

# วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล<sup>1</sup>

## Organizational Culture of the Academic Libraries in Bangkok Metropolitan Area and Its Vicinity

กิติมา จิตริโภชน<sup>2</sup>

Kitima Jitripoch

แววตา เตชาทวิวรรณ<sup>3</sup>

Wawta Techataweewan

ธาดาศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์<sup>4</sup>

Tadasak Wajiraprechapong

<sup>1</sup>บทความจากปริญญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>นิสิตปริญญาโท ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: kittima.j@bu.ac.th

<sup>3</sup>ปร.ต. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: walta@swu.ac.th

<sup>4</sup>รองศาสตราจารย์ (อาจารย์พิเศษ) ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: tadasak@swu.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดและภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปร ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด และเพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุด กลุ่มตัวอย่างคือ บรรณารักษ์ จำนวน 417 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของดาวท์และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูทอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดโดยรวมอยู่ในระดับมากและส่วนใหญ่เป็นแบบปรับตัว 2) การเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดตามตัวแปรพบว่า ห้องสมุดของรัฐและเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนห้องสมุดขนาดเล็กและใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและส่วนใหญ่เป็นแบบทีมงาน 4) การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำห้องสมุดตามตัวแปรพบว่า ห้องสมุดของรัฐและเอกชนมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ส่วนห้องสมุดที่มีขนาดเล็กและใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## Abstract

The objectives of this research were to study, compare and find out the relationship of library directors' leadership and organizational culture of the libraries in Bangkok metropolitan area and its vicinity, with the variables as type of institution and library size. The sample group of this research was 417 academic librarians. The research instrument of this study was the questionnaire based on Daft's organizational culture principle and Blake and Mouton's leadership principle. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, and Pearson product-moment correlation coefficient. The results revealed that: 1) The librarians' perception in organizational culture was at high level and mostly adaptability culture. 2) The comparison of organizational culture used in the academic libraries by variables were found out that the academic libraries of private higher education institutions had more clan culture and bureaucratic culture than the academic libraries of public higher education institutions, and the big and small-sized libraries did not have different organizational culture. 3) The librarians' perception of leadership style used by library directors was at the moderate level and mostly team management style. 4) The comparison of leadership style used by library directors of academic libraries by variables were found out that the library directors of public and private higher education institutions had different leadership style, and the leadership style of library directors of big and small-sized libraries were not different. 5) There was a relationship between leadership style of library directors and type of organizational culture with the level of statistic significance at 0.01.

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

**Keyword:** Organizational culture, Leadership, Academic library

## บทนำ

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องการการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นสถาบันหรือองค์กร ซึ่งการรวมตัวของมนุษย์เป็นองค์กรนั้น มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างและจัดแบ่งหน้าที่กันทำงานเพื่อการดำรงอยู่ของสังคม (พะยอม วงศ์สารศรี. 2548: 4-5) องค์กรเป็นแหล่งรวมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันกระทำการใด ๆ หรือมีวัตถุประสงค์ไว้วัตถุประสงค์หนึ่งร่วมกันที่จะกระทำการให้สำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน แต่มีสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องการเหมือนกันคือความสำเร็จขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กร มีค่านิยม แบบแผน ความเชื่อ และวิธีดำเนินงานที่เป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์กร ซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นบุคลิกขององค์กรเหล่านี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

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

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผลักดันหรือชี้แนะว่าองค์กรจะก้าวไปทางไหนหรือจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ผู้ที่ใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรก็คือผู้นำ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้ชักจูงให้บุคลากรเกิดความเชื่อและปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดโดยมุ่งผลสำเร็จขององค์กร การสร้างและใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้นำในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (สมยศ นาวิการ. 2543: 323) ผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้นำที่มีลักษณะหรือภาวะผู้นำแตกต่างกันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยแตกต่างกันด้วย ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake; & Mouton. 1964: 10 -14) เจ้าของทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบเน้นงาน (Authority obedience) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished leader) ผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the road management) และผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแต่ละแบบนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารและการจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กรและ

ยังมีบทบาทต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ในฐานะผู้นำที่มด้วย วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะหล่อหลอมทัศนคติของบุคลากรห้องสมุด และกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงเชื่อมร่วมกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือ ผู้นำองค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสงสว่างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Scheimerhorn; Hunt; & Osborn. 1997: 267)

