

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรม

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ประกอบด้วย สารนิเทศเพื่อการบริหาร บทบาทของผู้บริหาร ระดับการบริหารและการใช้สารนิเทศของผู้บริหาร การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สารนิเทศเพื่อการบริหาร

ความหมาย

สารนิเทศเพื่อการบริหาร หมายถึง สารนิเทศและระบบการรวบรวม การจัดเก็บและการประมวลผลสารนิเทศ เพื่อนำมาซึ่งการควบคุมทางการบริหารที่ดี เหมาะกับวัตถุประสงค์เฉพาะ และสามารถปรับให้เหมาะสมกับองค์กร (Laudon and Laudon, 1988 : 63)

Whittemore และ Yovits (1973 : 222) ให้คำจำกัดความของคำว่า “สารนิเทศเพื่อการบริหาร” ว่าหมายถึง ข้อมูลที่มีคุณค่าในการตัดสินใจ กล่าวคือ สารนิเทศจะต้องมีศักยภาพในการช่วยลดและแก้ปัญหา หรือแม้แต่เพิ่มความไม่แน่ใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์เฉพาะเจาะจง

Certo (1997 : 508) กล่าวว่า “สารนิเทศเพื่อการบริหาร” คือ กลุ่มของบทสรุปต่าง ๆ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

Boland (1983 : 10-26 cited in Brophy, 1986 : 87) ได้ให้ความหมายของ “สารนิเทศเพื่อการบริหาร” ว่าเป็น การสื่อสารซึ่งนำไปสู่การกระทำเกี่ยวกับการบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรดีขึ้น และทำให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยกระบวนการการวางแผนและการควบคุม

ส่วน Burch และ Grudnitski (1989 : 3) กล่าวว่า “สารนิเทศเพื่อการบริหาร” คือ ข้อมูลที่อยู่ในบริบทที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ รวมทั้งที่สื่อสารไปยังผู้รับซึ่งใช้ข้อมูลนั้นในการตัดสินใจ

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “สารนิเทศเพื่อการบริหาร” หมายถึง ข้อมูลที่ได้มาจากวิเคราะห์ มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ รวมถึงช่วยลดและแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ประเภท

Brophy (1986 : 42-48) ได้แบ่งประเภทของสารนิเทศเพื่อการบริหาร ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ สารนิเทศในกระบวนการวางแผน สารนิเทศที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร สารนิเทศสำหรับการควบคุมบุคลากรและแรงจูงใจ และสารนิเทศสำหรับการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. สารนิเทศในกระบวนการวางแผน สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 สารนิเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แบ่งออกได้เป็น

1.1.1 สารนิเทศด้านกฎหมาย การเมือง และรัฐบาล

เนื่องจากห้องสมุดไม่สามารถดำเนินงานได้เพียงลำพัง หรือเป็นอิสระในการให้บริการ แต่ต้องดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่ออกโดยรัฐบาล ดังนั้น ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทางด้านนี้เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนงานห้องสมุดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.1.2 สารนิเทศด้านแนวโน้มในสังคม

แนวโน้มต่าง ๆ ในสังคมเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อห้องสมุด เช่น การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร และจำนวนประชากรที่ว่างงานส่งผลกระทบต่อให้บริการของห้องสมุดประชาชน ความต้องการการศึกษาต่อที่เพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่จะต้องปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อรองรับกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องคอยติดตามข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมเพื่อนำมาใช้ประกอบกับการวางแผนเพื่อให้ห้องสมุดของตนสามารถดำเนินงานสนองความต้องการของผู้ใช้บริการภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.1.3 สารนิเทศด้านความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อห้องสมุดหลายประการ ผลกระทบประการแรก คือ เทคโนโลยีทำให้การพัฒนาบริการต่าง ๆ มีความเป็นไปได้และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง เช่น OPAC (Online Public Access Catalogues) บริการสืบค้นสารนิเทศระบบออนไลน์ บริการจัดส่งสารนิเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ประการต่อไป คือ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้ห้องสมุดต้องการบุคลากรที่มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และประการที่

สาม คือ เทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อตัวองค์กรเอง โดยเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานต่าง ๆ ของห้องสมุด ทำให้ผู้บริหารต้องวางแผนงานเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สารนิเทศเกี่ยวกับพัฒนาการของเทคโนโลยีสารนิเทศจึงมีความสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาห้องสมุด

1.1.4 สารนิเทศด้านวิชาชีพ

เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร โดยการเปรียบเทียบกับห้องสมุดอื่น ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องการสารนิเทศเกี่ยวกับห้องสมุดอื่น ๆ ทั้งห้องสมุดในประเทศและต่างประเทศ และสารนิเทศที่ได้จากการประชุมของนักวิชาชีพทางด้านสารนิเทศ เพื่อช่วยในการวางแผนงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องสมุดของตน

1.2 สารนิเทศเกี่ยวกับตลาดภายนอก

1.2.1 สารนิเทศด้านความต้องการของผู้ใช้

เนื่องจากห้องสมุดเป็นองค์กรที่ให้บริการแก่ผู้ใช้ ดังนั้น ห้องสมุดไม่สามารถดำเนินการโดยอิสระโดยไม่คำนึงถึงตลาดของตน จำนวนผู้ใช้และความต้องการของผู้ใช้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารห้องสมุดจึงไม่ควรมองข้ามสิ่งเหล่านี้ไป

1.2.2 สารนิเทศด้านความต้องการขององค์กรต้นสังกัด

ห้องสมุดหลายแห่งดำเนินงานเสมือนเป็นศูนย์บริการภายในองค์กรใหญ่ ๆ ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องคำนึงถึงความสำคัญของห้องสมุดที่มีต่อองค์กรและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อห้องสมุดในการวางแผนงานด้วย

1.3 สารนิเทศภายในองค์กร

1.3.1 สารนิเทศด้านสภาพปัจจุบันขององค์กร

ความต้องการลำดับแรกของผู้บริหาร คือ การทราบสภาพที่เป็นจริงของห้องสมุดทุกด้าน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงานในการที่จะรักษาและขยายบริการต่าง ๆ ต่อไป

1.3.2 สารนิเทศด้านความต้องการขององค์กรในอนาคต

การวางแผนเป็นงานที่สำคัญสำหรับการวางแผนแนวทางจากปัจจุบันไปสู่อนาคต สารนิเทศด้านความต้องการขององค์กรในอนาคต คือ สารนิเทศเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุดซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาพขององค์กรในอนาคตได้ และในการตั้งวัตถุประสงค์ของห้องสมุดนั้นจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้นสังกัดด้วย อย่างไรก็ตาม ห้องสมุดไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรกได้เสมอไป เนื่องจากห้องสมุดมักมีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตลาด ดังนั้น วัตถุประสงค์ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน

1.3.3 สารนิเทศด้านทรัพยากรที่มีอยู่

ห้องสมุดต้องดำเนินงานอยู่ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเสมอ ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะต้องทราบเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนอย่างเห็นได้ชัด ในห้องสมุดส่วนใหญ่ การดำเนินงานมักขึ้นอยู่กับงบประมาณในการจัดหาทรัพยากรเข้ามาในองค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของห้องสมุดนั้น ๆ

2. สารนิเทศที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร

ในขณะที่ผู้บริหารต้องการสารนิเทศด้านทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อใช้ในการวางแผน แต่ในกระบวนการเปลี่ยนจากแผนไปสู่การปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารก็ต้องการสารนิเทศเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อใช้ในการจัดองค์กร โดยทั่วไป ทรัพยากรของห้องสมุดสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน บุคลากร อาคาร วัสดุ และการบริการ ผู้บริหารห้องสมุดต้องสามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องทราบทั้งทรัพยากรที่มีอยู่ และแนวทางการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม ตลอดจนทั้งวิธีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. สารนิเทศสำหรับการควบคุมบุคลากรและแรงจูงใจ

สารนิเทศด้านบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้บริหารห้องสมุด อย่างไรก็ตาม ห้องสมุดต่าง ๆ มีแนวโน้มว่าจะไม่มีการบันทึกสารนิเทศเกี่ยวกับบุคลากรอย่างละเอียด เหมือนกับที่มีการบันทึกสารนิเทศเกี่ยวกับสื่อตีพิมพ์และสื่อไม่ตีพิมพ์ หรือผู้ใช้บริการต่าง ๆ ในห้องสมุด เนื่องจากความยากลำบากในการบันทึกสารนิเทศเกี่ยวกับบุคลากร แต่จากประสบการณ์และหลักฐานต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ที่มีสารนิเทศทางด้านนี้จะได้เปรียบ เพราะผู้บริหารสามารถจัดบุคลากรให้ทำงานที่ตรงกับความสามารถได้ รวมทั้งสนองตอบต่อความต้องการขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน

4. สารนิเทศสำหรับการควบคุมการปฏิบัติงาน

หน้าที่สุดท้ายของผู้บริหารและเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารทุกคน คือ การติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว ถ้าหากมิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่าแผนงานต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้นและส่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จลงได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบงานโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การควบคุม

เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอย่างน้อยที่สุด 3 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบการดำเนินงานกับแผนงานที่วางไว้ และการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เข้ากับแผนที่วางไว้

4.1 การประเมินผลการดำเนินงาน

สารนิเทศที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นสารนิเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานที่เป็นไปได้ตามทฤษฎี ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูงจนถึงการทำให้ผู้ใช้ทุกคนพึงพอใจในการบริการทั้งหมดของห้องสมุด แต่ในส่วนที่สองเป็นสารนิเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง เช่น ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในแผนกหนึ่งอยู่ในระดับต่ำหรือผู้ใช้มีความพึงพอใจในการบริการของห้องสมุดอยู่ในระดับ 50 เปอร์เซ็นต์

4.2 การเปรียบเทียบวัตถุประสงค์กับการดำเนินงาน

กระบวนการควบคุมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทั้งหมดและสิ่งที่เกี่ยวกับโครงการหรือแผนงานที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบสารนิเทศที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทั้งหมดและผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกันว่าสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

4.3 การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน

ในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าจะปรับเปลี่ยนทรัพยากรหรือองค์ประกอบอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจจะต้องปรับเปลี่ยนแผนงาน เนื่องจากแผนงานที่วางไว้นั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ดังนั้น สารนิเทศที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

คุณลักษณะ

สารนิเทศที่ดีที่จะเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการบริหารงานได้นั้น จะต้องเป็นสารนิเทศที่สามารถช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งพิจารณาได้จากคุณลักษณะของสารนิเทศเพื่อการบริหาร ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้อง (Relevance)

ความเกี่ยวข้อง หมายถึง สารนิเทศมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และที่สำคัญจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน กล่าวคือ สารนิเทศที่ได้รับสามารถตอบคำถามทั้ง What, Why, Where, When, Who, และ How ที่ผู้บริหารต้องการทราบได้ อย่งไรก็ตาม สารนิเทศที่มี

