับการเรียนรู้ขององค์กรในระดับมหภาค (Arabito. 2004: 16)

นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้แนวคิดของหลายๆ ท่านร่วมกัน ดังเช่น ห้องสมุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีหนานหยาง (Nanyang Technological University Library) ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งความสำเร็จอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาเพียง 10 ปี หลังจากก่อตั้งห้องสมุดได้นำแนวคิดของนักคิดที่สำคัญหลายๆ ท่านมาประยุกต์สร้างเป็นแนวคิดใหม่ แบ่งออกเป็น 15 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม โอกาสในการฝึกอบรม ทัศนคติต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ความเชื่อใจ การสื่อสาร บรรยากาศการให้อภัย การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ ความสุขกับงานและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับลูกค้า การปรับตัว และโครงสร้างที่ไม่ใช่ระบบราชการ (Michael; & Higgins. 2002: 169-182) อีกประเด็นหนึ่งที่ห้องสมุดบางแห่งให้ความสำคัญก็คือ ความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ความเชื่อ สภาพแวดล้อม บางห้องสมุดจึงพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับห้องสมุดของตน เช่น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ (University of Maryland Libraries) นำแนวคิดวินัย 5 ประการ เป็นต้นแบบในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนเอง แบ่งเป็น 5 ระบบคือ (1) การพัฒนาขององค์กรด้วยการฝึกอบรมและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาตนเองและทีมงาน ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประชุม (3) การสำรวจภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ครอบคลุมในเรื่องความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ (4) นิยามแห่งการบริการผู้ใช้ โดยกำหนดคุณภาพ พัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (5) ความตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึงทักษะส่วนบุคคล เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การบริหารโครงการ (Arabito. 2004: 18) ดังที่ได้กล่าวมานี้ ก็ถือเป็นตัวอย่างในการดำเนินการขั้นแรกของการพัฒนาห้องสมุดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การวางแผน การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนและต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กร การวางแผนเพื่อกำหนดงานกิจกรรมที่องค์กรต้องทำจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งห้องสมุดลินคอล์น แห่งมหาวิทยาลัยเนบราสก้า ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นขั้นตอนหนึ่งในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Giesecke; & McNeil. 2004: 62)

3. การฝึกอบรม ห้องสมุดต้องให้ความรู้ในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรของตน เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังเช่น ห้องสมุดลินคอล์น แห่งมหาวิทยาลัยเนบราสก้า ได้เชิญ ดร. มาร์ธา เฮล (Dr. Martha Hale) หัวหน้าสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอ็มโพเรีย เสตจ (Emporia State University) มาให้ความรู้และแนะนำหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรห้องสมุด บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในระยะเวลาสองวัน เพื่อส่งเสริมทักษะการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทรนโต (University of Trento Library System) ตั้งอยู่ที่ประเทศอิตาลี มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บรรณารักษ์ในเรื่องแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการห้องสมุด

ประสบความสำเร็จ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ก็เช่นกันจัดให้มีการฝึกอบรม จัดโปรแกรมการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาห้องสมุด (Arabito. 2004: 18-20)

4. โครงสร้างห้องสมุด ก็มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างการพัฒนาองค์กร ห้องสมุดบางแห่งจึงให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้และให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังเช่น สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเซาเท่ิน เมทโดซิท (Central university libraries-Southern Methodist University) นายวิลเลี่ยม เจ. ดวอแรคซี่ค์ (William J. Dworazyk) ได้ศึกษาด้วยวิธีการประเมินคุณภาพของการปรับโครงสร้างสำนักหอสมุดกลาง ด้วยกระบวนการแก้ปัญหาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบกระบวนการ การประเมินปัญหา วิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการดำเนินการ (Arabito. 2004: 18-20)

5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์และห้องสมุดลินคอล์นแห่งมหาวิทยาลัยเนบราสก้า ต่างก็กล่าวถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในห้องสมุดสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างเป้าหมายของการดำเนินการพัฒนาห้องสมุดไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน

6. การประเมินผลและการให้รางวัล เมื่อมีการดำเนินการนำกระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้กับงานห้องสมุดแล้ว ห้องสมุดควรมีการประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ หากพบว่าประสบความสำเร็จห้องสมุดก็ควรมีการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร รางวัลในที่นี้ไม่ได้หมายถึง ค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงสวัสดิการและการประเมินเลื่อนขั้นก็เป็นได้ ดังเช่น ห้องสมุดลินคอล์น แห่งมหาวิทยาลัยเนบราสก้า ที่ใช้การประเมินเพื่อเพิ่มเงินเดือนเป็นรางวัลให้กับความพยายามของบุคลากรห้องสมุดในการพัฒนาองค์กร (Giesecke; & McNeil. 2004: 54-67)

สำหรับห้องสมุดในประเทศไทย จากงานวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: 89-93) ซึ่งได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยภาครัฐ 15 คน ภาคเอกชน 15 คน ถึงการดำเนินงานของห้องสมุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ พบกิจกรรม การดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้บริหารและบรรณารักษ์ในการร่วมมือกันพัฒนาห้องสมุดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. กระบวนการที่สนับสนุนความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ประกอบด้วย (1.1) ห้องสมุดมีการจัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องสมุดที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร จากการศึกษา พบว่า มีจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากรอย่างเพียงพอ 1 เครื่องต่อคน มีการเชื่อมต่อเครือข่ายภายในและภายนอกด้วย Fiber optic มีมุมในการศึกษาเรียนรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไป มีการจัดห้องสำหรับศึกษาหาความรู้และการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จัดทำ / จัดหา / จัดซื้อ วัสดุ / อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการศึกษาหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น ชุดการสอนภาษาอังกฤษ วีดีทัศน์การพัฒนาการใช้บริการ เป็นต้น การร่วมมือกันในการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน การร่วมมือกัน

ระหว่างห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ (1.2) ห้องสมุดมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษา พบว่า มีการวางแผนการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีโครงการการพัฒนาบุคลากรต่างๆ เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยเทคโนโลยี โครงการทัศนศึกษานอกสถานที่ และโครงการอบรมสัมมนาทางวิชาการต่างๆ มีกิจกรรมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน มีการจัดตั้งชุมชนปฏิบัติการในหน่วยงาน กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน บันทึกกิจกรรมวิพากษ์วิจารณ์ กิจกรรมวิธีการทำงานที่เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร (Best practices) กิจกรรมการจัดนิทรรศการต่างๆ จัดทำและปรับปรุงข้อมูลและประวัติการทำงานอย่างเป็นระบบและสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแต่งตั้ง/โยกย้าย (1.3) ห้องสมุดมีการจัดกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษา พบว่า มีโครงการและกิจกรรมในการพัฒนาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการให้ผลตอบแทนในการเลื่อนขั้นกรณีพิเศษสำหรับบุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อให้หัวหน้าสายงานใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและดูแลงานในสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ การให้ทุนการศึกษาของหน่วยงาน และเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จัดหาสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรภายในองค์กร เช่น การรักษาพยาบาล การกู้เงินสวัสดิการภายในองค์กรตามความจำเป็น (1.4) ห้องสมุดมีกระบวนการตรวจสอบ/ประเมินบุคลากรในเรื่องการพัฒนาตนเองและการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษา พบว่า มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา การรายงานการไปประชุมอบรมสัมมนาต่างๆ การจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง การประเมินผลตามโครงการ/กิจกรรมที่จัดขึ้น การรายงานสรุปผลตามโครงการ/งาน/กิจกรรมต่างๆ

2. กระบวนการที่สนับสนุนแบบแผนทางความคิด ประกอบด้วย (2.1) ห้องสมุดมีการจัดระบบงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละระดับมีอำนาจในการตัดสินใจ จากการศึกษา พบว่า มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุด จัดทำคู่มือบริหารงานและการมอบอำนาจการบริหารงานตามขอบข่ายหน้าที่ จัดทำคู่มือการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในห้องสมุด จัดทำคู่มือการให้บริการต่างๆ ของห้องสมุด และจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในห้องสมุด จัดทำรายงานผลการให้บริการต่างๆ ของห้องสมุด และจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ (2.2) ห้องสมุดมีการส่งเสริม/กระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอโครงการ/นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษา พบว่า มีการประชุมพัฒนาการปฏิบัติงานตามสายงาน การจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาตนองของบุคลากร การสนับสนุนเงินทุนการวิจัยต่างๆ ของห้องสมุด การสนับสนุนส่งเสริมการหาเงินทุนวิจัยจากภายนอกห้องสมุด (2.3) ห้องสมุดมีการจัดสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์งานในเชิงพัฒนา จากการศึกษา พบว่า มีการจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้บุคลากรดีเด่น การจัดกิจกรรมพัฒนาตามขั้นตอน PDCA การพัฒนาการวิจัยการดำเนินงานห้องสมุด

3. กระบวนการที่สนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย (3.1) ห้องสมุดมีการสนับสนุนกระตุ้นให้มีการพัฒนาภาพในอนาคตของห้องสมุดร่วมกัน จากการศึกษา พบว่า มีโครงการพัฒนาการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร การให้แสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานตามสายงานบริหาร การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้มีทิศทางเดียวกัน มีการประชุมการดำเนินงานประจำทุกเดือน (3.2) ห้องสมุดมีการให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นในนโยบาย โดยมีกลุ่มที่รับผิดชอบและกลุ่มที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติ จากการศึกษา พบว่า บุคลากรจะร่วมแสดงความคิดเห็นโดยผ่านการประชุมประจำเดือน แสดงความคิดเห็นโดยตรงกับผู้บริหาร แสดงความคิดเห็นในกล่องรับความคิดเห็น แสดงความคิดเห็นโดยตรงทางเว็บไซต์ของห้องสมุด (3.3) ห้องสมุดให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองกับผู้อื่น จากการศึกษา พบว่า มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในหน่วยงานย่อย มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษาหารือระหว่างหน่วยงานย่อย มีการประชุมตามสายงานการบริหารห้องสมุด

4. กระบวนการที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย (4.1) ห้องสมุดมีการจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน จากการศึกษา พบว่า มีโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานโครงการแลกเปลี่ยนความรู้และการแก้ปัญหาต่างๆ และโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน การจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงาน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่างๆ กิจกรรมศึกษาดูงาน (4.2) ห้องสมุดมีการจัดบรรยากาศที่ เปิดเผย โปร่งใส ปลอดโปร่งเอื้อต่อการให้สมาชิกมีการสอนและถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน จากการศึกษา พบว่า มีโครงการสานสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนรู้และประสานสัมพันธ์กัน มีจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร กิจกรรม 5 ส กิจกรรมสานสัมพันธ์ความสามัคคี กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ (4.3) บุคลากรระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน จากการศึกษา พบว่ามีโครงการจัดประชุมสัมมนาในแต่ละหน่วยงาน มีโครงการร่วมคิดร่วมทำแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานและเป็นระบบ กิจกรรมร่วมคิดร่วมทำเพื่อพัฒนางาน กิจกรรมการประชุม/สัมนาการพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดต่างๆ

5. กระบวนการที่สนับสนุนการคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย (5.1) ห้องสมุดมีระบบการทำงานที่ยึดเป้าหมายขององค์กรโดยรวมไม่แยกเป็นส่วนย่อย จากการศึกษา พบว่า มีนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของสถาบันร่วมกัน ร่วมกันตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของห้องสมุดร่วมกัน มีแนวทางดำเนินการตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในห้องสมุด ร่วมกันพัฒนาห้องสมุดตามห้องสมุดมาตรฐาน ร่วมกันพัฒนาให้เป็นห้องสมุดมีชีวิต (5.2) ห้องสมุดมีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากงานที่เกิดในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์เชื่อมโยงมาใช้กับงาน จากการศึกษา พบว่า มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติงานประจำวัน การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมาแล้ว การเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานต่างๆ ไว้ในฐานข้อมูลพื้นฐานขององค์กร การเก็บรวบรวมวิธีการทำงานที่ควรยกย่อง (5.3)

ห้องสมุดมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา/สามารถระบุปัญหา สาเหตุและปรากฏการณ์ ตลอดจนผลลัพธ์ จากการศึกษา พบว่ามีการ จัดทำข้อมูลต่างๆ ในรูปสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ประจำปี และจัดทำสารสนเทศ มีการวางแผนการดำเนินการในปีต่อไปโดยใช้รายงานผลการดำเนินงานรอบปีที่ผ่าน

3. การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรนั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางบวกและทางลบซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร (วิภาวี มหารักขกะ 2550: 23)

3.1 ความหมายของการรับรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการรับรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ชิฟแมนและคานัค (Schiffman; & Kanuk. 2010: 175) อธิบายว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีการเลือก รวบรวมและตีความสิ่งเร้าก่อให้เกิดภาพของความคิดที่มีความหมายและเกิดการเชื่อมโยงกันในโลก

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2532: 169) ให้ความหมายของคำว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากระทบกับประสาทสัมผัสต่างๆ ของคนและการแปลความหมายขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตและสภาพจิตใจในปัจจุบัน

สุชา จันทร์เอม (2540: 119) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระดับตั้งแต่ง่ายที่สุด ถึงซับซ้อนที่สุดจนยากแก่การเข้าใจ การรับรู้มีความหมายแตกต่างกันออกไป คือ (1) การตีความหมายจากการสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้นั้นเราไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยิน หรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่เราต้องรับรู้ได้ว่าวัตถุหรือสิ่งที่เรารับรู้นั้นคืออะไร มีรูปร่างอย่างไร อยู่ทิศใด ไกลกว่าเรามากน้อยแค่ไหน เป็นต้น (2) ในแง่พฤติกรรม การรับรู้ หมายถึง ขบวนการที่แทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองต่อสิ่งเร้า

สิ่งเร้า (Stimulus) → การรับรู้ (Perception) → การตอบสนอง (Response)

บรรยงค์ โตจินดา (2542: 287) ให้ความหมายการรับรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ตีความและตอบสนองต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

วิทวัส รุ่งเรืองผล (2545: 72) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการเปิดรับ ตีความ และทำความเข้าใจ สิ่งต่าง ๆ รอบตัวของผู้บริโภคด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งการตีความดังกล่าวสำหรับผู้บริโภคแต่ละบุคคล จะแตกต่างกันตามประสบการณ์และสิ่งที่ผู้บริโภคนั้น ๆ ได้พบเห็น โดยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ประกอบด้วย การได้ยิน การได้กลิ่น การมองเห็น การลิ้มรส และการสัมผัส ที่ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่ได้รับมาตีความ

พิภพ วชังเงิน (2547: 376) ให้ความหมายของการรับรู้ว่าคือ อาการสัมผัสที่มีความหมาย เป็นการแปลหรือตีความจากที่ได้รับสัมผัสออกมาเป็นสิ่งที่มีความหมายซึ่งเป็นที่รู้จัก

และเข้าใจกัน โดยอาศัยประสบการณ์เดิม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (2550: 116-117) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลเลือกสรร จัดระเบียบ และตีความเกี่ยวกับสิ่งกระตุ้น โดยอาศัยประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนัง เพื่อสร้างภาพที่มีความหมายออกมา

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 58) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลรวบรวมและเปลี่ยนแปลงความประทับใจของตนเองจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อให้ความหมายกับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเขา ซึ่งการรับรู้เป็นการทำงานขั้นแรกสุดของร่างกายในการติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยผ่านประสาทสัมผัสทาง ตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนัง ทำให้ร่างกายเรียนรู้ต่อบรรดาสิ่งเร้าต่างๆโดยบุคคลจะให้ประสบการณ์ที่สะสมมาแปลความหมายของสิ่งเร้าผ่านประสาทสัมผัส และเกิดความรู้สึก ระลึกหรือรู้ความหมาย โดยการรับรู้จะประกอบด้วยขั้นตอน การรับสัมผัส การสนใจ การสร้างภาพ การแปลความหมาย และการแสดงออก

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 116) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การที่บุคคลได้พบเห็นหรือสัมผัสสิ่งต่างๆโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้วเลือกเก็บสิ่งเหล่านั้นเข้ามาในจิตสำนึก แปลความหมายหรือให้นิยามต่อสิ่งเหล่านั้นด้วยความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการคิด ประมวลผล ตีความต่อสิ่งเร้าภายในสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว ทั้งที่ผ่านการเลือกสรร และได้รับมาจากประสาทสัมผัสเกิดเป็นความเข้าใจ ความรู้สึก และส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น

3.2 กระบวนการรับรู้

จำเนียร ช่วงโชติ (2515: 83) ได้กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่า การรับรู้จะเกิดขึ้นต้องประกอบไปด้วย

1. การสัมผัส หรืออาการสัมผัส คนเรารับรู้สิ่งเร้าโดยทาง หู ตา จมูก ลิ้น และผิวกาย อวัยวะเหล่านี้เป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์สำคัญในการรับสัมผัสแล้วส่งต่อไปเป็นประสบการณ์ทางสมอง เพื่อให้เกิดการรับรู้ต่อไป

2. ชนิดและธรรมชาติของสิ่งเร้าและการรับรู้ ตามปกติบุคคลมักเกิดการรับรู้ได้โดยไม่ต้องสัมผัสสิ่งเร้าทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องมาจากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการรับรู้และเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมสะสมกันเรื่อยมา จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจได้ ทันที แม้ว่าจะสัมผัสสิ่งเร้าเพียงบางส่วนหรือส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้การจัดระเบียบของสิ่งเร้า ทำให้มองเห็นภาพส่วนรวมได้ชัดเจน

3. การแปลความหมายของการสัมผัสกับการรับรู้มักดำเนินไปคู่กับการรับสัมผัสเสมอ ถ้าเราถูกเร้าด้วยสิ่งที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน เรามักแปลความหมายโดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคยพบเห็นมาแล้ว

4. ประสบการณ์เดิมกับการรับรู้ ในการแปลความหมายหรือตีความหมายของความรู้สึกจากการสัมผัส เพื่อให้เป็นการรับรู้ ในสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น บุคคลจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์

เดิม หรือความรู้เดิมหรือความชัดเจนที่เคยมีมาแต่หนหลัง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 152-153) กล่าวว่า การรับรู้เกิดจากส่วนประกอบดังต่อไปนี้

1. อาการสัมผัส หมายถึง สิ่งเร้าที่ผ่านเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสเพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัว ปกติคนเราเมื่อได้รับสัมผัสอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว มักจัดจำแนกอาการสัมผัสนั้นๆ ตามประสบการณ์ที่ตนมีอยู่เกือบทุกครั้ง และคนเราก็ไม่ค่อยชินกับสิ่งที่สัมผัสมากกว่าในอาการสัมผัส การแปลความหมายจากอาการสัมผัส ซึ่งต้องอาศัย (1) เชาวน์ปัญญา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นสิ่งเกื้อหนุนรับรู้สิ่งเร้าต่างๆของบุคคลได้เป็นอย่างดี เพราะช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่างๆ สถานการณ์ต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เขาสัมผัส หรือพบเห็นมาได้รวดเร็ว ผู้มีเชาวน์ปัญญาสูงย่อมได้เปรียบในด้านการรับรู้ได้เร็วกว่าผู้มีเชาวน์ปัญญาต่ำ (2) การสังเกตพิจารณา จะช่วยให้คนเรารับรู้ได้อย่างแม่นยำขึ้นบางครั้งอาจต้องอาศัยเวลาแต่บางครั้งก็อาศัยความชำนาญ (3) ความสนใจและความตั้งใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการแปรความหมายของการสัมผัส ทำให้มีสมาธิและทำได้ละเอียดถี่ถ้วน ส่งผลให้การแปลความหมายถูกต้องและ(4) คุณภาพของจิตใจในขณะนั้น เมื่อเหนื่อยขึ้นมามักไม่สดใสก็จะกระทบต่อสติปัญญาทำให้เกิดความเฉื่อยชา แต่หากจิตใจแจ่มใสก็จะช่วยให้การแปลอาการสัมผัสดีขึ้น

