027.7593
ป 235พ
1.2

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ปริญญานิพนธ์

ของ

จินตนา เวปุลละ

13 ส.ย. 2521
ฝ่ายหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มีนาคม 2521

- 69254

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

บทคัดย่อ

ของ

จินตนา เวปุลละ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มีนาคม 2521

การศึกษาครั้งนี้มุ่งจะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสองมิติ คือ มิติมุ่งสัมพันธ์ กับ มิติกิจสัมพันธ์ ตามสภาพที่เป็นอยู่จริง และตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ และต้องการเปรียบเทียบว่าผู้บริหารที่มีวัยวุฒิ และ ประสพการณ์ต่างกันจะแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 คน บรรณารักษ์ 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง และ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง จำนวน 54 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์มีความต้องการให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติ มากกว่าที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว และพบว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 แต่พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดและของบรรณารักษ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

THE LEADER BEHAVIOR OF UNIVERSITY LIBRARY ADMINISTRATORS IN THAILAND

ABSTRACT

BY

CHINTANA VEPULLA

Presented in partial fulfillment of the requirements

for the Master of Education Degree

Srinakharinwirot University

March, 1978

The purposes of this study were to identify and analyze two dimensions of leader behavior of University library administrators: Consideration and Initiating Structure, real and expected as perceived by library administrators and librarians, and to find out whether ages and experiences would effect their leader behavior. Two sets of questionnaires, each of which covering 54 items of Consideration and 54 items of Initiating Structures both real and expected were administered to 10 University library administrators and 103 librarians.

It was found that both administrators and librarians demanded that library administrators play more role in the two dimension. It was found that real Consideration of both library administrators and librarians were significant at .05 level Both expected behavior structures of the two groups showed no difference significantly. There was a significant at .01 level of difference ages of administrators. There was no significant difference between difference experienced administrators.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

.....ประธาน

.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยระลึกอยู่เสมอว่า ตลอดระยะเวลาที่ทำปริญญานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์วิชญ์ ทับเที่ยง อาจารย์สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อคิดที่มีคุณค่าต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ธีระกุล อาจารย์ชูศรี พรรณเชษฐ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบสอบถามและสถิติ ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ และ ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ หัวหน้าบรรณารักษ์ และบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทุกแห่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

จินตนา เวปุลละ

สารบาญ

หน้า

บทที่

1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 4

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า 4

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า 4

ข้อตกลงเบื้องต้น 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 7

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ 14

3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า 23

กลุ่มประชากร 23

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล 24

วิธีสร้างเครื่องมือ 24

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำกับข้อมูล 26

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 26

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 28

สัญญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 28

การวิเคราะห์ข้อมูล 28

หน้า

บทที่

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....64
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....64
กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....64
วิธีดำเนินการศึกษา.....64
การวิเคราะห์.....64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....65
อภิปรายผล.....68
ข้อเสนอแนะ.....71

บรรณานุกรม.....72

ภาคผนวก

บัญชีตาราง

หน้า

ตาราง

1 จำนวนกลุ่มประชากร จำแนกตามมหาวิทยาลัย.....23

2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์.....29

3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์.....34

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมิติมุ่งสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....37

5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมิติมุ่งสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....42

6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย มิติกิจสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....46

7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย มิติกิจสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....50

8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด.....54

ตาราง

9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์.....55

10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด.....56

11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์.....57

12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์.....58

13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....58

14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....59

15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์.....59

16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป.....60

17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปีลงมา กับผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป.....61

18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป.....62

หน้า

ตาราง

19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป.....63

20 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ.....ภาคผนวก

21 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ.....ภาคผนวก

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการพัฒนาประเทศ การศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยในสังคมตลอดจนช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ ส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณี ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันในหมู่คณะ การศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นทางการ เช่น การศึกษาในโรงเรียนชั้นประถม มัธยม อุดมศึกษาก็ดี หรือการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ที่คนธรรมดาอาจจะสนใจค้นคว้าได้เองก็ดี การวิจัยค้นคว้าเพื่อตรวจสอบความรู้ ความคิดของมนุษย์ในเรื่องวิชาการต่าง ๆ ก็ดี ย่อมต้องอาศัยห้องสมุดเป็นแหล่งความรู้สำคัญ ถ้าปราศจากเสียซึ่งห้องสมุดที่ดี สมบูรณ์แล้ว ก็ยากที่จะพัฒนาคนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ (บุญชนะ อัตถากร, 2507 : 141 – 142)

เจนนิงส์ (Jennings, 1967 : 533) ซึ่งเห็นความสำคัญของห้องสมุดได้ยกย่องว่าห้องสมุดเป็นหัวใจของสังคม และเป็นแหล่งเดียวที่เก็บบันทึกพฤติกรรมของมนุษยชาติ ส่วน คอแนนท์ (Conant ,1967 : 528) ให้ความสำคัญของห้องสมุดในแง่ที่ว่าห้องสมุดเป็นที่รวบรวมวัฒนธรรม ความรู้ ความคิด เห็นทั้งปวงซึ่งจะเป็นรากฐานในการสร้างความเป็นปึกแผ่นของสังคมภายหน้า

สำหรับในสถาบันการศึกษานั้น ห้องสมุดมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนการสอนมากในแง่ที่ช่วยส่งเสริมให้บรรลุความสำเร็จการศึกษาในชั้นสูง ซึ่ง มิททัล (Mittal, 1969;3) ได้เปรียบเทียบไว้ว่า การศึกษากับห้องสมุดเสมือนพื้นองฝาแฝดซึ่งจะมีชีวิตแยกอยู่ตามลำพังไม่ได้ การศึกษาที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากบริการห้องสมุด เปรียบเสมือนร่างกายที่ปราศจากวิญญาณ หรือยานพาหนะที่ปราศจากเครื่องยนต์ ซึ่งใกล้เคียงกับทัศนะของ นวนิตย์ อินทรามะ (นวนิตย์ อินทรามะ, 2516:321) ที่เปรียบห้องสมุดเสมือนหัวใจของการศึกษาในสถาบันการศึกษา ประเทศที่เจริญแล้วจะประเมินคุณค่าในสถาบันการศึกษาจากหนังสือ และอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบัน ไม่ว่าการสอนส่วนใดก็ต้องอาศัยหนังสือเป็นมาตราฐานของการศึกษา และการค้นคว้าวิจัยทั้งสิ้น ห้องสมุดจึงเป็นแหล่งค้นคว้าวิชาความรู้ทุกแขนงที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาชั้นสูง ความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ บัค (Buck,1964:9) ซึ่งเห็นว่า การศึกษาในมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญคือ ห้องสมุด เพราะว่าห้องสมุดเป็นหัวใจของการศึกษา เพราะฉะนั้นคุณภาพของการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของห้องสมุด

ฉะนั้นกล่าวได้ว่า การศึกษาในมหาวิทยาลัย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยการจัดหาหนังสือ วัสดุการสอนที่เหมาะสมไว้อย่างเพียงพอ ตลอดจนส่งเสริมให้อาจารย์และนิสิตได้ใช้หนังสือ และอุปกรณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้ห้องสมุดสามารถอำนวยประโยชน์แก่อาจารย์ และนิสิตในด้านการศึกษาและวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะแตกต่างจากห้องสมุดอื่นที่เห็นได้เด่นชัดคือ

การสอนผู้ใช้ห้องสมุดให้รู้จักใช้ทรัพยากรห้องสมุดเพื่อการศึกษา ค้นคว้า และวิจัย เป็นการเตรียมผู้ใช้เมื่อจบการศึกษาแล้ว จะสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้ ซึ่งในปัจจุบันถือว่าการศึกษาตลอดชีพเป็นสิ่งจำเป็น และหัวใจของการศึกษาตลอดชีพได้แก่ห้องสมุด

งานบริการของห้องสมุดเป็นการให้บริการแก่ผู้ใช้ในระดับอุดมศึกษา และแก่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะต่าง ๆ เป็นงานวิชาการในระดับสูง และมีลักษณะลึกซึ้ง

การให้บริการทางวิชาการนี้ต้องปฏิบัติเป็นการสม่ำเสมอ เริ่มตั้งแต่การจัดหาทรัพยากรห้องสมุด การเตรียมทรัพยากรให้พร้อมที่จะให้ผู้ใช้ได้ศึกษาค้นคว้า และวิจัย การสอนวิธีการใช้ทรัพยากรตลอดจนการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือการค้นคว้าทางวิชาการทุกสาขา (เอกสารโรเนียว ไม่ปรากฏจำนวนหน้า)

บริการให้ยืมจะต้องเป็นระบบที่สามารถควบคุมได้ดี ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการใช้หนังสือและอุปกรณ์ในห้องสมุดอย่างกว้างขวางภายในมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับห้องสมุดและสถาบันอื่น ๆ เพื่อร่วมมือกันในการจัดหาเอกสารบริการแก่ผู้ใช้ (Roger and Weber, 1971 : 2 - 3)

จากบทบาทดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าตลอดจนการวิจัยทั้งของนักศึกษาและอาจารย์ ส่วนการที่จะดำเนินงานให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยสามารถแสดงบทบาทอันสำคัญยิ่งได้เช่นนั้นย่อมอยู่ที่เทคนิคการบริหารงานห้องสมุด ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าบรรณารักษ์ หรือผู้อำนวยการหอสมุดเป็นประการสำคัญ หากผู้บริหารห้องสมุดขาดความสามารถในการบริหารงานแล้ว บทบาทอันสำคัญยิ่งของห้องสมุดมหาวิทยาลัยก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้

โดยที่หัวหน้าบรรณารักษ์ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำของบุคลากรในห้องสมุดทุก ๆ ด้านนั้น เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตนอย่างกว้างขวาง การบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่ยากที่สุด ดังที่ นวนิตย์ อินทรามะ (นวนิตย์ อินทรามะ, 2519: ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ให้ความเห็นว่า สิ่งที่เป็นปัญหาคือ คนบางคนอาจจะมีความสามารถดีที่สุด แต่เมื่อเลื่อนเป็นผู้บริหาร บางทีบุคคลนั้นอาจจะประสบความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ถ้าไม่มีหลักในการบริหารซึ่งตรงกับความคิดเห็นของเดวิส (Davis, 1972 : 251) ซึ่งกล่าวถึงผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารสามารถบันดาลให้หน่วยงานเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงได้ ความสำเร็จส่วนใหญ่ขององค์การขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก ศรัทธา เสียสละเพื่องาน และพร้อมกันนั้นต้องให้เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ได้รับความเห็นใจ และมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชาด้วย ฉะนั้นงานในหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดคุณค่าของการบริหาร ซึ่ง อัมพร ปั้นศรี (อัมพร ปั้นศรี, 2516 : 55) เสนอแนะว่า คุณค่าของการบริหาร ถ้าพิจารณาแต่เพียงว่าให้งานเสร็จนั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องคำนึงถึงคุณค่า การบริหารในด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในกรณีของผู้บริหารห้องสมุด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง ต่างมีบทบาทในฐานะผู้นำแตกต่างกันออกไป ตามภูมิหลังของแต่ละบุคคล จึงทำให้เกิดปัญหาว่าในฐานะที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารเหล่านั้นควรจะปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้เกิดคุณค่าในการบริหาร การตอบปัญหานี้จึงจำเป็นต้องทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงในปัจจุบัน กับที่คาดหวัง มาวิเคราะห์เปรียบเทียบหาเกณฑ์ อันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในหมู่ผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ว่า ผู้บริหารควรประพฤติ ปฏิบัติอย่างไรในการบริหารงานห้องสมุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารห้องสมุดในฐานะที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผลงานต่าง ๆ ของห้องสมุดมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนต่างก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป บางคนเคร่งครัดต่อระเบียบ งาน หรือกฎเกณฑ์จนเกินไป บางคนก็มุ่งที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะเคร่งกรัดต่อระเบียบ บางคนก็ไม่มุ่งด้านใดเลยจึงเป็นให้มีความสนใจที่จะศึกษาให้ทราบถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้แสดงอยู่ โดยมีความคาดหวังว่าผลจากการศึกษาจะช่วยให้ทราบ

พฤติกรรม และเข้าใจความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานห้องสมุดให้ดีขึ้น

