

國立中興大學圖書資訊學研究所

碩士學位論文

以 CVF 與 MSQ 探討臺灣公共圖書館組織文化
與館員工作滿意度之關係

A Study on the Relationship between Organizational
Culture and Job Satisfaction in Taiwan's Public Libraries
by Using CVF and MSQ



指導教授：張慧銖 Huei-Chu Chang

研究生：邱慧瑩 Hui-Ying Chiu

中華民國一百零二年一月

本論文獲民國 102 年度
國立公共資訊圖書館碩士論文研究獎助

國立中興大學 

National Chung Hsing University

國立中興大學圖書資訊學研究所

碩士學位論文

題目：以 CVF 與 MSQ 探討臺灣公共圖書館組織文化與工作滿意度之關係

姓名：邱慧瑩 學號：7098014001

經 口 試 通 過 特 此 證 明

論文指導教授 張慧鏗

論文考試委員 胡鳳生

羅元嘉

張慧鏗

中 華 民 國 一 百 零 二 年 一 月 二 十 八 日

中興大學博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為立書人在 中興大學文學院 圖書資訊學研究所，101學年度第1學期取得碩士學位之論文。

論文題目：以CVF與MSQ探討臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係

指導教授：張慧銖

授權事項：

- 一、立書人 邱慧瑩 同意無償授權 中興大學 將上列論文全文資料之以微縮、數位化或其他方式進行重製作為典藏及網際網路公開傳輸之用。中興大學 在上述範圍內得再授權第三者進行重製或網際網路公開傳輸等其他利用。
- 二、立書人 邱慧瑩 同意無償授權教育部指定送繳之圖書館及 中興大學將上列論文全文資料之紙本為學術研究之目的予以重製，同意全本重製，惟每人以一份為限。
- 三、立書人邱慧瑩 同意中興大學以有償方式再授權資料庫廠商 將前條典藏之資料收錄於廠商之資料庫，並以電子形式透過單機、網際網路、無線網路或其他公開傳輸方式授權用戶進行檢索、瀏覽、下載、傳輸、列印等。立書人可選擇之權利金方案如下列二種擇一：
 - ※由立書人收取有償授權之權利金，其權利金額度由中興大學與再授權之廠商議定之。
 - ※由立書人將有償授權之權利金捐贈中興大學校務基金。
- 四、中興大學得將第三條之權利再授權予其他第三人進行網際網路公開傳輸等其他增值利用。
- 五、前四條授權均為非專屬授權，立書人仍擁有上述授權著作之著作權。立書人擔保本著作為立書人所創作之著作，有權依本授權書內容進行各項授權，且未侵害任何第三人之智慧財產權。如有侵害他人權益及觸犯法律之情事，立書人願自行負責一切法律責任，被授權人一概無涉。

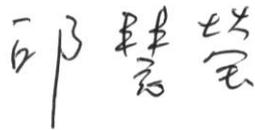
論文紙本於中興大學圖書館內公開陳列上架時間：立即公開

有償授權條件：享有權利金的回饋，權利金捐贈校務發展基金。

論文全文上載網路公開時間：立即公開

立書人：邱慧瑩

簽名：



中華民國 102 年 2 月 6 日

致謝

想當初憑著對圖書館的美好想像撞進中興圖資所，才發現這裡是個奧妙而且有趣的世界，從此打開了我的第一次之旅：第一次因課業壓力大到緊張失眠（成了老手後才發現論文最為棘手...）、第一次感受到迥異於大學老師能夠給予的用心教學、第一次在 507 研究室和同學們苦中作樂地挑燈跨越新的一年、第一次學習如何在短時間內掌握報告重點，並且讓聽的人確實接收到，以及第一次完成艱難但充滿回憶的論文挑戰。這些第一次是大學時期所無法體會的學習過程，謝謝陪著我一起成長的中興圖資所。