ความเกี่ยวข้องและมีคุณค่าสำหรับคนหนึ่งอาจไม่มีความเกี่ยวข้องและไม่มีความสำคัญสำหรับอีกคนหนึ่งก็ได้ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่มีความสำคัญในอดีตนั้น ในปัจจุบันอาจไม่มีความสำคัญหรือไม่มีความสำคัญแล้วจึงต้องกำจัดทิ้งไป ดังนั้น จึงควรรวบรวมไว้แต่สารสนเทศที่มีความเกี่ยวข้องเท่านั้น (Burch and Grudnitski, 1989 : 6-7 ; Senn, 1990 : 64)

2. ความทันเวลา (Timeliness)

ความทันเวลา หมายถึง ผู้บริหารได้รับสารสนเทศในเวลาที่ต้องการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีสารสนเทศอยู่พร้อมเมื่อถึงเวลาที่ผู้บริหารต้องการใช้ ฉะนั้น ความล่าช้าของสารสนเทศ อาจทำให้การใช้ประโยชน์ของสารสนเทศลดน้อยลง กล่าวคือ ถ้าสารสนเทศถึงมือผู้บริหารช้าไป ผู้บริหารได้ตัดสินใจไปแล้ว สารสนเทศที่ได้รับก็จะไม่มีความหมาย ในขณะเดียวกัน ถ้าสารสนเทศถึงมือผู้บริหารเร็วไป สารเทศนั้นก็จะเป็นสิ่งเกินความต้องการ ดังนั้น สารเทศเพื่อการบริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องถึงมือผู้บริหารในเวลาที่ต้องการ (Brophy, 1986 : 37 ; Senn, 1990 : 64)

3. ความสมบูรณ์ครบถ้วน (Completeness)

ความสมบูรณ์ครบถ้วน หมายถึง สารสนเทศที่มีอยู่นั้นครอบคลุมเรื่องราวที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และผู้บริหารทราบข้อมูลทุกอย่างในเรื่องที่ต้องการหรือต้องพิจารณา การมีสารสนเทศสมบูรณ์ครบถ้วน มิได้หมายความว่า มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นจำนวนมาก แต่หมายถึงการเก็บรวบรวมสารสนเทศเฉพาะที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการใช้ในการบริหารหรือการตัดสินใจ (Brophy, 1986 : 38-39 ; Senn, 1990 : 64)

4. ความถูกต้องเที่ยงตรง (Accuracy)

ความถูกต้องเที่ยงตรง หมายถึง การที่สารสนเทศปราศจากข้อผิดพลาด มีความชัดเจน สะท้อนถึงความหมายของข้อมูลที่เป็นอยู่อย่างถูกต้อง สื่อสารสภาพที่ถูกต้องแก่ผู้บริหาร และสามารถตีความได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งผู้บริหารแต่ละคนที่ได้รับสารสนเทศอย่างเดียวกันจะต้องมีความเข้าใจตรงกัน สารเทศที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงสูงจะให้ประโยชน์แก่องค์กรได้มาก (Brophy, 1986 : 39-40 ; Burch and Grudnitski, 1989 : 6 ; Senn, 1990 : 64)

5. ระยะเวลาของสารสนเทศ (Time Horizon)

ระยะเวลาของสารสนเทศ หมายถึง ความเกี่ยวข้องของสารสนเทศกับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต สารเทศเชิงประวัติจะให้มุมมองของสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต สารเทศที่แสดงผลการปฏิบัติงานในอดีตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำมาใช้ใน

การตัดสินใจ รวมทั้งการวางแผนงานให้กับองค์กรในอนาคต เนื่องจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตอาจจะเกิดขึ้นได้ในปัจจุบันหรืออนาคต สารนิเทศในปัจจุบันช่วยในการปรับเปลี่ยนและควบคุมการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ส่วนสารนิเทศในอนาคตจะช่วยองค์กรในการวางแผนสำหรับความต้องการและการปฏิบัติงานในปีข้างหน้า (Brophy, 1986 : 37-38 ; Senn, 1990 : 64)

บทบาทของผู้บริหาร

บทบาท หมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร และแสดงถึงพฤติกรรมที่คาดว่าจะแสดงออกของคนในองค์กร ผู้บริหารควรจะสามารถกำกับบทบาทให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ การที่ผู้บริหารจะสามารถกำกับบทบาทได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเข้าใจเรื่องบทบาทของตนและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบทบาทเป็นอย่างดี (Hunt, 1979 : 8)

Sayles (1964 : 121-125) ได้จำแนกบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 บทบาท คือ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกับกระแสนงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ มากมาย ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งระดับต่ำและระดับสูง จากความสัมพันธ์นี้ ผู้บริหารจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ความสัมพันธ์นี้เป็นความสัมพันธ์ออกไปทางด้านข้าง หากพิจารณาตัวผู้บริหารเสมือนระบบย่อยซึ่งเป็นระบบเปิด มีลำดับของบทบาทและการคาดหมายในบทบาทกับระบบย่อยอื่น ๆ ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวแล้ว จะเห็นว่า ผู้บริหารต้องใช้เวลามากกว่าครึ่งหนึ่งในการที่จะติดต่อกับระบบย่อยอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางด้านข้าง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามจะปรับตนให้สมดุลและเป็นที่ยอมรับ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบย่อยอื่น ๆ ได้

2. ต้องเป็นผู้นำ

แม้ว่าผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากกว่าครึ่งในการติดต่อกับภายนอก แต่ในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร ได้กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้นำ และมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการตามที่องค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจะมีผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เวลาที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นร้อยละ 25 - 35 ของเวลาทำงานทั้งหมด พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ความเป็นผู้นำที่เป็นแนวทางของผู้ได้บังคับบัญชา

จากตำแหน่งของผู้บริหารในโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร ผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการ จูงใจ ควบคุม และประสานงานต่าง ๆ ในกิจกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ในอันที่จะพยายามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำที่จะริเริ่มปฏิบัติและกำหนดแนวทางของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชายึดถือตาม

2.2 ความเป็นผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้

ผู้บริหารจะต้องไม่คิดแต่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งของตนแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องทราบถึงความต้องการและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการคาดหวังของพวกเขาด้วย ทั้งนี้เพราะ ความต้องการและความคาดหวังเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2.3 ความเป็นผู้นำที่เหมือนกับเป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้บริหารจะต้องสามารถเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอมาซึ่งอาจต้องมีการเจรจากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เหนือกว่าหรือมีระดับเท่ากัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวแทนในการดำเนินเรื่องต่าง ๆ ในอันที่จะตอบสนองความริเริ่มและปัจจัยที่เสนอมาจากผู้ได้บังคับบัญชา

3. ต้องเป็นผู้ติดตามกำกับ

หน้าที่นี้ดูเหมือนจะซ้ำซ้อนกับหน้าที่ทั้ง 2 อย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม หน้าที่นี้จะเน้นว่า ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีสำหรับการติดตามกิจกรรมที่ผู้ได้บังคับบัญชากำลังทำอยู่ เพื่อจะได้มีโอกาสทราบถึงกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น และเพื่อทราบถึงความเป็นไปของสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้แหล่งของความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นได้ และทำการตัดสินใจหาทางแก้ไข หรือในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารก็จะต้องทราบเพื่อหาแนวทางให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งเหล่านี้ได้



ส่วน Mintzberg (1973) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร และได้แบ่งบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 10 บทบาทซึ่งอยู่ใน 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่

1.1 ประธานในพิธีการต่าง ๆ (Figurehead)

ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรในการทำหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เป็นประธานในงานพิธีต่าง ๆ เป็นตัวแทนขององค์กรในการเซ็นเอกสารและสัญญา รับเรื่องราวร้องทุกข์จากลูกค้าและหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

1.2 ผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader)

บทบาท “ผู้นำ” เป็นการผสมผสานความต้องการของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องรวบรวมความพยายามเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องคอยกระตุ้น พยายามชักจูง และให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา กิจกรรมบางอย่างของผู้บริหารจัดได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับความความเป็นผู้นำ เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดบุคลากร ซึ่งได้แก่ การว่าจ้าง การฝึกอบรม การให้รางวัล การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง การให้พนักงานออก และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้แรงจูงใจ กล่าวคือ ผู้บริหารจะคอยสอดส่องการปฏิบัติงานที่ดำเนินงานผิดพลาดหรือมีปัญหา เพื่อนำไปชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการให้กำลังใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี

1.3 ผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก (Liaison)

บทบาทดังกล่าวนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมกับองค์กรซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ผู้บริหารแต่ละระดับในองค์กรหนึ่งจะประสานงานกับผู้บริหารระดับเดียวกันในองค์กรอื่น และในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกนั้นจะมีรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งและรับข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

2.1 ผู้รวบรวมข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร (Monitor)

ผู้บริหารมีหน้าที่แสวงหาและรวบรวมสารสนเทศจากการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบวงจรมีส่วนใหญ่ ผู้บริหารจะแสวงหาสารสนเทศเพื่อทราบถึงความเปลี่ยนแปลง สภาพความเป็นไป แนว

โน้มนำ ปัญหาและโอกาส รวมทั้งสร้างความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยรวบรวมสารสนเทศจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 แหล่ง คือ 1) จากการปฏิบัติงานภายในองค์กร 2) จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์กร 3) จากผลการวิเคราะห์และรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม 4) จากแนวความคิดและแนวโน้มที่ได้จากการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งคาดว่าจะมีผลกระทบต่อองค์กรของตนเอง และ 5) จากความกดดันต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับองค์กรได้

2.2 ผู้กระจายข่าวสารภายในองค์กรของตน (Disseminator)

จากบทบาทนี้ ผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางเส้นประสาทขององค์กร กล่าวคือเป็นผู้มีหน้าที่เผยแพร่สารสนเทศที่ได้จากการรวบรวมจากภายนอกองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้รับทราบ นอกจากนี้ ยังเผยแพร่สารสนเทศภายในองค์กรที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่งด้วย สารสนเทศเหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สารสนเทศที่เป็นจริง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่สามารถบอกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ และสารสนเทศทางด้านคุณค่า ซึ่งเป็นสารสนเทศที่ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ แต่สามารถช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้ หน้าที่ที่สำคัญของบทบาทนี้ ได้แก่ การเผยแพร่สารสนเทศทางด้านคุณค่าให้แก่องค์กรของตนเองเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 โฆษกที่จะให้ข่าวสารกับองค์กรภายนอก (Spokesperson)

บทบาทนี้ หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่เผยแพร่สารสนเทศให้กับบุคคลต่าง ๆ ภายนอกองค์กรได้รับทราบ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับเดียวกันในองค์กรอื่น ลูกค้า หน่วยงานราชการ บริษัทต่าง ๆ และสื่อมวลชน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รอบรู้มากกว่าทุกคนในองค์กร เรื่องที่ผู้บริหารสามารถเผยแพร่ให้แก่บุคคลภายนอกได้รับทราบได้ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับแผนงานขององค์กร นโยบาย และผลการดำเนินงาน

3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่

3.1 ผู้คิดริเริ่มนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Entrepreneur)