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่หลักในการบริการวิชาการแก่สถาบันต้นสังกัดเป็นสถานที่รวบรวมความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่สถาบันนั้นเปิดสอน เพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่นักศึกษาและคณาจารย์ ในการส่งเสริมการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาขั้นสูงที่มีหน้าที่และบทบาทในการจัดการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544: 3) คราสท์และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 43) ได้เสนอแนะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan) และแบบปรับตัว (Adhocracy) ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองรูปแบบทำให้ห้องสมุดมีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติจะให้ความสำคัญต่อบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรมีความเอื้ออาทรและใส่ใจซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถสร้างกลุ่มทำงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและรับผิดชอบงานได้หลายหน้าที่ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ทำให้ห้องสมุดต้องติดตามข่าวสารและสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและการลงทุนของห้องสมุด นอกจากนี้คราสท์และคณะ (Kaarst; et al. 2004: 47) ได้เสนอบริบทวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่ให้บริการห้องสมุดดิจิทัล ได้แก่ แบบการตลาด (Market culture) หรือแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับองค์กรบริการสารสนเทศเชิงพาณิชย์หรือที่มุ่งหวังกำไร ทั้งนี้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดอาจมีเพียงหนึ่งรูปแบบหรือมากกว่าซึ่งขึ้นกับเป้าหมายของห้องสมุด และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ของแต่ละห้องสมุดเช่นกัน (รัชนี้ กิตติรังสี. 2548: 19; Mahoney. 2000: 241) เช่น งานวิจัยของคาร์ลและลิน (Carol; & Lyn. 2008) พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาดและแบบลำดับบังคับบัญชา (Hierarchy) ซึ่งเน้นการแข่งขันและการประสบความสำเร็จสูง ในประเทศไทยมีงานวิจัยของรัชนี้ กิตติรังสี (2548) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มาก เป็นต้น

การดำเนินงานของห้องสมุดที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการโดยมีบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญของห้องสมุด กล่าวได้ว่าคุณภาพการดำเนินงานของห้องสมุดขึ้นอยู่กับคุณภาพของบรรณารักษ์ เนื่องจากบรรณารักษ์เป็นบุคลากรหลักและเป็นกำลังสำคัญของงานทุกฝ่าย (เปล่งศรี อิงคินันท์. 2526: 5) ดังนั้นหากบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดี เต็มใจปฏิบัติ งานบริการ รู้จักใช้สติปัญญา ร่วมกำลังกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของห้องสมุด ย่อมทำให้การดำเนินงานของห้องสมุดมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระบวนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้วย วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของห้องสมุด เนื่องจากสามารถหล่อหลอมทัศนคติ กำหนดพฤติกรรม เสริมแรงเชื่อมร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการห้องสมุดให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

## ปัญหาการวิจัย

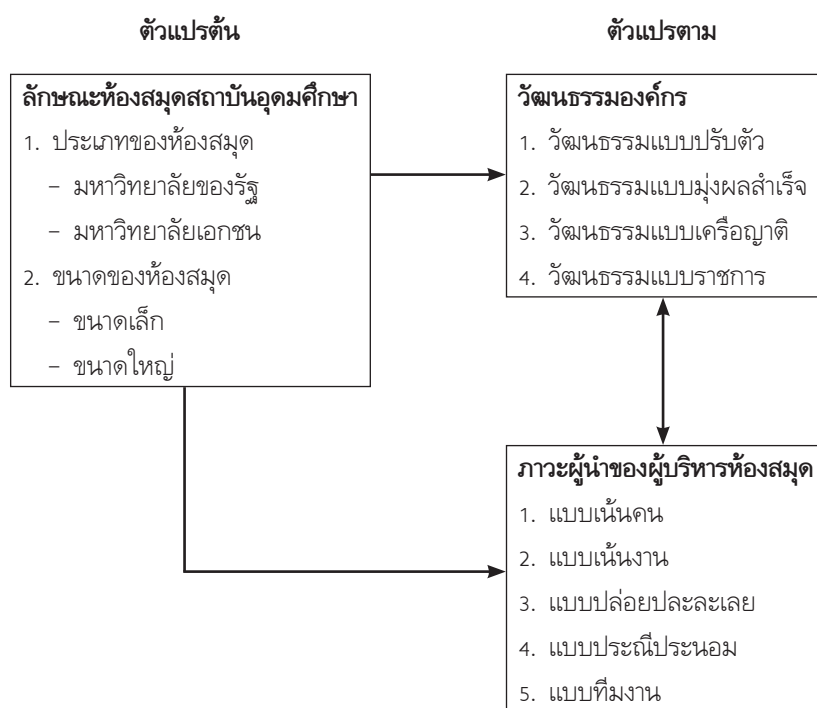
1. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นรูปแบบใด
2. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีความแตกต่างกันตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุดหรือไม่
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นรูปแบบใด
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีความแตกต่างกันตามหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุดหรือไม่
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