首先我要謝謝慧銖老師，妳真是我的人生導師，更像是關愛孩子的媽媽，總是不厭其煩地教導我做人處事的道理、關心我的學習與生活狀況，我感受到妳的好多愛與包容，做妳的學生真的很幸福，謝謝妳給我機會成為妳的學生。謝謝思嘉老師，妳總是能將我糊在一起的思考迷陣一一對症解開，讓我看到明確的出口指示燈。謝謝鳳生老師，從教導我們班上公認最喜歡的公共圖書館課程到擔任我的口試委員，為我開啟不同視野的圖書館。謝謝班上的同學們，妳們是我見過最熱情的人了！謝謝永遠的羅威班代老是送我好窩心的手工藝品。謝謝瑞珊協助數理白痴的我完成所有郭老師出的可怕報告。謝謝跑步跑步團長佩文，在撰寫論文的關鍵時期還會叫我快去寫不要再玩泡泡貓了。謝謝溫柔貼心的珮甄，妳總是善解人意，與妳聊完煩惱的事後心都暖暖的。謝謝小小韻芝，妳送我的鴨鴨毛毯生日禮物我好喜歡，可惜怎會是小朋友 size 的。謝謝遇見看不過的事情就第一個站出來的彥汝，後來妳幫了我好多論文的大小瑣事，超感謝妳的耐心與同學愛。還有謝謝怡真與雅嵐，平常是我打屁聊天八卦來源的好對象，很謝謝妳們當我的超用心口試記錄小幫手。

最後要感謝我親愛的老爸與老媽，謝謝你們給我生活上與精神上的全力支持，撰寫論文的過程中，我曾經一度停擺或是貪玩，你們都會幫慧銖老師唸我的不應該，被朋友順口問起我怎麼還沒畢業時總是站在我的立場建立一套說詞。現在，我終於要畢業了，想起剛加入中興圖資家庭時心情是雀躍的，之後我也會在更大的圖資家庭中抱持著相同的心境努力茁壯成長。

2013 年 2 月
邱慧瑩于台中深夜

摘要

圖書資訊學領域鮮少以理論架構為基礎，進行圖書館組織文化本質的解析，至今也甚少探討組織文化與工作滿意度之間的關係。圖書館領導者若瞭解本身的組織文化，方能有策略地提升組織績效，而瞭解館員的工作滿意度應可做為管理是否具有成效的參考，因此以創造價值來確保競爭力的公共圖書館有必要瞭解兩者之間的關係。

本研究的目的主要是要瞭解國內公共圖書館組織文化現況、館員的組織文化偏好、圖書館組織文化與館員工作滿意度的關係，以及館員背景是否會影響其組織文化偏好與工作滿意度。本研究以競值架構（Competing Values Framework，簡稱 CVF）與明尼蘇達滿意問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ）進行問卷調查。研究對象為大型公共圖書館的 532 位館員，共回收有效問卷 279 份，回收率為 47.18%。

本研究從研究分析結果得到以下結論：1. 目前公共圖書館的顯著文化為「科層型文化」，而館員最偏好「團隊型文化」；2. 公共圖書館員對「內在滿意」構面感到最滿意，對「外在滿意」構面感到最不滿意；3. 「團隊型文化」與館員工作滿意度各構面的相關性較其他類型的組織文化高，而館員的「專案型文化」偏好則是與工作滿意度的「內在滿意」及「整體滿意」構面相關性較其他類型的組織文化高；4. 不同年齡、工作部門、職位層級、是否具備專業資格等四項個人背景對館員的組織文化偏好與工作滿意度有顯著差異。

研究者依據研究結果給予公共圖書館建議，包括：圖書館應形塑特有的圖書館組織文化、圖書館領導者實施策略管理之前應先瞭解本身的組織文化、圖書館未來應以「團隊型文化」與「專案型文化」為主要發展方向、圖書館應加強館員的工作滿意度、圖書館應訂定明確的策略規畫，最後針對參與本研究之四所圖書館分別給予建議。

關鍵詞：組織文化；CVF；工作滿意度；MSQ

Abstract

The purpose of this study is to identify the current and preferred organizational culture type in Taiwan's public libraries, the relationship between organizational culture and job satisfaction, and the impact of personal background on organizational culture and job satisfaction. Application of Competing Values Framework (CVF) and Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) provided method for identifying organizational culture and job satisfaction among 532 large public library respondents. 279 questionnaires were viable, and the recall rate was 47.18%.