ผู้บริหารจะริเริ่มโครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้แนวคิดที่รวบรวมไว้เป็นรูปธรรมขึ้น ตลอดจนดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภายหลังจากที่ผู้บริหารค้นพบปัญหาหรือพบโอกาสจะต้องตัดสินใจว่ามีความจำเป็นสำหรับองค์กรหรือไม่ที่จะดำเนินการ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นอยู่หรือริเริ่มโครงการใหม่ ในการนี้สารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการมักจะเป็นสารสนเทศที่แสดงสภาพและความเป็นไปขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น เหตุการณ์เฉพาะต่าง ๆ และข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

3.2 ผู้รักษาความสงบเรียบร้อยเมื่อเกิดกรณีไม่คาดคิดขึ้น (Disturbance Handler)

ผู้บริหารต้องควบคุมการตอบสนองต่อความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา 2) ความยากลำบากที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น และ 3) การสูญเสียทรัพยากร เหตุการณ์เหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปัจจุบันทันด่วน และมักจะไม่มีพบในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์เหล่านี้เป็นลำดับแรก และหาทางแก้ไขปัญหาให้องค์กรกลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด

3.3 ผู้จัดการทรัพยากร (Resource Allocator)

การจัดการทรัพยากรเป็นหัวใจสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กร ทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ และกำลังคน ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เป็นทางการสำหรับองค์กร ความสัมพันธ์ในที่นี้ หมายถึง วิธีการแบ่งงานและการประสานงาน ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรได้โดยการจัดการเวลาการทำงานของตนเอง มอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชา ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก และจัดทำงบประมาณ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในบทบาทนี้ จะมีความสำคัญและสลับซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่ และการจัดสรรเงินงบประมาณ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ด้าน

3.4 ผู้เจรจาประนีประนอม (Negotiator)

ผู้บริหารจะเป็นผู้เจรจาในกรณีเกิดข้อขัดแย้ง และตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ยังต้องทำหน้าที่ต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที้องค์กรต้องการ ผู้บริหารในทุกระดับจะใช้เวลาค่อนข้างมากสำหรับการประนีประนอมต่าง ๆ บทบาทนี้มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจากหลาย ๆ บทบาทที่เป็นอยู่ ผู้บริหารจะเป็นเพียงบุคคลเดียวที่มีสารสนเทศและอำนาจหน้าที่ที่จะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง

ระดับการบริหารและการใช้สารสนเทศของผู้บริหาร

ระดับการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร เนื่องจาก ระดับการบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับการตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้ว ระดับการบริหารจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับกลาง และระดับสูง (Bommer and Chorba, 1982 : 11; Senn, 1990 : 112-113)

ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เป็นผู้บริหารกลุ่มใหญ่ที่สุดในองค์กร และเป็นผู้ทำการวางแผนระยะสั้น มีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในระดับนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ต้องเป็นผู้มีทักษะทางด้านเทคนิค มีมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง มีความเกี่ยวข้องกับการทำตารางการปฏิบัติงานและวันสิ้นสุดการปฏิบัติงานของโครงการนั้น ๆ รวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายและควบคุมคุณภาพของงาน ตัวอย่างกิจกรรม เช่น ติดตามการปฏิบัติงานและกิจกรรมประจำวันให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน แก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามมาตรฐาน กำหนดตารางการทำงาน ตอบสนองต่อคำร้องทุกข์ ประสานงานโครงการต่าง ๆ ตัดสินใจในงานทางด้านเทคนิค การจัดซื้อ การคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศ การยืม-คืน บริการอ้างอิง เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดูแลการวางแผนระยะสั้นและระยะปานกลาง ระบุนโยบาย กระบวนการ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กร รวมทั้งรับผิดชอบในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบของตน ผู้บริหารในระดับนี้ จะสนใจสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น กระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่าง ๆ กำหนดการฝึกอบรมบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดเวลาการให้บริการของห้องสมุด พัฒนานโยบายการคัดเลือกทรัพยากรสารสนเทศ ทำการจัดซื้ออุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และบริการต่าง ๆ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผู้บริหารระดับสูง จะเป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งควบคุมดูแลทิศทางและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร หน้าที่ของผู้บริหารในระดับนี้ เกี่ยวข้องกับการประสานงานกับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร และติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอกอื่น ๆ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ เสร็จจ่าชั้ดกลางต่าง ๆ ระหว่างห้องสมุด ริเริ่มและดัดแปลงนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในห้องสมุด เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ เป็นต้น

นอกจากความแตกต่างระหว่างลักษณะของกิจกรรมที่ผู้บริหารแต่ละระดับกระทำแล้ว Steers และ Black (1994 : 16-17) ได้สรุปทักษะที่ผู้บริหารแต่ละระดับพึงมี โดยได้แบ่งทักษะของผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. **ทักษะทางด้านเทคนิค** ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เครื่องมือ รู้วิธีการทำงาน และเทคนิคสำหรับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. **ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์** คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น และเข้าใจถึงการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. **ทักษะทางด้านแนวคิด** คือ ความสามารถที่จะจัดการและวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และเข้าใจวิธีการประสานงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้

ผู้บริหารแต่ละระดับควรมีทักษะเหล่านี้แตกต่างกันตามระดับการบริหาร กล่าวคือ ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ ความสำเร็จของผู้บริหารระดับสูงจะต้องการทักษะทางด้านแนวคิดมากกว่า และต้องการทักษะทางด้านเทคนิคน้อยกว่า ในขณะที่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่า และต้องการทักษะทางด้านแนวคิดน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ยังคงมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จในระดับการบริหารทั้ง 3 ระดับ

จากความแตกต่างของกิจกรรมและทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ความต้องการและการใช้สารสนเทศของผู้บริหารส่วนใหญ่แตกต่างกันตามระดับการบริหาร Lucas (1994 : 41) Gorry และ Morton (1984 : 184) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของสารสนเทศที่ต้องการในแต่ละระดับการบริหาร ดังนี้

ลักษณะสารสนเทศ	ระดับปฏิบัติการ	ระดับกลาง	ระดับสูง
แหล่ง	ภายใน	ภายใน	ภายนอก
ขอบเขต	ระบุชัดเจน/แคบ	ระบุชัดเจน/กว้าง	กว้าง
ระดับความละเอียด	รายละเอียด	รายละเอียด	สรุปความ
ประเภท	สารสนเทศเชิงปริมาณ	สารสนเทศเชิงปริมาณ	สารสนเทศเชิงคุณภาพ
ช่วงเวลา	อดีต/ปัจจุบัน	ปัจจุบัน	อนาคต
อายุ	ปัจจุบัน	ปัจจุบัน	ค่อนข้างเก่า
ความถูกต้อง	สูง	สูง	ต่ำ
ความถี่การใช้	บ่อย	บ่อย	ไม่บ่อย

แหล่งสารสนเทศของผู้บริหารระดับปฏิบัติการมักจะเป็นแหล่งภายในองค์กร ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง มักจะใช้สารสนเทศจากภายนอกองค์กรมากกว่า และอาศัยสัญชาตญาณ ประสบการณ์ และความรอบรู้ของตนเป็นส่วนสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการวางแผนและการตัดสินใจ ขอบเขตของสารสนเทศที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการนั้นกว้างขวางมาก ในบางครั้งกำหนดได้ยาก ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการมักต้องการสารสนเทศที่มีรายละเอียดเพื่อการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงมักจะใช้สารสนเทศที่อยู่ในลักษณะที่มีการสรุปความ มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่คาดการณ์ในอนาคต และเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงมักจะไม่สนใจกับความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดของสารสนเทศนัก เนื่องจากจะพิจารณาในส่วนที่เป็นการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภาพรวมของการดำเนินงานเป็นหลักมากกว่ารายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ

ประเภทของสารสนเทศที่ต้องการตามระดับการบริหาร สรุปได้ดังนี้ (McKeown and Leitch, 1993 : 15)

ผู้บริหาร	ประเภทของสารสนเทศ
ระดับปฏิบัติการ	สารสนเทศที่มีความละเอียด ถูกต้องแม่นยำ ผลิตออกมาในลักษณะที่สม่ำเสมอ เป็นกิจวัตร เป็นสารสนเทศภายในที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน
ระดับกลาง	สารสนเทศที่มีการสรุปความ ทันต่อเหตุการณ์ และเกี่ยวข้องกับแผนและนโยบาย เป็นรายงานสรุปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รายงานที่ออกเป็นประจำช่วงเวลา หรือรายงานเฉพาะกรณี
ระดับสูง	สารสนเทศแบบไม่เป็นทางการ มีรายละเอียดน้อย มักเป็นการคาดคะเนและการคาดการณ์ โดยใช้แหล่งข้อมูลภายนอก เป็นข้อมูลเชิงประวัติ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์

ในโลกที่ไร้พรมแดนขวางกั้นข่าวสารนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องสารสนเทศเป็นอย่างดี เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด ถึงแม้ว่าผู้บริหารทุกคนทำงานโดยใช้สารสนเทศเป็นประจำอยู่แล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจสารสนเทศดีพอ ผู้ที่เข้าใจสารสนเทศดีจะต้องรู้ทุกแง่มุมเกี่ยวกับสารสนเทศที่ตนต้องใช้ด้วย กล่าวคือ จะต้องทราบหรือตอบคำถามต่อไปนี้ได้

- ◆ สารนิเทศที่จำเป็นต่อการตัดสินใจมีอะไรบ้าง
- ◆ สารนิเทศเหล่านั้นมาจากไหน
- ◆ จะค้นหาสารนิเทศนั้นได้อย่างไร
- ◆ จะแน่ใจอย่างไรว่าสารนิเทศที่ได้มานั้นเป็นสารนิเทศที่ถูกต้องหรือตรงกับความต้องการ
- ◆ จะเชื่อสารนิเทศที่ใช้ได้มากน้อยแค่ไหน
- ◆ สารนิเทศนั้นมีคุณค่าอย่างไร และจะวัดค่าของมันได้อย่างไร
- ◆ หากได้รับสารนิเทศมากเกินไป จะทำอย่างไร
- ◆ ทราบได้อย่างไรว่าสารนิเทศที่เลือกทิ้งไปนั้นไม่มีประโยชน์แน่
- ◆ สารนิเทศที่มีอยู่นั้นมีระดับความลับมากน้อยแค่ไหน
- ◆ จะรักษาความมั่นคงปลอดภัยของสารนิเทศนั้นได้อย่างไร

การที่ผู้บริหารจะตอบคำถามเหล่านี้ได้จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวและใช้เวลาในการศึกษาเรื่องของสารนิเทศให้มากพอด้วย และแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารบรรลุคุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่