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์ในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริง และพฤติกรรมที่คาดหวัง

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารห้องสมุดสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำกับทั้งเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงานห้องสมุด

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากร การศึกษาครั้งนี้กระทำกับผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 แห่ง ในปีการศึกษา 2520 ได้แก่

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาวิทยาลัยศิลปากร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จำนวนกลุ่มประชากร เป็นผู้บริหารห้องสมุด 10 คน บรรณารักษ์ 121 คน รวม 131 คน

2. ตัวแปรที่จะศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ

2.1.1 อายุของผู้บริหารห้องสมุดจำแนกเป็น 2 ช่วง คือ อายุต่ำกว่า 45 ปี กับอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

2.1.2 ประสพการณ์ของผู้บริหารห้องสมุด จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 8 ปี กับตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป

2.2 ตัวแปรตาม

พฤติกรรมผู้นำมีมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) และ มีกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กระทำกับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยมาแล้วตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ทำการวิจัยเป็นห้องสมุดที่มีบรรณารักษ์จำนวนตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ถือว่า การตอบแบบสอบถามของบรรณารักษ์ และผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เป็นการตอบแบบสอบถามด้วยความจริงใจ มีความเชื่อถือได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย (Halpin, 1966 : 86)

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเป็นมิตร ความเคารพนับถือ ไว้วางใจกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน (Halpin, 1966 : 86)

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของหน่วยงานที่ดี วิธีติดต่อสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย (Halpin, 1966 : 86)

ผู้บริหารห้องสมุด หมายถึง ผู้อำนวยการหอสมุด หัวหน้าบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย

บรรณารักษ์ หมายถึง ผู้มีวุฒิทางบรรณารักษ์ศาสตร์ ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

พฤติกรรมที่เป็นจริง หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่แท้จริง ที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นประจักษ์แก่สายตาของผู้ร่วมงาน

พฤติกรรมที่คาดหวัง หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหารซึ่งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าควรจะเป็นอย่างไร ในการศึกษาครั้งนี้ พฤติกรรมที่คาดหวัง หมายถึง คะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บรรณารักษ์ ในเรื่องความคาดหวังที่ตนมีต่อแบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหาร

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แนวความคิดจากการศึกษาวิชาการบริหารการศึกษา และการบริหารงานห้องสมุดวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ประกอบกัน ฉะนั้นจึงขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 2 ตอน คือ

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การบริหารหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม รวมทั้งการบริหารงานห้องสมุด ปัจจัยสำคัญของการบริหารย่อมประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ทั้ง 4 ประการนี้มีความสำคัญ มีความผูกพันเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด ความสำเร็จของการบริหารงานห้องสมุดก็เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดประโยชน์และได้รับผลอย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้คน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรหลัก การที่ผู้บริหารจะใช้คนและเทคนิคต่าง ๆ จะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการบริหาร ซึ่งจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร

นักบริหารให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน ที่สำคัญ คือ วิธีการของลูเธอร์ กูลิค (สมพงศ์ เกษมสิน, 2517 : 18 – 20) ได้เสนอหน้าที่ของนักบริหารไว้ 7 ประการ เรียกอักษรย่อว่า POSDCORB ได้แก่

P	=	Planning
O	=	Organization
S	=	Staffing
D	=	Directing
CO	=	Co-ordinating
R	=	Reporting
B	=	Budgeting

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารห้องสมุดได้ดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการจัดการดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า

2. การจัดองค์การ (Organization) เป็นการจัดแบ่งหน่วยงานของห้องสมุดให้เหมาะสมกับงานต่าง ๆ เช่น การแบ่งแผนก การกำหนดความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) เป็นการเลือก การจัดสอบบรรจุแต่งตั้ง การอบรมการพิจารณา ความดี ความชอบ การลงโทษ และการให้พ้นจากงานของเจ้าหน้าที่ทั้งในระดับที่มีวุฒิบรรณารักษศาสตร์และไม่มีวุฒิบรรณารักษศาสตร์

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการออกคำสั่งควบคุมดูแลให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ประเมินผลงาน และติดตามผลงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของห้องสมุด

5. การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของห้องสมุด

6. การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานจัดทำรายงานประจำปี หรือ ตามเวลาที่กำหนดให้เสนอผู้บังคับบัญชา หรือแสดงค่าสถิติต่าง ๆ แก่ผู้มาใช้ห้องสมุด

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายของห้องสมุดตามโครงการที่วางไว้แต่ละปี โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายเรื่องเงินเดือน หนังสือ วัสดุครุภัณฑ์ห้องสมุด ตลอดจนค่าซ่อมแซม รักษา (Wilson and Tauber, 1966 : 114 - 117)

นอกเหนือจากหน้าที่ดังกล่าวแล้ว หัวหน้าบรรณารักษ์ หรือผู้อำนวยการห้องสมุดในฐานะผู้บริหารห้องสมุด ยังมีภาระหน้าที่สำคัญอีกหลายประการ ดังที่วิลสัน และ ทอเบอร์ (Wilson and Tauber, 1966 : 127 - 128) กล่าวไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายบริหารงานห้องสมุด ตลอดจนวางระเบียบต่าง ๆ ของห้องสมุด

2. มีส่วนในการวางนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

3. ร่วมในกิจกรรมของคณะกรรมการห้องสมุด

4. ติดต่อสัมพันธ์กับอธิการบดี และเจ้าหน้าที่อื่น

5. รับผิดชอบการบริหารงานห้องสมุดต่ออธิการบดี

6. เลือกบรรจุ และแต่งตั้งบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในห้องสมุด

7. ทำรายงานเสนออธิการบดี และคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เสนอแนะการโยกย้าย เลื่อนขั้น หรือตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดต่ออธิการบดี

8. ควบคุมแนะนำเกี่ยวกับการวักตาหนังสือ และวัสดุห้องสมุด

9. เป็นผู้แทนห้องสมุด ติดต่อกับผู้ใช้บริการ และประชาชนทั่วไป

10. ทำรายงานเสนออธิการบดี และคณะกรรมการห้องสมุดมหาวิทยาลัย

11. ช่วยจัดหาทุนจากผู้บริจาค

12. จัดทำงบประมาณประจำปีของห้องสมุด

13. ร่วมมือกับบรรณารักษ์ และนักวิชาการห้องสมุดต่าง ๆ ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดอย่างกว้างขวาง

อัมพร ปั้นศรี และ นนทนา เผือกผ่อง (อัมพร ปั้นศรี และนนทนา เผือกผ่อง 2516 : 208) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าบรรณารักษ์ในทำนองเดียวกันว่า

1. เป็นผู้ดำเนินการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

2. รับผิดชอบเรื่องนโยบาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของห้องสมุด

3. รับผิดชอบนโยบาย และระเบียบในการเลือกซื้อหนังสือ วัสดุ

4. วางนโยบายการวัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

5. วางนโยบายการบริหารงานบุคคล

6. วางมาตราการ การบริหารแก่ผู้ใช้ห้องสมุด

7. รับผิดชอบในการเตรียมงบประมาณประจำปี

8. พิจารณาความดีความชอบ หรือ พิจารณาลงโทษเจ้าหน้าที่ที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ วิชญ์ ทับเที่ยง (วิชญ์ ทับเที่ยง, 2519 ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ยังได้กล่าวถึงงานในหน้าที่หัวหน้าบรรณารักษ์ ที่เป็นบรรณารักษ์ระดับอาชีพ (Professional librarian)ไว้ว่า

1. วางนโยบาย และระเบียบต่าง ๆ

2. ประสานงานกับผู้ใช้บริการและคนอื่น ๆ ในห้องสมุด

3. วางแผนงานกระบวนการรับจ่าย

4. ศึกษาวิจัยวิธีดำเนินงาน ประเมินผลงาน แก้ปัญหา

5. บริหารงานในแผนกทั้งบุคคล และวัสดุ

6. ให้คำแนะนำการค้นคว้าเลือกวัสดุ

จากหน้าที่ดังกล่าวทำให้เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดย่อมเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุด จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของห้องสมุด และมีผลสะท้อนต่อผลงาน วิธีปฏิบัติของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ในเรื่องนี้ แมกเอแนลลี และ ดาวน์ (Mc Anally and Downs, 1973 : 122 - 123) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัย สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นคนยืดหยุ่น และปรับตนเองให้เป็นไปตามกาละเทศะ ตามความเหมาะสม กฎเกณฑ์เก่า ๆ บางอย่างอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปหรืออาจเกิดเป็นปัญหา ห้องสมุดมหาวิทยาลัยก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารจึงต้องเต็มใจที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคคลที่ไม่เต็มใจที่จะทำงานในสภาพการเช่นนี้ หรือไม่สามารถจะยอมรับความไม่แน่นอนนี้ได้ ก็ไม่เหมาะที่จะอาสาเข้ามาบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง และสามารถรักษาอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

3. ผู้บริหารห้องสมุด ต้องเป็นผู้ที่มีความอดทน

นอกเหนือจากคุณลักษณะเด่น ๆ ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ควรจะต้องมีความสามารถเป็นพิเศษในการโน้มน้าวใจคน สามารถที่จะเสนอความต้องการและสิ่งที่น่าสนใจของห้องสมุดต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัย คณะอาจารย์ นิสิตนักศึกษา และชุมชนมหาวิทยาลัย ประการสุดท้าย ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกดีที่จะทำให้เป็นที่สนใจและเป็นที่นับถือของบุคคลอื่น ๆ

สำหรับ ฮอร์น (Horn, 1975 : 464 - 472) ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ควรจะมาจากบุคคลที่เป็นบรรณารักษ์มาก่อน และควรได้รับการฝึกฝนอบรมทางการบริหารมาแล้ว โดยเฉพาะโรงเรียนบรรณารักษ์ควรเน้นวิชาการบริหารห้องสมุดที่มีอยู่ให้มากขึ้น เพื่อยกให้เป็นนักบริหารจริง ๆ

วิลลาร์ด (Willard, 1976 : 311 – 317) แสดงทัศนะในการบริหารงานห้องสมุดไว้ว่า ห้องสมุดมักประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารห้องสมุดกลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าบังคับผู้อื่น การยึดมั่นแต่ระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป การบริหารงานที่สับสน การบริหารงานแบบไม่มีหลักซึ่งมักจะผลักความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเสียขวัญ การบริหารงานเฉพาะหน้าโดยไม่มีนโยบาย ทำให้เกิดความวิตกกังวล การใช้ระบบราชการมากไปทำให้การตัดสินใจล่าช้า ตลอดจนการยึดถือวิธีปฏิบัติงานวิธีใดวิธีหนึ่งซ้ำ ๆ กันก็ตาม ปัญหาเหล่านี้จะหมดไปได้โดยที่ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องปฏิบัติงานโดยยึดหลัก 8 ประการ คือ

1. ไม่ใช้ระบบการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ
2. ไม่กลัวบุคคลที่อยู่เหนือกว่า ถ้าหากตนเป็นผู้กระทำถูก
3. ไม่กลัวผู้ใดบังคับบัญชา
4. ไม่ตัดสินใจอย่างง่าย ๆ เพราะอาจจะกระทำบาปได้
5. ไม่ทำอะไรที่ง่ายเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นภายหลัง
6. ไม่ใช้ความชอบไม่ชอบมาเป็นเครื่องตัดสินใจในการบริหาร
7. ไม่กลัวที่จะให้รางวัลแก่บุคคลที่ทำความดีความชอบ
8. ไม่ทำอะไรเป็นความลับ หรือ มีลับลมคมใน หรือเป็นการซุบซิบนินทา

เปอรี่ (Perry, 1974: 3025 A) ได้ทำการวิจัยศึกษาระบบการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ในมลรัฐมิชิแกน เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงความแตกต่างภายในและความคล้ายคลึงกันภายนอก ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 5 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม 2 ชุด วัดความคิดเห็นในเรื่องการบริหารในระดับสูง และแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทั้งระดับเสมียน และบรรณารักษ์ ระดับวิชาชีพ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นคล้ายคลึงกันว่าทุกคนมีความพอใจในงานพอใช้ มีความจงรักภักดีต่อห้องสมุด มีความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาซึ่งมีความเป็นกันเอง ให้ความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีการบริหารงานตามลำดับขั้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ดรากอน (Dragon, 1976 : 7380 – 7381) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่ผู้บริหารห้องสมุดทำการประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองกับพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน โดยตั้งสมมุติฐานไว้ว่า

1. ฐานะทางอาชีพของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมผู้นำ
2. เพศของผู้บังคับบัญชา ไม่เป็นองค์ประกอบในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ
3. ผู้บังคับบัญชาจะตอบว่าตนมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบ

การศึกษาครั้งนี้กระทำกับห้องสมุดมหาวิทยาลัย 23 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นบรรณารักษ์ 166 คน ผู้บังคับบัญชา 28 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมกิจสัมพันธ์

ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าตนแสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้ง และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวในหน่วยงาน สูงกว่าความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสหสัมพันธ์ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าสหสัมพันธ์ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา และค่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินพฤติกรรมผู้นำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษ์ระดับวิชาชีพ และที่ไม่ใช่บรรณารักษ์ระดับวิชาชีพประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความรู้ทางบรรณารักษ์ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษ์ระดับวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผู้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษ์ระดับวิชาชีพและที่ไม่ใช่บรรณารักษ์ระดับวิชาชีพประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองในเรื่อง การเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นบรรณารักษ์ระดับวิชาชีพเห็นว่าตนแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่อง การเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานสูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่บรรณารักษ์ระดับวิชาชีพ

การประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาหญิงและชาย ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ สูงกว่า แต่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงและค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก และเป็นค่าในเชิงลบ ในขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นชาย และค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำจากผู้ใต้บังคับบัญชาในพฤติกรรมด้านเดียวกันนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวก

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายมีความใจกว้างยอมรับความไม่แน่นอนและใจกว้างในเรื่องการให้เสรีภาพ สูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นหญิงแสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายังมีความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมีพฤติกรรมต่ำในด้านการเน้นผลงาน แต่แสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารอื่น ๆ

ไรก์ (Rike, 1977 : 7382 - 7383 A) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังและความเข้าใจบทบาทของพฤติกรรมผู้นำของคณะผู้อำนวยการของ State Library Agencies กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการของ State library Agencies 50 แห่ง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือผู้อำนวยการ และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งสัมพันธ์ กับมิติกิจสัมพันธ์

LBDQ - Ideal ใช้วัดความคาดหวังจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มข้างต้นเพื่อหาบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการ

LBDQ - Real ใช้หาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ State Library Agencies

มีการวัดความสอดคล้องเกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาท และความสอดคล้องเกี่ยวกับความเข้าใจในบทบาท ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับความเข้าใจภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้

1. ผู้อำนวยการของ State library Agencies ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นในการปรับปรุง ความเป็นผู้นำของกลุ่มในหน่วยงานของตน

2. ถึงแม้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม จะได้ตอบว่า ผู้อำนวยการในอุดมคติควรจะมีคะแนนสูงในพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ก็ตามแต่การจะกำหนดลักษณะผู้นำที่ดีที่สุด สำหรับทุกหน่วยงานเป็นไปไม่ได้

3. ความสอดคล้องในเรื่องความคาดหวังในบทบาทความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการมีมากกว่าความสอดคล้องในเรื่องความเข้าใจพฤติกรรมของผู้อำนวยการ

4. ผู้อำนวยการอาจจะเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาทที่มีขีดความสามารถ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะให้มีพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผู้อำนวยการไม่ได้เห็นตนเองอย่างที่คนอื่นเห็น มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการ และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เข้าใจ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่เข้าใจกัน

6. บทบาทผู้นำของ ผู้อำนวยการดูเหมือนว่าจะได้รับอิทธิพลโดยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้อำนวยการ เช่น ระยะเวลาที่ทำงานในห้องสมุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันปริญญาสูงสุดที่ได้รับ ตลอดจนเพศ

7. บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการ ดูเหมือนว่าจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของหน่วยงานด้วย ขนาดของหน่วยงาน ขอบข่ายในการบังคับบัญชา และตำแหน่งของ State Library Agencies ในสายงานของรัฐบาล

เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

ผู้นำ

บุคคลในการบริหารไม่ว่าจะเป็นในหน่วยงานใด จะประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำ และผู้ตาม ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานหรืออาจไม่ใช่ก็ได้ ผู้บริหารที่ดียอมเป็นผู้นำที่ดีด้วย และในทัศนะของการบริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่าพฤติกรรมผู้นำสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะว่า ผู้นำทำให้เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน (ภิญโญ สาธร, 2517: 172) ในทัศนะของ อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม, 2517 : 198 – 195) มีความเห็นทำนองเดียวกันในแง่ที่ว่า ผู้นำเป็นปัจจัย

สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การ หรือหน่วยงาน แต่ละแห่งเป็นอันมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ เดวิส (Davis, 1972 : 251) จึงเน้นว่าในการพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงานใดก็ตามว่ามีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงต่ำเพียงไร การพิจารณามักจะเพ่งเล็งไปที่ผู้บริหารเป็นอันดับแรก และดูสมรรถภาพ คุณภาพของผู้ร่วมงานเป็นอันดับรองลงมา ทั้งนี้เพราะตำแหน่งบริหารเป็นตำแหน่งที่ต้องจัดดำเนินงานทั้งหมด

สำหรับความหมายของคำว่า "ผู้นำ" มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย ซึ่งโดยหลักสำคัญแล้วมีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ (Simor and Other, 1968 : 103) หรือ ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด (สมพงศ์ เกษมสิน, 2513 : 353)

แต่คำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ได้กว้างขวาง น่าจะได้แก่ข้อคิดเห็นของ ฮาลปิน (Halpin,1966 : 27 – 28) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ควรต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

หน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการบางคน เช่น วอลล์ (Wall) และ ฮอกินส์ (Hawkins) ได้สอบถามความต้องการของใต้บังคับบัญชาหลายหน่วยงาน เช่น กองทัพบก กรู ฯลฯ สรุปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้นำของตนทำหน้าที่หลายประการคือ (อ้างจาก สมพงศ์ เกษมสิน, 2516 : 402 – 403)

1. เป็นนักบริหารที่ดี (good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นตัวแทนของกลุ่ม (External group)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of internal relationshi
7. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Purveyer of rewards and punishments)
8. เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม (Arbitrator)
9. เป็นสัญญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exempler)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานของงค์การ (Scapegoat)

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน, 2516 : 402 – 403) ให้ทัศนะในเรื่องหน้าที่ของผู้นำไว้ว่าผู้นำจะต้องทำหน้าที่หลัก 5 ประการ กล่าวคือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนและแนะการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อ และประสานงานในองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงาน และควบคุมงาน

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่รับภาระในตำแหน่งผู้บริหารเป็นอเนกประการ หน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำเป็นหน้าที่ที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จขึ้นในหน่วยงาน ฉะนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากคนอื่น ๆ ซึ่งจะต้องเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด คุณสมบัติที่สามารถปลูกฝังและเรียนรู้จากการศึกษาอบรม รวมทั้งประสบการณ์อีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันเชื่อว่า ความเป็นผู้นำที่ดีนั้นทุกคนสามารถเป็นได้หากได้รับการศึกษาอบรมที่เพียงพอให้เข้าใจบทบาท และคุณลักษณะของผู้นำที่ดี

กูด (อ้างจาก อุทัย หิรัญโต, 2520 : 12 – 13) ได้แสดงทัศนะในเรื่องคุณลักษณะผู้นำไว้ 7 ประการ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงาน

1. มีสติปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้ ความสนใจ รอบด้าน
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีสภาพร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสานงานกันอย่างดีที่สุด
7. มีความชำนาญในทางการบริหาร และในทางวิชาการ

นักบริหารในประเทศไทย เช่น อาษา เมฆ สวรรค์ (อาษา เมฆสวรรค์, 2510 : 201) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องคุณลักษณะผู้นำ โดยเน้นด้านส่วนตัว การบริหาร มนุษยสัมพันธ์ และความมีคุณธรรม กล่าวคือ

ด้านส่วนตัว ต้องมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้อง อย่าให้ถูก "ต้ม" ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจสูง สามารถที่จะศึกษา และเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ตลอดจนมีความกระตือรือร้น

ด้านการบริหารงาน ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ประกอบกับความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีศรัทธาต่องาน และเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้

ด้านความมีคุณธรรม ต้องมีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม

ในทำนองเดียวกันทัศนะของวิญญู อังคณารักษ์ (วิญญู อังคณารักษ์, 2517 : 3 – 22) ได้สนับสนุนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างดี กล่าวคือ ความจำเป็นที่ผู้บริหารที่ดี จะต้องมี คือ เครื่องมือสำคัญ 6 อย่าง ที่จะช่วยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่

1. เครื่องมือ สำหรับกระตุ้นเกื้อนอันได้แก่ ความกระตือรือล้น ความร่าเริง ความไม่เห็นแก่ตัว

2. เครื่องมือ สำหรับ รักษาความมั่นคง ซึ่งจะต้องมีความเยือกเย็น ความคิดรอบคอบ และบังคับตนเองได้ ความสม่ำเสมอในด้านแผนงาน อารมณ์ และบุคลิกภาพ

3. เครื่องมือ ประหยัดเวลา ซึ่งจะต้องมีความง่าย ในการสื่อสารเข้าใจได้อย่างตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็น ยึดมั่นในข้อเท็จจริง

4. เครื่องมือในการสร้างความเหมือน ได้แก่ ความมั่นคงไม่รวนเร ไม่ดันทุรัง ละมุนละไม แต่มั่นคง ความแยบเนียน ความสามารถเร้าอารมณ์ในทางบวก เช่น ความจงรักภักดี ความสำนึกในหน้าที่ ความยุติธรรม ทำให้พ้นจากอารมณ์ในทางลบ เช่น ความเกลียด ความสงสัย โกรธ เคารพความเป็นบุคคลของผู้อื่น

5. เครื่องมือสำหรับเหนี่ยวรั้ง ได้แก่เกียรติศักดิ์ คือ วางคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีอัชฌาสัย และควบคุมตนเอง

6. เครื่องมือสร้างความจงรักภักดี ได้แก่ ความเมตตากรุณา และความเป็นมิตร

<u>พฤติกรรมผู้นำ</u>

การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดจะเป็นผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับความเป็นผู้นำเพียงใดนั้นได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อเป็นแนวทางแสวงหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะนักวิชาการบางกลุ่มเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นสำคัญที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำเป็นสำคัญ ตามแนวคิดนี้เรียก Traits Approach เชื่อว่า บุคลิกภาพที่เหมาะสม เช่น ท่าทางดี พูดเก่ง เข้าคนได้ดี ฉลาดโน้มน้าวใจคนเป็น อีกแนวคิดหนึ่ง คือ Follower or Group Approach เป็นการวิเคราะห์จากผู้ตามศึกษาบทบาทในหน้าที่การงานของผู้นำกับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยพิจารณาจากฝ่ายของผู้ตามไปหาผู้นำเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั่นเอง

ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 86) แบ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำไว้เป็น 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเป็นมิตร ความเคารพนับถือ สนิทสนม ไว้วางใจกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

2. พฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของหน่วยงานที่ดี วิธีติดต่อสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

ทั้งนี้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้านในสายตาของผู้ร่วมงาน

งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกระทำกันแบบหลายสาขา ดังเช่น เฮิสเบอร์ก (Herzberg , 1966 : 7) ได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวน 200 คน ในเมืองพิสต์เบอร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นชอบและไม่ชอบทำงาน ตลอดจนความสำเร็จในการทำงานได้พบว่ามีปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร เช่น นโยบายการบริหาร การกระทำของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยขวัญของครูในรัฐเนบราสก้า (Napier,1966 : 1228 A) ซึ่งพบว่า ขวัญในการทำงานของครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหาร กล่าวคือ ครูต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยเหลือครู เมื่อเกิดปัญหาทางวินัย ยินยอมให้มีส่วนร่วมวางนโยบาย การมอบงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถตลอดจนความยุติธรรมในการมอบหมายงานพิเศษ

/การวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยตรงนั้นมักทำการวิจัยความสัมพันธ์ของพฤติกรรม ดังเช่น กุก (Cook,1971 : 5063 A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ และ แบบสอบถาม ขวัญ สอบถามครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของขวัญของครูที่มีระดับสูงสัมพันธ์กับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ของครูใหญ่ ทำให้ทราบว่า ครูใหญ่ที่พฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์ดีจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของครูอยู่ในระดับสูง ครูมีความพอใจต่องานของตน และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เมื่อครูใหญ่ใช้ดุลยพินิจในการมอบหมายงานอย่างรอบคอบ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงสถานภาพของครู

นอกจากจะทำการวิจัยด้านความสัมพันธ์แล้ว ยังทำการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ เพราะเหตุที่ว่า การวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในความเป็นจริงอย่างเดียวไม่มีข้อเปรียบเทียบ จึงมีผู้สนใจศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริง (Real) และพฤติกรรมผู้นำตามความคาดหวัง หรือ ตามอุดมคติ (Ideal) ดังเช่น สโกรเดอร์ (Schrocder,1970:5209A)

ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ ตามสภาพที่เป็นจริง และตามอุดมคติ พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาประเมินโดย คณบดี อาจารย์ รวมทั้งหัวหน้าแผนกวิชาเอง ผลการวิจัยพบว่า คะแนนความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงทั้งสองมิติสูงกว่าคะแนนความเห็นของคณะอาจารย์ คณะอาจารย์มีความคาดหวังที่จะให้หัวหน้าแผนกวิชาแสดงพฤติกรรมทั้งสองมิติมากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ สำหรับด้านคณบดีนั้นคาดหวังในทางตรงกันข้ามกับคณะอาจารย์ โดยที่คณบดีคาดหวังจะให้หัวหน้าแผนกวิชาแสดงพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์มากกว่าเดิมแต่ก็ยังต่ำกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ และสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาเองมีความคาดหวังในพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์สูงกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ และท้ายที่สุดทั้งหัวหน้าแผนกวิชา และคณบดีต่างมีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาจะมีความสำคัญมาก ฉะนั้นผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนี้ควรจะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

คอกซ์ (Cox, 1974 : 2568 - 9A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Dean of Instruction) ในวิทยาลัยชุมชนที่มลรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคติ กลุ่มตัวอย่าง เป็น อธิการบดี 27 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 27 คน อาจารย์ 305 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นต่อพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ทั้งในความเป็นจริง และในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คะแนนเฉลี่ยตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่วนคะแนนที่ได้จากความคาดหวังในอุดมคติอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมในสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวังแตกต่างกันมาก ซึ่งการวิจัยทำนองเดียวกัน ฟอย (Foy, 1974 : 2475 A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Dean of Instruction) ในวิทยาลัยชุมชนที่มลรัฐเทกซัส โดยส่งแบบสอบถามกับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ (Dean of Instruction) หัวหน้าแผนก ผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ร่วมงานมีความเห็นแตกต่างกันทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริง และพฤติกรรมในอุดมคติที่สำคัญผู้ร่วมงานต่างประสงค์ให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงกว่าเดิมเท่า ๆ กันมากกว่าจะมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เช่นที่แสดงออกในปัจจุบัน

ปีต่อมา เวิธธิงตัน (Worthington, 1975 : 1237-8) ได้ใช้แบบสอบถามศึกษาความคิดเห็นของบุคคลระดับต่าง ๆ ว่าจะมีความเห็นแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างต่างกันแต่ละกลุ่มประเมินพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาพฤติกรรมตนเอง กับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ ๑๐ โทร. ๒๑๘๑๗๓, ๒๑๘๐๘๘

และหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้พิจารณา กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ใหญ่ 27 คน และผู้ประเมินอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว 293 คน สรุปผลการวิจัยไว้ 8 ข้อ คือ

1. อาจารย์ใหญ่เห็นต้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นต้องกับพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชาไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมทั้งสองมิติอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และอาจารย์ใหญ่ ไม่ได้ขัดแย้งกันในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ
6. หัวหน้าหมวดไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ ในพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์แต่ไม่มีความเห็นแตกต่างกันในมิติมุ่งสัมพันธ์
7. ผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่ามัธยฐานในพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ มีหัวหน้าหมวดมากที่สุด
8. ผู้ที่ให้คะแนนสูงกว่ามัธยฐานในพฤติกรรมทั้ง 2 มิติ มีศึกษาธิการมากที่สุด

<u>งานวิจัยในประเทศ</u>

งานวิจัยพฤติกรรมผู้นำในประเทศ ส่วนใหญ่นำมาใช้กับการวิจัยทางด้านการศึกษา ดังที่ สมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 : 91 – 95) ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารวิทยาลัยครู และอาจารย์จำนวน 240 คน เพื่อดูพฤติกรรมผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ ในทัศนะของผู้บริหารประเมินตนเอง และสายตาของอาจารย์ผู้ร่วมงาน ผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารมากกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์
2. อาจารย์ในวิทยาลัยครูต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่
3. สำหรับผู้บริหารเองเชื่อว่า ตนเองสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

69254

ในปีต่อมา วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul ,1972 : 71) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ เพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิ ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มี วุฒิน้อย อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิงซึ่งมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากจะมีแบบอย่างที่ดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย อาจารย์ใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก และ โททางการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมายในระดับปริญญาตรี จะมีแนวโน้มจะบริหารงานดีกว่าผู้ที่เรียนในวิชาอื่น ๆ และอาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาการและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ศึกษาวิชานี้

รำพึง อัมเรศ(รำพึง อัมเรศ, 2514 : 46) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปีการศึกษา 2516 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และแบบสอบถามความเกรงใจ สอบถามครูใหญ่ 125 คน ครู 498 คน พบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติแตกต่างกัน กรูใหญ่ที่มีวุฒิป.กศ.สูง หรือวุฒิสูงกว่าขึ้นไปแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า แต่ครูใหญ่ส่วนมากแสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและครูใหญ่ส่วนมากแสดงพฤติกรรมมิติสัมพันธ์ สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ ครูใหญ่ที่มีอายุระหว่าง 37 – 47 ปี มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ สูงกว่าครูใหญ่ที่มีอายุระดับอื่น และพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเกรงใจ

ปีต่อมา หาญชัย สงวนให้ (หาญชัย สงวนให้, 2518 : 58–67) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู กับบรรยากาศองค์การ โดยศึกษากับอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคกลาง 14 แห่ง จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ OCDQ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ในระดับปานกลางและโดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารวิทยาลัยครูมีคะแนนมิติมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูบริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน สวัสดิภาพของคณะอาจารย์ผสมผสานกับความคำนึงในประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์จึงมีผลให้บรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครูส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี ไม่มีบรรยากาศห่างเหิน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากร

การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย รวม 10 แห่ง จำนวน 131 คน ปีการศึกษา 2520

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มประชากร จำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนบรรณารักษ์ *
เกษตรศาสตร์	1	13
ขอนแก่น	1	10
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	8
เชียงใหม่	1	14
ธรรมศาสตร์	1	24
มหิดล	1	9
รามคำแหง	1	20
ศรีนครินทรวิโรฒ	1	7
ศิลปากร	1	6
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	1	11
รวม	10	121

* จำนวนบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดปัจจุบัน ไม่นับรวมถึงผู้ศึกษาต่อหรือไปราชการ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีลักษณะเป็น Role Differential Scale มี 4 ตัวเลือก

1. แบบสอบถามชุดที่หนึ่ง จำนวน 54 ข้อ ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ด้านละ 27 ข้อ

2. แบบสอบถามชุดที่สอง จำนวน 54 ข้อ ใช้วัดความคาดหวังของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยด้านละ 27 ข้อ

วิธีสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมผู้นำ จากบทความในวารสาร รายงานการวิจัย ตำรรายายเกี่ยวกับหลักวิชาและทฤษฎีต่าง ๆ ในด้านการบริหาร การบริหารงานห้องสมุดวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ตรงตามเนื้อหา

2. ศึกษาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งแปลเรียบเรียงและดัดแปลงโดย วิจิตร ธีระกุล รวมทั้งลักษณะแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของ สมาน วีระกำแหง

3. สร้างแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้เชี่ยวชาญบรรณารักษศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จำนวน 20 คน แสดงความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุด ทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์

4. นำแบบสอบถามปลายเปิด มาคัดเลือก ข้อที่มีความถี่สูงไว้ใช้

5. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อให้ข้อคำถามครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้าน เป็นการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแบบ Construct Validity

6. นำแบบสอบถาม ไปทดลองสอบ กับบรรณารักษ์ห้องสมุด 4 แห่ง คือ ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย ห้องสมุดคณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ห้องสมุดวิทยาลัยครูสวนสุนันทา ห้องสมุดวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 30 คน

7. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่าของแบบสอบถามรายข้อ (Item Analysis) ของกลุ่มทดสอบทั้ง 30 คน โดยใช้ t-test ตรวจสอบถามแตกต่างของน้ำหนักเฉลี่ยของกลุ่มทดสอบที่ได้คะแนนสูง และต่ำ แล้วเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงไว้ โดยถือว่าค่าอัตราส่วนของ t-test มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 (t = 2.048) จากการวิเคราะห์พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกในรูป อยู่ระหว่าง 7.0578 – 2.778 (ดังที่ได้แสดงไว้ในภาคผนวก) ทั้งนี้พอจะกล่าวได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างภายใน (Intra - test validity) พอที่จะเชื่อถือได้

8. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด โดยวิธีของ Cronbach ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น 0.8821 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเชื่อมั่นในการวัดพอที่จะเชื่อถือได้

9. การให้คะแนน แบบสอบถามส่วนใหญ่วัดพฤติกรรมทางบวก ผู้วิจัยกำหนดน้ำหนักคะแนนในแต่ละช่วงความคิดเห็นตามวิธีน้ำหนักสมมุติ (Arbitrary weighting) จากน้ำหนัก 1 ถึง 4 หน่วย ตามลำดับ กล่าวคือ

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนัก	1

10. นำค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำแต่ละเรื่อง แปลความหมาย โดยถือเกณฑ์ดังนี้

0.000 – 1.499	เป็นเกณฑ์ที่ ต่ำมาก
1.500 – 2.499	เป็นเกณฑ์ที่ ต่ำ
2.500 – 3.499	เป็นเกณฑ์ที่ สูง
3.500 – 4.000	เป็นเกณฑ์ที่ สูงมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำกับข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการหอสมุด หัวหน้าบรรณารักษ์ และบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้ง 10 แห่ง ในการตอบแบบสอบถาม ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลซึ่งส่งและเก็บข้อมูลด้วยตนเองสำหรับมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง และทางไปรษณีย์สำหรับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 18 พฤศจิกายน 2520 ได้ข้อมูลคืนมา 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.49

2. ตรวจคัดเลือกเก็บไว้เฉพาะแบบสอบถามที่ได้ข้อมูลสมบูรณ์ทุกข้อ

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าสถิติเบื้องต้นสำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ค่าสถิติอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งได้แก่

1.1 คะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ประคอง กรรณสูตร, 2517 : 40-44)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma fx}{N}$$

1.2 ความแปรปรวน (Variance) ใช้สูตร(Ferguson, 1966 : 67)

$$S^2 = \frac{N\Sigma fx - (\Sigma fx)^2}{N(N-1)}$$

2. วิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก ใช้สูตร (Edward, 1962 : 94)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

3. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร (Cronbach, 1970: 161)

$$\alpha_k = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum s^2_{x_i}}{s^2_{x_t}}\right)$$

4. หาค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มใช้ t - test โดยใช้สูตร(ล้วน สายยศ 2517 : 217)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)\ s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{n_1+n_2-2}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและเป็นที่เข้าใจตรงกันจึงขอกำหนดสัญญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่ม
X	แทน	คะแนนดิบ
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
ΣX^2	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
S	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
n_1, n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้น แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

(1) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

(2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวัง เป็นรายข้อ ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

(3) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังโดยส่วนรวม ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

(1) เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตาราง 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับบรรณารักษ์

	พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
1	ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน	2.67	3.78	2.54	3.65
2	เป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว	2.56	3.44	2.36	3.42
3	ชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น	2.11	1.64	3.10	1.25
4	เป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ	3.33	3.89	2.58	3.71
5	สนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว	3.11	3.44	2.40	3.26
6.	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และนำไปปฏิบัติ	2.89	3.44	2.69	3.49
7	จัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส	2.33	3.44	2.36	3.49
8	เป็นกันเองและพูดง่าย	3.67	3.78	3.23	3.64
9	ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย	3.56	3.56	2.86	3.56

ตาราง 2 (ต่อ)

	พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
10	อารมณ์เย็น สุขุม	3.00	3.78	2.54	3.77
11	สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.78	3.89	2.92	3.86
12	ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน	3.78	3.89	3.00	3.83
13	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นในการปฏิบัติงาน	3.44	3.78	2.62	3.80
14	ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานเสมอหน้ากัน	3.56	3.89	2.62	3.81
15	เข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน	3.56	3.89	2.63	3.79
16	พยายามจัดสภาพการทำงานให้ได้รับความสะดวกเพียงพอ	3.56	3.89	2.70	3.71
17	ชอบนินทา ผู้ร่วมงาน	1.00	3.89	1.96	3.83
18	เป็นคนหูเบา ระแวงง่าย	1.11	3.89	1.74	3.86
19	ผู้ร่วมงานกล้าและสบายใจที่จะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา	3.11	3.89	2.83	3.75
20	เก็บความลับของผู้ร่วมงาน	3.67	3.89	2.65	3.78
21	ให้กำลังใจเมื่อมีปัญหาหรือเกิดความผิดพลาด	3.56	3.89	2.63	3.76
22	สรรเสริญผู้ปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น	3.67	3.78	2.81	3.31
23	ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี	3.33	3.89	2.95	3.48

	พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
24	แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน	3.78	3.89	2.62	3.82
25	มีมรรยาทสังคมที่ดี	3.56	3.89	3.19	3.39
26	เต็มใจรับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้ร่วมงาน	3.22	3.89	2.99	3.67
27	สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน	3.67	3.78	2.82	3.30
	เฉลี่ย	3.13	3.70	2.68	3.55

จากตาราง 2 พิจารณาได้ว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ตามทัศนะของผู้บริหาร และบรรณารักษ์ เป็นไปดังนี้

ทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ 11 รายการ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 13 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดเลยที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่ำที่สุด 2 รายการ และเกณฑ์ต่ำ 1 รายการ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ เรื่องการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.78 เป็นกันเองและพบง่าย เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สรรเสริญผู้ปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าคนอื่น สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.78

พฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารเห็นว่าไม่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำทั้ง 3 รายการ ได้แก่การชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.11 เป็นคนหูเบาระแวงง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.11 และ การนินทาผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารคาดหวังว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์ที่สูงมาก

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์มีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์สูง 11 รายการ อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 13 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดเลยที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำ หรือต่ำมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่ำที่สุด 2 รายการ และเกณฑ์ต่ำ 1 รายการ

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านนั้น ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ เรื่องการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.78 เป็นกันเองและพบง่าย เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สร้างเสริมผู้ปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าคนอื่น สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67

พฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารเห็นว่าไม่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำถึง 3 รายการ ได้แก่ การชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.11 เป็นคนหูเบาระแวงง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.11 และการนินทาผู้ร่วมงานซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารคาดหวังว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงมาก และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์ที่สูงมาก

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์มีความเห็นว่า พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริง อยู่ในเกณฑ์สูง 20 รายการ สูงมาก 1 รายการ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ 3 รายการ ไม่มีพฤติกรรมด้านใดที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก สำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์สูง 1 ราย อยู่ในเกณฑ์ต่ำ 2 รายการ ไม่มีพฤติกรรมทางลบด้านใดที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่บรรณารักษ์เห็นว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.62 เป็นกันเองและพบง่าย ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.23 มีมรรยาทสังคมที่ดี ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.19

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่บรรณารักษ์เห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ทำได้แก่ เรื่องการสนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.40 การเป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.36 การจัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาสซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.36

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางลบ บรรณารักษ์เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมทางลบสูง ด้านชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.10

ตามความคาดหวังของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์คาดหวังว่าผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องให้อยู่ในเกณฑ์สูงมาก 16 เรื่อง เกณฑ์สูง 8 เรื่อง สำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบบรรณารักษ์คาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์สูงมาก

เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด กับบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุด ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมที่เป็นจริง และมีความเห็นกลายคล้ายกันในพฤติกรรมที่คาดหวัง

ตาราง 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย กับ บรรณารักษ์

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	คาดคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหาร		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดห
1	ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น	3.44	3.89	2.72	3.50
2	จัดแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดแจ้ง	3.44	3.78	2.77	3.47
3	ตำหนิงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	3.33	3.56	3.06	2.75
4	มอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ	3.11	3.78	2.97	3.49
5	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ	3.33	3.89	2.59	3.46
6	ให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน	2.89	3.67	2.56	3.43
7	ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงานก่อนมอบหมายงาน	2.78	3.67	2.63	3.50
8	ตรวจสอบผลงานสม่ำเสมอ	3.33	3.56	2.74	3.32
9	ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.67	3.89	3.08	3.64
10	ติดตามช่วยเหลืองานที่ยากและสำคัญ	3.67	3.78	2.87	3.46
11	ชี้แจงแนะนำวิธีปฏิบัติงานเมื่อมอบหมายงาน	3.33	3.78	2.85	3.62

ตาราง 3 (ต่อ)

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหาร		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดห
12	ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ	3.44	3.67	2.73	3.47
13	กำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ	3.00	3.44	2.46	3.19
14	ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.56	3.78	2.64	3.65
15	ใช้สติปัญญาตัดสินปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.00	3.89	2.73	3.54
16	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.11	3.89	2.88	3.50
17	ให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน	3.56	3.78	2.67	3.65
18	ส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน	2.89	3.67	2.63	3.66
19	รับผิดชอบต่องาน	3.67	3.78	3.13	3.72
20	เสียสละเพื่องานและส่วนรวม	3.67	3.89	2.98	3.70
21	ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา	3.67	3.78	2.97	3.65
22	มีมาตราฐานในการประเมินผลงาน	3.00	3.67	2.55	3.63
23	คำสั่งชัดเจน เข้าใจความหมายได้ง่าย	2.89	3.78	2.67	3.52
24	ประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวหรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ	3.11	3.67	2.72	3.10

ตาราง 3 (ต่อ)

	พฤติกรรมกิจสัมพันธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย			
		ทัศนะของผู้บริหาร		ทัศนะของบรรณารักษ์	
		พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง	พฤติกรรมจริง	พฤติกรรมคาดหวัง
25	ปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งอดทน	3.67	3.78	3.61	3.55
26	กล้าริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย	3.44	3.78	2.65	3.60
27	เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.22	3.78	2.87	3.70
	เฉลี่ย	3.30	3.75	2.80	3.50

จากตาราง 3 ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ เป็นดังนี้

ทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด ผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์สูงมาก 8 เรื่อง อยู่ในเกณฑ์สูง 19 เรื่อง ไม่มีพฤติกรรมใดที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ต่ำ หรือ ต่ำมาก

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ได้แก่ การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การติดตามช่วยเหลืองานที่ยากและมีความสำคัญ การรับฟังชอบต่องาน การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม การปฏิบัติงานตรงต่อเวลา และการปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งอดทน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67 การยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงานซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.56

ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดเกี่ยวกับพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารห้องสมุดมีความคาดหวังว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดควรแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารเห็นว่าควรแสดงสูงสุด ได้แก่ การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแต่ยอมปรนเมื่อจำเป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การใช้สติปัญญาตัดสินปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบ แบบแผน การเสียสละเพื่องานและส่วนรวมซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.89

ทัศนะของบรรณารักษ์ บรรณารักษ์เห็นว่า พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งหมด ไม่มีพฤติกรรมใดที่อยู่ในเกณฑ์สูงมาก หรือในเกณฑ์ต่ำ

พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่บรรณารักษ์เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วนั้น ผู้บริหารห้องสมุดปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงสุด ได้แก่ เรื่องการรับผิดชอบต่องาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.13 การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.08 การตำหนิงาน พร้องของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.06 และการปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง อดทน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.01

ตามความคาดหวังของบรรณารักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ บรรณารักษ์คาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุด แสดงพฤติกรรมในเกณฑ์ที่สูง และสูงมาก พฤติกรรมที่ต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ การรับผิดชอบต่องาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.72 การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.70 และการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.70

เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด กับทัศนะของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีความเห็นคล้ายคลึงกันทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่คาดหวัง

(2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังเป็นรายข้อในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยมิติมุ่งสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร	9	2.67	29.50	0.2223
	บรรณารักษ์	103	2.54	0.74	
2	ผู้บริหาร	9	2.56	20.75	0.3759
	บรรณารักษ์	103	2.36	0.90	

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.11 3.10	11.61 0.49	2.4994**
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.58	36.25 0.85	1.1662
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.40	28.61 0.66	1.2450
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.69	20.86 0.72	1.8900
7	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.33 2.36	13.75 0.80	0.0654
8	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.23	45.25 0.37	0.6401
9	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.86	39.28 0.69	1.0773
10	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.54	24.75 1.43	0.7487

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
11	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 2.92	46.69 00.78	1.2192
12	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.00	46.69 0.94	1.0865
13	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.62	35.53 0.83	1.2885
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.63	41.53 0.69	1.3809
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.56 2.70	39.28 0.72	1.4310
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.56 2.70	39.28 0.72	1.3182
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	1.00 1.71	0.00 1.13	2.0882 **

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	1.11 1.96	6.00 1.17	2.3611**
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.83	26.36 0.69	0.5039
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.65	43.00 1.45	1.3879
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.63	39.28 0.63	1.4425
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.81	43.00 0.14	1.2671
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.95	34.00 0.71	0.6180
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 2.62	46.69 1.08	1.5917
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 3.19	39.28 0.63	0.5739

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
26	ผู้บริหาร	9	3.22	38.44	0.3487
	บรรณารักษ์	103	2.99	0.87	
27	ผู้บริหาร	9	3.67	45.25	1.2028
	บรรณารักษ์	103	2.82	0.91	

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 4 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง เรื่องการชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมิตรสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.24	0.7688
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 3.42	0.28 0.28	0.1088
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 3.42	0.28 0.28	0.1088
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	1.67 1.25	1.00 0.23	2.2617**
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.71	0.11 0.23	1.1016
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 3.36	0.53 0.31	0.4032
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 3.49	0.53 0.25	0.2864

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
8	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.64	0.19 0.25	0.8125
9	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 3.56	0.28 0.27	0.0000
10	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.77	0.19 0.18	0.0678
11	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.86	0.11 0.12	0.2592
12	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.83	0.11 0.15	0.4498
13	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.80	0.19 0.16	0.1429
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.81	0.11 0.16	0.5822

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.79	0.11 0.17	0.7072
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.71	0.11 0.21	1.1502
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.83	0.11 0.16	0.2700
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.86	0.11 0.12	0.2500
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.75	0.11 0.19	0.9402
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.78	0.11 0.18	0.7576
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.78	0.11 0.18	0.8731

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.31	0.19 0.24	2.7794 **
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.48	0.11 0.25	2.4089 **
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.82	0.11 0.15	0.5247
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.67	0.11 0.22	2.9946 **
26	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.30	0.19 0.21	1.3756
27	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.30	0.19 0.21	3.0246 **

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 5 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุด ในเรื่องการทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น การเสริญผู้ปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัว และต่อหน้าผู้อื่น การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การมีมรรยาทสังคมที่ดี การสนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดมิติกิจสัมพันธ์ ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
1	ผู้บริหาร	9	3.44	37.78	1.1165
	บรรณารักษ์	103	2.72	0.75	
2	ผู้บริหาร	9	3.44	35.53	1.0316
	บรรณารักษ์	103	2.77	0.98	
3	ผู้บริหาร	9	3.33	36.25	0.4317
	บรรณารักษ์	103	3.06	0.65	
4	ผู้บริหาร	9	3.11	36.86	0.2186
	บรรณารักษ์	103	2.97	0.77	
5	ผู้บริหาร	9	3.33	34.00	1.2159
	บรรณารักษ์	103	2.59	0.64	