2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส การแปลความหมายนี้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนในการดำรงชีวิต ก็จะสามารถรู้ได้จากอาการสัมผัสโดยดูจากกริยาท่าทาง ลักษณะคำพูดนั้นได้

3. ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม ซึ่งได้แก่ความคิด ความรู้และการกระทำที่เคยทำในอดีต มีความสำคัญมากสำหรับการตีความหมายหรือแปลความหมายของอาการสัมผัสได้อย่างแจ่มชัด ความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่ได้จะสะสมไว้สำหรับช่วยในการแปลความหมายต้องมีคุณสมบัติ คือ เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้องและชัดเจนและมีปริมาณมาก รู้หลายอย่างจึงจะช่วยแปลความหมายต่างๆ ได้สะดวกและถูกต้องดี

3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545: 44-47) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ผู้รับรู้ (Perceiver) เมื่อบุคคลได้มองเป้าหมายและพยายามจะตีความหมายสิ่งที่มองว่าคืออะไร การตีความนั้นจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับรู้และมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ทัศนคติ (Attitudes) กล่าวคือ มีผลต่อการตีความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้น และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน ตัวอย่างเช่น วันทนีย์ชอบที่จะเรียนวิชาที่เป็นชั้นเล็กๆ เพราะจะได้ซักถามอาจารย์ได้มาก แต่ขณะที่ลักษมีชอบชั้นเรียนที่มีคนเรียนมาก เพราะไม่ชอบถามคำถามและต้องตอบคำถามอาจารย์ ดังนั้น ในวันแรกที่เปิดเรียนวิชาพฤติกรรมองค์การ ทั้งสองคนได้พบว่าวิชาที่ตนลงทะเบียนมีนักศึกษาจำนวน 150 คน คนที่ผิดหวัง

คือวันทนีย์ ในขณะที่ลักษมียิ้มและโล่งใจ จะเห็นได้ว่าทั้งสองคนมองสิ่งเดียวกัน แต่ตีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีทัศนคติเกี่ยวกับชั้นเรียนใหญ่แตกต่างกัน แรงจูงใจ (Motives) คือความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจนั้น จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้เป็นอย่างมาก ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับคนที่อดอาหาร โดยบางคนอดอาหาร 1 ชั่วโมง ในขณะที่บางคนอดอาหารนาน 16 ชั่วโมง แล้วให้คนที่อดอาหารดูภาพที่ไม่ชัด โดยการใช้ความหิวให้มีอิทธิพลต่อการตีความหมายของภาพที่ไม่ชัด ปรากฏว่าคนที่อดอาหาร 16 ชั่วโมง รับรู้ภาพที่ไม่ชัดเจนเป็นภาพอาหารมากกว่าคนที่อดอาหารในระยะเวลาที่สั้นกว่า ปรากฏการณ์ในลักษณะเดียวกันนี้สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี เช่น หัวหน้าบางคนที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพตัวเอง อาจรับรู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงานสูงว่าจะมาแย่งตำแหน่งของตน แทนที่จะคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นจะเอาใจใส่หน้าที่ เป็นต้น ความสนใจ (Interests) คือบุคคลจะสนใจในเรื่องที่เขาเกี่ยวข้องมากกว่าเรื่องอื่น เช่น ศัลยแพทย์ตกแต่งจะสนใจจมูกเบี้ยวของคนมากกว่าช่างประปา เป็นต้น ประสบการณ์ในอดีต (Past experience) คือคนเราจะรับรู้สิ่งต่างๆที่เราเกี่ยวข้องด้วย และจะนำประสบการณ์ในอดีตมาเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรากำลังรับรู้อยู่ เช่น พนักงานตรวจสอบบัญชีได้พบการลงบัญชีผิดพลาดเพราะเคยมีประสบการณ์และรับรู้ถึงความผิดพลาดได้ในทันที เป็นต้นและความคาดหวัง (Expectations) คือการรับรู้ของคนอาจถูกบิดเบือนไปจากสิ่งที่เรามองและคาดหวังไว้ เช่น การคาดว่าตำรวจผู้ที่มีอำนาจ คนหนุ่มสาวเป็นคนทะเยอทะยาน หัวหน้าแผนกบุคคลเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2. เป้าหมาย (Target) สิ่งที่ถูกสังเกตและรับรู้ว่านี่คืออะไร คนที่เสียงดังมักจะถูกสังเกตจากกลุ่มคนที่เงียบ เช่นเดียวกับคนที่น่าประทับใจมากก็จะถูกสังเกตจากกลุ่มคนที่ไม่น่าประทับใจ ลักษณะของเป้าหมาย ประกอบด้วย การเคลื่อนไหว เสียง ขนาด และอื่นๆ เป้าหมายไม่สามารถถูกมองในลักษณะเดียว ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย (Target) กับภูมิหลัง (Background) จึงมีอิทธิพลต่อการรับรู้และมีแนวโน้มที่มีการจัดกลุ่มที่ใกล้เคียงกันและคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน

3. สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็นวัตถุหรือเหตุการณ์สำคัญ ที่อยู่รอบๆสภาพแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น เมื่อพบหญิงสาววัยเบญจเพสในตอนเย็นและแต่งหน้าเข้มไปไนต์คลับในคืนวันเสาร์ และหญิงคนเดียวกันแต่งตัวเช่นนั้นมาเข้าชั้นเรียนวิชาพฤติกรรมองค์การในเช้าวันจันทร์ จะเห็นได้ว่าผู้รับรู้และเป้าหมายก็เป็นสิ่งเดียวกัน หากแต่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป คือ จากไนต์คลับมาเป็นชั้นเรียน เป็นต้น ดังนั้น สถานการณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ ได้แก่ เวลา สถานที่ แสง อุณหภูมิ และอื่นๆ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 59) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ประกอบด้วย

1. ค่านิยมและทัศนคติ (Value and attitudes) มีผลต่อการรับรู้ การสร้างภาพและการแปลความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมและทัศนคติ ทำให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันในปรากฏการณ์เดียวกัน โดยบุคคลที่มองโลกในด้านดี มีแนวโน้มที่จะมองเห็นส่วนที่ดีของสภาพแวดล้อมหรือสิ่งเร้า

2. บุคลิกภาพ (Personality) จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับรู้ในสิ่งแวดล้อม หรือปรากฏการณ์ที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตน

3. การจูงใจ (Motivation) จะเกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นผลจากการกระตุ้นจากภายนอก การจูงใจจะมีอิทธิพลต่อการแสดงออกและการรับรู้ของบุคคล

4. ความสนใจ (Attention) บุคคลจะมีความสนใจในเรื่องต่างๆไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะในเรื่องใกล้ตัว ตัวอย่างเช่น แพทย์จะให้ความสนใจกับสุขภาพ วิศวกรจะให้ความสนใจกับเทคโนโลยี

5. ประสบการณ์ (Experience) จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้และแปลความเรื่องต่างๆ ตลอดจนช่วยให้บุคคลสามารถรับรู้ได้เร็วขึ้น ถ้าเขามีประสบการณ์ในเรื่องที่เกิดขึ้นมาแล้ว

6. ความคาดหวัง (Expectation) ความคาดหวังมีผลต่อการรับรู้ของบุคคล โดยเฉพาะเมื่อบุคคลมีความคาดหวังล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ

3.4 การรับรู้และกิจกรรมในองค์กร

พิภพ วชังเงิน (2547: 380) กล่าวว่า คนในองค์กรมักจะมีการประเมินซึ่งกันและกัน ผู้บริหารประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรมีการประเมินการรับรู้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์การจ้างงาน (Employment interview) ต้องระลึกเสมอว่าปัจจัยการรับรู้มีอิทธิพลต่อคุณภาพของกำลังแรงงานในองค์กร

2. ความคาดหวังจากการทำงาน (Performance expectations) ความคาดหวังการประสบความสำเร็จส่วนตัว เป็นความคาดหวังในบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาพฤติกรรมของเขา เช่น ผู้บริหารรับรู้ครั้งแรกว่า นายสุข เป็นคนเก่ง จึงคาดหวังว่าจะต้องทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ โดยมองข้ามความบกพร่องอื่นๆไป

3. การประเมินเกี่ยวกับความพยายามของพนักงาน (Employee effort) มีความสำคัญมากอาจจะเป็นอิทธิพลอันดับแรกๆในอนาคต พนักงานจำนวนมากมีเจตคติไม่ดีต่อองค์กร ขาดวินัยมากกว่าขาดความสามารถ

4. การประเมินเกี่ยวกับงาน (Performance evaluation) การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มค่าแรง การจ้างงานต่อ ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าเคยรับรู้ว่าทำงานดีแล้วให้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้นทุกปีก็ไม่ถูก

5. การประเมินด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน (Loyalty employee) เป็นอีกอย่างหนึ่งที่ควรประเมินและพิจารณาความดีความชอบ ถ้าใครขาดความจงรักภักดีต้องถูกตัดจากความก้าวหน้าในอนาคต บางคนจะมองหางานพิเศษอื่นนอกองค์กร ไม่มีจิตใจให้กับองค์กรที่ทำงานประจำอยู่ ผู้กระจายข่าว (Whistle blowers) เป็นผู้ที่รายงานลักษณะที่ไม่มีจริยธรรมของพนักงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่อาจเกิดการรับรู้ข่าวสารที่เป็นจริงหรือไม่เป็นจริงก็ได้ ฉะนั้นต้องระวังการนำข่าวสารนั้นๆมาเกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 127-129) กล่าวว่าการรับรู้จะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรในหลายๆเรื่อง ได้แก่

1. การสัมภาษณ์พนักงาน (Employee interview) ในการสัมภาษณ์จะต้องระวังอคติที่จะเกิดขึ้นในหลายรูปแบบดังที่เราได้กล่าวมาแล้ว เช่น การขยายผล (Halo effect) หรือผลของการเปรียบเทียบ (Contrast effect) หรือการฉายภาพ (Projection) หรือการเหมาตามกลุ่มที่สังกัด (Stereotype) เป็นต้น ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงมักใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกให้ชัดเจน และควรผ่านการสัมภาษณ์หลายครั้ง โดยจะต้องมีการอบรมและให้ความรู้แก่คณะกรรมการเพื่อให้ระมัดระวังอคติที่อาจจะเกิดจากการสัมภาษณ์ หรืออาจใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert system) เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการสัมภาษณ์และคัดเลือกคนเข้าทำงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในกิจกรรมหลายๆอย่างขององค์กร เช่น เพื่อการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เหมาะสม โดยทั่วไปหลักเกณฑ์ในการประเมินอาจมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน (Objective) เช่น ปริมาณผลงานที่ทำได้และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติและอาจมีเกณฑ์ที่ต้องใช้ความคิดเห็น ซึ่งเป็นลักษณะของจิตวิสัย (Subjective) ด้วย ดังนั้นผู้ประเมินต้องพึงระมัดระวังให้มาก เช่น ต้องมีการประเมินอย่างเป็นระบบ มีการประเมินจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินแบบ 360 องศา หรือมีการประเมินหลายช่วงเวลา เพื่อมิให้เป็นการประเมินผลที่ไม่ได้สะท้อนภาพจากผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และให้ความรู้แก่ผู้ประเมินเพื่อระมัดระวังอคติที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินด้วย

3. การบริหารความประทับใจ (Impression management) จะเป็นการที่บุคคลพยายามสร้างความน่าประทับใจให้เกิดขึ้นในสายตาของบุคคลอื่น ให้ตนดูดีขึ้นในสายตาของคนอื่น เทคนิคที่ใช้นั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 เทคนิคที่ใช้เพื่อมุ่งสร้างหรือขยายภาพพจน์ให้ดีขึ้น ได้แก่ (1) การบรรยายตนเอง (Self-description หรือ Self-presentation) เป็นการพรรณนาหรือบรรยาย หรือพยายามแสดงคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของตนเองให้คนอื่นๆได้รับทราบ ซึ่งอาจจะเป็นการพูดอ้อมๆ แต่มีนัยที่ต้องการให้ทราบซ่อนอยู่และไม่ควรไปพูดกับคนที่เราต้องการสื่อโดยตรงแต่ควรพูดผ่านไปยังคนที่สามารถสื่อต่อไปยังเป้าหมายที่ต้องการได้ (2) การยอมตาม (Conformity) เป็นการแสดงความเห็นพ้องกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นคนพูดจารู้เรื่อง ว่าง่าย หัวอ่อน ไม่ดื้อ ใช้งานง่าย เป็นต้น (3) การอวดอ้าง (Acclaiming หรือ Enhancement) เป็นเรื่องของการกล่าวอวดอ้าง โดยหยิบยกเหตุการณ์ที่น่าพอใจที่เกิดขึ้นแล้วอธิบายว่าตนมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผลักดันอย่างไรบ้าง เช่น ตั้งแต่ผมมาเป็นผู้จัดการที่นี่ยอดขายของบริษัทฯเพิ่มขึ้น 3 เท่าแล้วนะ หรือเป็นการขยายผลกระทบ (ในแง่ดี) ให้มากกว่าความเป็นจริง เช่น แผนงานชิ้นนี้ ทำให้ลูกค้าพอใจมาก เพราะไม่เพียงแต่งานจะเสร็จทันตามกำหนด แต่ยังนำแผนนี้ไปใช้ต่อได้ซึ่งคาดว่าจะได้

กำไรเพิ่มมากยิ่งขึ้นอีก (4) การป้อยอ (Flattery) เป็นการเยินยอ ชมเชยความสามารถของผู้อื่น ทำให้ผู้นั้นเกิดความพอใจแล้วให้ความรู้สึกที่ดีกลับคืนมาแก่ผู้พูด (5) การเอาใจ (Favors) เป็นการเอาใจ โดยพยายามทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ เช่น ผมจะผ่านทางนั้น คุณนั่งรถกลับกับผมได้ทุกวันเลยนะ (6) การสร้างตำแหน่ง (Entitlement) เป็นการพยายามสร้างตำแหน่งให้ตนเอง แล้วเอาตำแหน่งไปอวดอ้าง เช่น พวกนักการเมืองจะมีการสร้างตำแหน่งต่างๆให้กับคนที่เกี่ยวข้อง เช่น เป็นผู้ช่วย เป็นเลขานุการ เป็นที่ปรึกษา เป็นต้น (7) การเปิดเผยอุปสรรค (Obstacle disclosure) เป็นการพยายามบอกว่าแม้จะมีอุปสรรคบ้าง เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ หรือปัญหาครอบครัว หรือขาดความร่วมมือจากคนอื่น ขาดทรัพยากรสนับสนุน แต่ก็ยังทำงานได้จนสำเร็จ ซึ่งมีนัยว่าผู้พูดเป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีความสามารถ เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจในการทำงานนั้นๆอย่างเต็มที่และ(8) การสร้างความเกี่ยวพัน (Association) พยายามทำให้คนอื่นๆเห็นว่าตนใกล้ชิดกับคนที่มีชื่อเสียง เพื่อให้คนอื่นรู้สึกว่าคนคนนี้กว้างขวาง รู้จักผู้ใหญ่ มีเครือข่ายความสัมพันธ์ดี

3.2 เทคนิคที่ใช้เพื่อป้องกันตัวเอง ออกจากปัญหาหรือเงื่อนไขต่างๆที่ไม่ดี ได้แก่ (1) การแก้ตัว (Account) เป็นการพยายามแก้ตัว หาเหตุผลมาอธิบายเพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบาในปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น แม้ว่าเราจะไม่ได้ลงโฆษณาสินค้าในวันนี้ แต่ก็ไม่มีคู่แข่งได้ลงเช่นกัน (2) การขอโทษ (Apology) จะพยายามแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และขอโทษหรือแสดงความเสียใจที่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ และจะพยายามไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีกและ (3) การไม่เกี่ยวข้อง (Disassociation) จะแสดงให้ทราบว่าไม่ได้เกี่ยวข้อง ไม่ได้รับทราบในเรื่องนั้นๆ หรือรับทราบแต่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือขัดมติของกลุ่มไม่ได้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมในเรื่องบรรยากาศองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อดังนี้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

4.1.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

มิลเลอร์ (Miller. 2003) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความเหนื่อยหน่ายในงานวิชาชีพในห้องสมุดและศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ในสถาบันการศึกษาขั้นสูงของรัฐ เวสท์ เวอร์จิเนีย เพื่อศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กร ความเหนื่อยหน่าย บรรยากาศองค์กรเทียบกับความเหนื่อยหน่าย ลักษณะทางประชากรเทียบกับบรรยากาศองค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดการรับรู้บรรยากาศสังคมในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน Work Environment Scale (WES) ของมูส (Moos) และแบบวัดความเหนื่อยหน่าย

Maslach Burnout Inventory (MBI) ของแมสแลซ ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานของห้องสมุดและศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ 521 คน ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของบุคลากรทั้งสองหน่วยงาน ในการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านความชัดเจน ความกดดันในการทำงานและดัชนีความเครียดจากการทำงาน ไม่พบความแตกต่างของทั้งสองหน่วยงานในด้านความเหนื่อยหน่าย พบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสิ่งแวดล้อมในเชิงบวกกับการลดระดับความเหนื่อยหน่ายในบุคลากรทั้งสองกลุ่ม ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างลักษณะทางประชากรกับบรรยากาศองค์กร มิติความสัมพันธ์ของ WES เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการลดความเหนื่อยหน่ายสำหรับทั้งสองหน่วยงาน

แฮงส์.; ไอเคน.; และเฉิน (Hanges; Aiken; & Chen. 2008) ทำการศึกษาประเมินบรรยากาศองค์กรบนความหลากหลายขององค์กร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยคอร์เนล การประเมินบรรยากาศองค์กรนี้ใช้เครื่องมือ แบบสอบถาม ClimateQUAL™: OCDA เก็บข้อมูลจากบุคลากร 426 คน ผลการศึกษามีดังนี้

ส่วนที่ 1 การวัดบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย (1) บรรยากาศองค์กรเพื่อความยุติธรรม บุคลากรร้อยละ 35 เห็นว่าห้องสมุดมีบรรยากาศแห่งความยุติธรรมกระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร บุคลากรร้อยละ 52 เห็นว่ามีขั้นตอนการพิจารณาที่เป็นธรรม บุคลากรร้อยละ 82 เห็นว่ามีความเป็นธรรม และบุคลากรร้อยละ 56 เห็นว่ามีความเป็นธรรมและโปร่งใส (2) บรรยากาศองค์กรของภาวะผู้นำ บุคลากรร้อยละ 75 เห็นว่าพวกเขาไว้วางใจผู้นำ บุคลากรร้อยละ 82 เห็นว่าพวกเขามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำของพวกเขา บุคลากรร้อยละ 81 เห็นว่าผู้นำของพวกเขารักในการบริการ และบุคลากรร้อยละ 74 เห็นว่าผู้นำของพวกเขาเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (3) บรรยากาศองค์กรของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรร้อยละ 86 ตกลงกันว่าจะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในทีม และบุคลากรร้อยละ 72 ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร (4) บรรยากาศองค์กรของความหลากหลาย บุคลากรร้อยละ 92 เห็นพ้องกันว่าห้องสมุดไม่มีการเลือกปฏิบัติ บุคลากรร้อยละ 84 ยอมรับว่ามาตรฐานการทำงานในทุกกลุ่มมีความเท่าเทียมกันและบุคลากรร้อยละ 87 ยอมรับว่าพวกเขามีความหลากหลาย (5) บรรยากาศองค์กรของความหลากหลายทางประชากร บุคลากรร้อยละ 95 ยอมรับว่าห้องสมุดมีบรรยากาศที่สนับสนุนความหลากหลายทางเชื้อชาติ บุคลากรร้อยละ 90 ยอมรับว่าในห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายทางเพศ บุคลากรร้อยละ 62 ยอมรับว่าห้องสมุดมีความหลากหลายทางชนชั้นแต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา และบุคลากรร้อยละ 95 ยอมรับว่าห้องสมุดมีความหลากหลายทางรสนิยมทางเพศ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา (6) บรรยากาศองค์กรสำหรับนวัตกรรม บุคลากรร้อยละ 62 ยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีส่วนกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในห้องสมุด และบุคลากรร้อยละ 76 ยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในห้องสมุด (7) บรรยากาศองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรร้อยละ 75 ยอมรับว่าห้องสมุดมีบรรยากาศองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (8) บรรยากาศองค์กรสำหรับการทำงานเป็นทีม บุคลากรร้อยละ 90 เชื่อและยอมรับในประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม บุคลากรร้อยละ 81 ยอมรับ