1. จะต้องเป็นผู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือได้ เพราะคอมพิวเตอร์ช่วยให้เข้าถึงสารนิเทศได้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าถึงสารนิเทศโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำแบบจำลองการตัดสินใจได้อย่างสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นงานขององค์กรและงานของตนเองให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดีด้วย เช่น การนัดหมายประชุม การติดตามงานโครงการ การจัดทำงบประมาณ และการเก็บสารนิเทศ/ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น
2. จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างคล่องแคล่ว และถ้าหากปฏิบัติงานหรือบริหารงานด้านใดก็ควรจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทางด้านสาขานั้นอย่างลึกซึ้งด้วย
3. จะต้องตัดสินใจโดยใช้สารนิเทศเป็น และสามารถสร้างแบบจำลองการตัดสินใจได้นั้นหมายความว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดและตัดสินใจเชิงระบบได้เป็นอย่างดี
4. จะต้องมีความเข้าใจเรื่องสารนิเทศขององค์กร ผู้บริหารส่วนมากมักคิดว่า ตนเข้าใจสารนิเทศที่ใช้งานในระดับองค์กรเป็นอย่างดี แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่เป็นเช่นนั้น ผู้บริหารไม่ทราบว่า ต้องการสารนิเทศอะไร วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดความต้องการได้ชัดเจนขึ้นคือ การกำหนดปัจจัยหลักของความสำเร็จ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องตอบได้ว่า จะวัดความสำเร็จขององค์กรหลักของตนได้ด้วยปัจจัยอะไรบ้าง ปัจจัยหลักนี้ไม่ใช่รายได้ หรือผลกำไร แต่อาจหมายถึงคุณภาพของการบริการหรือราคา หรือความหลากหลายของบริการ จากปัจจัยหลักของความสำเร็จที่คิดขึ้นได้นี้ จะนำไปสู่การกำหนดสารนิเทศ และวิธีที่จะตอบได้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่

5. จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องผลกระทบของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร การที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่เคยชิน เปลี่ยนแปลงเครื่องมือที่เคยใช้ และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำให้หลายคนหวาดวิตก ด้วยเหตุนี้ การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้มักจะได้รับการต่อต้านจากผู้ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากรูปแบบเดิมมาเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างละมุนละม่อม และไม่ทำให้คนในองค์กรเกิดความหวาดวิตกมากเกินไป ในอีกด้านหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ที่สำคัญที่สุด จะต้องรู้เท่าทันว่าการนำคอมพิวเตอร์มาใช้เก็บข้อมูลสำคัญขององค์กรนั้น จะทำให้เกิดการทุจริตอย่างไรได้บ้าง และองค์กรจะป้องกันอย่างไร

6. จะต้องมีความเข้าใจในด้านการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการจัดหา การพัฒนาซอฟต์แวร์ การใช้ และการเลิกใช้ ฯลฯ เพื่อที่จะได้ป้องกันไม่ให้ตัวแทนจำหน่ายที่ไม่สุจริตมาหลอกลวงได้ หลักการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นก็เหมือนกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ คือ เริ่มจากความรู้ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดงบประมาณ การศึกษาความเหมาะสมของเทคโนโลยี ตลอดจนการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยี (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2540 : 97-105)

การบริหารงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นหน้าที่ที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ Stueart และ Moran (1993) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 กระบวนการ คือ

การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจกำหนดแผนงาน หรือวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การวางแผนมีประโยชน์ต่อกระบวนการบริหาร กล่าวคือ ช่วยลดความไม่แน่นอน โดยการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาวะความเป็นไปของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และกำหนดเป็นแผนงานขึ้น การวางแผนช่วยให้การบริหารตามหน้าที่กระบวนการบริหารอื่นๆ เป็นไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหาร กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมด รวมถึงการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น การดำเนินการตามกระบวนการบริหารอื่น ๆ คือ การจัด

องค์กร การจัดบุคลากร การอำนาจการ และการควบคุม จึงทำได้โดยง่าย สะดวก ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และข้อผิดพลาดต่าง ๆ เกิดขึ้นได้น้อยลง นอกจากนี้ การวางแผนยังช่วยในการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น และยังช่วยให้สามารถระดมและประสานทรัพยากรและกิจกรรมที่จำเป็นต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลากร เครื่องจักร อุปกรณ์และวัตถุดิบให้พร้อม เพื่อเตรียมไว้รับกับปัญหา รวมทั้งยังสามารถมอบหมายให้มีการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปตามเวลาที่กำหนดด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผน ได้แก่

1. *เวลา (Time)* การวางแผนตามระยะเวลา เป็นการวางแผนโดยแบ่งแยกตามระยะเวลาของแผน ได้แก่ แผนระยะยาวหรือแผนกลยุทธ์ เช่น อาจเป็น 5 ปี หรือมากกว่า และแผนระยะสั้นหรือแผนปฏิบัติการ เช่น แผนประจำปี หรือแผนงานของช่วงไตรมาส หรือแผนงานประจำเดือนและประจำสัปดาห์ เป็นต้น

2. *การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collecting and Analyzing Data)* การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีจะทำให้เกิดการวางแผนที่ดีด้วย ข้อมูลที่จะต้องทำการเก็บรวบรวมเพื่อการวางแผนงานของห้องสมุด ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ การปฏิบัติงาน บุคลากร การใช้ห้องสมุด และผู้ใช้บริการ

3. *ระดับของการวางแผน (Levels of Planning)* คือ การวางแผนตามระดับขององค์กร มีทั้งการวางแผนหลักและแผนย่อยที่เชื่อมโยงกันกับระดับการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงรวมขององค์กรทั้งหมด โดยจะมุ่งวางแผนหลักหรือแผนแบ่งงานเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับกลางจะทำการวางแผนด้านการบริหารและวางแผนโครงการใหม่ภายในขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และผู้บริหารระดับปฏิบัติการก็จะทำการวางแผนเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำและต้องดำเนินงานต่อเนื่องในการทำงานครั้งต่อไป

4. *ความยืดหยุ่น (Flexibility)* เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนที่ดี ความยืดหยุ่นสามารถใช้ได้กับกระบวนการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องแน่ใจว่าแผนงานของห้องสมุดสามารถเข้ากันได้กับแผนงานขององค์กรที่ห้องสมุดสังกัดอยู่ และสามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

5. *ความรับผิดชอบ (Accountability)* ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ หมายถึง หน้าที่ที่จะทำให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ สำหรับผู้บริหารแล้ว หมายความว่า การกระจายอำนาจหน้าที่ และทำให้บุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการทำให้อัตุประสงค์ของแผนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่ท้ายที่สุดแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำหรือการไม่กระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแผนงานที่วางไว้ สิ่งนี้ทำให้การควบคุมมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน

การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มหรือโครงสร้าง และการมอบหมายภารกิจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

- ◆ การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์กร
- ◆ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการมอบหมายงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- ◆ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้สามารถประสานงานกันได้ตลอดเวลา

การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ตลอดจนประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อน ช่วยลดความสับสนในการทำงาน และช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงานซึ่งเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

การจัดบุคลากร (Staffing)

ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หน้าที่ในการจัดบุคลากรจึงเป็นหน้าที่ที่อาจถือได้ว่ามีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะ หลังจากการจัดองค์กรเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องบรรจุบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในส่วนโครงสร้างต่างๆ ขององค์กร และในการที่จะให้ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพสูงสุดย่อมต้องขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความพร้อมเพียงของตัวบุคคลด้วย ผู้บริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ในการเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ได้

หน้าที่ด้านการจัดการบุคลากร ได้แก่ การเสาะหาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่การได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากร โดยเสริมสร้างให้คนงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในการปฏิบัติงาน และการบำรุงรักษาบุคลากร โดยทำให้บุคลากรมีความพอใจในหน้าที่ที่ทำอยู่

ในการจัดบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยระบุตำแหน่ง วัตถุประสงค์ของงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับองค์กร และคุณสมบัติของตำแหน่งนั้น ๆ และเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง คำบรรยายลักษณะงานที่ได้ทำไว้อาจไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องทำการวิเคราะห์งานว่าสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือไม่ และทำการแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงการประเมินค่าแรงงาน เป็นการพิจารณาถึง

ทักษะ การศึกษา ประสบการณ์ และความรับผิดชอบของบุคลากร เพื่อให้มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง

การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการ คือ การพยายามกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การสื่อสารและการให้แรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กร

ความสำเร็จในการบริหารส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กร มักจะเกิดขึ้นจากปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบหลายประการ ทั้งจากภายในและภายนอก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาเสมอ ดังนั้น หากผู้บริหารมีความเข้าใจถึงปัจจัยส่วนประกอบของพฤติกรรมบุคคลก็จะช่วยให้การบริหารโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

การควบคุม (Controlling)

การควบคุมเป็นการตรวจสอบประสิทธิผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยทำการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายผลงานที่วางไว้ และดำเนินการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น

กระบวนการควบคุมเริ่มต้นจากการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน และเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และสุดท้ายเป็นการปรับแก้ให้ผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่กำหนดไว้ตรงกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

การควบคุมที่ดีจะต้องมีความประหยัด คือ ประหยัดทั้งต้นทุนในแง่ของเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถรายงานผลแตกต่างได้รวดเร็ว เน้นถึงส่วนสำคัญของผลงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่ารายละเอียดปลีกย่อยของงาน มีวิธีการที่เข้าใจง่าย และเป็นที่ยอมรับต่อคนที่จะนำไปใช้

ระบบการบริหารงาน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรมีฐานะเป็นหน่วยงานทางวิชาการเทียบเท่ากับคณะ หรือสำนักอื่นๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อที่ห้องสมุดจะได้มีอิสระในการบริหารงานโดยไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดโดยเฉพาะ บรรณารักษ์หรือผู้อำนวยการห้องสมุดมีสถานภาพเทียบเท่าคณบดี ขึ้นตรงต่ออธิการบดีหรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และเป็นกรรมการคนหนึ่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย สถานภาพของห้องสมุดควรกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เมื่อห้องสมุด

ได้มีสถานภาพเป็นคณะหรือสำนัก ห้องสมุดจะได้รับงบประมาณและอัตรากำลังในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น ผู้อำนวยการห้องสมุดจะมีส่วนร่วมในนโยบาย การสอน การวิจัยของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถให้ความร่วมมือทางวิชาการและทางการสอนแก่ทุกคณะได้เต็มที่ โดยการจัดหาทรัพยากร ห้องสมุดให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และจัดระบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย (สายสุดา คชเสนี, 2521 : 35)

โดยทั่วไป ระบบการบริหารของห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะมี 2 ประเภท คือ

1. แบบรวมศูนย์ (Centralization)
2. แบบกระจายศูนย์ (Decentralization)

ระบบการบริหารแบบรวมศูนย์ เป็นการรวมการวินิจฉัยหรือการตัดสินใจเอาไว้ที่บุคคลเพียงคนเดียว หรือคณะกรรมการบริหารเพียงชุดเดียว ในขณะที่ระบบการบริหารแบบกระจายศูนย์นั้น จะเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบภาระหน้าที่ของตน และมีนโยบายอิสระในการทำงาน (Certo, 1997 : 300-301 ; Kreitner, 1995 : 309-310)

ระบบการบริหารทั้ง 2 ประเภท มีข้อดีและข้อเสียที่พอสรุปได้ดังนี้ คือ

แบบรวมศูนย์

ข้อดี

1. การสั่งงานและการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานทำได้โดยเด็ดขาด
2. ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสนหรือความลังเลใจ เพราะรับคำสั่งจากบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มเดียว
3. การปรับหน่วยงานทำได้ง่าย เพราะอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่บุคคลเพียงกลุ่มเดียว