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.56	20.86 0.88	1.8900
7	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.78 2.63	25.19 0.84	0.2671
8	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.74	84.00 0.68	0.9637
9	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.08	43.00 5.57	0.8879
10	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.87	43.00 0.74	1.1647
11	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.33 2.85	34.00 0.66	0.7864
12	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 2.73	37.78 0.86	1.0851
13	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.46	24.75 0.82	0.9710

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.64	39.28 0.74	1.4063
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.00 2.73	24.75 0.76	0.4909
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.11 2.88	36.86 0.79	0.3582
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.67	3.28 0.67	2.7614 **
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	2.89 2.63	31.74 0.88	0.4232
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.13	43.00 0.77	0.7928
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.98	43.00 0.88	0.9999
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 2.97	45.25 0.87	0.9928

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
22	ผู้บริหาร	9	3.00	27.00	0.7753
	บรรณารักษ์	103	2.55	0.89	
23	ผู้บริหาร	9	2.89	23.11	0.4138
	บรรณารักษ์	103	2.67	0.71	
24	ผู้บริหาร	9	3.11	28.61	0.6691
	บรรณารักษ์	103	2.72	0.79	
25	ผู้บริหาร	9	3.67	43.00	0.9966
	บรรณารักษ์	103	3.01	0.79	
26	ผู้บริหาร	9	3.44	35.53	1.2482
	บรรณารักษ์	103	2.65	0.79	
27	ผู้บริหาร	9	3.22	38.44	0.5313
	บรรณารักษ์	103	2.87	0.86	

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 6 ผลปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ในเรื่อง การให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมิติกิจสัมพันธ์ตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	s^2	t
1	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.50	0.11 0.25	2.2914**
2	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.47	0.19 0.25	0.5223
3	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 2.75	0.28 0.64	2.9758**
4	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.49	0.19 0.25	2.7800
5	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 2.46	0.11 0.25	2.2564**
6	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.43	0.25 0.25	1.3817
7	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.50	0.25 0.25	0.9787

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
8	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.56 3.32	0.28 0.44	1.0559
9	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.64	0.11 0.23	1.5300
10	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.46	0.19 0.25	1.8572
11	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.62	0.19 0.24	0.9462
12	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.47	0.25 0.25	1.1514
13	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.44 3.19	0.53 1.41	1.1116
14	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.23	0.7855
15	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.54	0.11 0.25	2.0564**

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
16	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.50	0.11 0.25	2.2914**
17	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.23	0.7855
18	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.66	0.25 0.23	0.0598
19	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.72	0.19 0.20	0.3866
20	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.89 3.70	0.11 0.21	1.2141
21	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.65	0.19 0.23	0.7855
22	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.63	0.25 0.24	0.2346
23	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.52	0.19 0.25	1.5090

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มตัวอย่าง	N	$\bar{X}$	S^2	t
24	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.67 3.10	0.25 0.64	2.0971 **
25	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.55	0.19 0.25	1.3349
26	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.60	0.19 0.24	1.0645
27	ผู้บริหาร บรรณารักษ์	9 103	3.78 3.70	0.19 0.21	0.5041

** นัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 7 ผลปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุด ในเรื่องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น การต่ำหนิงานที่บกพร่อง การมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

(3) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมีปฏิสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง โดยส่วนรวม ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะผู้บริหารห้องสมุด

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	9	87.00	137.00	2.6544**
พฤติกรรมคาดหวัง	9	100.67	102.87	

**มีนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 8 ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าผู้บริหารคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	103	73.12	434.08	11.2949**
พฤติกรรมคาดหวัง	103	97.63	53.25	

** มีนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 9 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงและที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าบรรณารักษ์มีความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารต้องสมุดแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวัง ในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	9	80.44	161.78	4.2285 *
พฤติกรรมคาดหวัง	9	102.44	75.53	

*มีนัยสำคัญที่ .01

จากตาราง 10 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และจากค่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าผู้บริหารมีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงและตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมจริง	103	75.20	7895	18.9516**
พฤติกรรมคาดหวัง	103	98.78	78.87	

** มีนัยสำคัญ .05

จากตาราง 11 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในทัศนะของบรรณารักษ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จากค่าคะแนนเฉลี่ยปรากฏว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังจะให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์มากกว่าที่เป็นอยู่จริง

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	87.00	137.00	2.3741**
บรรณารักษ์	103	70.12	434.08	

** มีนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 12 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	100.67	102.87	1.1515
บรรณารักษ์	103	97.63	53.25	

จากตาราง 13 ปรากฏว่าพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรม กิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	80.44	161.78	1.1917
บรรณารักษ์	103	75.28	78.91	

จากตาราง 14 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ตามที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ พฤติกรรม กิจสัมพันธ์ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์

	N	$\bar{X}$	S^2	t
ผู้บริหาร	9	102.44	75.53	1.2079
บรรณารักษ์	103	98.78	78.67	

จากตาราง 15 ปรากฏว่าพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ ตามที่คาดหวังในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	s^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุด อายุมาก	21	78.81	118.96	3.3641*
ผู้บริหารห้องสมุด อายุน้อย	74	66.80	524.93	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุด อายุมาก	21	80.10	113.09	3.1570*
ผู้บริหารห้องสมุด อายุน้อย	74	72.46	34.77	

* มีนัยสำคัญ .01

จากตาราง 16 ปรากฏว่าผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกัน แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุ 45 ปี ลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดอายุมาก	21	99.19	47.46	1.1098
ผู้บริหารห้องสมุดอายุน้อย	71	97.27	53.79	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดอายุมาก	21	99.86	79.03	0.7545
ผู้บริหารห้องสมุดอายุน้อย	74	98.20	80.67	

จากตาราง 17 ปรากฏว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังให้ผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมา กับผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์มาก	65	69.25	541.06	0.1533
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์น้อย	30	69.90	290.44	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์มาก	65	74.70	202.84	0.4325
ผู้บริหารห้องสมุดประสบการณ์น้อย	30	72.97	383.14	

จากตาราง 18 ปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์ตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์ 8 ปีลงมากับผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์เกิน 8 ปีขึ้นไป

	N	$\bar{X}$	S^2	t
พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์				
ผู้บริหารประสบการณ์มาก	15	97.75	50.38	0.1084
ผู้บริหารประสบการณ์น้อย	30	97.57	59.02	
พฤติกรรมกิจสัมพันธ์				
ผู้บริหารประสบการณ์มาก	65	99.02	77.69	0.7029
ผู้บริหารประสบการณ์น้อย	30	97.60	86.25	

จากตาราง 19 ปรากฏว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ภาพทัศนะของผู้บริหารห้องสมุด และทัศนะของบรรณารักษ์ผู้ร่วมงาน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่เป็นจริง กับ พฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไป

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้กระทำกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 10 แห่ง จำนวน 132 คน ปีการศึกษา 2520

วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้วิจัยปรับปรุงเพิ่มเติมมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแปลและเรียบเรียง โดย วิจิตร ธีระกุล รวมทั้งแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของสมาน วีระกำแหง ลักษณะแบบสอบถามเป็น Role Differential Scale แบ่งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์กับด้านกิจสัมพันธ์ออกเป็นด้านละ 27 ข้อ ซึ่งวัดพฤติกรรมทั้งที่เป็นจริงในปัจจุบัน และพฤติกรรมตามความคาดหวัง

การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติคำนวณหาสิ่งต่อไปนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความแปรปรวน
2. ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยใช้ t - test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารเห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ 2 ระดับด้วยกัน คือ สูง และ สูง มาก พฤติกรรมที่สูงมาก คือ เรื่องการสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในการทำงานแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน เป็นกันเองและพบง่าย เก็บความลับของผู้ร่วมงาน สนใจไถ่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ต่ำหรือไม่เคยแสดงพฤติกรรมเหล่านี้เลย เช่น การชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น เป็นคนหูเบาระแวงง่าย และกาวหินทำผู้ร่วมงาน

สำหรับบรรณารักษ์ เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงและสูงมากเช่นเดียวกัน พฤติกรรมที่อยู่ในเกณฑ์สูง คือ เป็นกันเองและพบง่าย มีมรรยาทสังคมที่ดี ตลอดจนการส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าผู้ร่วมงาน แต่มีพฤติกรรมบางเรื่องที่บรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การสนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว เป็นที่พึ่งและช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว จัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส และการชอบทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เรื่อง ชอบทำงานตามลำพัง ไม่สังสรรค์กับผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรมอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร มีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดได้แสดงพฤติกรรมด้านนี้ในเกณฑ์สูงมากทุกเรื่อง และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบผู้บริหารห้องสมุดคาดหวังที่จะไม่ให้ปฏิบัติในเกณฑ์ที่สูงมากเช่นกัน

สำหรับบรรณารักษ์ มีความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมด้านนี้ในเกณฑ์ที่สูง และสูงมากกว่าเดิม และสำหรับพฤติกรรมที่เป็นไปในทางลบ บรรณารักษ์คาดหวังที่จะไม่ให้ผู้บริหารปฏิบัติ ในเกณฑ์ ที่สูงมากเช่นกัน

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมที่คาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ เรื่อง การชอบทำงานตามลำพังไม่สังสรรค์กับผู้อื่น การสรรเสริญผู้ปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การมีมรรยาทสังคมที่ดี สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์เรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันมีนัยสำคัญ.

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ที่เป็นจริงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร เห็นว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูงมาก พฤติกรรมที่สูงมาก คือ เรื่อง การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การติดตามช่วยเหลืองานที่ยาก และมีความสำคัญ การเสียสละเพื่องานและส่วนรวม การปฏิบัติงานตรงต่อเวลาตลอดจน การปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งอดทน

สำหรับบรรณารักษ์ เห็นว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์สูงทั้งหมด ไม่มีพฤติกรรมใดอยู่ในเกณฑ์ สูงมาก หรือต่ำมาก พฤติกรรมที่บรรณารักษ์เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงอยู่ในเกณฑ์สูงสุด คือ การรับผิดชอบต่องาน การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์มีทัศนะต่อพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ในเรื่อง การให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่ม และเลือกวิธีทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพฤติกรรมเรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ที่คาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร มีความคาดหวังที่จะให้แสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ในเกณฑ์ที่สูงมาก พฤติกรรมที่ผู้บริหารเห็นสมควรจะให้ปฏิบัติให้สูงขึ้นกว่าเดิมคือ การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบ แต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และการเสียสละเพื่องาน

สำหรับบรรณารักษ์ มีความคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมในแต่ละเรื่องในเกณฑ์ที่สูงและสูงมากกว่าเดิม พฤติกรรมที่บรรณารักษ์คาดหวังในเกณฑ์สูงสุด คือ การรับผิดชอบต่องาน การเสียสละเพื่องาน ตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์ มีทัศนะต่อพฤติกรรมที่คาดหวังด้านกิจสัมพันธ์ในเรื่อง การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบแต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น การทำงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน การมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ การสร้างบรรยากาศการทำงานให้ราบรื่นเสมอ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน และการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหวหรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนความคาดหวังในพฤติกรรมกิจสัมพันธ์เรื่องอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ปรากฏว่าตามทัศนะของผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ และทัศนะของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยแล้ว บรรณารักษ์เห็นสอดคล้องกับผู้บริหารควรมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเดิม

6. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมกิจสัมพันธ์เป็นจริงที่คาดหวังตามทัศนะของผู้บริหารและบรรณารักษ์ ปรากฏว่า ตามทัศนะของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าผู้บริหารเห็นสมควร รจะให้แสดงพฤติกรรมกิจสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่ และทัศนะของบรรณารักษ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า บรรณารักษ์มีความคาดหวังสอดคล้องกับผู้บริหารว่าควรมีพฤติกรรมกิจสัมพันธ์สูงกว่าเดิม

7. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ปรากฏว่า ผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง สูงกว่าบรรณารักษ์เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 และในความคาดหวังของผู้บริหารและบรรณารักษ์ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยแล้วพบว่าความคาดหวัง