ว่าการทำงานเป็นทีมมีคุณค่าต่อห้องสมุด บุคลากรร้อยละ 61 ยอมรับว่าโครงสร้างขององค์กรและนโยบายสามารถอำนวยความสะดวกและส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม และบุคลากรร้อยละ 86 ยอมรับว่าห้องสมุดให้ข้อมูลที่เพียงพอที่เอื้ออำนวยแก่การทำงานเป็นทีม (9) บรรยากาศองค์กรสำหรับการบริการลูกค้า บุคลากรร้อยละ 86 ยอมรับว่าห้องสมุดมีบรรยากาศองค์กรในการให้บริการลูกค้า (10) บรรยากาศองค์กรสำหรับความปลอดภัยทางจิตใจ บุคลากรร้อยละ 78 ยอมรับว่าทีมงานมีส่วนในการส่งเสริมความร่วมมือกัน และบุคลากรร้อยละ 73 ยอมรับว่าห้องสมุดมีบรรยากาศที่ปลอดภัยแก่จิตใจ

ส่วนที่ 2 การวัดทัศนคติต่อองค์กร ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในงาน บุคลากรร้อยละ 73 ชี้ให้เห็นว่าพวกเขามีความพึงพอใจในงานของตน (2) ความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรร้อยละ 78 มีความผูกพัน ทุ่มเท และมุ่งมั่นให้กับห้องสมุด (3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรบุคลากรร้อยละ 77 ระบุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกิดขึ้นในห้องสมุด (4) การลาออกจากองค์กร บุคลากรร้อยละ 22 ต้องการออกจากองค์กร (5) จิตวิทยาในการเพิ่มขีดความสามารถทางการทำงาน บุคลากรร้อยละ 91 ยอมรับว่าต้องเพิ่มขีดความสามารถ และบุคลากรร้อยละ 50 ยอมรับว่าพวกเขาสามารถมีส่วนร่วมกับทีมงานในการเพิ่มขีดความสามารถ (6) ความผูกพันในงาน บุคลากรร้อยละ 84 ยอมรับว่าพวกเขามีความผูกพันในงาน (7) ความขัดแย้งในหน่วยงาน บุคลากรร้อยละ 16 ยอมรับว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคล และบุคลากรร้อยละ 14 ยอมรับว่ามีความขัดแย้งในงาน

โรดริกุส (Rodrigues. 2011: 24-33) ศึกษาเรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์กรในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะในรัฐมังกาลอร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าห้องสมุดของวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะที่แตกต่างกันในสาขาการศึกษา สาขาอาชีพมีความรู้สึกต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อหามิติของบรรยากาศองค์กรที่นำมาซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรและเพื่อหามิติของบรรยากาศองค์กรที่ควรได้รับการปรับปรุง งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 4 ระดับตามแนวคิดของซารุเปรีย (Sarupria) ทำการศึกษากับบุคลากร 72 คน ที่ทำงานในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะในรัฐมังกาลอร์ 18 วิทยาลัย ประกอบด้วย กลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ (6 วิทยาลัย หน่วยวิจัย 26 คน) กลุ่มสาขาวิชาการแพทย์ (3 วิทยาลัย หน่วยวิจัย 22 คน) และกลุ่มสาขาวิชาอื่นๆ ได้แก่ การจัดการ การจัดการการโรงแรม และวิทยาลัยผู้ช่วยแพทย์ (9 วิทยาลัย หน่วยวิจัย 24 คน) โดยวิทยาลัย 11 แห่ง (ร้อยละ 61.11) เปิดการเรียนการสอนเมื่อประมาณ 15 ปีที่แล้ว (สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ 5 วิทยาลัย สาขาวิชาการแพทย์ 1 วิทยาลัยและสาขาวิชาอื่นๆ 5 วิทยาลัย) และมีวิทยาลัยเพียง 2 แห่งที่เปิดการเรียนการสอนมาแล้วนานกว่า 45 ปี หน่วยวิจัยส่วนใหญ่ 34 คน (ร้อยละ 47.2) มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี หน่วยวิจัย 52 คน (ร้อยละ 72.2) มีประสบการณ์การทำงานบริการห้องสมุดในช่วงเวลา 1-10 ปี มากที่สุดคือวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 21 คน ส่วนใหญ่ 36 คน (ร้อยละ 50.9) จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญาด้านบรรณารักษศาสตร์รองลงมา 29 คน (ร้อยละ 40.3) จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าด้านบรรณารักษศาสตร์

มิติบรรยากาศองค์กรที่ศึกษาประกอบด้วย 18 มิติ คือ อำนาจหน้าที่ การสื่อสารและความเข้าใจ ความมุ่งมั่น ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การปรึกษาหารือ การพัฒนาบุคลากร นวัตกรรม และการเปิดโอกาส มนุษยสัมพันธ์ ความปลอดภัยในงาน ภาวะผู้นำ การประเมินผลงานและการแนะแนว สวัสดิการ การส่งเสริมและการเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ รางวัลและการยอมรับ ความพอใจ การฝึกอบรม และความเชื่อใจ ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างในเรื่องของประสบการณ์การทำงาน โดยห้องสมุดกลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี มากกว่าห้องสมุดสาขาวิชาการแพทย์และห้องสมุดสาขาวิชาอื่นๆ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในรายด้านของมิติของบรรยากาศองค์กร ได้แก่ มิติอำนาจหน้าที่ มนุษยสัมพันธ์ และการประเมินผลงานและการแนะแนว ส่วนโดยรวมไม่พบความแตกต่าง และมิติของบรรยากาศองค์กรที่มีค่าทางสถิติต่ำที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ (ร้อยละ 65.16) รางวัลและการยอมรับ (ร้อยละ 63.72) และ สวัสดิการ (ร้อยละ 59.03) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีสวัสดิการต่างๆ เช่น การจัดการที่นั่ง บริการโทรศัพท์ บริการชา อาหารกลางวัน การช่วยเหลือทางการศึกษาของเด็ก ที่อยู่อาศัย การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางการแพทย์ ฯลฯ ก็ยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการ และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย เพื่อพยากรณ์ว่าบรรยากาศองค์กรมิติใดบ้างที่จะมีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรพบบรรยากาศองค์กร มิติความปลอดภัยในงาน มิติการประเมินผลงานและการแนะแนว และมิติการส่งเสริมและการเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

4.1.2 งานวิจัยในประเทศ

สุนีย์ ชูเลิศติยะวงศ์ (2532: บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามความรู้สึกของบรรณารักษ์ ความมุ่งหมายเพื่อค้นหาแบบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือบรรณารักษ์ที่ทำงานอยู่ในห้องสมุดมหาวิทยาลัย 14 แห่ง จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลดัดแปลงมาจากแบบสอบถามชื่อ Profile of organizational characteristics ของ ลิเคิร์ท (Likert) และแบบสอบถามวัดโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยทุกแห่งเป็นบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ โอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแบบปรึกษาหารือกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

พะวงพิศ วัฒนกิจและมาลี กาบมาลา (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดโรงเรียน โอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยดัดแปลงมาจากแบบวัดบรรยากาศองค์กร Profile of organizational characteristics โดยลิเคิร์ท (Likert) หน่วยวิจัย คือ บรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของห้องสมุดโรงเรียนเป็นบรรยากาศองค์กรแบบปรึกษาหารือ ในประเด็นองค์ประกอบด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร สภาพการทำงาน และเป็นบรรยากาศองค์กรแบบใช้อำนาจอย่างเมตตาในประเด็นองค์ประกอบด้านการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร สำหรับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์พบว่าอยู่ในระดับมากในการทำงานทุกๆด้าน สำหรับผลการวิเคราะห์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรห้องสมุดกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนด้านต่างๆ พบว่า ด้านกฎ
ระเบียบข้อบังคับมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานด้านการจัดหาเอกสารและสิ่งพิมพ์และวารสาร ด้านผู้บริหารพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานด้านการจัดหาเอกสารและสิ่งพิมพ์ จัดหมู่และทำบัตรรายการ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า วารสาร ด้านการส่งเสริมบุคลากรพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานด้านการจัดหาเอกสารและสิ่งพิมพ์ จัดหมู่และทำบัตรรายการ บริการยืม-คืน บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า วารสาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานด้านจัดหมู่และทำบัตรรายการ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า ด้านสภาพการทำงานพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานด้านการจัดหาเอกสารและสิ่งพิมพ์ จัดหมู่และทำรายการวารสาร

4.1.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ พบแง่มุมที่หลากหลายของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร ได้แก่ การศึกษาการประเมินบรรยากาศองค์กรในห้องสมุด ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเหนื่อยหน่ายในงานวิชาชีพห้องสมุด ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมด แต่ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ แบบสอบถามวัดการรับรู้บรรยากาศสังคมในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน Work Environment Scale (WES) แบบสอบถาม ClimateQUAL™: OCDA แบบวัดบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของซารุเปรีย และแบบวัด

บรรยากาศองค์กร Profile of Organizational Characteristics: POC โดยลิเคิร์ท หน่วยวิจัยที่พบมีทั้งบรรณารักษ์และบุคลากรตำแหน่งอื่นๆ ที่ทำงานภายในห้องสมุด ศูนย์สารสนเทศและศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ สำหรับผลการวิจัยนั้นก็แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของห้องสมุดแต่ละแห่ง แต่ละประเทศ เช่น การประเมินบรรยากาศองค์กรบนความหลากหลายขององค์กร ห้องสมุดมหาวิทยาลัยคอร์เนล พบบรรยากาศองค์กรที่มีค่าทางสถิติสูง 3 อันดับแรกของบุคลากรภายในห้องสมุด คือ มีความรู้สึกเห็นด้วยอย่างมาก ในมิติบรรยากาศองค์กรของความหลากหลายทางประชากร ในเรื่องของเชื้อชาติ รสนิยมทางเพศ และการไม่เลือกปฏิบัติ แสดงถึงสภาพสังคมวัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมภายในห้องสมุดคอร์เนล ว่า บุคลากรให้ความสำคัญหรืออาจถึงขั้นที่เรียกได้ว่า อ่อนไหวกับเรื่องของความเท่าเทียมกันทางสังคม เสรีภาพ การยอมรับทางสังคม ไม่แบ่งแยกทางเชื้อชาติ ชนชั้น หรือรสนิยมทางเพศ บรรยากาศด้านความหลากหลายทางประชากรนี้จึงเป็นบรรยากาศด้านที่ผู้บริหารควรระมัดระวังในการวางแผน จัดการ การบริหารงานบุคคล และยังสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในห้องสมุดคอร์เนล ว่ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน และผลของการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดทั้งห้องสมุดมหาวิทยาลัยและห้องสมุดโรงเรียน พบว่าเป็นบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ ซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศในการบริหารจัดการห้องสมุดในสภาพแวดล้อมแบบประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ บุคลากรสามารถตัดสินใจในงานของตนเองได้ มีอิสระทางความคิด

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

ฟาวเลอร์ (Fowler. 1997) ศึกษาเรื่อง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับนวัตกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: การศึกษาเชิงสำรวจ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ หน่วยวิจัยคือบรรณารักษ์ใน 4 กลุ่มงาน คือ งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการสารสนเทศ งานอัตโนมัติและงานเทคนิคบริการ และงานบริการสืบค้นข้อมูล 11 แผนก ดังนี้ สารสนเทศเฉพาะกลุ่ม สื่อสิ่งพิมพ์พิเศษ บรรณานุกรม อ้างอิง สิ่งพิมพ์รัฐบาล ห้องสมุดบริหารธุรกิจ ห้องสมุดวิศวกรรมศาสตร์ งานเทคนิค ห้องสมุดแพทย์ แผนกงานอัตโนมัติและแผนกบริการการเข้าถึง ทำการวิจัยกิจกรรมของห้องสมุดในสามระดับทั้งระดับบุคคล แผนกงาน และองค์กร ในสามองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นเรื่องของการใช้นวัตกรรมต่างๆ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ในการทำงาน การบริการของห้องสมุด เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า นวัตกรรมที่มีส่วนพัฒนาห้องสมุดมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นมี 14 แนวทาง คือ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารอย่างเป็นทางการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การเปิดเผยของกลุ่มหรือการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร ระบบบุคลากร

การวางแผน การมีส่วนร่วมอย่างมืออาชีพ เทคโนโลยีใหม่ การอ่าน การสัมผัสมุมมองใหม่ในอีกตำแหน่งหนึ่ง ความเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งเร้าทั้งจากภายในและภายนอก ห้องสมุดใช้อินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการใช้อินเทอร์เน็ตในที่ทำงาน สนับสนุนทางความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรณารักษ์ที่มีบทบาทใหม่ เป็นช่องทางของการเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการใช้นวัตกรรม ห้องสมุดใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ใช้ในการบริการข้อมูล และในอนาคตบุคลากรต้องการใช้อินเทอร์เน็ตในการสนับสนุนระบบสารสนเทศห้องสมุด การเรียนทางไกล ส่งผลให้บรรณารักษ์มีบทบาทใหม่ในการสอน ปรับปรุงการวิจัยของห้องสมุด ผลการวิจัยเชิงปริมาณกับสมมติฐาน 5 ข้อ ใช้วิธีทางสถิติ ANOVA ได้ผลสรุปว่า 1) กลุ่มงานภายในห้องสมุด บุคคลมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า กลุ่มงานบริการสารสนเทศ แผนกสิ่งพิมพ์รัฐบาลกับงานเทคนิคมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ 2) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานภายในห้องสมุดบุคคลกลุ่มใดมีการเรียนรู้เป็นทีม พบว่ากลุ่มงานบริการสารสนเทศ แผนกบรรณานุกรมและแผนกงานอัตโนมัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญอย่างน้อยหนึ่งในสามของการวัดผล 3) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานภายในห้องสมุดกลุ่มงานใดมีการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า กลุ่มงานบริการสารสนเทศและสามแผนกในเจ็ดแผนกได้แก่ ห้องสมุดแพทย์ สิ่งพิมพ์รัฐบาลและแผนกอ้างอิง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญและมีส่วนสนับสนุนอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม 4)ระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานภายในห้องสมุดบุคคลกลุ่มใดมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่ามีเพียงกลุ่มงานบริการสารสนเทศเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ 5) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานภายในห้องสมุด ทีมงานที่มีความยึดมั่นอย่างมากในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์องค์กร พบว่า กลุ่มงานบริการสารสนเทศและสามแผนกได้แก่ ห้องสมุดแพทย์ สิ่งพิมพ์รัฐบาลและแผนกอ้างอิง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญและมีส่วนสนับสนุนอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ไมเคิลและฮิกกินส์ (Michael; & Higgins. 2002: 169-182) ศึกษาวิจัยเรื่อง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีหนานหยางกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีหนานหยางใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของห้องสมุดจากผลการวิจัยที่ได้ และเพื่อสำรวจและแนะนำแนวทางการทำงานร่วมกันของบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์ หน่วยวิจัยคือบุคลากรห้องสมุด จำนวน 65 คน การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ความยืดหยุ่นในการชี้แจงปัญหาพร้อมแนวทางแก้ไขและการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 15 ลักษณะ แบ่งออกเป็น 10 หัวข้อ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) โอกาสในการฝึกอบรม 3) ทัศนคติต่อการเรียนรู้ 4) การทำงานเป็นทีม ความเชื่อใจ การสื่อสารและบรรยากาศการให้อภัย 5) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร 6) โครงสร้างการจัดการความรู้ 7) ภาวะผู้นำ 8) ความสุขกับงานและค่าตอบแทน 9) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 10) การปรับตัวและโครงสร้างที่ไม่ใช่ระบบราชการ การศึกษาครั้งนี้สรุปว่า ห้องสมุดมีคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ลักษณะ และพบคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของห้องสมุด คือ การ

กำหนดกลุ่มลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ มีความอยากรู้อยากเห็นและอยากทดลอง มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร มีทัศนคติที่ดีต่อทีมงาน ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาร่วมกันและมีการพูดคุยสนทนากันอย่างเปิดเผย คุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนต้องทำการแก้ไข คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานแบบระบบราชการ การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม รางวัลและผลตอบแทน ความเชื่อใจ วัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำและบรรยากาศของการให้อภัย ห้องสมุดได้ใช้การพัฒนาลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบชุดความคิดใหม่นี้นำแนวคิดของหลายท่านมาปรับใช้ มีการปลูกฝังและส่งเสริมบุคลากรให้เห็นถึงพลังอำนาจและประโยชน์ของความรู้ บุคลากรได้รับผลตอบแทนตามความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีการแบ่งปันความรู้ ผู้บริหารใช้อำนาจในการช่วยให้บุคลากรได้ทำงานตามความสามารถ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประสบผลสำเร็จในการเป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในระดับสากล

เพียซ (Pierce. 2005) ทำการศึกษาเพื่อสำรวจแนวทางในการที่จะนำระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในห้องสมุดประชาชนเมืองเวนคาโตนา Wencatoma County Public Library (WCPL) โดยใช้หลักแนวคิดวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งกี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร 8 ท่าน และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับพนักงาน 94 คน แบบสอบถามจำนวน 50 ข้อ และมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้มีอิสระในการตอบใน 4 ข้อคำถาม และเมื่อนำข้อมูลมาจัดกระทำ สามารถจำแนกได้ ดังนี้ (1) สายงาน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงาน) (2) ตำแหน่งงาน (ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน พนักงานยืม-คืน เพื่อนของห้องสมุด พนักงานเก็บหนังสือหรืออาสาสมัครและอื่นๆ) (3) ชั่วโมงงาน (เต็มเวลาและนอกเวลา) (4) อายุงาน พบว่า พนักงานโดยรวมเห็นด้วยกับวินัยความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ให้นำมาใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนประสบการณ์ทำงาน ช่วงเวลาทำงานไม่มีผลต่อการเป็นบุคคลผู้รอบรู้ ในวินัยแบบแผนทางความคิดไม่พบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างกลุ่มเปรียบเทียบใดๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมพบความแตกต่างในสายงาน และตำแหน่งงานผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากกว่าพนักงานยืม-คืนและพนักงานเก็บหนังสือหรืออาสาสมัคร และพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาจะมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมมากกว่าพนักงานนอกเวลา วินัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะพบการปฏิบัติในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมากกว่าเป็นพนักงาน เมื่อพิจารณาความแตกต่างในตำแหน่งงานพบว่าผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีความแตกต่างกับพนักงานเก็บหนังสือหรืออาสาสมัครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วินัยการคิดเชิงระบบพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงาน และเมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างานสูงกว่าพนักงานยืม-คืนและพนักงานเก็บหนังสือหรืออาสาสมัคร และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในพนักงานเต็มเวลาและพนักงานนอกเวลา โดยพนักงานเต็มเวลามีค่าทางสถิติสูงกว่า