ข้อเสีย

1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากเกินไป ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างล่าช้า
2. การตัดสินใจในองค์กรอาจเกิดการผิดพลาดได้ง่าย เพราะมีบุคคลเพียงไม่กี่คนที่ทำการตัดสินใจ และการแก้ไขความผิดพลาดหรือปัญหาต่าง ๆ จะทำได้ยาก

แบบกระจายศูนย์

ข้อดี

1. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการวางแผนจะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
2. การวินิจฉัยสั่งการทำได้อย่างรวดเร็ว เพราะหัวหน้างานสามารถกระทำตัวเอง

3. การปฏิบัติงานจะไม่ยุ่งยาก เนื่องจากแต่ละคนรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตน และสามารถทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานได้ง่าย

4. องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสถานที่ได้ทันที

ข้อเสีย

1. ในองค์กรอาจมีความล่าช้าในการสั่งงาน เพราะต้องกระทำตามขั้นตอน และการสั่งงานตามลำดับขั้นอาจทำให้คำสั่งนั้น ๆ มีความสำคัญลดน้อยลง

2. การเลือกบุคลากรรับผิดชอบในหน่วยงานที่ได้รับการกระจายอำนาจออกไป หากเลือกได้บุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอจะทำให้เกิดปัญหาได้

3. ถ้าองค์กรขาดการวางแผน และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนจะทำให้เกิดความยากลำบากในการปฏิบัติงาน (เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, 2520 : 153 ; Stoner and Freeman, 1992 : 362-365)

โครงสร้างการบริหาร

Coughlin และ Gertzog (1992 : 116) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นผลมาจากกระบวนการบริหาร และระบบความสัมพันธ์ที่มีในองค์กร สำหรับโครงสร้างของห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้นน่าจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของห้องสมุด และจากแผนภูมิองค์กรซึ่งได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลผู้รับผิดชอบแต่ละงาน

ในการจัดโครงสร้างของห้องสมุดมหาวิทยาลัย สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ การจัดแบ่งหน่วยงานโดยทั่วไป การจัดแบ่งหน่วยงานในองค์กรมักจะใช้วิธีการ 6 วิธี (Stueart and Moran, 1993 : 80-84)

1. การจัดแบ่งตามจำนวน (Number) เป็นวิธีการที่ได้มาจากการจัดแบ่งหน่วยทางการทหาร เป็นกองร้อย กองพัน สำหรับห้องสมุดแล้วแทบจะไม่มีมีการใช้การจัดแบ่งวิธีนี้เลย นอกจากเกิดสถานการณ์เฉพาะ เช่น การขนย้ายห้องสมุด ที่อาจจะแบ่งเจ้าหน้าที่ออกตามจำนวน การจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นแบบชั่วคราวเท่านั้น

2. การจัดแบ่งตามหน้าที่ (Function) วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ใช้มากในห้องสมุด เช่น การจัดแบ่งออกเป็น ฝ่ายยืม-คืน ฝ่ายบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า ฝ่ายลงรายการ การจัดแบบนี้เป็นการรวมเอาความชำนาญเฉพาะทางเข้ามา อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งด้วยวิธีนี้มีข้อเสีย คือ

- 1) อาจทำให้เกิดการแข่งขัน หรือความขัดแย้งในระหว่างแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องงบประมาณ
- 2) บุคลากรในแต่ละฝ่ายอาจจะทำแต่งงานส่วนของตน โดยไม่ได้สนใจกับผลิตผลส่วนรวมขององค์กร
- และ 3) การจัดแบ่งแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพหากแต่ละฝ่ายอยู่คนละที่ห่างกัน

3. การจัดแบ่งตามขอบเขตทำเลที่ตั้ง (Territory) ห้องสมุดใช้วิธีการนี้เช่นกัน เช่น การจัดห้องสมุดสาขา เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ในสถานที่ต่าง ๆ การจัดแบ่งแบบนี้เป็นประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ห้องสมุดได้ใกล้ชิดกับผู้ใช้ ทราบความต้องการและให้บริการผู้ใช้ได้ดีขึ้น แต่การจัดวิธีนี้ยังมีปัญหาอยู่บ้าง ในแง่ของความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และในบางกรณีทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของทรัพยากรได้

4. การจัดแบ่งตามผลผลิต (Product) เป็นวิธีการที่ใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม แต่ในห้องสมุดแล้วแทบจะไม่ใช่วิธีการนี้เลย ถึงแม้ห้องสมุดจะมีผลผลิตในรูปสิ่งพิมพ์ เช่น บรรณานุกรม แผ่นพับ แต่ผลผลิตเหล่านี้เป็นเพียงส่วนเล็กน้อยในการดำเนินการโดยรวมของห้องสมุด

5. การจัดแบ่งตามลูกค้า (Customer) ห้องสมุดใช้วิธีการจัดแบ่งวิธีนี้เช่นกัน มีการจัดห้องอ่านหนังสือสำหรับเด็กและวัยรุ่น การจัดบริการแก่บุคคลทุพพลภาพ หรือในห้องสมุดมหาวิทยาลัยบางแห่ง มีการจัดห้องสมุดเฉพาะสำหรับนิสิตในระดับปริญญาโท ข้อดีของการจัดวิธีนี้คือ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้กลุ่มต่าง ๆ ได้ แต่มีข้อเสียในทำนองเดียวกับการจัดแบ่งตามทำเลที่ตั้ง คือ มีการแข่งขันระหว่างฝ่าย และปัญหาที่มักเกิดขึ้น คือ เมื่องบประมาณลดน้อยลง การจัดบริการสำหรับผู้ใช้เฉพาะกลุ่มอาจจะถูกตัดออกไป

6. การจัดแบ่งตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or Equipment) ธุรกิจอุตสาหกรรมมักจะใช้วิธีนี้ในโรงงานขนาดใหญ่ ห้องสมุดใช้วิธีการนี้อยู่บ้าง เช่น จัดแผนกซ่อมหนังสือ ที่ต้องใช้ความชำนาญและวัสดุอุปกรณ์พิเศษ

นอกจากนั้น ห้องสมุดยังนิยมใช้วิธีการจัดแบ่งอีก 2 วิธี คือ 1) การจัดแบ่งตามสาขาวิชา เช่น ห้องสมุดสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และห้องสมุดสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และ 2) การจัดแบ่งตามรูปแบบทรัพยากร เช่น แผนกโสตทัศนวัสดุ แผนกวารสาร เป็นต้น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยอาจจะไม่ใช่วิธีการเพียงวิธีเดียวในการจัดแบ่งหน่วยงาน แต่อาจใช้หลายวิธีร่วมกัน เช่น อาจจะมีห้องสมุดสาขา (จัดตามขอบเขตทำเลที่ตั้ง) แผนกห้องสมุดสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (จัดตามสาขาวิชา) แผนกซ่อมหนังสือ (จัดตามวัสดุอุปกรณ์) แผนกโสตทัศนวัสดุ (จัดตามวัสดุอุปกรณ์) แผนกห้องสมุดบัณฑิตศึกษา (จัดตามลูกค้า/ผู้ใช้) แผนกบริการตอบคำถาม (จัดตามหน้าที่) เป็นต้น



โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งมีโครงสร้างการบริหารดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **กองห้องสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 5 งาน ประกอบด้วย งานพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด งานโสตทัศนศึกษา งานบริหารและธุรการทั่วไป งานวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุด และงานบริการ มีผู้อำนวยการกองฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของกองห้องสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (วรรณข พัทธการศิลป์, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2542)

2. **สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 6 ฝ่าย 4 ศูนย์ ประกอบด้วย สำนักงานผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายบริการช่วยค้นคว้าวิจัยและบริการพิเศษ ฝ่ายบริการจ่าย-รับ ฝ่ายบริการผู้อ่าน ฝ่ายระบบสารสนเทศ ศูนย์บริการสารสนเทศนานาชาติ ศูนย์เอกสารแห่งประเทศไทย ศูนย์โสตทัศนศึกษากลาง และหอศิลป์วิทยนิทรรศน์ มีผู้อำนวยการสถาบันฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสถาบันวิทยบริการฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 5 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (ปิยวรรณ วาณิชชา, สัมภาษณ์, 21 มิถุนายน 2542)

3. **สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์** ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 8 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายวารสารและเอกสาร ฝ่ายผลิตและเผยแพร่ทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายบริการสื่อการศึกษา และฝ่ายบริหารและธุรการ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักบรรณสารพัฒนาฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน (ภาวณา เขมะรัตน์, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2542)

4. **สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 ศูนย์ 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ศูนย์เทคโนโลยีบรรณสารสนเทศ ฝ่ายบริการสนเทศ ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายบริการสื่อการศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักบรรณสารสนเทศฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน (นงลักษณ์ ชายหาด, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2542)

5. **สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 4 ฝ่าย ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายโสตทัศนศึกษา ฝ่ายผลิตเอกสาร ฝ่ายศูนย์หนังสือ และฝ่ายหอสมุดมหาวิทยาลัย มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการวิชาการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542)

6. **สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานสำนักงานเลขานุการ หน่วยงานสารนิเทศอีสานสิรินธร และหน่วยงานหอสมุดกลาง มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 4 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (เอื้ออารีย์ ปานพิมพ์ใหญ่, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2542)

7. **สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี แบ่งเป็น 2 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตหอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี และวิทยาเขตหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 5 ฝ่าย ประกอบด้วย วิทยาเขตหอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี แบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายหอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา และฝ่ายสำนักงานเลขานุการ วิทยาเขตหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร แบ่งเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายหอสมุดคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร และฝ่ายวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน (รวีวรรณ ขำพล, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2542)

8. *สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี* ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 5 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายหอสมุด ฝ่ายผลิตและบริการเอกสาร ฝ่ายโสตทัศนศึกษา และฝ่ายโสตและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักวิทยบริการฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 2 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (ortsy เลียงจินดาถาวร, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2542)

9. *สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ แบ่งเป็น 2 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสนมีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 14 ฝ่าย ประกอบด้วย วิทยาเขตบางเขน แบ่งเป็น 9 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายฝึกอบรมและเผยแพร่วิชาการ ฝ่ายบริการเทคโนโลยีการศึกษา ฝ่ายบริการสารสนเทศ ฝ่ายบริการยืม-คืน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายห้องสมุดสาขา วิทยาเขตกำแพงแสน แบ่งเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายพัฒนาและจัดการทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายบริการสารสนเทศ ฝ่ายบริการยืม-คืน และฝ่ายเทคโนโลยีและสื่อผสม มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาเขตบางเขน และรองผู้อำนวยการ วิทยาเขตกำแพงแสน (สุดารัตน์ รัตนราช, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2542)

10. *สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 5 ฝ่าย ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายบริการทรัพยากรสารนิเทศกลาง ฝ่ายพัฒนาและจัดระบบทรัพยากรสารนิเทศ ฝ่ายห้องสมุดและสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฝ่ายห้องสมุดและสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และฝ่ายห้องสมุดและสารนิเทศสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542)