ของผู้บริหารสูงกว่าความคาดหวังของบรรณารักษ์

8. ผลการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านเกื้อสัมพันธ์ที่เป็นจริงในทัศนะของผู้บริหารและบรรณารักษ์ ผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์เป็นจริง สูงกว่าบรรณารักษ์ แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้ว ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และในความคาดหวังของผู้บริหารและบรรณารักษ์ ปรากฏว่าผู้บริหารมีทัศนะต่อพฤติกรรมกิจสัมพันธ์สูงกว่าบรรณารักษ์ แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกันแล้ว ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9. ผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีอายุ และประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความคาดหวังที่มีต่อพฤติกรรมทั้งสองด้าน ปรากฏว่าบรรณารักษ์มีความคาดหวังให้ผู้บริหารทั้งที่มีอายุ และประสบการณ์ต่างกัน แสดงพฤติกรรมทั้งสองด้านเท่าเทียมกัน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยส่วนรวม ปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้บริหารงานโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพส่วนตัว มุ่งในด้านการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ผสมผสานกับการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้ในระดับดี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดได้บริหารงานห้องสมุดสอดคล้องกับหลักการบริหารของฮาลปิน (Halpin , 1957 : 39) ที่ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ว่าจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้งสองด้าน และสอดคล้องกับความเห็นของ วิจิตร ธีระกุล (วิจิตร ธีระกุล, 2518 : 19 – 21) ซึ่งเสนอความเห็นต่อผู้บริหารทุกประเภทว่า ผู้บริหารที่ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้บริหารที่ดี หรือเป็น Effective Leader นั้น คือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ยังไม่จัดว่าเป็นผู้บริหารที่ดีได้

สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปในทางลบ จากหลักการที่ว่า ในการบริหารงานนั้นทั้งผู้นำทางบวก และผู้นำทางลบ ย่อมได้ผลเสมอกัน ข้อแตกต่างมีอยู่ว่าผู้นำทางบวกได้ผลด้วยความพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้นำทางลบ บรรลุผลสำเร็จด้วยความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (จำเนียร สาระนาค , 2516 : 145) ฉะนั้น เมื่อผลการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดแสดงพฤติกรรมทางลบต่ำ หรือไม่เคยแสดงเลย อาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารห้องสมุดได้ยอมรับว่าในการบริหารงานห้องสมุดนั้น พฤติกรรมผู้นำในทางบวก ได้ผลดีกว่าทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ และโดยนัยนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารห้องสมุดอยู่ในลักษณะที่เป็นผู้นำ (Leader) มิใช่ เจ้านาย (Boss)

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์มีความเห็นแตกต่างกันเล็กน้อย ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารห้องสมุดให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ของตนเองสูงกว่าคะแนนที่ได้จากบรรณารักษ์ ตรงกับการวิจัยของสโครเดอร์ (Schroeder, 1970 : 5209A) ซึ่งพบว่าหัวหน้าแผนกวิชาประเมินผลตนเองในคะแนนที่สูงกว่าคณะอาจารย์ หรือ กลบดี หรือการวิจัยของดราก้อน (Dragon , 1976 : 7380 – 7381A) ซึ่งพบว่าผู้บังคับบัญชาและบรรณารักษ์มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ที่เป็นจริง โดยที่ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าตนได้แสดงพฤติกรรมมิตินี้สูงเช่นกัน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 : 91 – 94) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูให้คะแนนตนเองสูงกว่าอาจารย์ทุกด้าน โดยเฉพาะมิติมุ่งสัมพันธ์ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจแสดงว่าสภาพที่เป็นจริงมีความแตกต่างกันเล็กน้อย และอีกนัยหนึ่งผู้บริหารห้องสมุดมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้ก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งของบุคลิกภาพของนักบริหาร (สมพงศ์ เกษมสิน, 2516 : 406)

ในด้านพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุด และบรรณารักษ์ แตกต่างกันเล็กน้อยในสภาพที่เป็นจริง แต่โดยทั่วไปแล้วความคิดเห็นของบุคคลทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ตรงกับงานวิจัยของสมาน วีระกำแหง (สมาน วีระกำแหง, 2514 :91 – 94) ซึ่งพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับความคิดเห็นของอาจารย์ในพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์แตกต่างกันเล็กน้อย แต่โดยทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระดับ 1 เปอร์เซ็นต์ ผลการวิจัยนี้อาจชี้ให้เห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงนั้นมีความสำเร็จของงานดี

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามความคาดหวัง ปรากฏแน่ชัดว่า ทั้งผู้บริหารและบรรณารักษ์มีความปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะให้ผู้บริหารห้องสมุด มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ ทั้งนี้ตรงกับการวิจัยของไรค์ (Rike , 1977 : 7382 – 7383 A)ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ที่ทำการศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารห้องสมุดในอุดมคติ ควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ และในการวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร มีความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติสูงกว่าความคาดหวังของบรรณารักษ์ กรณีนี้อาจแสดงว่าผู้บริหารคำนึงว่าถึงแม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในกิจการต่าง ๆ เช่น การวางแผนนโยบาย แต่ขาดความสามารถในการเข้ากับงาน ไม่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดีแล้ว หรือขาดความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้แน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดี (ผ่น แสงสิงแก้ว, 2510 : 13) ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงผู้ร่วมงาน เพราะว่า การจะกำหนดให้มนุษย์ทำอะไรอย่างมีแบบแผนย่อมจะไม่ได้ผลเสมอไป เพราะการมีพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์สูงย่อมแสดงว่ามีความสามารถในการบริหารงานก็จริง แต่ถ้าหากมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย ย่อมแสดงว่ามีความสามารถสูงด้วยในการรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานไว้ได้ อีกประการหนึ่งการวิจัยครั้งนี้อาจชี้ให้เห็นเด่นชัดว่าผู้บริหารมีความปรารถนาสูงที่จะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งความปรารถนาในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเป็นที่พอใจนี้ จะเป็นแรงดลใจให้ผู้บริหารห้องสมุดปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่าอีกด้วย

ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน พบว่าผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุต่างกัน แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิจิตร ธีระกุล (Dheerakul , 1972 : 40) ซึ่งพบว่าครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รำพึง อัมเรศ (รำพึง อัมเรศ, 2517 : 46) ซึ่งพบว่าครูใหญ่ที่มีวัยวุฒิต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่าอายุของผู้บริหารห้องสมุดมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ

สำหรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์ของผู้บริหารห้องสมุดไม่ทำให้การแสดงพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากการวิจัยของรุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด (รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด, 2519 : 42 – 41) พบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกันมีสมรรถภาพในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ประสบการณ์ของผู้บริหาร

ห้องสมุดไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งสองมิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่าง เช่น ค่านิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน และอาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์อาจไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันในการแสดงพฤติกรรมทางการบริหาร (สมปรารถนา จอมเทศ, 2515 : 11)

ถึงแม้ว่าผู้บริหารห้องสมุดจะมีอายุ และประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม บรรณารักษ์ก็มีความคาดหวังที่จะให้ผู้ที่เป็นผู้บริหารห้องสมุด ได้แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติอย่างเท่าเทียมกัน แสดงว่า บรรณารักษ์อาจไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็นในเรื่องอายุ และประสบการณ์ มากนักคำนึงถึง สมรรถภาพในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารห้องสมุดจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานและความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรยากาศในการบริหารงานห้องสมุดดำเนินไปด้วยความราบรื่น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย

เพื่อให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรได้สำรวจเพื่อพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมของผู้บริหารเอง เท่าที่สามารถจะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตามความจำเป็นความเหมาะสม ประการหนึ่งคือผู้บริหารควรแก้ปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตยด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อีกประการหนึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้น่ารัก น่าคบ (likeableness) คือเป็นผู้ที่ชอบคนอื่นเป็น และเป็นผู้ที่คนอื่นชอบ เป็นผู้ที่ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน และควรคำนึงว่า ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลย หากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในทัศนะของบุคลากรทั้งหมดของห้องสมุด

2.2 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน หรือ บรรยากาศขององค์การ

2.3 ศึกษาความขัดแย้งที่มีอยู่ระหว่างผู้บริหารกับบรรณารักษ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ความแตกต่างของห้องสมุดมหาวิทยาลัยกับห้องสมุดอื่น ๆ เอกสารโรเนียว ไม่ปรากฏจำนวนหน้า.

จำเนียร สาระนาค มนุษยสัมพันธ์ในธุรกิจเบื้องต้น โรงพิมพ์หัตถศิลป์ 2516, 145 หน้า.

ชงชัย สันติพงษ์ การจัดองค์การและการบริหาร โรงพิมพ์บพิธ 2514, 302 หน้า.

ชวัชชัย ตั้งสง่า "ท่านเป็นนักบริหารที่ดีหรือไม่" อุตสาหกรรมสาร 19 (4) : 1 - 6 เมษายน 2519

นวนิตย์ อินทรามะ คำบรรยายวิชาห้องสมุดวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย 2519, ไม่ปรากฏจำนวนหน้า.

นวนิตย์ อินทรามะ "ปัญหาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย" วารสารห้องสมุด 17 (4) : 321 - 343 กรกฎาคม - สิงหาคม 2516.

ฝน แสงสิงแก้ว "มนุษยสัมพันธ์" ข้าราชการ 12 (11) : 18 พฤศจิกายน 2510.

ภิญโญ สาธร การบริหารงานบุคคล ไทยวัฒนาพานิช 2517, 587 หน้า.

รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด ประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2519, 98 หน้า.

รำพึง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 50 หน้า.

ล้วน สายยศ และ อังคณา ตันติรัตนานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช 2515, 276 หน้า.

วิจิตร ชีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร 26 (28) : 19 - 21 สิงหาคม 2518.

วิชญ์ ทับเที่ยง คำบรรยายวิชาการบริหารห้องสมุด 2519, ไม่ปรากฏจำนวนหน้า.

วิฑูญ อังคณารักษ์ วิธีทำงานให้ได้ดี พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2517, 165 หน้า.

สมพงศ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2513, 658 หน้า.

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช 2516, 531 หน้า.

สมาน วีระกำแหง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู วิทยานิพนธ์ คม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย 2515, 95 หน้า.

หาญชัย สงวนให้ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2519, 84 หน้า.

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 448 หน้า.

อัมพร ปันศรี และ นนทนา เผือกผ่อง การจัดและบริหารห้องสมุด มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2516, 500 หน้า.

อาษา เมฆสวรรค์ หลักบริหาร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น 2510, 112 หน้า.

อุทัย หิรัญโต ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร โอเดียนสโตร์ 2520, 312 หน้า.

Buck, Paul, Libraries and Universities, Harward University Press, Massachusetts, 1964, 172 pp.

Conant, Ralph W., "Sociological and Institutional Changes in American Life: Their Lmplications for the Library, "ALA Bulletin, 61 (5) : 528, May, 1967.

Cook, Richard P., "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain Variables in Selected Urban Elementary School," Dissertation Abstracts, 31 (10) : 5063A, April, 1971

Cronbach, Lee J., Essentials of Psychological Testing, 3rd.ed., Harper & Row, 1970,752 pp.

Davis, Keith, Human Behavior at Work : Human Relation and Organization Behavior, 4 th.ed., Mcgraw-Hill, New York, 1972.

Dheerakut, Vichit, Leadership Behavior of Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to sex, Age, Experience and Qualification, Doctor's Thesis, Brigham Young University,1972.

Dragon, Andrea claire, Self - Descriptions and Subordinate Descriptions of Leader Behavior of Library Administrators," Dissertation Abstracts, 37(12) : 7380 - 81 A, June 1977.

Edward, Allen R, Experimental Design in Psychological Research, 2nd.ed., Hareourl, Brace and World Inc., New York, 1962,678 pp.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, 2nd.ed., Mc Graw-Hill, New York, 1966, 446 pp.

Foy, Francis P., "An Analysis of the Leader Behavior of Taxas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts, 35(9) : 247A, November, 1974.

Hilpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, New York, Mc Millan Co., New York, 1966, 352 pp.

Herzberg, Federich, Work and the Nature of Man, The world Publishing Co., New York, 1966.

Horn, Roger, "The Idea of Academic Library Management," College and Research Libraries, 36(6) : 464-742, November, 1975.

Jennings, Frank G., "Carpe Diem," Library Journal, 92(3) : 420 February, 1976.

Mc Anally, Arthur M., and Downs, Robert B., "The Changing Role of Directors of University Libraries, "College and Research Libraries, 34(2) : 103-123, March, 1973.