พาร์เกอร์ (Parker. 2007) ทำการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบแผนทางความคิดหลังเหตุภัยพิบัติ: กรณีศึกษาห้องสมุดมอร์แกนแห่งมหาวิทยาลัยรัฐโคโลราโด กรณีศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจว่า ภัยพิบัติจะสามารถเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กร ความรู้สึก แบบแผนทางความคิดของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมหรือไม่ และเพื่อค้นหาประสบการณ์การตอบสนองต่อภัยพิบัติขององค์กรและหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมการบริการในช่วงเวลาอย่างนั้นได้ และเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้มีโอกาส มีส่วนร่วมในการกู้คืนระบบและเพื่อจิตวิทยาทางการเรียนรู้ ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ เช่น บุคลากรจะอธิบายประสบการณ์ของพวกเขาในการหาวิธีการกู้คืนองค์กรจากภัยพิบัติได้อย่างไร ความเดือดร้อนอย่างกะทันหันนี้จะเปลี่ยนแปลงแบบแผนทางความคิดของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบการตอบสนองและการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และต้องการให้บุคลากรระบุปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในช่วงเวลาที่กำลังกู้คืนองค์กรจากภัยพิบัติ หาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการเรียนรู้กับนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากบุคลากรผู้ประสบภัยพิบัติครั้งนี้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายกับห้องสมุดมอร์แกนแห่งมหาวิทยาลัยรัฐโคโลราโด ในปี ค.ศ. 1997 พบว่า บุคลากรสามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานที่ได้สั่งสมมาใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นกับองค์กร โดยห้องสมุดสามารถจัดตั้งพื้นที่ให้บริการชั่วคราวและเปลี่ยนเป็นการถาวร สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริการจัดส่งเอกสาร (Document delivery service) ให้กับผู้ใช้ บุคลากรพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์ต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ จนประสบความสำเร็จภายใต้ความกดดันและเต็มใจที่จะลองทำตามแนวความคิดของผู้อื่น ข้อเสนอแนะอื่นๆ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ตึงเครียดนี้ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้นำที่ต้องส่งเสริมให้เกิดการทดลองและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนาสภาพแวดล้อมให้ผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความมุ่งมั่นและเข้าใจในระดับอารมณ์ของบุคลากร และจากเหตุการณ์นี้บุคลากรที่ผ่านภัยพิบัติครั้งนี้มาแล้วนั้นควรได้มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ด้วยการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และบันทึกเป็นเอกสาร เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีความเข้มแข็งต่อไป

เฉินและหลิน (Chen; & Lin. 2008: 36-49) ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรในขั้นตอนการประเมินผล: การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดจากการประเมินผลการดำเนินงานห้องสมุดโดยกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพิสูจน์ว่า การประเมินผลสถาบันทำให้เกิดปัญหามากกว่าที่จะช่วยในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ในห้องสมุด ความเป็นผู้นำและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ของห้องสมุดและมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาแทรกแซงในกระบวนการภายในห้องสมุดสถาบันเทคโนโลยีแห่งไต้หวันหรือไม่ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับบุคลากรห้องสมุด 24 คน ในช่วงเวลา สิงหาคม ปี ค.ศ. 2002 ถึง มกราคม ปี ค.ศ. 2003 การประเมินผลสถาบัน (Institutional evaluation) หมายถึง การประเมินผลที่ดำเนินการโดยผู้มีอำนาจเพื่อประเมินความสำเร็จในด้านการบริหารทั่วไป การดำเนินการขององค์กร การจัดการทางการเงิน

คุณภาพ ความก้าวหน้า การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกและการสอนที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน คำถามการวิจัยนี้คือ เกิดการเรียนรู้ขององค์กรหรือไม่ในกระบวนการของการประเมินห้องสมุด ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ห้องสมุดอาจดูเหมือนจะประสบความสำเร็จจากการได้รับการพิจารณาในระดับที่เหมาะสม แต่แท้จริงแล้วยังคงมีปัญหาอุปสรรคภายใน ปัญหาเชิงโครงสร้างที่เกิดจากข้อบกพร่องทางการสื่อสาร ในบางกรณีคือการขาดบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย ความเห็นอกเห็นใจกัน ด้วยความที่เป็นการประเมินผลที่มาจากหน่วยงานภายนอกและช่วงระยะเวลาระหว่างการประเมินผลเป็นสองปัจจัยที่ทำให้การตอบสนองการเรียนรู้ของห้องสมุดเกิดได้ยากขึ้น ผู้นำจึงควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เปิดกว้าง ส่งเสริมบุคลากรที่พัฒนาบทบาทของตนเองให้มีความหมายภายในองค์กรและได้รับการยอมรับมากขึ้น จึงอาจจะดูเหมือนยากสำหรับห้องสมุดที่จะใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่าศักยภาพของบุคลากรมีส่วนสำคัญในการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้การจัดการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับห้องสมุด ควรระบุให้ชัดเจน และจัดการกับอุปสรรคความคาดหวังที่แตกต่างกันอยู่ระหว่างห้องสมุดกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ห้องสมุดต้องมีส่วนร่วมมากขึ้นในการสนทนาและเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร การเรียนรู้ขององค์กรเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นภายในห้องสมุดของไต้หวันทั้งในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากร จึงถือเป็นทิศทางบวกสำหรับความคืบหน้าในความสำเร็จซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการประเมินผลสถาบัน

ฮาร์เลย์ (Haley. 2010) ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของห้องสมุด วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการทำงานของห้องสมุด หน่วยวิจัยคือพนักงานในห้องสมุด141 คน จากห้องสมุดในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย 115 แห่งในสหรัฐอเมริกา ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ แนวคิดลักษณะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์กัน 7 องค์ประกอบโดยวัทกินส์และมาร์สิก ออกแบบการวิจัยโดยหาความสัมพันธ์ระหว่าง ดัชนีทรัพยากรห้องสมุด 4 ข้อ ได้แก่ พนักงานประจำต่อนักศึกษา 1000 คน ค่าใช้จ่ายต่อหัว อัตราเฉลี่ยค่าใช้จ่ายต่อวัสดุและจำนวนยืมต่อหัว เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) กับกระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ (Process) และดัชนีคุณภาพห้องสมุด 4 ข้อ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อเล่ม จำนวนเล่มต่อหัว จำนวนการหมุนเวียนของทรัพยากรใน 1 ปีและบริการอ้างอิงต่อหัวเป็นข้อมูลป้อนออก (Output) เพื่อเป็นการนำเอาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในห้องสมุด พบว่า ดัชนีคุณภาพห้องสมุดในข้อบริการอ้างอิงต่อหัวมีความสัมพันธ์กันทางสถิติในระดับมากกับตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในข้อภาวะผู้นำที่มีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้และการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และดัชนีทรัพยากรห้องสมุดในหัวข้ออัตราเฉลี่ยค่าใช้จ่ายต่อวัสดุมีความสัมพันธ์กันทางสถิติในระดับมากกับตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

4.2.2 งานวิจัยในประเทศ

วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดตามกรอบแนวคิดของเซ็งกี้ พบว่า 1) ด้านความรอบรู้ของบุคคล ห้องสมุดมีโครงการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านแบบแผนความคิด มีการจัดระบบงานตามโครงสร้างองค์กร บุคลากรมีอำนาจหน้าที่และสามารถตดสินใจตามขอบข่ายความรับผิดชอบ มีการประชุมพัฒนางานตามสายงาน 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแผนงาน โครงการพัฒนาการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมตามสายงาน การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางในการปฏิบัติงานในทางเดียวกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีการจัดประชุมสัมมนา มีโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน 5) ด้านการคิดเชิงระบบ มีการจัดทำข้อมูลต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของสารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาห้องสมุดให้มีความก้าวหน้า ปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด พบว่า 1) ด้านความรอบรู้ของบุคคลห้องสมุดมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อการเรียนรู้ต่างๆ การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ให้ทุนการศึกษาและจัดหาสวัสดิการต่างๆ 2) ด้านแบบแผนความคิด ผู้บริหารมีอำนาจและตัดสินใจตามที่ได้รับมอบหมาย จัดทำคู่มือการการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการประชุมการปฏิบัติงานตามสายงาน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นด้วยวิธีการต่างๆ การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน เพื่อนช่วยเพื่อน ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน ศึกษาดูงาน จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรม 5ส กิจกรรมสานสัมพันธ์ความสามัคคี กิจกรรมร่วมคิดร่วมทำเพื่อการพัฒนางาน และกิจกรรมการประชุม สัมมนา การพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดต่างๆ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ มีนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงานโดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของห้องสมุดร่วมกัน การดำเนินการตามแนวทางประกันคุณภาพภายในห้องสมุด ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด พบว่า 1) ด้านตัวบุคคล บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันในการเรียนรู้ ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่อยู่ในระดับน้อย 2) ด้านองค์กร ส่วนใหญ่เป็นระบบราชการ มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีส่วนฉุดรั้งในการพัฒนาและมีงบประมาณในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจำกัด 3) ด้านผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ร่วมเรียนรู้กับบุคลากรในองค์กร จึงไม่มีอุปสรรคใดในด้านนี้ 4) ด้านสังคมชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับชุมชนมีการเชื่อมโยงกันน้อย

4.2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ พบการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในห้องสมุดในหลากหลายแง่มุม ได้แก่ การศึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด ผ่านตัวแบบแนวคิดวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งกี้ การศึกษาเพื่อหาแนวทางในการนำระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในห้องสมุด การศึกษาเพื่อเรียนรู้จากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในอนาคต การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการทำงานและขั้นตอนในการประเมินผล และการศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาห้องสมุดสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยงานวิจัยที่พบนั้นมีระเบียบวิธีวิจัยทั้งที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเดียว และการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยวิจัยคือบรรณารักษ์และบุคลากรอื่นๆ ที่ทำงานในห้องสมุด สำหรับผลการวิจัยนั้นก็พบว่า บุคลากรห้องสมุดมีการตอบสนองและยอมรับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เข้าใจถึงความสำคัญของการนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กร ดังเช่น งานวิจัยของเพียซ (Pierce. 2005) ที่พบว่า พนักงานโดยรวมเห็นด้วยกับวินัยความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ เห็นควรให้นำมาใช้ในองค์กร ฟาวเลอร์ (Fowler. 1997) พบนวัตกรรมที่มีส่วนพัฒนาห้องสมุดมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสาร โครงสร้างองค์กร การวางแผน การมีส่วนร่วม เทคโนโลยี การอ่าน ความเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไมเคิลและฮิกกินส์ (Michael; & Higgins. 2002: 169-182) พบจุดแข็ง-จุดอ่อนของห้องสมุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเห็นแนวทางในการส่งเสริมจุดแข็ง และแก้ไขในข้อที่เป็นจุดอ่อน รวมถึงพบกลยุทธ์ในการพัฒนาห้องสมุด ได้รับรู้ถึงแนวทาง ตัวอย่างในการดำเนินการว่ามีวิธีการกิจกรรมอะไรบ้างที่จะช่วยให้ห้องสมุดกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และพบว่าโดยส่วนใหญ่ของงานวิจัยจุดที่เป็นปัญหาในการพัฒนาห้องสมุดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น คือ โครงสร้างขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้นำองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ จำนวน 468 คน ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 263 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 607-610) จำนวน 212 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสถาบันและฝ่ายงานให้ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

	สถาบัน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายบริการ	รวม	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายบริการ	รวม
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	10	5	15	5	2	7
2	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	15	11	26	7	5	12
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	19	6	25	8	3	11
4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	6	9	15	3	4	7
5	มหาวิทยาลัยทักษิณ	7	7	14	3	3	6

ตาราง 1 (ต่อ)

	สถาบัน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายบริการ	รวม	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายบริการ	รวม
6	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	4	11	15	2	5	7
7	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	6	5	11	3	2	5
8	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	26	8	34	11	4	15
9	มหาวิทยาลัยนเรศวร	6	6	12	3	2	5
10	มหาวิทยาลัยบูรพา	12	6	18	5	3	8
11	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	9	7	16	4	3	7
12	มหาวิทยาลัยมหิดล	14	5	19	7	2	9
13	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	4	4	8	2	2	4
14	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	5	3	8	2	2	4
15	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	11	35	46	5	16	21
16	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	9	3	12	4	1	5
17	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	21	9	30	10	4	14
18	มหาวิทยาลัยศิลปากร	10	9	19	5	4	9
19	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	17	10	27	8	4	12
20	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	9	16	25	4	7	11
21	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	6	3	9	3	1	4
22	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	19	12	31	9	5	14
23	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	8	10	18	4	4	8
24	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	10	5	15	5	2	7
	รวม	263	205	468	122	90	212

หมายเหตุ: ข้อมูลจำนวนประชากรได้จากการสำรวจเว็บไซต์ รายงานประจำปีและการสอบถามทางโทรศัพท์ ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ซึ่งพบว่ามีผู้วิจัยในหลายสาขาอาชีพที่ใช้ทฤษฎีของลิทวินและสตริงเจอร์ในการศึกษาองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุข (ทัศนีย์ ทินราช. 2551) พนักงานธนาคาร (วรรณทนีย์ สุขวิบูลย์. 2548) บุคลากรทางการศึกษา (สมถวิล แก้วปลั่ง. 2542) เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่เน้นการบริการเป็นสำคัญ กอปรกับความครอบคลุมของเนื้อหาใน 9 มิติ ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของงานห้องสมุด ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีนี้ในการวิจัยและเพื่อให้การสร้างเครื่องมือมีประสิทธิภาพตรงตามทฤษฎีมากยิ่งขึ้น จึงศึกษาแบบสอบถามบรรยากาศองค์กร ชื่อ Rivised or Improved Climate Questionnaire: Form B (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

2. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และคุณลักษณะ 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Senge. 1994) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด ขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้มาใช้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ฝ่ายงาน แบ่งออกเป็น ฝ่ายงานเทคนิค ฝ่ายงานบริการและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ของบรรณารักษ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ใน 9 มิติ ได้แก่ มิติโครงสร้าง มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้งและมิติความภักดีต่อองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีคิดของลิเคิร์ท (Likert's scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวัดระดับบรรยากาศองค์การเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ของบรรณารักษ์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) ตามวิธีคิดของลิเคิร์ท (Likert's scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวัดระดับบรรยากาศองค์การเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน		ระดับความคิดเห็น
5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามและการหาความเที่ยงของแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

1. การหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content validity)

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ให้คำแนะนำ โดยข้อคำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 78 ข้อ

1.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา แล้วนำมาหาค่า IOC (Index of Objective Congruence) โดยตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 มีจำนวนทั้งสิ้น 76 ข้อ และมีข้อคำถามบางข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและความชัดเจนของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2. การหาความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการแก้ไขเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์อีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.75 โดยแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงและเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง ตามขอบเขตของการวิจัย เพื่อขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามจากบรรณารักษ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ จำนวน 350 ฉบับ

3. แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 291 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 28 ชุด จึงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 263 ชุด ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนด

ไว้ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 607-610) ที่กำหนดไว้จำนวน 212 คน

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ คัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์นำมาจัดเรียงลำดับและลงรหัส

2. บันทึกลงในโปรแกรมคำนวณสำเร็จรูปจนครบทุกฉบับเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ข้อมูลสถานภาพของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน

2.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน รายข้อและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย		การแปลความหมาย
4.51 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง
2.51 – 3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน รายข้อและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย		การแปลความหมาย
4.51 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงมาก
3.51 – 4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง
2.51 – 3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.50	หมายถึง	ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำมาก

2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามฝ่ายงาน โดยการทดสอบ t-test แบบ Independent Sample Group

2.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการทดสอบ F-test แบบ One Way ANOVA กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

2.5 นำข้อมูลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การคำนวณค่าสหสัมพันธ์ผลคูณของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยเกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์ (Hair; et al. 2008: 286-287) มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ผลคูณของเพียร์สัน	ความหมายของระดับความสัมพันธ์
± 0.81 – ± 1.00	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก
± 0.61 – ± 0.80	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
± 0.41 – ±0.60	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
± 0.21 – ± 0.40	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
± 0.00 – ± 0.20	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$

ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศตรงกันข้าม

ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน

ค่า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

2.6 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์กรในมิติ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งและความภักดีต่อองค์กร ในการร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การคำนวณสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ในการแปลความหมายที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
a	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยที่มี b กำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
b	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยที่มี a กำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
c	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยที่มี d กำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
d	คือ	สัญลักษณ์กำกับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยที่มี c กำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2 Change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$S.B._b$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
$S.E._{est}$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์

p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
X	แทน	บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์โดยรวม
X1	แทน	โครงสร้าง
X2	แทน	ความรับผิดชอบ
X3	แทน	การให้รางวัล
X4	แทน	ความเสี่ยง
X5	แทน	ความอบอุ่น
X6	แทน	การสนับสนุน
X7	แทน	มาตรฐานการปฏิบัติงาน
X8	แทน	ความขัดแย้ง
X9	แทน	ความภักดีต่อองค์กร
Y	แทน	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์โดยรวม
Y1	แทน	ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้
Y2	แทน	แบบแผนทางความคิด
Y3	แทน	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y4	แทน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
Y5	แทน	การคิดเชิงระบบ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของบรรณารักษ์ จำแนกตาม ฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามฝ่ายงาน

2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามฝ่ายงาน

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ตอนที่ 5 การพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดม-ศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของบรรณารักษ์ จำแนกตาม ฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน

ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์การทำงาน	ฝ่ายเทคนิค		ฝ่ายบริการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-7 ปี	36	13.7	32	12.2	68	25.9
8-14 ปี	27	10.3	28	10.6	55	20.9
15-21 ปี	46	17.5	27	10.3	73	27.8
22 ปีขึ้นไป	41	15.6	26	9.9	67	25.5
รวม	**150**	**57**	**113**	**43**	**263**	**100**

เฉลี่ย = 15.7 ปี, S.D. = 9.82, ต่ำสุด = 1 ปี, สูงสุด = 37 ปี

จากตาราง 2 แสดงว่า บรรณารักษ์ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 263 คน จำแนกเป็นบรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิค 150 คน (ร้อยละ 57) และฝ่ายงานบริการ 113 คน (ร้อยละ 43) โดยบรรณารักษ์ทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 15.7 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์กรรายข้อ รายด้านและโดยรวม