11. **สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี แบ่งเป็น 2 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตท่าพระจันทร์ และวิทยาเขตรังสิต มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 4 ฝ่าย 2 ศูนย์ 10 ห้องสมุด ประกอบด้วย วิทยาเขตท่าพระจันทร์ แบ่งเป็น 1 สำนักงาน 4 ฝ่าย 2 ศูนย์ 7 ห้องสมุด ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาห้องสมุด ฝ่ายเทคโนโลยีห้องสมุด ฝ่ายพัฒนาวัสดุสารนิเทศ ฝ่ายผลิตรายการบัตรและจัดเตรียมวัสดุสารนิเทศเพื่อบริการ ศูนย์บริการสื่อการศึกษา ศูนย์สนเทศเพื่อการวิจัยไทยคดีศึกษา ห้องสมุดป่วย อิงภากรณ์ ห้องสมุด ศ.ดิเรก ชัยนาม ห้องสมุดคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ห้องสมุดสัญญา ธรรมศักดิ์ ห้องสมุดคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ห้องสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี หอสมุดปรีดี พนมยงค์ วิทยาเขตรังสิต แบ่งเป็น 3 ห้องสมุด ได้แก่ ห้องสมุดสถาบันเอเชีย ตะวันออกศึกษา ห้องสมุดกลุ่มแพทย์ ธรรมศาสตร์ และห้องสมุดธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการสายบริหารและพัฒนา รองผู้อำนวยการสายเทคนิค และรองผู้อำนวยการสายบริการ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542)

12. **สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 1 งาน 5 ฝ่าย ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ งานวิเคราะห์สนเทศ ฝ่ายห้องสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร ฝ่ายบริการ ฝ่ายวารสารและหนังสือพิมพ์ และฝ่ายสื่อทัศนศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542)

13. **สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 6 ฝ่าย ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการ ฝ่ายบริการสิ่งพิมพ์ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากร ฝ่ายวางแผนและพัฒนาทรัพยากร ฝ่ายเอกสารและวารสาร ฝ่ายสื่อทัศนศึกษา และฝ่ายส่งเสริมการใช้บริการ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 3 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารนิเทศ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ (รัศมี คำอ่อน, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2542)

14. **สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยมหิดล** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 7 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งเป็น 2 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานพัฒนาวัสดุสิ่งพิมพ์ วัสดุทัศนวัสดุ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานพัฒนาวัสดุต่อเนื่อง

กลุ่มงานวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ แบ่งเป็น 4 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานวิเคราะห์วัสดุสิ่งพิมพ์ งานวิเคราะห์วัสดุทัศนวัสดุและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานฐานข้อมูลบรรณานุกรม และงานสหบรรณานุกรม

กลุ่มงานเทคโนโลยีทางการศึกษา แบ่งเป็น 2 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานผลิตสื่อการศึกษา และงานบริการเทคโนโลยีทางการศึกษา

กลุ่มงานบริการ แบ่งเป็น 15 ห้องสมุด โดยมีหัวหน้าของแต่ละห้องสมุดเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ หอสมุดกลาง ศาลา หอสมุดคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ หอสมุดวิทยาลัยราชสุดา หอสมุดสถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน หอสมุดสถาบันวิจัยประชากรและสังคม หอสมุดสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท หอสมุดสถาบันวิจัยโภชนาการ หอสมุดคณะทันตแพทยศาสตร์ หอสมุดคณะเวชศาสตร์เขตร้อน หอสมุดคณะสาธารณสุขศาสตร์ หอสมุดคณะเทคนิคการแพทย์ หอสมุดคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล หอสมุดคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี หอสมุดคณะเภสัชศาสตร์ และห้องสมุดคณะวิทยาศาสตร์

กลุ่มงานจดหมายเหตุมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 4 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานจดหมายเหตุมหาวิทยาลัย งานเอกสารจดหมายเหตุ งานอนุรักษ์จดหมายเหตุ และงานบริการและเผยแพร่จดหมายเหตุ

กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งเป็น 3 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานวิเคราะห์และพัฒนาระบบ งานรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผล และงานบำรุงรักษาโปรแกรมและครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์

กลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ แบ่งเป็น 5 งาน โดยมีหัวหน้าของแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ งานบริหารและธุรการ งานนโยบายและแผน งานคลังและพัสดุ งานฝึกอบรม และงานประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์

มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 5 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ รองผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพบริการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ (ทิพวรรณ กิณทนต์, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2542)

15. **สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 หน่วยงาน 7 ฝ่าย ประกอบด้วย หน่วยงานสำนักงานเลขานุการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด ฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่และทำบัตรรายการ ฝ่ายบริการทั่วไป ฝ่ายวัสดุไม่ตีพิมพ์ ฝ่ายบริการตอบคำถามและค้นคว้า ฝ่ายวารสารและเอกสาร และฝ่ายเทคโนโลยี มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 6 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยี ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและสวัสดิการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และห้องสมุดวิทยาเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและวิจัย (สุภาพ โทสุวรรณ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2542)

16. **สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร** ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีของแต่ละวิทยาเขต แบ่งเป็น 2 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ และวิทยาเขตหอสมุดสาขาวังท่าพระ มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 2 งาน 6 ฝ่าย ประกอบด้วย

วิทยาเขตหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ มีหัวหน้าหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์เป็นผู้ดูแล แบ่งเป็น 1 งาน 3 ฝ่าย ได้แก่ งานธุรการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาทรัพยากร และฝ่ายโสตทัศนศึกษา

วิทยาเขตหอสมุดสาขาวังท่าพระ มีหัวหน้าหอสมุดสาขาวังท่าพระเป็นผู้ดูแล แบ่งเป็น 1 งาน 3 ฝ่าย ได้แก่ งานธุรการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาทรัพยากร และฝ่ายโสตทัศนศึกษา

มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 2 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และรองผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542)

17. **สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง** ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 6 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงานผู้อำนวยการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรห้องสมุด ฝ่ายโสตทัศนศึกษา ฝ่ายประสานงานห้องสมุดคณะ และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรห้องสมุด มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 2 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ (สุรีย์ บุษงามงคล, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2542)

18. **สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ** ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 1 สำนักงาน 4 ฝ่าย ประกอบด้วย สำนักงานผู้อำนวยการ ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนา ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา ฝ่ายบริการ และฝ่ายวารสารและข้อสนเทศพิเศษ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักหอสมุดกลางฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา จำนวน 2 คน ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (สุกานดา อาบีดิน, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2542)

19. **สำนักห้องสมุดและบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี** ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ มีการจัดแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบริการห้องสมุด ฝ่ายวารสาร ฝ่ายบรรณสารสนเทศ และฝ่ายสำนักงานเลขานุการ มีผู้อำนวยการสำนักฯ ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารและการดำเนินงานของสำนักห้องสมุดและบรรณสารสนเทศฯ ส่วนผู้ที่รับผิดชอบรองลงมา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2542)

จากโครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่ง สามารถสรุปได้ดังนี้

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ซึ่งมีจำนวน 15 แห่ง ดำเนินงานขึ้นตรงต่ออธิการบดีจำนวน 3 แห่ง ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และจำนวน 1 แห่ง เท่ากัน ดำเนินงานขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ ห้องสมุดทุกแห่งจะมีผู้บริหารระดับสูงสุดอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวนตั้งแต่ 1-6 คน โดยสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีจำนวนมากที่สุด ห้องสมุดมหาวิทยาลัยบางแห่งจะระบุตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นฝ่ายต่าง ๆ ชัดเจน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร มีจำนวน 10 แห่ง ฝ่ายวิชาการ มีจำนวน 7 แห่ง ฝ่ายเทคโนโลยี มีจำนวน 5 แห่ง ฝ่ายบริการ มีจำนวน 4 แห่ง ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายกิจการพิเศษ มีจำนวน 3 แห่ง เท่ากัน นอกจากนี้ เป็นฝ่ายเทคนิค ฝ่ายพัฒนาระบบ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และห้องสมุดวิทยาเขต จำนวน 1 แห่ง เท่ากัน ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จะขึ้นอยู่กับการจัดแบ่งหน่วยงาน ซึ่งมีหลายแบบ ได้แก่ การจัดแบ่งตามหน้าที่ เช่น หัวหน้าฝ่ายบริการ ยืม-คืน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ การจัดแบ่งตามขอบเขตทำเลที่ตั้ง เช่น หัวหน้าห้องสมุดสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา หัวหน้าหน่วยงานสารสนเทศอีสานสิรินธร การจัดแบ่งตามผลผลิต เช่น หัวหน้าฝ่ายผลิตเอกสาร หัวหน้าฝ่ายผลิตสื่อการศึกษา การจัดแบ่งตามสาขาวิชา เช่น หัวหน้าห้องสมุดและสารสนเทศ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

หัวหน้าห้องสมุดและสารนิเทศ สาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และการจัดแบ่งตามรูปแบบทรัพยากร เช่น หัวหน้าฝ่ายวารสารและเอกสาร หัวหน้าฝ่ายโสตทัศนศึกษา หัวหน้าฝ่ายจดหมายเหตุ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้และความต้องการสารนิเทศของผู้บริหาร 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสารนิเทศที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งปรากฏรายละเอียด ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้และความต้องการสารนิเทศของผู้บริหาร

เสนาะ กลั่นงาม (2533) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความต้องการและการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการและการใช้ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการหรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ซึ่งประกอบด้วย 6 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี เพชรบุรี สมุทรสงคราม และประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 23 คน ผลการวิจัย พบว่าจากรายการข้อมูล/สารสนเทศ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรซึ่งได้แก่ นักเรียน ครู และนักการศึกษา 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารและสถานที่ 4) ด้านงบประมาณ และ 5) ด้านสภาพแวดล้อม ผู้บริหารมีความต้องการข้อมูล/สารสนเทศในระดับมากที่สุด 7 รายการจากข้อมูล/สารสนเทศทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) แผนการเรียนของโรงเรียน 2) จำนวนนักเรียนจำแนกตามแผนการเรียน 3) จำนวนนักเรียนที่ติด 0, ร และมส. เป็นรายชั้นและรายภาคเรียน 4) รายรับรายจ่ายจากเงินบำรุงการศึกษาและเงินงบประมาณจำแนกตามหมวดเงินงบประมาณ 5) เงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับการจัดสรรและงบที่จ่ายจริงของฝ่ายและหมวดวิชาต่าง ๆ 6) จำนวนนักเรียนและรายชื่อ และ 7) รายชื่อและจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน ส่วนในเรื่องการใช้ ผู้บริหารนำข้อมูล/สารสนเทศไปใช้บริหารงานวิชาการ รุรการ ปกครองและบริการโดยนำข้อมูล/สารสนเทศเกือบทุกรายการไปใช้เกินครึ่ง