The study explored that: 1. The current organizational culture of public libraries was hierarchy culture while the preferred was clan culture; 2. Librarians were most satisfied with intrinsic satisfaction while most unsatisfied with extrinsic satisfaction; 3. The current clan culture had the highest relationship with all aspects of job satisfaction than other organizational culture types while the adhocracy culture that librarians preferred had the highest relationship with intrinsic and general satisfaction than other organizational culture types; 4. Personal background had significant differences to the organizational culture that librarians preferred and their job satisfaction, including age, department, position level, and professional qualifications.

Researcher give suggestions to public libraries based on the study results, including that public libraries should shape their own organizational culture, leaders of public libraries should identify their organizational culture before strategic management, public libraries should take clan culture and adhocracy culture as their development point in the future, public libraries should improve librarians' job satisfaction, and public libraries should make clear strategic plans. Researcher also gives suggestions respectively to the four public libraries that joined the study.

Key Words: organizational culture; CVF; job satisfaction; MSQ

目次

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的.....	3
第三節	研究問題.....	3
第四節	研究範圍與限制.....	4
第五節	名詞解釋.....	4
第二章	文獻探討.....	6
第一節	組織文化.....	6
第二節	競值架構 (CVF).....	15
第三節	工作滿意度.....	23
第三章	研究設計與實施.....	37
第一節	研究架構.....	37
第二節	研究對象.....	38
第三節	研究方法與工具.....	39
第四節	資料分析方法.....	47
第五節	研究步驟.....	49
第四章	研究結果與分析.....	51
第一節	公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好.....	51
第二節	公共圖書館員的工作滿意度.....	63
第三節	公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係.....	68
第四節	不同背景館員的組織文化偏好與工作滿意度差異性.....	71
第五節	綜合討論.....	108
第五章	研究結論與建議.....	113
第一節	結論.....	113
第二節	建議.....	116
第三節	後續研究建議.....	118
參考書目	119
附錄一	「臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係」調查問卷.....	125

表次

表 2-1-1	組織文化定義年代表	8
表 2-1-2	組織文化主要哲學理論一覽表	10
表 2-2-1	組織文化評估量表 (OCAI)	18
表 2-3-1	工作滿意度之定義年代表	25
表 2-3-2	激勵理論之類型一覽表	26
表 2-3-3	短式 MSQ 之構面與題項對應表	32
表 3-3-1	研究對象基本資料表	38
表 3-3-2	研究目的、研究問題及問卷對應表	43
表 3-3-3	圖書館組織文化與館員工作滿意度量表之信度分析表	47
表 4-1-1	問卷發收與回收統計表	51
表 4-1-2	OCAI 各構面分析表	55
表 4-1-3	整體組織文化分析表	56
表 4-1-4	各公共圖書館組織文化分析表	56
表 4-2-1	整體館員工作滿意度分析表	66
表 4-2-2	各所公共圖書館之館員工作滿意度分析表	67
表 4-3-1	公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表	69
表 4-3-2	國立公共資訊圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表	70
表 4-3-3	臺北市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表	71
表 4-3-4	高雄市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表	71
表 4-3-5	新北市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表	71
表 4-4-1	整體館員個人背景資料表	74
表 4-4-2	各所圖書館員個人背景資料表	78
表 4-4-3	不同性別館員對組織文化偏好的差異分析表	80
表 4-4-4	不同性別館員對工作滿意度的差異分析表	80
表 4-4-5	不同年齡館員對組織文化偏好的差異分析表	81
表 4-4-6	不同年齡館員對工作滿意度的差異分析表	81
表 4-4-7	不同年齡館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表	82
表 4-4-8	不同工作年資館員對組織文化偏好的差異分析表	84
表 4-4-9	不同工作年資館員對工作滿意度的差異分析表	84
表 4-4-10	不同工作部門館員對組織文化偏好的差異分析表	85
表 4-4-11	不同工作部門館員對工作滿意度的差異分析表	85
表 4-4-12	不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表	86