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1. มิติโครงสร้าง			
1	ห้องสมุดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	4.14	0.77	สูง
2	โครงสร้างการบริหารงานห้องสมุดทำให้ (มีความ) คล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.17	1.10	ปานกลาง
3	ห้องสมุดกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน	3.90	0.82	สูง
4	ห้องสมุดมีสายการบังคับบัญชาที่ (ไม่) ซับซ้อน บุคลากรทราบว่า ใครคือหัวหน้างานโดยตรง	3.89	1.08	สูง
5	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุด (ไม่ส่ง) ผลให้การทำงานล่าช้า	3.42	1.04	ปานกลาง
6	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ไม่) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของบุคลากรห้องสมุด	3.45	1.06	ปานกลาง
	รวม	3.66	0.68	สูง
	2. มิติความรับผิดชอบ			
7	ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ	3.95	0.76	สูง
8	ผู้บริหารห้องสมุด (ไม่ต้อง) ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ	2.36	0.86	ต่ำ
9	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารห้องสมุดให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.59	0.88	สูง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10	บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง	3.92	0.83	สูง
	รวม	3.46	0.43	ปานกลาง
	3. มิติการให้รางวัล			
11	ห้องสมุดมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามความเป็นจริง อย่างยุติธรรมและโปร่งใส	3.35	0.94	ปานกลาง
12	เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะ (ไม่) ได้รับการลงโทษและตำหนิ	3.03	0.98	ปานกลาง
13	เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.38	0.83	ปานกลาง
14	ห้องสมุดสามารถให้ผลตอบแทนอื่นแก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลา (เมื่อ) ท่านเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงานห้องสมุด	3.32	1.19	ปานกลาง
15	ห้องสมุดมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.94	1.15	ปานกลาง
	รวม	3.20	0.58	ปานกลาง
	4. มิติความเสี่ยง			
16	ในการปฏิบัติงานห้องสมุดที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ท่านจะปรึกษาผู้บริหารก่อนการตัดสินใจดำเนินการ	4.04	0.78	สูง
17	ห้องสมุดมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน	3.33	0.99	ปานกลาง
18	ท่านปฏิบัติงานห้องสมุดอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	4.20	0.60	สูง
19	ห้องสมุดมีระบบจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากร	3.63	0.87	สูง
	รวม	3.80	0.55	สูง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	5. มิติความอบอุ่น			
20	ผู้บริหารห้องสมุดมีความเป็นกันเองและเอาใจใส่ดูแลบุคลากรห้องสมุดเป็นอย่างดี	3.57	1.01	สูง
21	ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานในห้องสมุดเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ (ไม่) ยาก	3.56	1.12	สูง
22	บุคลากรห้องสมุดให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.79	0.89	สูง
23	บุคลากรห้องสมุดมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.64	0.91	สูง
24	ห้องสมุดมีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.39	0.99	ปานกลาง
25	บุคลากรห้องสมุด (ไม่) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	2.92	1.18	ปานกลาง
	รวม	3.48	0.71	ปานกลาง
	6. มิติการสนับสนุน			
26	ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร	3.57	0.94	สูง
27	ท่านเคยได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในห้องสมุด	3.84	0.97	สูง
28	ผู้บริหารห้องสมุดสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.82	0.87	สูง
29	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานห้องสมุด ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.65	0.81	สูง
	รวม	3.72	0.67	สูง
	7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน			
30	ห้องสมุดกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.94	0.80	สูง
31	ห้องสมุดกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.68	0.86	สูง
32	ห้องสมุดกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (ไม่) สูงเกินไป บุคลากรห้องสมุดสามารถปฏิบัติตามได้	3.36	0.93	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
33	ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.87	0.81	สูง
	รวม	3.71	0.60	สูง
	8. มิติความขัดแย้ง			
34	บุคลากรห้องสมุดมีการโต้แย้งกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางสถานการณ์	3.63	0.73	สูง
35	ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น	3.41	0.90	ปานกลาง
36	ความขัดแย้งของบุคลากรห้องสมุดส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	3.19	1.07	ปานกลาง
37	บุคลากรห้องสมุดสามารถทำงานร่วมกันได้ ภายหลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว	3.62	0.96	สูง
	รวม	3.46	0.45	ปานกลาง
	9. มิติความภักดีต่อองค์กร			
38	บุคลากรห้องสมุดมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในห้องสมุดแห่งนี้	3.90	0.84	สูง
39	บุคลากรห้องสมุดปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม	3.32	1.15	ปานกลาง
40	ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน	4.15	0.69	สูง
41	เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์ห้องสมุดในทางที่เสียหาย บุคลากรห้องสมุดจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	4.03	0.73	สูง
	รวม	3.85	0.57	สูง
	รวมทุกด้าน	**3.59**	**0.43**	**สูง**

หมายเหตุ : ข้อความในวงเล็บ หมายถึง ข้อคำถามเชิงลบที่แก้ไขให้มีความหมายในเชิงบวก

จากตาราง 3 แสดงว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.59) ซึ่งสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรรายด้านและรายข้อ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. มิติความภักดีต่อองค์กร พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ($\overline{X}$ = 4.15) เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์ห้องสมุดในทางที่เสียหายบุคลากรห้องสมุดจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.03) และบุคลากรห้องสมุดมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในห้องสมุดแห่งนี้ ($\overline{X}$ = 3.90) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ($\overline{X}$ = 3.32)

2. มิติความเสี่ยง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานห้องสมุดอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ($\overline{X}$ = 4.20) ในการปฏิบัติงานห้องสมุดที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ท่านจะปรึกษาผู้บริหารก่อนการตัดสินใจดำเนินการ ($\overline{X}$ = 4.04) และห้องสมุดมีระบบจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.63) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ห้องสมุดมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.33)

3. มิติการสนับสนุน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง โดย 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านเคยได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในห้องสมุด ($\overline{X}$ = 3.84) ผู้บริหารห้องสมุดสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.82) และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานห้องสมุด ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.65) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.57)

4. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ห้องสมุดกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.94) ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 3.87) และห้องสมุดกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.68) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ห้องสมุดกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน(ไม่)สูงเกินไปบุคลากรห้องสมุดสามารถปฏิบัติตามได้ ($\overline{X}$ = 3.36)

5. มิติโครงสร้าง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ห้องสมุดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.14) ห้องสมุดกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.90) และห้องสมุดมีสายการบังคับบัญชาที่(ไม่)ซับซ้อนบุคลากรทราบว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง ($\overline{X}$ = 3.89) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานห้องสมุดทำให้(มีความ)คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.17)

6. มิติความอบอุ่น พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความอบอุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.79) บุคลากรห้องสมุดมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ($\overline{X}$ = 3.64) และผู้บริหารห้องสมุดมีความเป็นกันเองและเอาใจใส่ดูแลบุคลากรห้องสมุดเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 3.57) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรห้องสมุด (ไม่) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ($\overline{X}$ = 2.92)

7. มิติความรับผิดชอบ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.95) บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ($\overline{X}$ = 3.92) และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารห้องสมุดให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 3.59) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ

ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุด(ไม่ต้อง)ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ ($\overline{X}$ = 2.36)

8. มิติความขัดแย้ง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีการโต้แย้งกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางสถานการณ์ ($\overline{X}$ = 3.63) บุคลากรห้องสมุดสามารถทำงานร่วมกันได้ภายหลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว ($\overline{X}$ = 3.62) และผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 3.41) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคลากรห้องสมุดส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.19)

9. มิติการให้รางวัล พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติการให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดย 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดีท่านจะได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.38) ห้องสมุดมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามความเป็นจริง อย่างยุติธรรมและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 3.35) และห้องสมุดสามารถให้ผลตอบแทนอื่นแก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลา(เมื่อ)ท่านเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงานห้องสมุด ($\overline{X}$ =3.32) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ ห้องสมุดมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 2.94)

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามฝ่ายงาน

ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน (N = 263)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	ฝ่ายงานเทคนิค		ฝ่ายงานบริการ		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	มิติโครงสร้าง	3.67	0.69	3.64	0.67	0.39
2	มิติความรับผิดชอบ	3.46	0.47	3.45	0.39	0.09
3	มิติการให้รางวัล	3.17	0.60	3.25	0.55	-1.01
4	มิติความเสี่ยง	3.81	0.55	3.79	0.54	0.30
5	มิติความอบอุ่น	3.48	0.71	3.48	0.71	-0.02
6	มิติการสนับสนุน	3.73	0.69	3.70	0.65	0.33
7	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.74	0.62	3.68	0.58	0.82
8	มิติความขัดแย้ง	3.48	0.44	3.44	0.47	0.58
9	มิติความภักดีต่อองค์กร	3.89	0.58	3.80	0.55	1.30
	รวม	**3.60**	**0.44**	**3.58**	**0.41**	**0.41**

$t_{(.05)} = 1.96$

จากตาราง 4 แสดงว่า บรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 1

2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (N = 263)

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	ประสบการณ์การทำงาน				F
		1-7 ปี	8-14 ปี	15-21 ปี	22 ปีขึ้นไป	
1	มิติโครงสร้าง	$\bar{X}$ 3.55	3.63	3.71	3.74	1.05
2	มิติความรับผิดชอบ	$\bar{X}$ 3.40[b]	3.36[b]	3.48	3.56[a]	2.76*
3	มิติการให้รางวัล	$\bar{X}$ 3.26	3.09	3.14	3.30	1.90
4	มิติความเสี่ยง	$\bar{X}$ 3.80	3.81	3.76	3.84	0.30
5	มิติความอบอุ่น	$\bar{X}$ 3.40	3.44	3.47	3.61	1.07
6	มิติการสนับสนุน	$\bar{X}$ 3.77	3.70	3.64	3.77	0.63
7	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$ 3.82	3.64	3.59	3.79	2.38
8	มิติความขัดแย้ง	$\bar{X}$ 3.56[a]	3.51[c]	3.36[b,d]	3.44	2.67*
9	มิติความภักดีต่อองค์กร	$\bar{X}$ 3.84	3.80	3.80	3.95	0.97
	รวม	$\bar{X}$ **3.60**	**3.55**	**3.55**	**3.67**	**1.07**

$F_{(.05;\ df\ 3,\ 259)} = 2.65$

จากตาราง 5 แสดงว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 2

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 2 ด้าน คือ มิติความรับผิดชอบและมิติความขัดแย้ง

เพื่อให้ทราบว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันคู่ใดมีความคิดเห็นต่างกันบ้าง จึงนำไปทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ LSD พบว่า

บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 22 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อมิติความรับผิดชอบสูงกว่าบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-7 ปี และ 8-14 ปี

บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-7 ปี มีความคิดเห็นต่อมิติความขัดแย้งสูงกว่าบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15-21 ปี และ

บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 8-14 ปี มีความคิดเห็นต่อมิติความขัดแย้งสูงกว่าบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15-21 ปี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายข้อ รายด้านและโดยรวม

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1. ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้			
1	บุคลากรห้องสมุดสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด	3.99	0.67	สูง
2	บุคลากรห้องสมุดมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ถึงแม้ว่าจะ มีภารกิจที่รับผิดชอบมาก	2.84	1.08	ปานกลาง
3	บุคลากรห้องสมุดสามารถนำปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต	3.89	0.69	สูง
4	บุคลากรห้องสมุดสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง	3.68	0.78	สูง
5	บุคลากรห้องสมุด (มี) ความกระตือรือร้นและความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.27	1.08	ปานกลาง
6	บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนให้บรรลุผลสำเร็จได้	3.72	0.71	สูง
7	บุคลากรห้องสมุดจะ (ไม่) หลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามสูง	3.37	0.99	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8	บุคลากรห้องสมุดสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม/สัมมนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.70	0.77	สูง
	รวม	3.56	0.55	สูง
	2. แบบแผนทางความคิด			
9	บุคลากรห้องสมุดมีการพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง	3.67	0.74	สูง
10	บุคลากรห้องสมุดมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (แต่ก็)จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	3.68	1.00	สูง
11	บุคลากรห้องสมุดสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.56	0.75	สูง
12	บุคลากรห้องสมุดมีแนวคิดเป็นตัวของตัวเองสูง (แต่ก็) สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้	3.52	1.00	สูง
13	บุคลากรห้องสมุดเป็นผู้ที่มีวิธีการคิด พิจารณาทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.62	0.74	สูง
14	บุคลากรห้องสมุดสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสถานการณ์ได้	3.73	0.92	สูง
15	บุคลากรห้องสมุดยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.70	0.83	สูง
	รวม	3.64	0.52	สูง
	3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน			
16	บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ห้องสมุดประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน	4.00	0.82	สูง
17	บุคลากรห้องสมุดได้รับการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานตามเป้าหมายของห้องสมุด	3.49	1.03	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
18	การกำหนดวิสัยทัศน์ของห้องสมุด (ไม่ใช่)หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุด เท่านั้น	3.35	1.14	ปานกลาง
19	ห้องสมุดมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง	3.63	0.98	สูง
20	บุคลากรห้องสมุดสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของห้องสมุดได้	3.61	0.95	สูง
21	ห้องสมุดให้การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.62	0.94	สูง
22	บุคลากรห้องสมุด (มี) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของห้องสมุด	3.48	1.00	ปานกลาง
	รวม	3.60	0.59	สูง
	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
23	บุคลากรห้องสมุดมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.74	0.86	สูง
24	ห้องสมุด(มี)บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงความคิดเห็น	3.21	1.14	ปานกลาง
25	ห้องสมุดจัดให้มีการประชุม/อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.33	1.00	ปานกลาง
26	บุคลากรห้องสมุดมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น	3.54	0.80	สูง
27	บุคลากรห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง (แต่ก็) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3.58	0.96	สูง
28	บุคลากรห้องสมุดมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆร่วมกันอยู่เสมอ	3.35	0.88	ปานกลาง
	รวม	3.46	0.63	ปานกลาง
	5. การคิดเชิงระบบ			
29	บุคลากรห้องสมุดมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งการพัฒนาห้องสมุดโดยรวมมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่	3.28	0.87	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
30	บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าความสำเร็จของห้องสมุดเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานในห้องสมุด	4.18	0.79	สูง
31	บุคลากรห้องสมุดสามารถมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลต่าง ๆ ให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้	3.58	0.82	สูง
32	บุคลากรห้องสมุด (มี) การพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน	3.35	1.05	ปานกลาง
33	บุคลากรห้องสมุดสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้	3.67	0.72	สูง
34	บุคลากรห้องสมุดสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้	3.62	0.99	สูง
35	บุคลากรห้องสมุดสามารถคิด วางแผน และปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	3.40	0.87	ปานกลาง
	รวม	3.58	0.61	สูง
	รวมทุกด้าน	**3.57**	**0.50**	**สูง**

หมายเหตุ : ข้อความในวงเล็บ หมายถึง ข้อคำถามเชิงลบที่แก้ไขให้มีความหมายในเชิงบวก

จากตาราง 6 แสดงว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.57) ซึ่งสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านและรายข้อ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. แบบแผนทางความคิด พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิดโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง โดย 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสถานการณ์ได้ ($\bar{X}$ = 3.73) บุคลากรห้องสมุดยินดีรับฟังความ

คิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 3.70) และบุคลากรห้องสมุดมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ(แต่ก็)จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.68) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีแนวคิดเป็นตัวของตัวเองสูง(แต่ก็)สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้ ($\overline{X}$ = 3.52)

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ห้องสมุดประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 4.00) ห้องสมุดมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ($\overline{X}$ = 3.63) และห้องสมุดให้การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 3.62) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของห้องสมุด(ไม่ใช่)หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุดเท่านั้น ($\overline{X}$ = 3.35)

3. การคิดเชิงระบบ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าความสำเร็จของห้องสมุดเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานในห้องสมุด ($\overline{X}$ = 4.18) บุคลากรห้องสมุดสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้ ($\overline{X}$ = 3.67) และบุคลากรห้องสมุดสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ ($\overline{X}$ = 3.62) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งการพัฒนาห้องสมุดโดยรวมมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 3.28)

4. ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด ($\overline{X}$ = 3.99) บุคลากรห้องสมุดสามารถนำปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต ($\overline{X}$ = 3.89) และบุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนให้บรรลุผลสำเร็จได้ ($\overline{X}$ = 3.72) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆถึงแม้ว่าจะมีภารกิจที่รับผิดชอบมาก ($\overline{X}$ = 2.84)

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.74) บุคลากรห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง (แต่ก็) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.58) และบุคลากรห้องสมุดมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น ($\overline{X}$ = 3.54) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ห้องสมุด(มี)บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.21)

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามฝ่ายงาน

ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามฝ่ายงาน (N = 263)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ฝ่ายงานเทคนิค		ฝ่ายงานบริการ		t
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	
1	ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้	3.57	0.51	3.54	0.60	0.44
2	แบบแผนทางความคิด	3.65	0.52	3.63	0.52	0.26
3	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.63	0.61	3.56	0.57	1.02
4	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.51	0.66	3.39	0.59	1.47
5	การคิดเชิงระบบ	3.61	0.58	3.55	0.64	0.85
	รวม	**3.59**	**0.50**	**3.53**	**0.50**	**0.97**

$t_{(.05)}$ = 1.96

จากตาราง 7 แสดงว่า บรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 3

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายด้านและโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (N = 263)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้		ประสบการณ์การทำงาน				F
			1-7 ปี	8-14 ปี	15-21 ปี	22 ปีขึ้นไป	
1	ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้	$\bar{X}$	3.50	3.49	3.54	3.68	1.72
2	แบบแผนทางความคิด	$\bar{X}$	3.60	3.63	3.63	3.70	0.41
3	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	3.50	3.62	3.57	3.71	1.52
4	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	3.42	3.47	3.38	3.58	1.30
5	การคิดเชิงระบบ	$\bar{X}$	3.60	3.59	3.47	3.68	1.42
	รวม	$\bar{X}$	**3.53**	**3.56**	**3.52**	**3.67**	**1.38**

จากตาราง 8 แสดงว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 4

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปรากฏดังตาราง 9-10

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ด้าน	บรรยากาศองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
1	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (X7)	0.657**	สูง
2	มิติความอบอุ่น (X5)	0.655**	สูง
3	มิติความเสี่ยง (X4)	0.648**	สูง
4	มิติการสนับสนุน (X6)	0.648**	สูง
5	มิติความภักดีต่อองค์กร (X9)	0.634**	สูง
6	มิติความรับผิดชอบ (X2)	0.526**	ปานกลาง
7	มิติการให้รางวัล (X3)	0.517**	ปานกลาง
86	มิติโครงสร้าง (X1)	0.511**	ปานกลาง
+	มิติความขัดแย้ง (x8)	0.261**	ต่ำ
	รวมทุกด้าน (X)	**0.775****	**สูง**

** p<.01

จากตาราง 9 แสดงว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.775) ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 5

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (r = 0.657) มิติความอบอุ่น (r = 0.655) มิติความเสี่ยง (r = 0.648) มิติการสนับสนุน (r = 0.648) และมิติความภักดีต่อองค์กร (r = 0.634) สำหรับมิติที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง มี 3 มิติ ได้แก่ มิติความรับผิดชอบ (r = 0.526) มิติการให้รางวัล (r = 0.517) และมิติโครงสร้าง (r=0.511) ส่วนมิติที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ มิติความขัดแย้ง (r = 0.261) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
X1	1.00	.359**	.541**	.504**	.509**	.538**	.584**	.171**	.429**	.728**	.425**	.417**	.562**	.453**	.341**	.511**
X2		1.00	.431**	.459**	.466**	.478**	.493**	.234**	.512**	.651**	.488**	.464**	.468**	.437**	.410**	.526**
X3			1.00	.502**	.568**	.592**	.553**	.225**	.458**	.749**	.472**	.386**	.479**	.487**	.397**	.517**
X4				1.00	.476**	.573**	.649**	.313**	.552**	.761**	.624**	.547**	.584**	.551**	.490**	.648**
X5					1.00	.614**	.564**	.133*	.502**	.759**	.533**	.514**	.533**	.674**	.551**	.655**
X6						1.00	.715**	.367**	.587**	.843**	.541**	.573**	.570**	.615**	.488**	.648**
X7							1.00	.445**	.586**	.852**	.557**	.584**	.585**	.587**	.515**	.657**
X8								1.00	.336**	.456**	.328**	.292**	.202**	.170**	.151**	.261**
X9									1.00	.749**	.567**	.530**	.557**	.545**	.530**	.634**
X										1.00	.687**	.656**	.697**	.700**	.595**	.775**
Y1											1.00	.714**	.696**	.676**	.658**	.865**
Y2												1.00	.676**	.629**	.615**	.835**
Y3													1.00	.707**	.667**	.872**
Y4														1.00	.714**	.874**
Y5															1.00	.855**
Y																1.00

** p < .01 * p < .05

จากตาราง 10 แสดงว่า บรรยากาศองค์กรมิติความอบอุ่น(X5) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Y4) มากที่สุด (r = 0.674) รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กรมิติความเสี่ยง(X4) กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้(Y1) (r=0.624) และบรรยากาศองค์กรมิติการสนับสนุน(X6) กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Y4) (r = 0.615) ตามลำดับ

ส่วนที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ บรรยากาศองค์กรมิติความขัดแย้ง(X8) กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ(Y5) (r = 0.151) โดยในทุกด้านไม่มีความสัมพันธ์ในทางลบ

ตอนที่ 5 การพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ปรากฏดังตาราง 11 - 13

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression)