Mittal, R.L., Library Administration Theory and Practice, Delhi, Metropolitan Book, 1969.

Napier, Thomas G., "Teacher Morale", Dissertation Abstracts, 27(5): 1228A, November, 1966.

Perry, Donall E., "A study of Administrative Style in Five University Libraries and its Refection in Staff Attitudes and International Management Process, "Dissertation Abstracts, 35(5):3025A, November, 1974.

Rike, Galen E., "Staff Leadership Behavior of Directors of State Library Agencies : A Study of Role Expectation and Prcoived Fulfillment, " Dissertation Abstracts, 37(12):7383A. June,1977.

Schroder,Glenn B., "Leader Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education, "Dissertation Abstracts, 30(12):5209A, June, 1970.

Simon, Herbert A., Denold,W. Smithburg and Victor,A.Thempson, Public Administration, Alfred A. Knopf,New York, 1950,382 pp.

Wilson, Louis R., and Tauber, Maurice F., The University Library, 2nd.ed., Columbia University Press, New York 1956,641 pp.

Willard, D. Dean, "Seven Realities of Library Administration,"Library Journal, 101(2):311 - 317, January, 1976.

Worthington, Jo Ann, "The Leader Behavior of Seconary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leader, "Dissertation Abstracts, 36(3) : 1237 - 1238 A, September, 1975.

ภาคผนวก

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ฉบับที่ 1

คำแนะนำในการตอบ

1. สำหรับผู้บริหารห้องสมุด โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างละเอียด พิจารณาว่าท่านปฏิบัติดังข้อความนั้นมากน้อยเพียงไร และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ท่านเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของท่าน

2. สำหรับบรรณารักษ์ โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้ออย่างละเอียด พิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงพฤติกรรมดังข้อความนั้นมากน้อยเพียงไร และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามระดับความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออก

3. เกณฑ์การตอบ

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุด	มีน้ำหนัก	4
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย	มีน้ำหนัก	3
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	มีน้ำหนัก	2
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่เคย	มีน้ำหนัก	1

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
1	ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน				
2	เป็นที่พึ่ง และ ช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว				
3	รอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์กับผู้อื่น				
4	เป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ				
5	สนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว				
6	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานและนำไปปฏิบัติ				
7	จัดพบปะสังสรรค์กับกลุ่มผู้ร่วมงานในบางโอกาส				

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
8	เป็นกันเอง และ พบง่าย				
9	ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย				
10	อารมณ์เย็น สุขุม ✓				
11	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าในการทำงาน ✓				
12	ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน				
13	ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสบายในการปฏิบัติงาน				
14	ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน เสมอหน้ากัน				
15	เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ผู้ร่วมงาน ✓				
16	พยายามจัดสภาพการทำงานให้ได้รับความสะดวกเพียงพอ				
17	รอบรู้หา ผู้ร่วมงาน				
18	เป็นคนหูเบา ระแวงง่าย				
19	ผู้ร่วมงานกล้าและสบายใจที่จะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา				
20	เก็บความลับของผู้ร่วมงาน				
21	ให้กำลังใจ เมื่อมีปัญหา หรือเกิดผิดพลาด				
22	ส่งเสริมผู้ปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น				
23	ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี				
24	แยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด				
25	มีมรรยาทสังคมที่ดี				
26	เต็มใจรับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้ร่วมงาน				
27	สนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน				
28	ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบ แต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น				
29	จัดแบ่งงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดแจ้ง				
30	กล้าตำหนิงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน				
31	มอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ				
32	สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ				

ข้อที่	พฤติกรรม	ระดับความถี่ของพฤติกรรม			
		1	2	3	4
33	ให้มีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน				
34	ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน ก่อนมอบหมายงาน				
35	ตรวจสอบผลงานสม่ำเสมอ				
36	ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ				
37	ติดตามช่วยเหลือ งานที่ยาก และมีความสำคัญ /				
38	ชี้แจง แนะนำ วิธีปฏิบัติงาน เมื่อมอบหมายงาน				
39	ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ				
40	กำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ				
41	ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน				
42	ใช้สติปัญญา ตัดสิน ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
43	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน				
44	ให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน				
45	ส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน				
46	รับฝึกฝนอบรมงาน				
47	มีความเสียสละเรื่องงานและส่วนรวม				
48	ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา				
49	มีมาตรฐานในการประเมินผลงาน				
50	ออกคำสั่งชัดเจน เข้าใจความหมายได้ง่าย				
51	มีการประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ				
52	ปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็งอดทน				
53	กล้าคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย				
54	ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				

ฉบับที่ 2

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดตามอุดมคติ หรือความคาดหวังของท่านว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถามหรือไม่ โดยไม่ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

คำแนะนำในการตอบ

1. สำหรับผู้บริหารห้องสมุด ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโดยตรง ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อพฤติกรรมที่กำหนดให้ โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1 2 3 4 ตามความถี่ของระดับความคิดเห็นให้ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน

2. สำหรับบรรณารักษ์ ท่านมีความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดควรมีพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ให้หรือไม่ โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความถี่ของระดับความคิดเห็น ให้ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน

3. เกณฑ์การตอบ

3.1	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีน้ำหนัก	4
3.2	เห็นด้วย	มีน้ำหนัก	3
3.3	ไม่เห็นด้วย	มีน้ำหนัก	2
3.4	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีน้ำหนัก	1

ข้อที่	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
1	ควรให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานเท่าเทียมกัน				
2	ควรจะเป็นที่พึ่ง และช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน				
3	ควรทำงานตามลำพัง และไม่ต้องสังสรรค์กับผู้อื่น				
4	ควรเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานในเรื่องผลประโยชน์ที่ผู้ร่วมงานควรจะได้รับ				
5	ควรสนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างฉับไว				
6	ควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานและนำไปปฏิบัติ				

ข้อที่	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
7	ควรจัดพบปะสังสรรค์กับคณะผู้ร่วมงานในบางโอกาส				
8	ควรทำตนเป็นกันเอง และผู้ร่วมงานเข้าพบง่าย				
9	ควรประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย				
10	ควรเป็นผู้ที่มีอารมณ์เย็น สุขุม				
11	ควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าในการทำงาน				
12	ควรส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้ร่วมงาน				
13	ควรทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่น และสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน				
14	ควรให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน เสมอหน้ากัน				
15	ควรมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน				
16	ควรจัดสภาพการทำงานให้ได้รับความสะดวกเพียงพอ				
17	ไม่ควรนินทาผู้ร่วมงาน				
18	ไม่ควรเป็นคนหูเบา ระแวงง่าย				
19	ควรทำให้ผู้ร่วมงานกล้าและสบายใจที่พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา				
20	ควรเก็บความลับของผู้ร่วมงาน				
21	ควรให้กำลังใจเมื่อมีปัญหา หรือเกิดความผิดพลาด				
22	ควรสรรเสริญผู้ปฏิบัติดีและประสบความสำเร็จทั้งส่วนตัวและต่อหน้าผู้อื่น				
23	ควรทำตนให้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี				
24	ควรแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันโดยเด็ดขาด				
25	ควรมีมรรยาทสังคมที่ดี				
26	ควรเต็มใจรับเรื่องราวร้องทุกข์จากผู้ร่วมงาน				
27	ควรให้ความสนใจไต่ถามทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน				
28	ควรให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบ แต่ผ่อนปรนเมื่อจำเป็น				
29	ควรจัดแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดแจ้ง				
30	ควรตำหนิงานที่บกพร่อง.				

ข้อที่	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
31	ควรมอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ				
32	ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ราบรื่นเสมอ				
33	ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน				
34	ควรปรึกษาหารือ ผู้ร่วมงานก่อนมอบหมายงาน				
35	ควรตรวจสอบผลงานอย่างสม่ำเสมอ				
36	ควรให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ				
37	ควรติดตามช่วยเหลืองานที่ยากและมีความสำคัญ				
38	ควรชี้แจงแนะนำ วิธีปฏิบัติงาน เมื่อมอบหมายงาน				
39	ควรจัดประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานเสมอ				
40	ควรกำหนดเวลาสำหรับงานแต่ละอย่างไว้เป็นระยะ				
41	ควรยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน				
42	ควรใช้สติปัญญา ตัดสินปัญหาต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ				
43	ควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน				
44	ควรให้ผู้ร่วมงานมีเสรีภาพในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีทำงาน				
45	ควรส่งเสริมให้มีการอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน				
46	ควรรับผิดชอบต่องาน				
47	ควรมีความเสียสละเพื่องานและส่วนรวม				
48	ควรปฏิบัติงานตรงต่อเวลา				
49	ควรมีมาตรฐานในการประเมินผลงาน				
50	ควรออกคำสั่งชัดเจน ให้เข้าใจความหมายได้ง่าย				
51	ควรจัดประชุมบอกเล่าความเคลื่อนไหว หรือแนวคิดใหม่ ๆ เสมอ				
52	ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง อดทน				
53	ควรกล้าที่จะคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย				
54	ควรทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				

ตาราง 20 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ

ก. พฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
1	3.87	0.12	2.80	0.46	5.4398
2	3.40	0.54	2.40	0.83	3.3080
3	3.87	0.12	2.67	0.95	4.4910
4	3.53	1.12	2.67	1.17	5.4773
5	3.27	0.35	2.53	1.27	2.2513
6	3.13	0.27	2.20	0.89	3.3429
7	2.87	0.84	1.93	0.35	3.3369
8	3.87	0.12	3.20	0.46	3.4062
9	3.53	0.41	2.80	0.46	3.0316
10	3.33	0.48	2.53	0.55	3.0523
11	4.00	0.00	2.87	0.41	6.8402
12	3.87	0.12	2.60	1.54	3.8173
13	3.60	0.26	2.40	0.54	5.1948
14	3.80	0.31	2.73	0.78	3.9688
15	3.80	0.17	2.67	0.67	4.7760
16.	3.47	0.27	2.73	0.92	2.6269
17	4.00	0.00	2.80	1.74	3.5222
18	3.93	0.29	3.00	1.00	3.1719
19	3.60	0.26	2.67	1.10	3.0887
20	3.53	0.70	2.27	0.64	4.2155

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
21	3.47	0.27	2.53	0.55	4.0205
22	3.33	1.38	2.40	0.83	3.2746
23	3.80	0.17	2.60	0.40	6.1570
24	3.33	1.10	2.20	0.89	3.3027
25	3.67	0.24	2.80	0.60	3.6771
26	3.73	0.21	2.53	0.98	4.2599
27	3.80	0.17	2.20	0.60	7.0578

$t_{.05}$ = 2.048

ตาราง 21 แสดงค่าอำนาจจำแนกการวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ

ข. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
1	3.40	0.69	2.27	1.21	3.1750
2	3.60	0.24	2.20	0.74	5.4752
3	1.73	0.78	2.60	0.69	2.7778
4	3.67	0.24	2.47	0.98	4.2061
5	3.27	0.57	2.47	0.98	2.4883
6	3.13	1.12	2.07	0.64	3.0940
7	3.80	0.17	2.27	0.78	6.0787
8	3.60	0.26	2.73	0.28	4.5862
9	3.93	0.07	2.80	0.74	4.8644
10	3.67	0.24	2.53	0.84	4.2490
11	3.60	0.69	2.60	0.69	3.2971
12	3.53	0.41	2.60	0.69	3.4330
13	3.40	0.40	2.40	0.47	4.1528
14	3.67	0.24	2.67	0.52	4.4425
15	3.80	0.17	2.60	0.69	5.0104
16	3.80	0.17	2.80	0.74	4.0601
17	3.80	0.17	2.73	0.35	5.7465
18	3.80	0.17	2.20	0.89	6.0196
19	3.93	0.07	3.33	0.24	4.1725
20	3.93	0.07	3.40	0.26	3.5738

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t
	$\bar{X}_1$	S_1^2	$\bar{X}_2$	S_2^2	
21	3.93	0.07	3.31	0.47	4.4743
22	3.33	0.24	2.13	0.70	4.7942
23	3.80	0.17	2.80	0.31	5.5928
24	3.53	0.55	2.07	0.64	5.1828
25	3.60	0.24	2.20	0.74	5.4752
26	3.53	0.41	2.53	0.84	3.4638
27	3.87	0.12	2.73	0.50	5.6047

$t_{.05}$ = 2.048