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

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมุติฐานในการวิจัย

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

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 30 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 516 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่สุ่มมาจากประชากรข้างต้น ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 242 คน ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: Online) โดยวิธีการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified random sampling) ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัดและขนาดของห้องสมุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดและให้เลือกตอบ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน (Blake; & Mouton. 1964) โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามงานวิจัยของณชญา เอื้อสิริมนต์ (2544) ซึ่งศึกษาในกรณีของบริษัทเอกชน มาปรับข้อความให้เหมาะสมกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมความหมายของรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเห็นคน ผู้นำแบบเห็นงาน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบประนีประนอม และผู้นำแบบที่มึนงาน

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามทฤษฎีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของดาฟท์ (Daft. 2009: 382-384) และใช้แบบสอบถามงานวิจัยของชวนา อังคนุพันธ์ (2546) รัชณี กิตติรังสี (2548) วีรพล จักร์ตรีมงคล (2548) และกนกวรรณ เพ็ญวรรณ (2549) มาปรับข้อความให้เหมาะสมกับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยมีเนื้อหาครอบคลุมรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ คือ แบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือญาติ และแบบราชการ

แบบสอบถามดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content validity) ทดลองกับบรรณารักษ์สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย สำนักหอสมุดกำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970: 161) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.937

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเดินทางไปจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง รวมจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 516 ชุด ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 417 ชุด ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วนโดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

4.1 ใช้ค่าร้อยละ วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าตอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

4.3 ใช้ค่าสถิติ t-test Independent เปรียบเทียบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด

4.4 ใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร

## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีผลการวิจัย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยห้องสมุดส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว รองลงมาคือแบบ มุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

2.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 โดยห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบที่มงาน รองลงมาคือแบบเน้นงาน แบบประนีประนอม แบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด และขนาดของห้องสมุด พบผลการศึกษาดังนี้

4.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 โดยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำแบบเน้นคนแบบเน้นงาน แบบประนีประนอม และแบบที่มงานสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4.2 ขนาดของห้องสมุด พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4

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

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว รองลงมาคือแบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าบรรณารักษ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดอยู่ในระดับมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ค่านิยม ความคิด แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน อุดมการณ์และความเข้าใจร่วมกันที่คนในองค์กรรับรู้และยอมรับ (รัชนี กิตติรังสี. 2548: 4; ธกานต์ ชาตวงศ์. 2550: 9; Daft. 2009: 380) และเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและรับรู้ จึงสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดีในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) และงานวิจัยของ ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ที่พบว่าบุคลากรของหน่วยงานมีความคิดเห็นและรับรู้เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นแบบปรับตัว ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเป็นการให้อิสระต่อบุคลากรในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองสูงขึ้นและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเพื่อการสนองตอบผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ (Daft. 2009: 382; Steer. 1977: 46) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ห้องสมุดต้องเป็นองค์กรที่ปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเรียนรู้ (Adapting and flexible to learning) (Barker. 1995: 11) โดยต้องปรับตัวกับการเรียนรู้ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ของผู้ใช้ห้องสมุดที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบริการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ และการเรียนรู้ของห้องสมุดเพื่อการดำรงอยู่และการประสบความสำเร็จของห้องสมุด (Adeyoyin. 2006: 7) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของห้องสมุดให้สอดคล้องและตอบสนองกับสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี กิตติรังสี (2548) ที่ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของคูกีและลาฟเฟอร์ตี (Cooke; & Lafferty. 1989) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบปรับตัว

2. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งได้แก่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าห้องสมุดที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน โดยห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและแบบราชการสูงกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีบุคลากรจำนวนน้อยหรือน้อยกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและมีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ (Flat organizational structure) ซึ่งเป็นการบริหารงานที่คล่องตัวเหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็ก ทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารห้องสมุดจำเป็นต้องเน้นความร่วมมือและให้การเอาใจใส่ต่อบุคลากร เพื่อสามารถผลักดันภารกิจของห้องสมุดให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น จึงทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายสอดคล้องกับแนวคิดของคาสท์ และคณะ (Kaarst:



et al. 2004: 46-47) ที่เสนอว่าห้องสมุดขนาดเล็กควรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญต่อบุคลากรและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในห้องสมุด เพื่อให้บุคลากรและห้องสมุดมีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก (Daft. 2009: 384)

นอกจากนี้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่เน้นการจัดการภายในองค์กรเป็นสำคัญ ในด้านความมีระเบียบของการทำงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และยึดหลักการประหยัด (Daft. 2009: 383) เนื่องจากห้องสมุดเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Carol; & Lyn. 2008: 362) ตลอดจนการบริหารงานแบบลำดับการบังคับบัญชา (Antelman; Arlitsch; & Butler. 2010: Abstract) เช่น การแบ่งหน่วยงานเป็นงานเทคนิคและงานบริการ การกำหนดตำแหน่งบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เป็นต้น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอน เช่น หนังสือต้องจัดหามาผ่านงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และส่งต่อให้งานวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ เมื่อดำเนินงานด้านเทคนิคเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะส่งให้งานบริการต่อไป เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ประกอบกับการเป็นหน่วยงานเอกชนซึ่งการจ้างงานค่อนข้างมั่นคงน้อยกว่าหน่วยงานราชการ จึงทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้มงวดในด้านกฎระเบียบของการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและยึดหลักการประหยัด ซึ่งแสดงถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างเสถียรภาพของห้องสมุดและบุคลากรห้องสมุดได้

3. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามขนาดของห้องสมุด พบว่าห้องสมุดที่มีขนาดแตกต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินงานภายใต้กรอบพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา (นันทิยา น้อยจันทร์. 2550: 124) ซึ่งห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างก็มีหน้าที่โดยตรงในการบริการวิชาการแก่สถาบันศึกษาที่สังกัด ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนการสอนและการวิจัยทุกสาขาวิชาของสถาบัน (จูปะเนี่ย เพพญา; และคนอื่น ๆ. 2539: 22) ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิมาวรรณ ศรีโล่ห์ (2543) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าหน่วยงานของมหาวิทยาลัยทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารห้องสมุดมีภาวะผู้นำแบบทีมงาน รองลงมา คือ แบบเน้นงาน แบบประนีประนอม แบบเน้นคน และแบบปล่อยปละละเลย ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดในระดับปานกลาง เนื่องจากงานวิจัยนี้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดจากความคิดเห็นของบุคลากรห้องสมุด ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นความคิดเห็นของบรรณารักษ์จึงอาจได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดไม่ครบถ้วนหรือทั้งหมด เนื่องจากบรรณารักษ์ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้สัมผัสหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารในทุกด้าน นอกจากนี้พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบทีมงานที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพไปด้วยกัน ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ร่วมกันผลักดันความสำเร็จของห้องสมุด หรือทำให้ห้องสมุดบรรลุเป้าหมายได้ในระยะยาว (Carol; & Lyn. 2008: 360) เนื่องจากการบริหารงานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์การดำเนินงานค่อนข้างกว้าง คือ การให้บริการที่หลากหลาย เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และบทบาทหน้าที่ ต่อสถาบันศึกษาที่สังกัด ชุมชนและสังคม (Stueart. 1993: 6) ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดหาทรัพยากรที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าและวิจัย เพื่อช่วยเหลือการเรียนการสอนของนิสิตและคณาจารย์ (อัมพร บันศรี. 2520: 2) การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ จำเป็นต้อง