ด้าน	ตัวพยากรณ์	b	SE_b	β	t	p
1	มิติโครงสร้าง	0.018	0.037	0.024	0.482	0.630
2	มิติความรับผิดชอบ	0.095	0.054	0.083	1.777	0.077
3	มิติการให้รางวัล	-0.020	0.044	-0.023	-0.452	0.652
4	มิติความเสี่ยง	0.214	0.048	0.235	4.453*	0.000
5	มิติความอบอุ่น	0.190	0.038	0.269	5.057*	0.000
6	มิติการสนับสนุน	0.084	0.045	0.114	1.869	0.063
7	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.106	0.054	0.128	1.973*	0.050
8	มิติความขัดแย้ง	-0.035	0.048	-0.031	-0.720	0.472
9	มิติความภักดีต่อองค์กร	0.171	0.046	0.195	3.759*	0.000
	ค่าคงที่ = 0.513	SE_{est} = ±.30	R = 0.804	R^2 = 0.647	*p<.05	

จากตาราง 11 แสดงว่า เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 6 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 64.7 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ ±.30

เมื่อพิจารณาค่าความน่าจะเป็น (p) ของตัวพยากรณ์ พบว่า มิติความเสี่ยง (p = 0.000) มิติความอบอุ่น (p = 0.000) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (p = 0.050) และมิติความภักดีต่อองค์กร (p = 0.000) สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ด้านมิติโครงสร้าง (β = 0.024) มิติความรับผิดชอบ (β = 0.083) มิติการให้รางวัล (β = -0.023) มิติการสนับสนุน (β = 0.114) และมิติความขัดแย้ง (β = -0.031) เนื่องจากมีอำนาจในการพยากรณ์น้อยมาก จึงไม่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression)

ลำดับ	ตัวพยากรณ์	R	R^2	R^2 Change	F
1	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.657	0.431	0.431	198.076
2	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน, มิติความอบอุ่น	0.742	0.550	0.119	159.182
3	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน, มิติความอบอุ่น, มิติความเสี่ยง	0.778	0.606	0.055	132.650
4	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน, มิติความอบอุ่น, มิติความเสี่ยง, มิติความภักดีต่อองค์กร	0.798	0.636	0.030	112.704
ค่าคงที่ = 0.580		SE_{est} = ±.30		F = 112.704	p<.05

จากตาราง 12 แสดงว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) พบว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรแรกที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2=.431) หมายความว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 43.1

ตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ มิติความอบอุ่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2=.550) หมายความว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและมิติความอบอุ่นสามารถพยากรณ์ความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 55 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.9 (R^2 Change = .119)

ตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ มิติความเสี่ยง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2=.606) หมายความว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่นและมิติความเสี่ยง สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60.6 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5 (R^2 Change = .055)

และตัวแปรพยากรณ์ลำดับสุดท้าย คือ มิติความภักดีต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2=.636) หมายความว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยงและมิติความภักดีต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 63.6 และมีอำนาจในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 (R^2 Change = .030) โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ ±.30

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) เพื่อแสดงสมการการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ข้อ	ตัวพยากรณ์	b	SE_b	β	t	p
1	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.147	0.046	0.177	3.190	0.002
2	มิติความอบอุ่น	0.225	0.033	0.319	6.734	0.000
3	มิติความเสี่ยง	0.232	0.047	0.255	4.938	0.000
4	มิติความภักดีต่อองค์กร	0.202	0.044	0.229	4.631	0.000
ค่าคงที่ = 0.580	SE_{est} = ±.30	R = 0.798	R^2 = 0.636	F = 112.704		p<.05

จากตาราง 13 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ที่มีค่าสูงสุด คือ มิติความอบอุ่น (β = 0.319) รองลงมาคือ มิติความเสี่ยง (β = 0.255) มิติความภักดีต่อองค์กร (β = 0.229) และตัวพยากรณ์ที่มีค่าน้อยที่สุด คือ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (β = 0.177) จากตัวแปรพยากรณ์นี้สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.580 + 0.147(มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน) + 0.225 (มิติความอบอุ่น) + 0.232 (มิติความเสี่ยง) + 0.202 (มิติความภักดีต่อองค์กร)

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.177 (มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน) + 0.319 (มิติความอบอุ่น) + 0.255 (มิติความเสี่ยง) + 0.229 (มิติความภักดีต่อองค์กร)

จากสมการที่ได้สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยง และมิติความภักดีต่อองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอความมุ่งหมายของการวิจัย สมมุติฐานในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปและอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์
2. เพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามตัวแปรฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์
4. เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามตัวแปรฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์
6. เพื่อศึกษามิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

สมมุติฐานในการวิจัย

1. บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน
2. บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน
3. บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน
4. บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแตกต่างกัน

5. บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

6. บรรยากาศองค์กรสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง จำนวน 468 คน โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 263 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 607-610) จำนวน 212 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสถาบันและฝ่ายงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ฝ่ายงาน แบ่งออกเป็นฝ่ายงานเทคนิค ฝ่ายงานบริการและประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ของบรรณารักษ์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ใน 9 มิติ ได้แก่ มิติโครงสร้าง มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความภักดีต่อองค์กร และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ของบรรณารักษ์เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ โดยข้อคำถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วยมาก (4) เห็นด้วยปานกลาง (3) เห็นด้วยน้อย (2) และเห็นด้วยน้อยที่สุด (1) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามในเชิงบวกและเชิงลบ

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 78 ข้อ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา แล้วนำมาหาค่า IOC (Index of Objective Congruence) โดยตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 76 ข้อที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีข้อคำถามบางข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและความชัดเจนของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ตั้งเกณฑ์ผ่านที่ 0.75 โดยแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงและเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ จำนวน 350 ฉบับ ถึงห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 24 แห่ง ตามขอบเขตของการวิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถาม

กลับคืนและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 263 ชุด จึงนำมาจัดเรียงลำดับและลงรหัส บันทึกลงในโปรแกรมคำนวณสำเร็จรูปจนครบทุกฉบับ

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยข้อมูลสถานภาพของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าความถี่และค่าร้อยละ จำแนกตามฝ่ายงานและประสบการณ์การทำงาน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ รายด้านและโดยรวม โดยใช้การคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามฝ่ายงาน โดยการทดสอบ t-test เปรียบเทียบความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการทดสอบ F-test กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD หาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การคำนวณค่าสหสัมพันธ์ผลคูณของเพียร์สันและทำการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากตัวแปรพยากรณ์บรรยากาศองค์กร โดยใช้การคำนวณสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ เป็นการสอบถามการรับรู้ของบรรณารักษ์โดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งบรรณารักษ์ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 263 คน จำแนกเป็นบรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิค 150 คน (ร้อยละ 57) และฝ่ายงานบริการ 113 คน (ร้อยละ 43) โดยบรรณารักษ์ทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 15.7 ปี สำหรับผลการศึกษาในเรื่องนี้นำเสนอแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

1.1 บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ได้ถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและรับรู้ถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Litwin; & Stringer. 1968: 1) จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและส่งผลต่อการ

แสดงพฤติกรรมตอบสนองในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก บรรยากาศองค์กรจึงเป็นบริบทที่อยู่รายล้อมรอบตัวของบุคลากรห้องสมุด สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2554: 24) เมื่อจำแนกระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อบรรยากาศองค์กรเป็นรายด้าน มีผลการศึกษาดังนี้

1. มิติความภักดีต่อองค์กร พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์ห้องสมุดในทางที่เสียหายบุคลากรห้องสมุดจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และบุคลากรห้องสมุดมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในห้องสมุดแห่งนี้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดปฏิบัติงานโดย (ไม่) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์รับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ เห็นถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อห้องสมุด ปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ จึงส่งผลให้บุคลากรห้องสมุดทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน แม้กระทั่งพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์ห้องสมุดในทางที่เสียหายบุคลากรห้องสมุดก็พร้อมที่จะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ นงเยาว์ แก้วมรกต (2542: 125) ที่กล่าวว่า หากบุคลากรรับรู้ว่างานที่ตนปฏิบัตินั้นเป็นงานที่ท้าทายสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของตนเองและเป็นงานที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างจริงจังแล้ว ย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานและมีความผูกพันกับองค์กรในที่สุด และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แฮงส์.; ไอเคน.; และเฉิน (Hanges; Aiken; & Chen. 2008) ที่ประเมินบรรยากาศองค์กรบนความหลากหลายขององค์กรห้องสมุดมหาวิทยาลัยคอร์เนล พบว่า บุคลากร ร้อยละ 78 มีความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นให้กับงานห้องสมุด

2. มิติความเสี่ยง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การปฏิบัติงานห้องสมุดอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ในการปฏิบัติงานห้องสมุดที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด การปรึกษาผู้บริหารก่อนการตัดสินใจดำเนินการ และห้องสมุดมีระบบจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากร สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ห้องสมุดมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานในระบบราชการบุคลากรห้องสมุดต้องปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร โดยในการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดบุคลากรห้องสมุดจะปรึกษาผู้บริหารก่อนการตัดสินใจดำเนินการ มีระบบจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากร

ห้องสมุด และมีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สกุลรัตน์ สมบูรณ์กุล (2546: 89) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรย่อมเป็นไปตามขั้นตอน กฎ ระเบียบขององค์กร ทำให้ผลงานนั้นมีความรัดกุม ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งบุคลากรที่ไม่เคยผิดกฎ ระเบียบขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและอาชีพของตนเอง

3. มิติการสนับสนุน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานห้องสมุดบุคลากรห้องสมุดจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการทำงานนั้นไม่มีบุคคลใดสามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยลำพัง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันในหลายส่วนงาน กอปรกับบรรณารักษ์เองก็ต้องพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ให้สูงขึ้นซึ่งมีหลากหลายวิธี เช่น การสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในห้องสมุด การศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานห้องสมุด โดยทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยผู้บริหารเห็นความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรห้องสมุดและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: 89-93) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีการจัดกิจกรรมที่เป็นบรรยากาศของการสนับสนุน เช่น กิจกรรมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน อีกทั้งผู้บริหารยังให้โอกาสบรรณารักษ์และบุคลากรห้องสมุดในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยการอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ การให้ทุนการศึกษาและการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

4. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ห้องสมุดกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และห้องสมุดกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ห้องสมุดกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน(ไม่)สูงเกินไปบุคลากรห้องสมุดสามารถปฏิบัติตามได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะห้องสมุดได้กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน บรรณารักษ์จึงปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน และหากเกิดความผิดพลาดผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารห้องสมุดก็ยังเปิดโอกาสให้ทำการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 10-11) ที่กล่าวว่า มาตรฐานเป็นการวัดความรู้สึกเกี่ยวกับความกดดันในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและระดับความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี การมีมาตรฐานใน

ระดับสูง หมายความว่า บุคลากรจะหาวิธีการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

5. มิติโครงสร้าง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติโครงสร้างโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ห้องสมุดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ห้องสมุดกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน และห้องสมุดมีสายการบังคับบัญชาที่(ไม่)ซับซ้อนบุคลากรทราบว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานห้องสมุดทำให้(มีความ)คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะห้องสมุดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจนและมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน บุคลากรห้องสมุดทราบว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 10-11) ที่กล่าวว่า โครงสร้างจะสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากรว่าได้ถูกจำแนกไว้อย่างเป็นระบบ มีคำจำกัดความถึงบทบาทและความรับผิดชอบของพวกเขาอย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงเมื่อบุคลากรรู้สึกว่ามีการกำหนดลักษณะงานเอาไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรจะมีประสิทธิภาพต่ำเมื่อบุคลากรสับสนว่า ใครทำงานอะไรและใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2540: 448) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องแบ่งแยกงานตามความถนัด มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสมกัน การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แฮงส์.; ไอเคน.; และเฉิน (Hanges; Aiken; & Chen. 2008) ที่พบว่า บุคลากรร้อยละ 61 ยอมรับว่าโครงสร้างขององค์กรและนโยบายสามารถอำนวยความสะดวกและส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม

6. มิติความอบอุ่น พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความอบอุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน บุคลากรห้องสมุดมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและผู้บริหารห้องสมุดมีความเป็นกันเองและเอาใจใส่ดูแลบุคลากรห้องสมุดเป็นอย่างดี สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุด(ไม่)มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์บางส่วนอาจเป็นผู้มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว หมายถึง เป็นบุคคลที่มักทำหรือคิดโดยผูกพันกับตนเองมากกว่าผู้อื่นหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ชอบสังสรรค์หรือเข้าสังคม มักพบปะพูดคุยแต่เฉพาะคนใกล้ชิดหรือเพื่อนสนิท (แววตา เตชาทวีวรรณ. 2555) จึงก่อให้เกิดสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง แต่ถึงกระนั้นบุคลากรห้องสมุดก็ยังให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกและผู้บริหารห้องสมุดให้ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ดูแลบุคลากรห้องสมุดเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แฮงส์.; ไอเคน.; และเฉิน (Hanges; Aiken; & Chen. 2008) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยบุคลากร ร้อยละ 86 ตกลง

กันว่าจะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในทีมและบุคลากร ร้อยละ 72 ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร

7. มิติความรับผิดชอบ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารห้องสมุดให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุด(ไม่ต้อง)ควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีความรับผิดชอบนั้นมีข้อดีคือ บุคลากรจะพยายามแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรห้องสมุดก็ยังคงปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมและตรวจสอบจากผู้บริหารห้องสมุด จึงอาจเกิดความรู้สึกถึงความไม่ได้รับความไว้วางใจตามที่ตนคาดหวัง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 10-11) ที่กล่าวถึง มิติความรับผิดชอบว่า เป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากร เปรียบเหมือนได้เป็นเจ้านายของตนเองและไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากผู้อื่นเมื่อได้มีการตัดสินใจไปแล้ว ซึ่งหากระดับความคิดเห็นของความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง หมายความว่า บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง และหากระดับความคิดเห็นของความรับผิดชอบอยู่ในระดับต่ำ ก็แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการดำเนินงานและการทดสอบการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้บุคลากรหมดกำลังใจ ซึ่งในประเด็นนี้จึงควรมีการปรับปรุงให้มีบรรยากาศองค์กรที่ดีขึ้น เช่น ผู้บริหารห้องสมุดควรให้ความไว้วางใจ ให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น เป็นต้น

8. มิติความขัดแย้ง พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีการโต้แย้งกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางสถานการณ์ บุคลากรห้องสมุดสามารถทำงานร่วมกันได้ภายหลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้วและผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรห้องสมุดแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความขัดแย้งของบุคลากรห้องสมุดส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลายๆ สาเหตุประกอบกัน เช่น การสื่อสารที่อาจจะมากหรือน้อยเกินไปจนส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ โครงสร้างขององค์กรที่จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน ความเชี่ยวชาญในงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะ ค่านิยม เหล่านี้ล้วนแต่อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น (Robbins. 1983: 340-341) ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันอาจมีการโต้แย้งกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางสถานการณ์บ้าง แต่ถึงอย่างไรบุคลากรห้องสมุดก็ยังสามารถทำงานร่วมกันได้ภายหลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ถือว่าเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารห้องสมุดควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความ

ขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการนิ่งดูดายไม่สนใจปัญหา (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แฮงส์.; ไอเคน.; และเฉิน (Hanges; Aiken; & Chen. 2008) ที่พบว่า ในด้านความขัดแย้งในหน่วยงาน บุคลากรร้อยละ 16 ยอมรับว่ามีความขัดแย้งระหว่างบุคคล และบุคลากร ร้อยละ 14 ยอมรับว่ามีความขัดแย้งในงาน

9. มิติการให้รางวัล พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรมิติการให้รางวัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ห้องสมุดมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามความเป็นจริง อย่างยุติธรรมและโปร่งใส และห้องสมุดสามารถให้ผลตอบแทนอื่นแก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลา(เมื่อ)บุคลากรเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงานห้องสมุด สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ห้องสมุดมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับรู้ที่มีต่อคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การได้รับความยุติธรรมและโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนอื่น เมื่อบุคลากรเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงานห้องสมุด สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เพียงระดับหนึ่ง ซึ่งอาจจะยังไม่เพียงพอต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร สำหรับเรื่องค่าตอบแทนอื่นนั้น กรณีที่เป็นหน่วยงานราชการอาจจะยังมีข้อจำกัดในการจ่ายงบประมาณทั้งจำนวนค่าจ้างที่ต้องเป็นไปตามระเบียบราชการ จำนวนงบประมาณโดยรวมที่มีอยู่อย่างจำกัด และผลตอบแทนที่ได้อาจจะไม่คุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โรดริกุส (Rodrigues. 2011: 24-33) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะในรัฐมังกาลอร์ พบว่า มิติของบรรยากาศองค์กรที่มีค่าทางสถิติต่ำที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มนุษย-สัมพันธ์ (ร้อยละ 65.16) รางวัลและการยอมรับ (ร้อยละ 63.72) และ สวัสดิการ (ร้อยละ 59.03) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีรางวัลและสวัสดิการต่างๆ เช่น การจัดการที่นั่ง บริการโทรศัพท์ บริการชาอาหารกลางวัน การช่วยเหลือทางการศึกษาของเด็ก ที่อยู่อาศัย การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางการแพทย์ ฯลฯ ก็ยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร โดยสอดคล้องกับคำกล่าวของ มาสโลว์ (Maslow. 1954: 80-91) ที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเกิดขึ้นไม่มีวันจบ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่จูงใจให้แสดงพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป

1. 2 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามฝ่ายงาน

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการมีการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ กฎ ระเบียบข้อบังคับของทาง

ราชการเช่นเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเหมือนกัน หรือบริบทอื่นๆ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์กร สภาพแวดล้อมเดียวกัน จึงรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันในทุกๆ ด้าน ถึงแม้ว่างานที่ปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันแต่ก็ตั้งอยู่บนวิชาชีพบรรณารักษ์เหมือนกัน พบกับปัญหาและอุปสรรคขณะปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานเดียวกันจึงส่งผลให้ไม่เกิดความแตกต่างในการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุด

1.3 เปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน มีความภูมิใจในงานที่ทำจนเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังผลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านมิติความภักดีต่อองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านมิติการสนับสนุนซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงทุกข้อ นั่นย่อมแสดงว่า ถึงแม้ว่าประสบการณ์ทำงานจะต่างกัน แต่บรรณารักษ์และบุคลากรห้องสมุดก็ได้รับความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ได้รับโอกาสในความก้าวหน้า โอกาสในการศึกษาต่อ โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 22 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อมิติความรับผิดชอบสูงกว่าบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-7 ปี และ 8-14 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ด้วยประสบการณ์การทำงานที่มีมากกว่า เกิดการสะสมความรู้จากการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่าความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งความรู้ที่พบในองค์กรมีทั้งความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) แต่ส่วนใหญ่คือความรู้ฝังลึก ซึ่งมีมากถึง ร้อยละ 80 ของความรู้ทั้งหมด (ภราดร จินดาวงศ์. 2549: 16-17) บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าจึงอาจจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความสำคัญหรืออาจเป็นงานที่ยากต้องอาศัยประสบการณ์จากการทำงานในการร่วมตัดสินใจ เมื่อบรรณารักษ์รับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กรจะส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบต่องานและจะมีความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้บรรณารักษ์ที่มีประประสบการณ์การทำงานมากกว่ามีความคิดเห็นแตกต่างจากบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า และบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-7 ปี และ 8-14 ปี มีความคิดเห็นต่อมิติความขัดแย้งสูงกว่าบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15-21 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-7 ปี และ 8-14 ปี มีความเป็นไปได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน ถือเป็นตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ บุคลิกลักษณะและค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง (Robbins. 1983: 340-341) และด้วยสาเหตุของความรู้ความชำนาญในการทำงานต่างกันก็อาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

