

บทที่ 1

บทนำ



## ความเป็นมาของปัญหา

ห้องสมุดคือหัวใจของการศึกษาและการสอนในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ ศาสตราจารย์ สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์ (2525: 64) ไทกลาวไวว่า ห้องสมุดคือหัวใจของการศึกษาในมหาวิทยาลัย ประเทศที่เจริญแล้วจะประเมินคุณภาพการสอนในมหาวิทยาลัยได้จากหนังสือและอุปกรณ์การอ่านที่มีอยู่ในห้องสมุดของสถาบันการศึกษานั้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของศาสตราจารย์ Paul Buck (1964: 4295) หัวหน้าห้องสมุดมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ที่ให้ข้อคิดว่าคุณภาพของห้องสมุดจะเป็นเครื่องกำหนดคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

การที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินงานและทำหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมต้องมีทรัพยากรในการบริหารงานที่สำคัญ 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการ และในบรรดาทรัพยากรทั้ง 4 ประการเหล่านั้น คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะถ้าหากคนที่มีคุณภาพแล้ว ทรัพยากรอย่างอื่นก็ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพได้เลย (เลื้อน รัตนมงคล 2522: 207) ซึ่งสอดคล้องกับ ฌาพร โภศลวัฒน์ (2521: 25) ที่กล่าวถึง 4 ปัจจัยดังกล่าวและเน้นการบริหารถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุด

Kemper (1971: 12) ไทกลาวว่า "การบริหารงานบุคคลมีผลต่อจุดมุ่งหมายของห้องสมุด ซึ่งผู้บริหารมักมีจุดประสงค์หลักในการบริหารคือเพื่อเพิ่มคุณภาพของงานบริการให้สูงสุดในขอบเขตของงบประมาณที่มีอยู่" การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุดที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงตั้งแต่การเลือกสรรบุคลากร การสร้างขวัญและความพึงพอใจ การพัฒนาบุคลากร และการให้ออกจากงาน ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักว่าความเจริญก้าวหน้าของห้องสมุดจะมีขึ้นได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทุกคน วิธีการที่จะทำให้บรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและเทคนิคของผู้บริหารที่จะเลือกใช้ ซึ่งวรภัทร โทชนะเกษม (2520: 16) กล่าวไวว่าในบางครั้งนักบริหารที่บริหารงานอย่างเป็นกันเองและให้ประชาธิปไตยเกินไปก็อาจประสบความล้มเหลว

ได้เหมือนกัน ในขณะที่บางครั้งการบริหารงานแบบเด็ดขาดก็อาจประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน

ผู้บริหารที่ดีต้องมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานอยู่ในระดับมากถึง 2 ด้าน (วิจิตร ธีระกุล 2518: 19) แต่โดยสภาพการณ์แล้ว ผู้บริหารห้องสมุดบางคนแสดง - พฤติกรรมการบริหารโดยมุ่งงานเพียงด้านเดียว ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ก็พร่องไปจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่ายต่อการปฏิบัติงานเพราะผู้บริหารไม่สนใจและไม่ให้กำลังใจเท่าที่ควร ส่วนผู้บริหารบางคนก็แสดงพฤติกรรมการบริหารในลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์มากเกินไปจนลืมนิ่งถึงงาน อันทำให้ผู้ร่วมงานละเลยต่อกฎระเบียบ หรือคำสั่งต่าง ๆ เพราะถือความเป็นกันเอง ในที่สุดผู้ร่วมงานก็จะเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน และจากแนวคิดของ Mayo (อ้างอิงจาก กิติมา ปรีดีติลล 2524: 54) ซึ่งทำการวิจัยพบว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องคำนึงถึงคนไม่ใช่มุ่งแต่งานเพียงอย่างเดียว

\* พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน หากผู้บริหารห้องสมุดเป็นคนชอบวางตัวไว้สูง ถือตัวเองเป็นใหญ่ เอาความคิดของตัวเองเป็นหลักในทุกเรื่อง ไม่ชอบสำรวจความคิดเห็นและไม่ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้แจ่มแจ้ง ความไม่พึงพอใจก็ย่อมเกิดขึ้นในกลุ่มของผู้ร่วมงาน แต่ถ้าผู้บริหารห้องสมุดใช้การบังคับบัญชาโดยไม่ถือตัวเป็นนาย ปกครองผู้ร่วมงานด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถือความคิดเห็นส่วนรวมเป็นใหญ่ ความพึงพอใจก็ย่อมจะเกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้บรรณารักษ์เกิดความชอบในงาน และมีความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หากเมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ หรือรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตนเอง ก็จะมีความรู้สึกไม่มั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ไม่พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ (กล้า ทองขาว 2523: 2) ซึ่ง Herzberg, Mausner และ Snyderman (1959) ศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจจะเป็นลักษณะภายในของงานที่ทำ นั่นคือ ลักษณะงาน หน้าที่รับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า และการยอมรับผลความสำเร็จและสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจะเป็นลักษณะภายนอก ซึ่งรวมไปถึงการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารขององค์การ เพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง นอกจากนี้ยังสรุปด้วยว่าบรรณารักษ์แต่ละคนก็มีความต้องการแตกต่างกันตลอดเวลา และเสถียร เหลืองอร่าม (2519: 84) ได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การแต่ละกลุ่มอาจเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน

ด้วยเหตุที่พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ ผู้บริหารห้องสมุดจะมีพฤติกรรมทางการบริหารที่แตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าในบางกรณีจะมีการกำหนดอำนาจ ขอบเขต และบทบาทของผู้บริหารไว้อย่างมีแบบแผน ผู้บริหารก็มักจะไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพิจารณาของตัวเองเป็นหลักในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์นั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานห้องสมุดของบรรณารักษ์ และยังเป็นพลังให้บรรณารักษ์เกิดความมานะอดทน ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ อันทำให้ห้องสมุดบรรลุผลตามเป้าหมายที่ใดวางไว้ ดังนั้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ควรแก่การศึกษาค้นคว้าว่าพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์มากน้อยเพียงใด เพื่อให้ผู้บริหารห้องสมุดจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบรรณารักษ์ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมคานึงถึงสัมพันธ์ (Consideration) และคานึงงาน (Initiating Structure) ของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีผู้บริหารห้องสมุดมุ่งถึงสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีผู้บริหารห้องสมุดมุ่งงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคานึงถึงสัมพันธ์และคานึงงานของผู้บริหารห้องสมุด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงลักษณะของพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดว่า มีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์หรือด้านมุ่งงาน
2. ทำให้ทราบ ว่าบรรณารักษรมีความพึงพอใจในผู้บริหารห้องสมุดที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์หรือด้านมุ่งงาน
3. สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารห้องสมุดโดยตรงในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เหมาะสม
4. สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมมาทำหน้าที่บริหารห้องสมุด
5. ทำให้ทราบ ว่าพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุด มีความสัมพันธ์เพียงใดต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษรมห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ และด้านมุ่งงาน
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษรม
3. ตัวแปรแทรกซ้อน (Extraneous Variables) ได้แก่ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ของบรรณารักษรม ตลอดจนเพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และสถานภาพของผู้บริหาร (ข้าราชการสาย ก. สาย ข. หรือ สาย ค.) สถานภาพห้องสมุด (แผนก กอง สำนัก) ระบบการบริหารห้องสมุด (รวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ) ระดับการศึกษาสูงสุดที่เปิดสอนในสถาบัน (ปริญญาตรี - โท - เอก) ลักษณะการเรียนการสอนของสถาบัน (มหาวิทยาลัยเปิดหรือมหาวิทยาลัยปิด)

### สมมุติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารห้องสมุด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษรม ไม่แตกต่างกัน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อผู้บริหารห้องสมุดที่มีพฤติกรรมคานมุงกิจสัมพันธ์และคานมุงงาน ไม่แตกต่างกัน

3. พฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ เมื่อควบคุมผลของตัวแปรต่อไปนี้คือ อายุ การศึกษา และประสบการณ์ของบรรณารักษ์ ตลอดจนเพศ อายุ ตำแหน่ง การศึกษา ประสบการณ์ และสถานภาพของผู้บริหาร สถานภาพห้องสมุด ระบบการบริหารห้องสมุด ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในสถาบัน และลักษณะการเรียนการสอนของสถาบัน

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมผู้บริหาร จะทำการศึกษาใน 2 ด้านคือ

1.1 พฤติกรรมคานมุงกิจสัมพันธ์ (Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ร่วมงานโดยเน้นความเป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติยกย่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและจริงใจ

1.2 พฤติกรรมคานมุงงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจะเป็นไปตามตำแหน่ง หน้าที่ และภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ จะศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ได้แก่

2.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ประกอบด้วย เงินเดือน โอกาส-

ที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในงาน

3. ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (Academic Libraries) หมายถึงห้องสมุดกลางหรือห้องสมุดวิทยาเขต ของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของรัฐ ระดับมหาวิทยาลัย หรือของสถาบันการศึกษาชั้นสูงของรัฐที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น และมีระบุไว้ในกฎหมายว่ามีฐานะเทียบเท่ามหาวิทยาลัย โดยสังกัดอยู่กับทบวงมหาวิทยาลัย รวม 14 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4. ผู้บริหารห้องสมุด ได้แก่ หัวหน้าห้องสมุดกลางหรือห้องสมุดวิทยาเขตของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้งจากบุคลากรสาย ก. สาย ข. หรือสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษานั้นโดยทำหน้าที่บริหาร วางนโยบาย และควบคุมการดำเนินงานของห้องสมุดนั้น