อาศัยความร่วมมือและความสามัคคีจากบุคลากรทุกฝ่ายของห้องสมุด และเนื่องจากห้องสมุดมีโครงสร้างการบริหารงานและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนบรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาชีพและได้รับการฝึกฝนจนมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารงานห้องสมุดไม่จำเป็นต้องควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดหรือเข้มงวด (มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น. 2529: 52) ผู้บริหารจึงมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้สอนงานแก่บุคลากร จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารเป็นไปด้วยดี เกิดการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม พัฒนาศักยภาพไปด้วยกัน และร่วมกันผลักดันให้ห้องสมุดประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมณีรัตน์ เกิดแสงชื่น (2529) ที่ศึกษาแบบและประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ที่พบว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมมีแบบการบริหารพื้นฐานเป็นแบบงานสูง/สัมพันธ์สูง กล่าวคือผู้บริหารห้องสมุดให้ความสำคัญต่อกับคนและงานในระดับสูงซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับผู้นำแบบทีมงาน

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงน้อยกว่าหน่วยงานราชการ จึงทำให้ผู้บริหารห้องสมุดเอกชนต้องดำเนินการขับเคลื่อนห้องสมุดให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรสนับสนุนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังแสดงว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมากกว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีบุคลากรจำนวนน้อยกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และมีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบจึงทำให้ผู้บริหารกับผู้ใช้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในข้อ 2 ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีรูปแบบเครือญาติมากกว่าห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงทำให้บุคลากรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมากกว่าบุคลากรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารของห้องสมุดที่มีขนาดต่างกัน พบว่ามีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนต้องบริหารงานภายใต้เกณฑ์การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถาบันต้นสังกัด 2) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทาง การดำเนินงานไปยังบุคลากรทุกระดับ รวมถึงมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการนำข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการปฏิบัติงานและพัฒนาหน่วยงานและสถาบัน 3) มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามที่มอบหมาย รวมทั้งสามารถสื่อสารแผนและผลการดำเนินงานของหน่วยงานไปยังบุคลากรในหน่วยงาน 4) สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 5) ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเต็มตามศักยภาพ 6) บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานและสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 7) นำผลการประเมินของสถาบันไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554: 83) รวมทั้งต้องบริหารงานภายใต้กรอบพันธกิจ 5 ด้านของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาในทางบวก (นันทิยา น้อยจันทร์. 2550: 124) ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างก็มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานห้องสมุดให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงไม่มีความแตกต่างของภาวะผู้นำตามขนาดของห้องสมุด

6. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดกับวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้ ภาวะผู้นำสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจาก ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Brooks. 2007) รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผลักดันหรือชี้้นำความสำเร็จขององค์กร โดยชักจูงให้บุคลากรเกิดความเชื่อและปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนด (สมยศ นาวิการ. 2543: 323) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิษุวัต มหิทธิกร (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง งานวิจัยของชิมมอเอลเลอร์ (Schimmoeller. 2006) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรและบทบาทของผู้นำในองค์กรธุรกิจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยของพรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน และงานวิจัยของล็อก (Lok. 1999) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกว่าภาวะผู้นำ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อวานและมาห์มูด (Awan; & Mahmood. 2010) ที่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในห้องสมุดมหาวิทยาลัย เนื่องจากในมหาวิทยาลัยของประเทศปากีสถานมีความเป็นระบบราชการสูงมาก

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยเป็นผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับต่ำ จะพยายามรับผิดชอบให้น้อยที่สุด ทำแต่งงานในหน้าที่รับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาเอง หรือถามผู้บริหารระดับสูง ไม่สนใจความขัดแย้งระหว่างความต้องการของคนและองค์กร สนใจแต่ความต้องการและรักษาตำแหน่งของตนเองไว้เท่านั้น (Blake; & Mouton. 1964: 12) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จที่เน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นต่องานและพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายให้ได้ (Daft. 2009: 383) รวมทั้งแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นโดยมุ่งที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจึงไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นแบบปรับตัว ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม สัมมนา เป็นต้น เพื่อพัฒนาศักยภาพและความรู้ของบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์และสอดคล้องกับยุคสังคมนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. จากผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นแบบปรับตัว ผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกห้องสมุดในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงานของห้องสมุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้ในการวางแผน และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของห้องสมุดให้สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์
3. จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้เน้นความสำคัญของบุคลากรมากขึ้นหรือเป็นแบบเน้นคน โดยการกระตุ้น ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และศักยภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันต่อยุคสังคมนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดแบบปรับตัวให้เข้มแข็งขึ้น

4. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้บริหารห้องสมุดควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาภาวะผู้นำห้องสมุด โดยพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวทางการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถพัฒนาได้ตามเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ซึ่งเป็น ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรห้องสมุด ในด้านสภาพแวดล้อม การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ คุณลักษณะของผู้นำห้องสมุด และทรัพยากรที่ส่งเสริมการบริหารงานห้องสมุด
3. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนหรือขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถผลักดันห้องสมุดบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้
4. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความสำเร็จของห้องสมุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการบังคับบัญชาที่จะทำให้ห้องสมุดประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดประเภทอื่น นอกเหนือจากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดโรงเรียน และห้องสมุดเฉพาะ เพื่อให้เข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดแต่ละประเภท และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม
6. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุด

### เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ เพ็ญวรรณ. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บ.ม. (วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณุชนา เอื้อสิริมนต์. (2544). **เชาวน์อารมณ์ของผู้นำในวงการธุรกิจประกันชีวิต**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐะปะนีย์ เทพญา; และคนอื่น ๆ. (2539). **การใช้ห้องสมุดและทักษะการเรียนรู้**. ปัตตานี: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2544). **ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องมาตรฐานห้องสมุดสถาบัน อุดมศึกษา พ.ศ. 2544**. กรุงเทพฯ: ทบวงฯ.

- ชกานต์ ชาติวังศ์. (2550). **ผลกระทบของจริยธรรมธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อคุณภาพทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (การบัญชี). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นันทิยา น้อยจันทร์. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิภาวรรณ ศรีโล่ฟุ้ง. (2543). **วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เปล่งศรี อิงคินันท์. (2526). **ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิรุณ คุณีพงษ์. (2545). **ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- มณีรัตน์ เกิดแสงชื่น. (2529). **ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัชณี กิตติรังสี. (2548). **วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิษุวัต มหัทธินกร. (2550). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วีรพล จักรศรีมงคล. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายบริการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินดอนเมือง**. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี: บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). **สังคมวิทยาองค์กร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- อัมพร บัณฑิต. (2520). **การจัดการและการบริหารงานห้องสมุด**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Adeyoyin, S. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. **Library Philosophy and Practice**. 8(2): 1-14.
- Antelman, M.; Arlitsch, K.; & Butler, J. (2010). Future Leaders' Views on Organizational Culture. **College and Research Libraries**. 71(4): 322-347.
- Awan, M. R.; & Mahmood, K. (2010). Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. **Library Management**. 33(4/5): 253-266.

- Barker, J. (1995). **Triggering Constructive Change by Managing Organizational Culture in an Academic Library.** California: Berkeley.
- Blake, R. R.: & Mouton, J.S. (1964). **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.** Houston: Gulf.
- Brooks, M. (2007). **Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types and Leadership Roles.** Dissertation Ed. D. (Educational Leadership). Huntington, West Virginia: Marshall University.
- Carol, S.: & Lyn, C. (2008, July). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. **The Journal of Academic Librarianship.** 34(4): 358-368.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essential of Psychological Testing.** 3th ed. New York: Harper & Row.
- Cooke, R.: & Lafferty, J. (1989). **Organizational Culture Inventory.** Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Daft, R. (2009). **Organization Theory and Design.** 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Kaarst-Brown, M. L.: et al. (2004, Summer). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. **Library Trends.** 53(1): 34-53.
- Lok, P. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. **Leadership & Organization Development Journal.** 20(7): 365-374.
- Mahoney, R. (2000). Leadership and Learning Organisations. **The Learning Organization.** 7(5): 241-244.
- Scheimerhorn, J.: Hunt, J.: & Osborn, R. (1997). **Organizational Behavior.** 6th ed. New York: John Wiley.
- Schimmoeller, L. J. (2006). **An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles.** Dissertation D.B.A. (Business Administration). Fort Lauderdale-Davie, FL: Nova Southeastern University.
- Steer, R. M. (1977, March). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly.** 22(1): 46-56.
- Stueart, R.: & Moran, B. (1993). **Library and Information Center Management.** 4th ed. Englewood, CO: Libraries Unlimited.