2.1 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าบรรณารักษ์รับรู้ได้ว่าห้องสมุดสามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยบุคลากรห้องสมุดเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานสามารถสร้างความรู้และนวัตกรรม จัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รู้จักปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองและพัฒนาห้องสมุด เพื่อดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ตามคุณลักษณะ 5 ประการของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ และอาจสืบเนื่องมาจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษานี้เป็นหน่วยงานของรัฐจึงต้องจัดทำแผนพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ดังนั้น หลักการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมิใช่สิ่งใหม่สำหรับองค์กรในภาครัฐ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. แบบแผนทางความคิด พบว่า บรรณารักษ์มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนทางความคิดโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดสามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสถานการณ์ได้ บุคลากรห้องสมุดยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และบุคลากรห้องสมุดมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ(แต่ก็)จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีแนวคิดเป็นตัวของตัวเองสูง(แต่ก็)สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า บุคลากรห้องสมุดมีคุณลักษณะของการเป็นผู้มีแบบแผนทางความคิด ดังต่อไปนี้ สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสถานการณ์ได้ เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใน

การทำงานร่วมกัน มีการคิดพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง และสามารถปรับแนวคิดของตนเองเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งกี้ (Senge. 1994) ที่กล่าวว่า แบบแผนทางความคิดนี้เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล บุคลากรสามารถรับรู้และมีความเข้าใจในงานที่ทำแบบองค์รวมและเชื่อมโยงตำแหน่งของตนกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พาร์เกอร์ (Parker. 2007) ที่ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบแผนทางความคิดหลังเหตุภัยพิบัติ : กรณีศึกษาห้องสมุดมอร์แกนแห่งมหาวิทยาลัยรัฐโคโลราโด ที่เลือกศึกษาแบบแผนทางความคิดของบุคลากรห้องสมุดที่ผ่านเหตุการณ์ภัยพิบัติว่าอะไรเป็นแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีแบบแผนวิธีคิดอย่างไรจึงส่งผลให้สามารถสร้างนวัตกรรมการบริการในช่วงเวลาอย่างนั้นได้ ซึ่งพบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้คือบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ด้วยการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และบันทึกเป็นเอกสาร เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีความเข้มแข็งต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษากลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดตามกรอบแนวคิดของเซ็งกี้ ด้านแบบแผนความคิดคือมีการจัดระบบงานตามโครงสร้างองค์กร บุคลากรมีอำนาจหน้าที่และสามารถตัดสินใจตามขอบข่ายความรับผิดชอบ มีการประชุมพัฒนางานตามสายงาน สำหรับปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุดในด้านแบบแผนความคิด คือผู้บริหารมีอำนาจและตัดสินใจตามที่ได้รับมอบหมาย จัดทำคู่มือการบริหารงานอย่างชัดเจน และมีการประชุมการปฏิบัติงานตามสายงาน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ห้องสมุดประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ห้องสมุดมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และห้องสมุดให้การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของห้องสมุด(ไม่ใช่)หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุดเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ห้องสมุดประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานจึงมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และบุคลากรห้องสมุดเองก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของห้องสมุด และข้อคิดเห็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ บุคลากรห้องสมุดบางส่วนเริ่มเข้าใจแล้วว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของห้องสมุดไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุดเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฟาวเลอร์ (Fowler. 1997) ที่ศึกษาเกี่ยวกับห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับนวัตกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: การศึกษาเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรห้องสมุด โดยศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม และวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า กลุ่มงานที่มีความยึดมั่นอย่างมาก

ในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์องค์กร คือ กลุ่มงานบริการสารสนเทศกับแผนกงาน 3 แผนก ได้แก่ แผนกห้องสมุดแพทย์ แผนกสิ่งพิมพ์รัฐบาลและแผนกอ้างอิง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และมีส่วนสนับสนุนอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงหมายความว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งที่บุคลากรห้องสมุดทุกตำแหน่งงานต้องร่วมกันสร้าง ร่วมกันพัฒนา ผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีแผนงานโครงการพัฒนาการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมตามสายงาน การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางในการปฏิบัติงานในทางเดียวกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ สำหรับปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด พบว่า มีการแสดงความคิดเห็นด้วยวิธีการต่างๆ การประชุมวางแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา แต่สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีหนานหยาง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลับเป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนต้องทำการแก้ไข (Michael; & Higgins. 2002: 169-182) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฉินและหลิน (Chen; & Lin. 2008: 36-49) ที่ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรในขั้นตอนการประเมินผล: การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาลักษณะความสัมพันธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดจากการประเมินผลการดำเนินงานห้องสมุดโดยกระทรวงศึกษาธิการ พบปัญหาและอุปสรรคภายในองค์กร คือ ปัญหาเชิงโครงสร้างที่เกิดจากข้อบกพร่องทางการสื่อสาร การขาดบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย ความเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งผู้วิจัยแนะนำให้ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เปิดกว้าง ส่งเสริมบุคลากรที่พัฒนาบทบาทของตนเองให้มีความหมายภายในองค์กรและได้รับการยอมรับมากขึ้น

3. การคิดเชิงระบบ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าความสำเร็จของห้องสมุดเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานในห้องสมุด บุคลากรห้องสมุดสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้ และบุคลากรห้องสมุดสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งการพัฒนาห้องสมุดโดยรวมมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าความสำเร็จของห้องสมุดเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานในห้องสมุด บุคลากรห้องสมุดสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงาน สามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลต่างๆ ให้เกิดการแก้ไขปัญหาและบุคลากรห้องสมุดมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งการพัฒนาห้องสมุดโดยรวม ซึ่งจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น ล้วนเป็นคุณลักษณะของผู้ที่มีความคิดเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็งกี้ (Senge. 1994) ที่กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ เป็นหัวใจ

สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บุคลากรมีวิธีคิดที่เป็นระบบ เข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับสิ่งแวดล้อมภายนอก มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลตอบกลับหรือข้อเสนอแนะ และเรียนรู้จากคนอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การปฏิบัติเพื่อให้มีความคิดเชิงระบบ บุคลากรต้องหมั่นตรวจสอบทบทวนในเรื่องของเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ ความวิตกกังวล เพื่อให้เข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า มีการจัดทำข้อมูลต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของสารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาห้องสมุดให้มีความก้าวหน้า ปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด พบว่า มีนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของห้องสมุดร่วมกัน การดำเนินการตามแนวทางประกันคุณภาพภายในห้องสมุด

4. ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด บุคลากรห้องสมุดสามารถนำปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต และบุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนให้บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆถึงแม้ว่าจะมีภารกิจที่รับผิดชอบมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรห้องสมุดมีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ตั้งไว้ (Senge. 1994) โดยบุคลากรห้องสมุดสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนและสามารถนำปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีกลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้ของบุคคล พบว่า ห้องสมุดมีโครงการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานและมีปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อการเรียนรู้ต่างๆ การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ ให้ทุนการศึกษาและจัดหาสวัสดิการต่างๆ

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง(แต่ก็)เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรห้องสมุดมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ห้องสมุด(มี)บรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมดีกว่าอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว ทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแนวความคิดกลุ่ม (Senge. 1994) แต่เนื่องจากบรรณารักษ์บางส่วนอาจเป็นผู้มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว หมายถึง เป็นบุคคลที่มักทำหรือคิดโดยผูกพันกับตนเองมากกว่าผู้อื่นหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ชอบสังสรรค์หรือเข้าสังคม มักพบปะพูดคุยแต่เฉพาะคนใกล้ชิดหรือเพื่อนสนิท (แววตา เตชาทวีวรรณ. 2555) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ พบว่า บุคลากรห้องสมุดมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีกลยุทธ์การพัฒนาที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า มีการจัดประชุมสัมมนา มีโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และมีปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุด คือ มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานเพื่อนช่วยเพื่อน ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน ศึกษาดูงาน จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรม 5ส กิจกรรมสานสัมพันธ์ความสามัคคี กิจกรรมร่วมคิดร่วมทำเพื่อการพัฒนางาน และกิจกรรมการประชุม สัมมนา การพัฒนาการดำเนินงานห้องสมุดต่างๆ และเพื่อให้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ห้องสมุดอาจต้องปรับกลยุทธ์ในการจัดการประชุม อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานโดยสร้างบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนพิธีการปรับบรรยากาศการประชุมให้มีความเป็นกันเอง อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรห้องสมุดมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไมเคิลและฮิกกินส์ (Michael; & Higgins. 2002: 169-182) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีหนานหยางกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพบว่าคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนต้องทำการแก้ไข คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานแบบระบบราชการ การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ความเชื่อใจ วัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศของการให้อภัยและการทำงานเป็นทีม

2.2 เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามฝ่ายงาน

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรณารักษ์ฝ่ายงานเทคนิคกับบรรณารักษ์ฝ่ายงานบริการเป็นบุคลากรภายใต้การกำกับดูแลโดยภาครัฐเหมือนกัน จึงอยู่ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มีหลักการ กฎ ระเบียบข้อบังคับที่คล้ายคลึงกัน มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเหมือนกัน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบรรณารักษ์ทั้ง 2 ฝ่าย ปฏิบัติงานภายใต้บริบทที่เหมือนกัน ซึ่งจากงานวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารห้องสมุด จะเห็นได้จากผลการศึกษาว่า ห้องสมุดจะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกันอยู่ในกรอบแนวคิดเดียวกัน ดังนั้น การที่มีภาระงานต่างกัน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่างกันจึงไม่มีผลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิจัย พบว่า บรรณารักษ์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานในการวิจัยข้อที่ 4 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ทำงานและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์แก่องค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2543: 58) ทุกคนจึงมีความเท่าเทียมกันในการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์การทำงานที่มีจึงเปรียบได้กับการตกผลึกในเนื้อหางานต่างๆ ของบุคลากรคือ รู้จริงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะส่งผลดีต่อองค์กร (วรภัทร์ ภู่เจริญ. 2548: 29) ซึ่งผู้ที่มีความรู้มาก มีความเชี่ยวชาญในงานมากกว่าก็จะสามารถถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าแต่ก็อาจจะเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าก็เป็นได้ เช่น ทักษะทางด้านไอที เช่นนี้แล้วความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรในการร่วมเรียนรู้ไปด้วยกัน

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.775) ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 5 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศองค์กรคือสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม สามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบรรยากาศองค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลาก็จะสามารถกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (มงคลชัย วิริยะพินิจ. 2554: 24) จึงอาจกล่าวได้ว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บรรยากาศองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญที่มองข้ามไม่ได้ ดังที่ เฮลล์ริเกลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1974: 430) ให้ความเห็นว่า นักบริหารควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร เพราะบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้นักบริหารสามารถวางแผนพัฒนาเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ หากเสริมสร้างบรรยากาศที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้แล้ว ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ตเลอร์ เบอร์กอยน์และบอยเดล (Pedler; Burgoyne; & Boydel. 1997) ที่กล่าวถึงบรรยากาศในการเรียนรู้ว่าผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือ ตอบข้อซักถาม แนะนำ ใช้ประสบการณ์ของตนเองในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นได้ นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ สร้างบรรยากาศให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี 5 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ได้แก่ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยง มิติการสนับสนุน และมิติความภักดีต่อองค์กร สำหรับมิติที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง มี 3 มิติ ได้แก่ มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัลและมิติโครงสร้าง ส่วนมิติที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ มิติความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความขัดแย้งมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ซึ่งทั้งผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดอาจจะยังไม่มั่นใจว่าความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในห้องสมุดนี้จะส่งผลกระทบอย่างไรแก่ห้องสมุด ดังจะเห็นได้จากระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อมิติความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นรายข้อในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความขัดแย้งของบุคลากรห้องสมุดส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของโอเวนส์ (Owens. 1991: 248-249) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหากได้รับการตอบสนองในทางลบหรือในทางที่ไม่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและอาจรุนแรงถึงขั้นเป็นการทำลาย ซึ่งส่งผลเสียทำให้องค์กรเสื่อมลงและไร้ประสิทธิภาพในที่สุด หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองในทางบวก ได้รับการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม ก็จะ

เกิดบรรยากาศที่ดีต่อองค์กร มีลักษณะของความร่วมมือและการได้รับการสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ ส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้า

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ พบว่า บรรยากาศองค์กรมิติความอบอุ่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมดีกว่าอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว ทำการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดแนวความคิดกลุ่ม (Senge. 1994) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญ บรรยากาศองค์กรมิติความอบอุ่น หมายถึง ความเป็นมิตร การมีมิตรภาพและเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน เป็นบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม และการเป็นกลุ่มทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กรมิติความเสี่ยงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ และบรรยากาศองค์กรมิติการสนับสนุนกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ บรรยากาศองค์กรมิติความขัดแย้งกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ

ตอนที่ 4 มิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

ผลการวิจัย พบว่า เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) บรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 6 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 64.7 เมื่อพิจารณาค่าความน่าจะเป็น (p) ของตัวพยากรณ์ พบว่า มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความภักดีต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ด้านมิติโครงสร้าง มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติการสนับสนุน และมิติความขัดแย้ง เนื่องจากมีอำนาจในการพยากรณ์น้อยมาก จึงไม่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้

เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) พบว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรแรกที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรพยากรณ์ลำดับต่อมา คือ มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยงและ

มิติความภักดีต่อองค์กร ตามลำดับ โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 63.6 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) จะพบว่าทั้ง 4 มิตินี้ มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาดูว่าในแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านใดมากที่สุดจะพบว่า มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มิติความอบอุ่นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มิติความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับความเป็นบุคคลผู้รอบรู้และมิติความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความเป็นบุคคลผู้รอบรู้เช่นกัน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดีมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) โดยค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อมิติมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อบุคลากรห้องสมุดปฏิบัติงานอยู่บนมาตรฐานการปฏิบัติงานเดียวกันย่อมรับรู้ได้ถึงเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม การสนทนาและการอภิปราย การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดนี้คือหนทางในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ก็จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจษฎา นกน้อยและคนอื่นๆ (2552: 7) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

มิติความอบอุ่น เป็นความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นมิตร การมีมิตรภาพและเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน เป็นบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม และการเป็นกลุ่มทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อมิติความอบอุ่นอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรห้องสมุดให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549: 89-93) ที่พบว่า กระบวนการที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ กิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน การจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงาน มีโครงการสานสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสานสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545: 66) ที่กล่าวถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานและการประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความจำเป็นของทีม

มิติความเสี่ยง เป็นความรู้สึกของบุคลากรต่อความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและความท้าทายในงานภายในองค์กร บุคลากรสามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้ว่าอยู่ใน

ระดับใด มีความเสี่ยงสูงหรือไม่ เพื่อใช้ในการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในการปฏิบัติงาน (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อมิติความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง หมายความว่า บรรณารักษ์รับรู้ได้ถึงบรรยากาศองค์กรมิติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุด เห็นถึงความสำคัญ รู้แนวทางในการจัดการความเสี่ยง อีกทั้งความเสี่ยงยังเป็นตัวบ่งชี้เพื่อการประกันคุณภาพ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่ 7.8 ว่าด้วยการบริหารการศึกษา โดยระบุความเสี่ยงมีความครอบคลุมในด้านงบการเงินและงบประมาณ ด้านกลยุทธ์ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (เบญจา รุ่งเรืองศิลป์. 2551: 32) โดยบุคลากรห้องสมุดที่จะสามารถพิจารณาได้ว่างานใดมีความเสี่ยง ตลอดจนคิดหาแนวทางแก้ไขได้นั้น บุคคลผู้นั้นต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติหรือหมายถึงมีความเป็นบุคคลผู้รอบรู้นั่นเอง ซึ่งค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์ที่มีต่อความเป็นบุคคลผู้รอบรู้อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้นี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนาส่งเสริมฝึกการเรียนรู้จากงานที่ทำ เรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Senge. 1994) ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของ สถาบันวิทยบริการ (สำนักงานวิทยทรัพยากร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ปี 2550 ดัชนีวัดความสำเร็จ แผนงานการดำเนินงาน งานด้านประกันคุณภาพ การเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมหนึ่งที่ห้องสมุดเลือกดำเนินการคือ ด้านบุคคล พบปัจจัยเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนความเชี่ยวชาญของบุคลากร เนื่องจากเกษียณอายุราชการ โอนย้าย ลาออก ขาดแคลนบุคลากรด้านวิชาชีพมาทดแทนอย่างทันเวลาและความต้องการ สำนักวิทยบริการจึงนำหลักการการจัดการความรู้มาใช้ในการถ่ายทอดภาระงาน (เบญจา รุ่งเรืองศิลป์. 2551: 34-35) เพื่อที่ความรู้จะได้ไม่สูญหายไปจากองค์กร ดังที่ เซ็งกี้ (Senge. 1994) กล่าวว่า บุคลากรขององค์กรถือเป็นรากฐานสำคัญขององค์กร บุคลากรที่มีความเป็นบุคคลผู้รอบรู้นี้จะเป็นผู้ที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนา ส่งเสริมฝึกการเรียนรู้จากงานที่ทำ เรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บรรยากาศองค์กรด้านสุดท้ายที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มิติความภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าต่อทีมงาน และที่สำคัญคือความเป็นคนมีจิตใจดี (Litwin; & Stringer. 1968: 205-207) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบรรณารักษ์อยู่ในระดับสูงที่สุด เป็นบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นบุคคลผู้รอบรู้เช่นเดียวกันกับมิติความเสี่ยง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อบุคคลใดเกิดความรักในงานที่ทำ มีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองแล้ว ไม่ว่าจะพบเจอปัญหาใดๆ ในการปฏิบัติงานก็จะมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท พัฒนา

ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด ก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตริงเจอร์ (Stringer. 2002: 10-11) ที่กล่าวไว้ในมิติความผูกพันว่า หากมีความรู้สึกผูกพันที่แข็งแกร่งและมีอยู่มากจะส่งผลให้ระดับของความจงรักภักดีสูง บุคลากรก็จะยอมรับในข้อผูกพันเพื่อเป้าหมายขององค์กร หากระดับความผูกพันมีน้อยก็ส่งผลให้เกิดความรู้สึกต่อความจงรักภักดีในระดับที่ต่ำ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเฉยเมยต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ตัวแปรพยากรณ์ที่มีค่าสูงสุด คือ มิติความอบอุ่น รองลงมาคือ มิติความเสี่ยง มิติความภักดีต่อองค์กร และมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามลำดับ จากตัวแปรพยากรณ์นี้สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ = 0.177 (มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน) + 0.319 (มิติความอบอุ่น) + 0.255 (มิติความเสี่ยง) + 0.229 (มิติความภักดีต่อองค์กร)

จากสมการที่ได้สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสี่ยง และมิติความภักดีต่อองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารห้องสมุด

1.1 ผู้บริหารห้องสมุดควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรห้องสมุดได้แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ได้ตัดสินใจในงานที่มีความยากจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรห้องสมุดได้รับรู้ถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อห้องสมุด เป็นการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อความรับผิดชอบให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.2 ผู้บริหารห้องสมุดควรประกาศเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส ยุติธรรมในการประเมิน

1.3 ผู้บริหารห้องสมุดควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรห้องสมุด สร้างความอบอุ่นให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น กิจกรรมการสอนงาน เป็นต้น

1.4 ผู้บริหารห้องสมุดควรชี้แจงให้บุคลากรห้องสมุดได้เข้าใจถึงเหตุผลของความขัดแย้งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงออกทางความคิดอย่างสร้างสรรค์และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีใจเป็นธรรม

1.5 ห้องสมุดควรปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรให้สั้นลง เป็นองค์กรแบบแนวราบ (Flat organization) เพื่อความคล่องตัวในการสื่อสาร การประสานงานและความรวดเร็วในการตัดสินใจ

1.6 ห้องสมุดควรจัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ในเรื่องที่นอกเหนือจากความรู้ในงานวิชาชีพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดการความเสี่ยง การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการความรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

1.7 ผู้บริหารห้องสมุดควรสร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น จัดให้มีการประชุม อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกคุ้นเคย ไม่เกิดอาการประหม่า และมีบรรยากาศที่เป็นกันเองกระตุ้นให้กล้าแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

1.8 ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรห้องสมุดได้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยต้องแสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจให้บุคลากรห้องสมุดได้รับรู้ว่าผู้บริหารห้องสมุดยินดีรับฟังความคิดเห็นและต้องการสร้างวิสัยทัศน์ที่มาจากความต้องการของบุคลากรทุกส่วนงานอย่างแท้จริง แล้วจึงทำการประกาศ เผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้นี้ให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อใช้เป็นจุดหมายในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรห้องสมุด

2.1 บุคลากรห้องสมุดควรฝึกฝนทักษะที่มีส่วนช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้มีความชำนาญเพื่อแก้ไขปัญหาการดำเนินงานตามระเบียบราชการที่มีหลายขั้นตอนจนอาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าได้ เช่น ทักษะการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เป็นต้น

2.2 บุคลากรห้องสมุดควรจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นบุคคลผู้รอบรู้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.3 บุคลากรห้องสมุดควรมีการพิจารณา ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูล แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางาน

2.4 บุคลากรห้องสมุดควรฝึกฝนการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน ให้สามารถระบุความต้องการของตนเอง รู้ว่าอะไรคือความสำเร็จจากการทำงานและมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อส่งผลให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันต่อไป

2.5 บุคลากรห้องสมุดควรปรับทัศนคติให้เป็นผู้คิดบวกต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสามารถแยกแยะความคิดของตนเองและเปิดใจยอมรับความคิดของผู้อื่น สนทนาและอภิปรายการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยประสบการณ์ของแต่ละคนอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการอภิปราย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารภายในองค์กร ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมองค์การ เป็นต้น

2. ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดที่มีต่อบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

3. ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดอื่นๆ เช่น แนวคิดระบบไหลเวียนความรู้ในองค์กร 5 ด้าน 11 กระบวนการ โดย เพ็ตเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล ทักษะ 5 ประการของ การ์วิน แบบวัด DLOQ 7 องค์ประกอบของวัทกินส์และมาร์สิกค์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ระบบย่อยของมาร์ควอดต์ เป็นต้น

4. ศึกษาบรรยากาศองค์การในแนวคิดอื่นๆ ที่อาจส่งผลดีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบรรยากาศองค์กรที่ผู้วิจัยใช้ในครั้งนี้ เช่น แบบประเมินบรรยากาศองค์กร POC ของลิเคิร์ท บรรยากาศองค์กร 6 มิติ ของ สตริงเจอร์ และ ClimateQual™ : OCDA โดย สมาคมห้องสมุดวิจัย เป็นต้น

5. ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

จำเนียร ช่วงโชติ. (2515). *จิตวิทยาการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จีระพร เรืองจิระชูพร. (2548, มกราคม-มิถุนายน). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน. *วารสารวิทยาการจัดการ.* 4(1): 35-49.