5. บรรณารักษ์ ได้แก่ บรรณารักษ์วิชาชีพ (Professional Librarians) ซึ่งมีวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรีทางบรรณารักษศาสตร์ และได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งบรรณารักษ์หรือตำแหน่งอาจารย์ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดกลางหรือห้องสมุดวิทยาเขตของสถาบันอุดมศึกษา โดยทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานบริหาร งานเทคนิค และงานบริการห้องสมุด ที่ต้องใช้ความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์

### นิยามของคำที่ใช้ในการวิจัย

1. อายุ หมายถึง อายุจริงของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ โดยแบ่งอายุของผู้บริหารห้องสมุดเป็น 3 กลุ่มคือ ต่ำกว่า 35 ปี, 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป และแบ่งอายุของบรรณารักษ์เป็น 5 กลุ่มคือ 21-25 ปี, 26-30 ปี, 31-35 ปี, 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป

2. ตำแหน่งหมายถึง ตำแหน่งของผู้บริหารห้องสมุดที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้งจากบุคลากรสาย ก. สาย ข. หรือสาย ค. โดยมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันคือ หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก

3. การศึกษาหมายถึงวุฒิสูงสุดทางการศึกษาที่ผู้บริหารหรือบรรณารักษ์ได้รับคือ  
ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือประกาศนียบัตรชั้นสูงทางบรรณารักษศาสตร์
  4. ประสบการณ์หมายถึง ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารห้องสมุด และ  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานห้องสมุดของบรรณารักษ์ โดยแบ่งประสบการณ์ของผู้บริหารห้องสมุด  
เป็น 3 กลุ่มคือ ต่ำกว่า 4 ปี, 5-8 ปี และ 9 ปีขึ้นไป และแบ่งประสบการณ์ของบรรณารักษ์เป็น  
5 กลุ่มคือ 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี, 16-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป
  5. สถานภาพผู้บริหารห้องสมุดหมายถึง การดำรงตำแหน่งผู้บริหารห้องสมุด จะต้องมา  
จากข้าราชการสาย ก. สาย ข. หรือสาย ค. ตามที่พระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้น  
ได้กำหนดไว้
  6. สถานภาพห้องสมุดหมายถึง ฐานะของห้องสมุดซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งได้  
กำหนดให้เป็น แผนก กอง สำนัก หรืออื่น ๆ
  7. ระบบการบริหารห้องสมุดหมายถึง ระบบการบริหารงานของห้องสมุดสถาบันอุดม-  
ศึกษาแห่งนั้นเป็นแบบรวมอำนาจ (Centralized) หรือแบบกระจายอำนาจ (Decentralized)
  8. ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในสถาบันหมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่สถาบันอุดม-  
ศึกษาแห่งนั้นเปิดสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก
  9. ลักษณะการเรียนการสอนของสถาบันหมายถึง ระบบการเรียนการสอนของสถาบัน-  
อุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิด มหาวิทยาลัยปิด หรือทั้งสองระบบรวมกัน
  10. พฤติกรรมผู้บริหารหมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารห้องสมุดที่แสดงออกใน  
ฐานะผู้นำกลุ่มให้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมงานเข้าใจใน  
บทบาท หน้าที่ รับผิดชอบร่วมกันทำงาน หาทางแก้ไขปัญหา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
เป็นอย่างดี พฤติกรรมผู้บริหารมี 2 แบบคือ พฤติกรรมคานมุงกิจสัมพันธ์ (Consideration)  
และพฤติกรรมคานมุงงาน (Initiating Structure)
- พฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 2 แบบในการวิจัยฉบับนี้ สามารถวัดได้โดยเครื่องมือประเมิน-  
พฤติกรรมผู้บริหารที่มีชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)  
ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

10.1 พฤติกรรมคำนึงถึงสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารห้องสมุดที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานโดยเน้นความเป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกันเอง ความไวเนื้อเชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติยกย่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารห้องสมุดกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและจริงใจ

10.2 พฤติกรรมคานมุงงาน (Initiating Structure) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารห้องสมุดที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารห้องสมุดกับผู้ร่วมงานจะเป็นไปตามตำแหน่ง หน้าที่ และภาระที่ได้รับมอบหมาย

11. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อ 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกคือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งกับบัญชา สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งกับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และ ความมั่นคงในงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไคจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

(Herzberg, Mausner and Snyderman 1959: 113-115)