กรณีการ มุลทวิ (2539) ศึกษาเรื่อง “การใช้สารนิเทศของอาจารย์สถาบันราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้สารนิเทศของอาจารย์สถาบันราชภัฏในด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ รูปแบบ ภาษา ความทันสมัย แหล่งสารนิเทศ และปัญหาในการใช้สารนิเทศ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันราชภัฏในส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน 36 แห่ง โดยศึกษาเฉพาะอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารสูงสุด คือ อธิการบดี และอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายกิจการพิเศษ คณบดีจาก 4 คณะพื้นฐาน คือ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาการจัดการ และหัวหน้าภาควิชา รวมจำนวน 617 คน ผลการวิจัย พบว่า เนื้อหาสารนิเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้ในระดั้มาก ได้แก่ สารนิเทศทางด้านการบริหารงานทั่วไป/การวางแผน การพัฒนาบุคลากร/การเป็นผู้นำ การศึกษา และระบบสารนิเทศเพื่อการบริหาร ส่วนอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้เนื้อหาสารนิเทศทุกรายการในระดับปานกลาง ในด้านวัตถุประสงค์ในการใช้สารนิเทศ อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้สารนิเทศเพื่อการบริหาร เพื่อเพิ่มพูนความรู้/ติดตามข่าวสาร และเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประชุม/อบรม/สัมมนา ในระดั้มาก ส่วนอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้สารนิเทศ เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านงานวิชาการ/ประกอบการสอน และเพื่อเพิ่มพูนความรู้/ติดตามข่าวสาร ในระดั้มาก รูปแบบสารนิเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้ในระดั้มาก คือ หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ และหนังสือตำรา/วิชาการ ส่วนรูปแบบสารนิเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้ในระดั้มาก คือ หนังสือตำรา/วิชาการ และหนังสือพิมพ์ ทั้งอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้สารนิเทศภาษาไทยในระดั้มาก ความทันสมัยของสารนิเทศที่อาจารย์สถาบันราชภัฏใช้ พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้สารนิเทศที่มีอายุความทันสมัย ระดับ 1-6 เดือน ระดับ 6-12 เดือน ระดับ 1-5 ปี และระดับ 6-10 ปี ในระดับปานกลาง ในขณะที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้สารนิเทศที่มีอายุความทันสมัย 1-6 เดือน ในระดั้มาก อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้แหล่งสารนิเทศภายในสถาบันในระดั้มาก คือ ได้ความรู้จากผู้เข้าร่วมประชุม/เพื่อนร่วมงาน/จากการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ได้ความรู้จากการสนทนา/อภิปราย/บรรยาย และจากห้องสมุดสถาบันราชภัฏ อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้แหล่งสารนิเทศภายในสถาบัน คือ ห้องสมุดสถาบันราชภัฏในระดั้มาก อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีปัญหาการใช้สารนิเทศเกือบทุกรายการในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ 1) แหล่งสารนิเทศอยู่ไกลไม่สะดวกในการเดินทาง 2) สารนิเทศไม่ตรงกับความต้องการ 3) เนื้อหาสารนิเทศล้าสมัย/หาซื้อยาก 4) ไม่ได้รับความสะดวกในการใช้บริการ และ 5) ไม่มีเวลา ดูโทรทัศน์/ฟังวิทยุ/อ่านหนังสือพิมพ์ ส่วนปัญหาไม่เข้าใจระบบการค้นคว้าและการใช้ระบบปัญหาในระดับน้อย

Power (1996) ศึกษาเรื่อง “The Information Needs of IT Managers” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อวิธีการส่งสารนิเทศที่ใช้ในปัจจุบัน ระดับความพึงพอใจที่มีต่อวิธีการส่งสารนิเทศที่ใช้ในปัจจุบัน ระดับความสนใจที่มีต่อการเข้าถึงสารนิเทศโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และการรับรู้ที่มีต่อเครื่องกลไกต่าง ๆ ที่ใช้ในการส่งสารนิเทศ ในอนาคต กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 68 คน ของบริษัทซึ่งเป็นผู้ขายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในออสเตรเลีย จำนวน 64 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องการการส่งสารนิเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตโดยต้องมีความทันเวลาและถูกต้องเที่ยงตรง ต้องการการบริการที่อาศัยเทคโนโลยีมากขึ้นเพื่อให้มีการเพิ่มระดับการผลิตและระดับการใช้สารนิเทศ ต้องการการโอนถ่ายสารนิเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ไปยังฐานข้อมูลอื่น ๆ และต้องการการส่งสารนิเทศเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และคู่แข่งขั้นที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ความพึงพอใจของผู้บริหารทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อสารนิเทศในด้านความชัดเจนและโครงสร้างอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารทั้งหมด เห็นว่า สารนิเทศที่ได้รับมีความเพียงพอ ถูกต้องเที่ยงตรง เป็นประโยชน์ต่องานทางด้านการตลาด ง่ายต่อการใช้และการนำเสนอ การส่งสารนิเทศโดยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ตยังคงมีความเหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริหาร ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความต้องการสารนิเทศของผู้บริหาร ได้แก่ สารนิเทศที่มีรูปภาพและการส่งที่ทันเวลา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ยุพดี จารุทรัพย์ (2528) ศึกษาเรื่อง “การใช้วิทยานิพนธ์ทางบรรณารักษศาสตร์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ผลการวิจัยจากวิทยานิพนธ์ทางบรรณารักษศาสตร์ของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านปริมาณและขอบเขตของเรื่องที่ใช้ วัตถุประสงค์ของการใช้ ประโยชน์ที่ได้รับ ความต้องการใช้วิทยานิพนธ์ และปัญหาการใช้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย ผู้อำนวยการและ/หรือหัวหน้าห้องสมุด และบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วย หัวหน้าสายงาน หรือหัวหน้าแผนก จำนวน 184 คน ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในหอสมุดกลาง ห้องสมุดวิทยาเขต และห้องสมุดคณะและ/หรือสถาบันที่สังกัดของมหาวิทยาลัย 14 แห่ง ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยใช้วิทยานิพนธ์ด้านการบริการมากที่สุด แต่มีความต้องการวิทยานิพนธ์ด้านการบริหารงานบุคลากรสูงกว่าด้านอื่น ๆ ในด้านรูปแบบวิทยานิพนธ์ที่ต้องการนั้น ผู้บริหารต้องการวิทยานิพนธ์ที่เป็นฉบับสมบูรณ์มากที่สุด และมีความต้องการวิทยานิพนธ์ที่จัดทำในรูปวัสดุย่อส่วนในระดับน้อยที่สุด ในเรื่องปัญหาของการใช้วิทยานิพนธ์ พบว่าวิทยานิพนธ์ที่ผลิตออกมามีส่วนใหญ่มิได้ตรงกับความต้องการใช้ เพราะไม่มีการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นก่อนทำวิจัย สำหรับปัญหาจากผู้ใช้ พบว่า ผู้

บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบปัญหาการใช้พื้นที่อันเนื่องมาจากไม่มีเวลาดำเนินการเพิ่มเติม เพราะต้องอุทิศเวลาให้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ และวิทยานิพนธ์เรื่องที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ส่วนปัญหาที่เกิดจากการเข้าถึงตัวเล่มวิทยานิพนธ์ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งผลิต และไม่ได้เป็นแหล่งผลิตวิทยานิพนธ์ มีปัญหาการใช้วิทยานิพนธ์ด้านความล่าช้าของบทคัดย่อ การเผยแพร่วิทยานิพนธ์อยู่ในวงจำกัด ความไม่สะดวกในการใช้เนื่องจากการบริการชั้นปิด และการไม่ให้ยืมวิทยานิพนธ์ออกนอกห้องสมุด

อรนุช เมฆาวิบูลย์ (2539) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารของผู้บริหารและผูปฏิบัติงานในห้องสมุดกลาง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทิศทาง รูปแบบ ชนิดของข่าวสาร และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่มีต่อทิศทาง รูปแบบ และชนิดของข่าวสารที่สื่อสารในห้องสมุดกลาง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของห้องสมุดกลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 17 แห่ง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มประชากรระดับผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/แผนก กลุ่มประชากรระดับผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศ คือ บรรณารักษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และกลุ่มประชากรระดับเจ้าหน้าที่ห้องสมุด จำนวนรวมทั้งสิ้น 391 คน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ใช้ในการสื่อสารเป็นจำนวนสูงสุดนั้น เป็นข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในห้องสมุด ข่าวสารเกี่ยวกับวงการบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย

Pitts (1994) ศึกษาเรื่อง “A Generalist in the Age of Specialists : A Profile of the One-Person Library Director” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้ดำเนินการในห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดมหาวิทยาลัย และห้องสมุดเฉพาะ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการห้องสมุดประชาชน 24 คน ผู้อำนวยการห้องสมุดมหาวิทยาลัย 22 คน และผู้อำนวยการห้องสมุดเฉพาะ 21 คน รวมทั้งสิ้น 67 คน ผลการวิจัย พบว่า มีผู้อำนวยการที่เป็นผู้หญิง 53 คน และเป็นผู้ชาย 14 คน ผู้ดำเนินการห้องสมุดเฉพาะส่วนใหญ่บรรยายตำแหน่งของตนว่า ผู้ดำเนินการที่ไม่มีผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้อำนวยการห้องสมุดประชาชนและผู้อำนวยการห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ บรรยายตำแหน่งของตนว่า ผู้ดำเนินการที่มีเสมียนรับคำสั่งเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ดำเนินการจำนวน 53 คนจบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ สิ่งที่ผู้อำนวยการห้องสมุดวิตกกังวลมากที่สุด ได้แก่ เรื่องระบบอัตโนมัติและงบประมาณ รองลงมา ได้แก่ การบริหารเวลา การบริการอ้างอิง และการจัดองค์ความรู้ สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้อำนวยการห้องสมุดเฉพาะส่วนใหญ่จะปฏิบัติงาน

ทางการบริการอ้างอิงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้อำนวยการห้องสมุดประชาชนและผู้อำนวยการห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานทางการบริหารเป็นอันดับหนึ่ง คุณลักษณะที่จำเป็นที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในความคิดของผู้อำนวยการ ได้แก่ ความยืดหยุ่น รองลงมา ได้แก่ ความพร้อมของแหล่งทรัพยากร ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารงาน และทักษะขององค์กร ผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

McClure (1980) ศึกษาเรื่อง “Academic Librarians, Information Sources & Shared Decision Making” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแหล่งสารสนเทศที่บรรณารักษ์ใช้เพื่อการตัดสินใจ ความถี่ในการใช้แหล่งสารสนเทศนั้น ๆ องค์กรที่เป็นสมาชิกที่ได้จัดหาสารสนเทศให้กับห้องสมุดเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แหล่งสารสนเทศและความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจของห้องสมุดประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บรรณารักษ์วิชาชีพจำนวน 57 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บรรณารักษ์ด้านบริการ และบรรณารักษ์ด้านเทคนิค ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยขนาดกลาง 4 แห่งในสหรัฐอเมริกาทางตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจะต้องเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางการบริหาร กล่าวคือ มีผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งอยู่อย่างน้อย 2 ปี ห้องสมุดตั้งอยู่ในสถาบันที่มีการสอนถึงระดับบัณฑิตศึกษา มีนักวิชาชีพทำงานแบบเต็มเวลาอย่างน้อย 10 คน และห้องสมุดตั้งอยู่ในตำแหน่งศูนย์กลางของสถาบัน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องการสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ มากกว่าบรรณารักษ์ในตำแหน่งอื่น และบรรณารักษ์ด้านบริการต้องการสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ มากกว่าบรรณารักษ์ด้านเทคนิค บรรณารักษ์ด้านบริการมีแนวโน้มที่จะแสวงหาสารสนเทศจากหัวหน้าด้านบริการ และบรรณารักษ์ด้านเทคนิคมีแนวโน้มที่จะแสวงหาสารสนเทศจากหัวหน้าด้านเทคนิค บรรณารักษ์ที่มีความรับผิดชอบต่อการบริหารงานของห้องสมุดโดยตรงจะใช้แหล่งสารสนเทศในระดับสูงกว่าบรรณารักษ์อื่น ๆ ในห้องสมุด บรรณารักษ์ส่วนใหญ่จะใช้แหล่งสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการและแหล่งสารสนเทศที่เป็นบุคคลมากกว่าแหล่งสารสนเทศที่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร

Auster และ Choo (1994) ศึกษาเรื่อง “CEOs, Information, and Decision Making : Scanning the Environment for Strategic Advantage” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่รับรู้มีความเกี่ยวข้องกับปริมาณของการอ่านเพื่อค้นหาสารสนเทศหรือไม่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของแหล่งสารสนเทศและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการใช้แหล่งสารสนเทศเพื่อการค้นหาสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์และแนวโน้มในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและสารสนเทศที่ช่วยในการบริหารงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตหรือไม่ นอกจากนี้ยังศึกษาว่า

ผู้บริหารใช้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจอย่างไร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์และโทรคมนาคม จำนวน 207 คน ผลการวิจัยพบว่า สารสนเทศที่มีความไม่แน่นอนมากที่สุด ได้แก่ สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าและเทคโนโลยี สารสนเทศที่ผู้บริหารสนใจมากที่สุด ได้แก่ สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า เทคโนโลยี และคู่แข่งชั้น รูปแบบของสารสนเทศที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ หนังสือพิมพ์และวารสาร รูปแบบของสารสนเทศที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุด ได้แก่ บันทึกช่วยจำในองค์กรและจดหมายเวียน แหล่งสารสนเทศที่มีความเกี่ยวข้องและสามารถไว้วางใจได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารในระดับรองลงมาและลูกค้า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจสำหรับองค์กรในบทบาทที่เป็นผู้ประกอบการ สารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เทคโนโลยี และการวางกฎระเบียบ ผู้บริหารที่ประทับใจกับความไม่แน่นอนทางสิ่งแวดล้อมมากจะอ่านเพื่อค้นหาสารสนเทศมากเช่นเดียวกัน

จากการศึกษางานวิจัย จำนวน 8 เรื่อง ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านรูปแบบของสารสนเทศ ยูพดี จารุทรัพย์ (2528) พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องการวิทยานิพนธ์ที่เป็นฉบับสมบูรณ์มากที่สุด และมีความต้องการวิทยานิพนธ์ที่จัดทำในรูปวัสดุย่อส่วนในระดับน้อยที่สุด กรรณิการ์ มุลทวิ (2539) พบว่า รูปแบบสารสนเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้ในระดับมาก คือ หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ และหนังสือตำรา/วิชาการ ส่วนรูปแบบสารสนเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้ในระดับมาก คือ หนังสือตำรา/วิชาการ และหนังสือพิมพ์ Auster และ Choo (1994) พบว่า รูปแบบของสารสนเทศที่ผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์และโทรคมนาคมใช้มากที่สุด ได้แก่ หนังสือพิมพ์และวารสาร และรูปแบบของสารสนเทศที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุด ได้แก่ บันทึกช่วยจำในองค์กรและจดหมายเวียน Power (1996) พบว่า ผู้บริหารของบริษัทคอมพิวเตอร์ต้องการการส่งสารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยต้องมีความทันเวลา และถูกต้องเที่ยงตรง

ด้านเนื้อหาของสารสนเทศ ยูพดี จารุทรัพย์ (2528) พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยใช้วิทยานิพนธ์ด้านการบริการมากที่สุด แต่มีความต้องการวิทยานิพนธ์ด้านการบริหารงานบุคลากรสูงกว่าด้านอื่น ๆ เสนาะ กลิ่นงาม (2533) พบว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการข้อมูล/สารสนเทศในระดับมากที่สุด 7 รายการ ได้แก่ 1) แผนการเรียนของโรงเรียน 2) จำนวนนักเรียน จำแนกตามแผนการเรียน 3) จำนวนนักเรียนที่ติด 0, ร และมส. เป็นรายชั้นและรายภาคเรียน 4) รายรับรายจ่ายจากเงินบำรุงการศึกษาและเงินงบประมาณจำแนกตามหมวดเงินงบประมาณ 5) เงินบำรุงการศึกษาที่ได้รับการจัดสรรและงบที่จ่ายจริงของฝ่ายและหมวดวิชาต่าง ๆ 6) จำนวนนักเรียนและรายชื่อ

และ 7) รายชื่อและจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน
 วรรณิการ์ มุลทวิ (2539) พบว่า เนื้อหาสารนิเทศที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้ในระดั้มาก ได้แก่
 สารนิเทศทางด้านการบริหารงานทั่วไป/การวางแผน การพัฒนาบุคลากร/การเป็นผู้นำ การศึกษา และ
 ระบบสารนิเทศเพื่อการบริหาร ส่วนอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้เนื้อหาสารนิเทศทุกรายการ
 ในระดับปานกลาง อรณูช เมฆาวิบูลย์ (2539) พบว่า ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานสารนิเทศ
 และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ใช้ในการสื่อสารเป็นจำนวนสูงสุดนั้น เป็นข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใน
 ในห้องสมุด ข่าวสารเกี่ยวกับวงการบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และข่าวสารเกี่ยวกับ
 มหาวิทยาลัย/วิทยาลัย Pitts (1994) พบว่า สิ่งที่ผู้อำนวยการห้องสมุดวิตกกังวลมากที่สุด ได้แก่ เรื่อง
 ระบบอัตโนมัติและงบประมาณ รองลงมา ได้แก่ การบริหารเวลา การบริการอ้างอิง และการจัดองค์กร
 Auster และ Choo (1994) พบว่า สารนิเทศที่มีความไม่แน่นอนมากที่สุด ได้แก่ สารนิเทศเกี่ยวกับลูกค้า
 และเทคโนโลยี สารนิเทศที่ผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์และโทรคมนาคมสนใจมากที่สุด
 ได้แก่ สารนิเทศเกี่ยวกับลูกค้า เทคโนโลยี และคู่แข่ง

ด้านภาษาของสารนิเทศ วรรณิการ์ มุลทวิ (2539) พบว่า ทั้งอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและ
 อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้สารนิเทศภาษาไทยในระดั้มาก

ด้านอายุของสารนิเทศ วรรณิการ์ มุลทวิ (2539) พบว่า ความทันสมัยของสารนิเทศที่อาจารย์ที่
 ทำหน้าที่บริหารของสถาบันราชภัฏใช้อายุความทันสมัย ระดับ 1-6 เดือน ระดับ 6-12 เดือน ระดับ 1-5
 ปี และระดับ 6-10 ปี ในระดับปานกลาง ในขณะที่อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้สารนิเทศที่มี
 อายุความทันสมัย 1-6 เดือน ในระดั้มาก

ด้านแหล่งสารนิเทศ วรรณิการ์ มุลทวิ (2539) พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารใช้แหล่ง
 สารนิเทศภายในสถาบันในระดั้มาก คือ ได้ความรู้จากผู้เข้าร่วมประชุม/เพื่อนร่วมงาน/จากการ
 สนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ได้ความรู้จากการสนทนา/อภิปราย/บรรยาย และจากห้องสมุดสถาบัน
 ราชภัฏ ส่วนอาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนใช้แหล่งสารนิเทศภายในสถาบัน คือ ห้องสมุด
 สถาบันราชภัฏในระดั้มาก McClure (1980) พบว่า ผู้บริหารต้องการสารนิเทศจากแหล่งต่าง ๆ มาก
 กว่าบรรณารักษ์ในตำแหน่งอื่น และบรรณารักษ์ด้านบริการต้องการสารนิเทศจากแหล่งต่าง ๆ มากกว่า
 บรรณารักษ์ด้านเทคนิค บรรณารักษ์ด้านบริการมีแนวโน้มที่จะแสวงหาสารนิเทศจากหัวหน้าด้าน
 บริการ และบรรณารักษ์ด้านเทคนิคมีแนวโน้มที่จะแสวงหาสารนิเทศจากหัวหน้าด้านเทคนิค
 บรรณารักษ์ที่มีความรับผิดชอบต่อการบริหารงานของห้องสมุดโดยตรงจะใช้แหล่งสารนิเทศในระดั้มาก
 สูงกว่าบรรณารักษ์อื่น ๆ ในห้องสมุด บรรณารักษ์ส่วนใหญ่จะใช้แหล่งสารนิเทศที่ไม่เป็นทางการและ

แหล่งสารสนเทศที่เป็นบุคคลมากกว่าแหล่งสารสนเทศที่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร Auster และ Choo (1994) พบว่า แหล่งสารสนเทศที่ผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมการพิมพ์และโทรคมนาคมเห็นว่า มีความเกี่ยวข้องและสามารถไว้วางใจได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารในระดับรองลงมาและลูกค้า

ด้านปัญหาในการใช้สารสนเทศ ยูพดี จารุทรัพย์ (2528) พบว่า ในเรื่องปัญหาของการใช้วิทยานิพนธ์ ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบปัญหาวิทยานิพนธ์ที่ผลิตออกมาส่วนใหญ่ไม่ตรงกับความต้องการใช้ เพราะไม่มีการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นก่อนทำวิจัยสำหรับปัญหาจากผู้ใช้ พบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบปัญหาการใช้อันเนื่องมาจากไม่มีเวลาค้นหาความรู้เพิ่มเติม เพราะต้องอุทิศเวลาให้กับงานที่รับผิดชอบอยู่ และวิทยานิพนธ์เรื่องที่มีอยู่ไม่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ส่วนปัญหาที่เกิดจากการเข้าถึงตัวเล่มวิทยานิพนธ์ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารที่ทำงานในมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งผลิต และไม่ได้เป็นแหล่งผลิตวิทยานิพนธ์ มีปัญหาการใช้วิทยานิพนธ์ด้านความล่าช้าของบทคัดย่อ การเผยแพร่วิทยานิพนธ์อยู่ในวงจำกัด ความไม่สะดวกในการใช้เนื่องจากการบริการชั้นปิด และการไม่ให้ยืมวิทยานิพนธ์ออกนอกห้องสมุด

กรณีการ มุลทวิ (2539) พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีปัญหาการใช้สารสนเทศเกือบทุกรายการในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ 1) แหล่งสารสนเทศอยู่ไกลไม่สะดวกในการเดินทาง 2) สารสนเทศไม่ตรงกับความต้องการ 3) เนื้อหาสารสนเทศล้าสมัย/หาซื้อยาก 4) ไม่ได้รับความสะดวกในการใช้บริการ และ 5) ไม่มีเวลาดูโทรทัศน์/ฟังวิทยุ/อ่านหนังสือพิมพ์ ส่วนปัญหาไม่เข้าใจระบบการค้นคว้าและการใช้ประสบปัญหาในระดับน้อย