----------. (2548). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เจษฎา นกน้อย. (2552). การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.* หน้า 1-18. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ชิดชงค์ ส.นันทนาเนตร. (2543). มหาวิทยาลัย (ในกำกับ) ของรัฐในฐานะองค์กรเรียนรู้. ใน *กรณีศึกษาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความกรณีเรื่องจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โครงการ "พัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย" รุ่นที่ 2 ทบวงมหาวิทยาลัย.* อัจฉรา ปัทมวิภาค, ผู้รวบรวม. หน้า 23-29. กรุงเทพฯ: ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

----------. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

----------. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทัศนีย์ ทินราช. (2551). *บรรยากาศองค์การในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดขอนแก่น.* รายงานการศึกษาอิสระ ส.ม. (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒนกุล. (2549). *การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ.* วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาล). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เทพพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธเนศ ขำเกิด. (2541). องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี.* 25(137): 171-174.

นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). *ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกผันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2532). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บรรยงค์ โตจินดา. (2542). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

เบญจา รุ่งเรืองศิลป์. (2551, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารความเสี่ยง : เกียรติบัตรงานคุณภาพของห้องสมุด. *วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ.* 7(2): 31-38.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พรรณอร พัฒนการค้า. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้: มุมมองของแนวคิดด้านการจัดการความรู้และแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ. *วารสารมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.* (2): 93-110.

พะวงพิศ วัฒนกิจ; และ มาลี กาบมาลา. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน.* ขอนแก่น: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พิภพ วชังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้ KM.* ปทุมธานี: พารากอน.

มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2549). วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบไทยสำหรับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้. *จุฬาลงกรณ์วารสาร.* 18(71): 29-35.

----------. (2554). องค์กรแห่งความสุข องค์กรแห่งการเรียนรู้. ใน *รวมแนวคิดหลากมุมมององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.* เทียมจิตร์ พ่วงสมจิตร์, บรรณาธิการ. หน้า 19 – 24. กรุงเทพฯ: ส่องศยาม.

มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มาร์ควอดต์, ไมเคิล เจ. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2548). *องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.* กรุงเทพฯ: อิริยชน.

วรรณทนีย์ สุขวิบูลย์. (2548). *บรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ.

วรรณภรณ์ อนุอัน. (2549). *กลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิจารณ์ พานิช. (2547). *โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543). *คุณภาพคือการเรียนรู้: องค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: ส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2545). *ตำราหลักการตลาด.* กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิภาวี มหารักขกะ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสาบปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

แววตา เตชาทวีวรรณ. (2555). *การรับรู้และการใช้เว็ย 2.0 ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.

สกุลรัตน์ สมบูรณ์กุล. (2546). *บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อทัศนคติในอาชีพรับราชการของพนักงานเทศบาลนครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมถวิล แก้วปลั่ง. (2542). *บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมยศ นาวีการ. (2539). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

----------. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สุชา จันทร์เอม. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สุนีย์ ชูเลิศติยะวงศ์. (2532). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานตามความรู้สึกของบรรณารักษ์.* ปริญญานิพนธ์ ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.* พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกริณทร์ เย็นวิชัย. (2554). *พฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัทโซนี่ เทคโนโลยี่ (ประเทศไทย) จำกัด.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Arabito, Stefania. (2004). *Academic Libraries as Learning Organizations : A Review of the Lilerature*. Retrieved August 8, 2012, from http://dspace-unipr.cilea.it/bitstream/1889/512/2/academic_libraries_as_LO.pdf

Argyris, Chris. (1977, September-October). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review.* p. 114-124. Retrieved August 2, 2012, from http://www.evolutivconsultants.ro/wp-content/uploads/2010/03/Double-Loop-Learning.pdf

--------. (1991). *Overcoming Organizational Defenses : Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Brown, Warren B.; & Moberg, Dennis J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach.* New York: John Wiley & Sons.

Chen, Kuan-nien; & Lin, Pei-chun. (2008, January). Organizational Learning in the Evaluation Procedures : A Qualitative Study. *College & Research Libraries*. p. 36-49. Retrieved August 5, 2012, from http://crl.acrl.org/content/69/1/36.full.pdf+html

Forehand, Garlie; Gilmer, Von Haller. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin*. 62(6): 361-382. Retrieved August 7, 2012, from http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda_Rivista.aspx?idArticolo=17573

Fowler, Rena Kathleen. (1997). *The University Library as Learning Organization for Innovation*. Dissertation, Ph.D. (School of Information and Library Studies). Michigan: Graduate school The University of Michigan.

Garvin, David A. (1993, July-August). Buliding a Learning Organization. *Harvard Business Review.* 71(4): 78-91. Retrieved August 7, 2012, from http://w3.ualg.pt/~mzacaria/gic/HBR-Building-a-Leaning-Organization.pdf

Giesecke, Joan; & McNeil, Beth. (2004, Summer). Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends.* 53(1): 54-67. Retrieved September 1, 2012, from http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=libraryscience

Goldman, Bernadine. (2011, May–June). Transforming Your Library into a Learning Organization. *Public Libraries*. 50(3): 20-21. Retrieved May 2, 2012, from http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=102&sid=ddd559c2-7603-44db-bc63-98f75284ac3c%40sessionmgr4

Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.

Hair, Joseph F.; et al. (2008). *Essentials of marketing research*. Boston: McGraw-Hill.

Haley, Qing Kong. (2010). *The Relationship Between Learning Organization Dimensions and Library Performance*. Dissertation, Ph.D. (Education). Illinois: Graduate school Northern Illinois University.

Hanges, Paul J.; Aiken, Juliet; & Chen, Xiafang. (2008). *2008 Organizational Climate and Diversity Assessment* (*ClimateQUAL™*: *OCDA*) *Cornell University*. New York: Cornell University.

Hellriegel, Don; & Slocum, John. (1974). *Management : A Contingency Approach*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Jamali, Dima; Sidani, Yusuf; & Zouein, Charbel. (2009). The Learning Organization : Tracking Process in a Developing Country : A Comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*. 16(2): 103-121. Retrieved September 12, 2012, from http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1774866

Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement.* 30: 607-610.

Kyrillidou, Martha; & Baughman, M. Sue. (2009, March). ClimateQUAL: Organizational Climate and Diversity Assessment. *C&RL News.* 70(3): 154-157. Retrieved May 2, 2012, from http://www.ala.org/acrl/publications/crlnews/2009/mar/climatequal

Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value.* New York: McGraw-Hill.

Litwin, George H.; & Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and Organizational Climate.* Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lussier, Robert N. (1993). *Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin.

Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. 12th ed. Boston: McGraw-Hill.

Marquardt, Michael J. (2011). *Building the Learning Organization : Achieving Strategic Advantage Through a Commitment to Learning.* 3rd ed. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Marsick, V. J.; Watkins, K. E. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Hampshire, England: Gower Publishing.

Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper&Row.

Michael, Tan Siew Chye; & Higgins, Susan E. (2002). NTU (Nanyang Technological University) Library as a Learning Organization. *Libri*. (52): 169-182. Retrieved August 8, 2012, from http://www.librijournal.org/pdf/2002-3pp169-182.pdf

Miller, Arnold R. (2003). *An Analysis of the Relationships Between the Perceived Organizational Climate and Professional Burnout in Libraries and Computing Centers in West Virginia Public Higher Education Institutions*. Dissertation, Ph.D. (Education in Educational Leadership). West Virginia: Graduate school Marshall University.

Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education.* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Parker, Susan E. (2007). *Organizational Learning, Innovation, and Employees' Mental Models of Change Following a Disaster: A Case Study of the Morgan Library at Colorado State University*. Dissertation, Ph.D. (Psychology). Minneapolis, MN: Graduate school Capella University.

Pedler, Mike; Burgoyne, John; & Boydell, Tom. (1997). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.* 2nd ed. London: McGraw-Hill.

Phipps, Shelley E. (1993). Transforming Libraries into Learning Organizations. *Journal of Library Administration*. 18(3): 19-37. Retrieved November 6, 2012, from http://intranet.library.arizona.edu/teams/admin/documents/TransformingLibraries_Phipps_1993.pdf

Pierce, Cynthia C. (2005). *A Public Library Learning Organization: A Case Study*. Dissertation, M.A. (Science in Library Science). Chapel Hill, North Carolina: Graduate school University of North Carolina at Chapel Hill.

Robbins, Stephen P. (1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications.* 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Rodrigues, George; & Gowda, Purushothama. (2011, March). A Study of Organizational Climate in Professional College Libraries and Information Centres in Mangalore City. *Annals of Library and Information Studies*. 58: 24-33. Retrieved November 6, 2012, from http://nopr.niscair.res.in/bitstream/123456789/11553/3/ALIS%2058(1)%2024-33.pdf

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* London: Century Business.

Senge, Peter M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday Currency.

Schiffman, Leon G.; & Kanuk, Leslie Lazar. (2010). *Consumer behavior.* 10th ed. Boston: Pearson.

Steers, Richard M.; & Porter, Lyman W. (1979). *Motivation and work behavior.* New York: McGraw-Hill.

Stringer, Robert. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Tagiuri, R.; & Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard University Press.

Watkins, K. E.; & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of System Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

แบบสอบถาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษามิติของบรรยากาศองค์กรในการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์

แบบสอบถามชุดนี้จัดแบ่งข้อคำถามเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำอธิบายศัพท์เฉพาะ

บรรยากาศองค์กรของห้องสมุด หมายถึง สภาพการณ์และสภาพแวดล้อมภายในห้องสมุดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุด มี 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง และความภักดีต่อองค์กร

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุด หมายถึง ห้องสมุดที่สามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งให้บุคลากรห้องสมุดมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้และนวัตกรรม จัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รู้จักปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองและพัฒนาห้องสมุด เพื่อดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

1. สถาบันที่ท่านปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย/สถาบัน_____
2. ฝ่ายงาน
   ☐ ฝ่ายงานเทคนิค ☐ ฝ่ายงานบริการ
3. ประสบการณ์การทำงานในห้องสมุด _____ ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

<u>คำชี้แจง</u> ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของห้องสมุดที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ในช่องด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน (โปรดตอบทุกข้อ)

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	1. มิติโครงสร้าง					
1	ห้องสมุดมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					
2	โครงสร้างการบริหารงานห้องสมุดทำให้ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
3	ห้องสมุดกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน					
4	ห้องสมุดมีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจนไม่แน่ใจว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง					
5	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมีผลให้การทำงานล่าช้า					
6	ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มใหม่ๆ ของบุคลากรห้องสมุด					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	2. มิติความรับผิดชอบ					
7	ท่านได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ					
8	ผู้บริหารห้องสมุดควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ					
9	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร-ห้องสมุดให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
10	บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง					
	3. มิติการให้รางวัล					
11	ห้องสมุดมีการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามความเป็นจริง อย่างยุติธรรมและโปร่งใส					
12	เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะได้รับการลงโทษและตำหนิ					
13	เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะได้รับคำชมเชยหรือการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
14	ห้องสมุดไม่สามารถให้ผลตอบแทนอื่นแก่บุคลากร เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลา แม้ว่าท่านจะเสียสละเวลาส่วนตัวมาปฏิบัติงานห้องสมุด					
15	ห้องสมุดมีการมอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	4. มิติความเสี่ยง					
16	ในการปฏิบัติงานห้องสมุดที่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาด ท่านจะปรึกษาผู้บริหารก่อนการตัดสินใจดำเนินการ					
17	ห้องสมุดไม่มีมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน					
18	ท่านปฏิบัติงานห้องสมุดอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ					
19	ห้องสมุดมีระบบจัดเก็บสารสนเทศและความรู้เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากร					
	5. มิติความอบอุ่น					
20	ผู้บริหารห้องสมุดมีความเป็นกันเองและเอาใจใส่ดูแลบุคลากรห้องสมุดเป็นอย่างดี					
21	ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานในห้องสมุดเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก					
22	บุคลากรห้องสมุดให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
23	บุคลากรห้องสมุดมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
24	ห้องสมุดมีการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
25	บุคลากรห้องสมุดมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก					
	6. มิติการสนับสนุน					
26	ผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร					
27	ท่านไม่เคยได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในห้องสมุด					
28	ผู้บริหารห้องสมุดสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อหรืออบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
29	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานห้องสมุด ท่านมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
	7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
30	ห้องสมุดกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
31	ห้องสมุดกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
32	ห้องสมุดมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงเกินไป บุคลากรห้องสมุดไม่สามารถปฏิบัติตามได้					
33	ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
	8. มิติความขัดแย้ง					
34	บุคลากรห้องสมุดมีการโต้แย้งกันหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางสถานการณ์					
35	ผู้บริหารห้องสมุดเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
36	ความขัดแย้งของบุคลากรห้องสมุดส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ					
37	บุคลากรห้องสมุดไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อีก ภายหลังจากยุติข้อขัดแย้งต่อกันแล้ว					
	9. มิติความภักดีต่อองค์กร					
38	บุคลากรห้องสมุดมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในห้องสมุดแห่งนี้					
39	บุคลากรห้องสมุดปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม					

ข้อ	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
40	ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดและเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน					
41	เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์ห้องสมุดในทางที่เสียหาย บุคลากรห้องสมุดจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

<u>คำชี้แจง</u> ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ในช่องด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน (โปรดตอบทุกข้อ)

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	1. ความเป็นบุคคลผู้รอบรู้					
1	บุคลากรห้องสมุดสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของห้องสมุด					
2	บุคลากรห้องสมุดไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากมีภารกิจที่รับผิดชอบมาก					
3	บุคลากรห้องสมุดสามารถนำปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต					
4	บุคลากรห้องสมุดสามารถกำหนดวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง					
5	บุคลากรห้องสมุดขาดความกระตือรือร้นและความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
6	บุคลากรห้องสมุดมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนให้บรรลุผลสำเร็จได้					
7	บุคลากรห้องสมุดมักจะหลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามสูง					
8	บุคลากรห้องสมุดสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม/สัมมนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	2. แบบแผนทางความคิด					
9	บุคลากรห้องสมุดมีการพิจารณาทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง					
10	บุคลากรห้องสมุดมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบจึงไม่จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน					
11	บุคลากรห้องสมุดสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
12	บุคลากรห้องสมุดมีแนวคิดเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่สามารถปรับแนวคิดเข้าหาเพื่อนร่วมงานได้					
13	บุคลากรห้องสมุดเป็นผู้ที่มีวิธีการคิดพิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองโดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน					
14	บุคลากรห้องสมุดไม่สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและสถานการณ์ได้					
15	บุคลากรห้องสมุดยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
16	บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าการสร้างวิสัยทัศน์* ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ห้องสมุดประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน					
17	บุคลากรห้องสมุดไม่ได้รับการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานตามเป้าหมายของห้องสมุด					
18	การกำหนดวิสัยทัศน์ของห้องสมุดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุด					
19	ห้องสมุดมีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง					
20	บุคลากรห้องสมุดไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของห้องสมุดได้					
21	ห้องสมุดให้การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
22	บุคลากรห้องสมุดขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของห้องสมุด					
	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
23	บุคลากรห้องสมุดมีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
24	ห้องสมุดขาดบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรห้องสมุดกล้าแสดงความคิดเห็น					
25	ห้องสมุดจัดให้มีการประชุม/อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					

*วิสัยทัศน์ คือ การมองอนาคตหรือการสร้างภาพอนาคตและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางเชื่อมโยงกับภาระงานเป็นภาพอันพึงประสงค์ในอนาคต

ข้อ	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
26	บุคลากรห้องสมุดมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานอย่างกระตือรือร้น					
27	บุคลากรห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง จึงไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
28	บุคลากรห้องสมุดมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันอยู่เสมอ					
	5. การคิดเชิงระบบ					
29	บุคลากรห้องสมุดมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งการพัฒนาห้องสมุดโดยรวมมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่					
30	บุคลากรห้องสมุดเชื่อว่าความสำเร็จของห้องสมุดเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนงานในห้องสมุด					
31	บุคลากรห้องสมุดสามารถมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลต่างๆ ให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้					
32	บุคลากรห้องสมุดขาดการพิจารณา ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน					
33	บุคลากรห้องสมุดสามารถเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาสู่การพัฒนางานในปัจจุบันและอนาคตได้					
34	บุคลากรห้องสมุดไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้					
35	บุคลากรห้องสมุดสามารถคิด วางแผน และปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์รำไพ เปรมสมิทธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยทรัพยากร (รักษาการ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. อาจารย์ ดร.พรนภา แสงดี สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. ดร.พรชนิตว์ ลีนาราช บรรณารักษ์ชำนาญการพิเศษ ห้องสมุดจีนแบรี่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวทัศนา สุขเปี่ยม
วันเดือนปีเกิด	29 พฤษภาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	อำเภอค่ายบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 21 หมู่ที่ 6 .โพชนไก่
	อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี 16130
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	บรรณารักษ์ชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะบริหารธุรกิจ
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
	ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 6
	จาก โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2542	ศศ.บ. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์)
	จาก สถาบันราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี
	เกียรตินิยมอันดับ 2
พ.ศ. 2556	ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์)
	จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