表 4-4-13	不同部門年資館員對組織文化偏好的差異分析表.....	90
表 4-4-14	不同部門年資館員對工作滿意度的差異分析表.....	91
表 4-4-15	不同職位層級館員對組織文化偏好的差異分析表.....	91
表 4-4-16	不同職位層級館員對工作滿意度的差異分析表.....	92
表 4-4-17	不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表	92
表 4-4-18	館員是否具備國家考試並取得任用資格的差異分析表.....	93
表 4-4-19	館員是否具備圖書資訊學本科或相關系所畢業資格的差異分析表.....	94
表 4-4-20	館員是否具備國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上資格的差異分析表	94
表 4-4-21	館員是否具備國內外大學畢業並有圖書館專門學科論著資格的差異分析表	95
表 4-4-22	館員是否正在修習圖書資訊相關學分的差異分析表.....	95
表 4-4-23	館員是否具備其他專業背景的差異分析表	96
表 4-4-24	各所圖書館不同性別館員對組織文化偏好的差異分析表.....	96
表 4-4-25	各所圖書館不同性別館員對工作滿意度的差異分析表.....	96
表 4-4-26	各所圖書館不同年齡館員對組織文化偏好的差異分析表.....	97
表 4-4-27	各所圖書館不同年齡館員對工作滿意度的差異分析表.....	97
表 4-4-28	各所圖書館不同工作年資館員對組織文化偏好的差異分析表.....	98
表 4-4-29	各所圖書館不同工作年資館員對工作滿意度的差異分析表.....	98
表 4-4-30	國立公共資訊圖書館不同工作年資館員之 Scheffe 事後比較表	99
表 4-4-31	各所圖書館不同工作部門館員對組織文化偏好的差異分析表.....	100
表 4-4-32	各所圖書館不同工作部門館員對工作滿意度的差異分析表.....	100
表 4-4-33	各所圖書館不同部門年資館員對組織文化偏好的差異分析表.....	101
表 4-4-34	各所圖書館不同部門年資館員對工作滿意度的差異分析表.....	101
表 4-4-35	國立公共資訊圖書館不同部門年資館員之 Scheffe 事後比較表	102
表 4-4-36	各所圖書館不同職位層級館員對組織文化偏好的差異分析表.....	103
表 4-4-37	各所圖書館不同職位層級館員對工作滿意度的差異分析表.....	103
表 4-4-38	國立公共資訊圖書館不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表	104
表 4-4-39	臺北市立圖書館不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表	105
表 4-4-40	各所圖書館員是否具備國家考試並取得任用資格的差異分析表.....	106
表 4-4-41	各所圖書館員是否具備圖書資訊學本科或相關系所畢業資格的差異分析表.....	106
表 4-4-42	各所圖書館員是否具備國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上資格的差異分析表	107
表 4-4-43	各所圖書館員是否正在修習圖書資訊相關學分的差異分析表.....	107
表 4-4-44	各所圖書館員是否具備其他專業背景的差異分析表.....	108

圖次

圖 2-1-1	組織文化三層次示意圖	12
圖 2-1-2	組織文化洋蔥二層次示意圖	13
圖 2-1-3	組織文化水蓮五層次示意圖	14
圖 2-2-1	OCAI 於 CVF 的呈現方式示意圖	20
圖 2-3-1	內容理論層次對照圖	28
圖 2-3-2	工作滿意度前因後果變項關係圖	30
圖 3-1-1	研究架構圖	37
圖 3-3-1	採李克特 5 點量表的 OCAI 於 CVF 的呈現方式示意圖	41
圖 3-4-1	研究流程圖	50
圖 4-1-1	OCAI 之顯著特徵示意圖	59
圖 4-1-2	OCAI 之組織領導示意圖	59
圖 4-1-3	OCAI 之員工管理示意圖	59
圖 4-1-4	OCAI 之組織凝聚示意圖	59
圖 4-1-5	OCAI 之策略重點示意圖	59
圖 4-1-6	OCAI 之成功準則示意圖	59
圖 4-1-7	整體公共圖書館組織文化示意圖	60
圖 4-1-8	國立公共資訊圖書館組織文化分布示意圖	60
圖 4-1-9	臺北市立圖書館組織文化分布示意圖	60
圖 4-1-10	高雄市立圖書館組織文化分布示意圖	60
圖 4-1-11	新北市立圖書館組織文化分布示意圖	60

第一章 緒論

本研究主要以競值架構 (Competing Values Framework, 簡稱 CVF) 與明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ) 探討臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係, 本章共分六節加以敘述, 第一節為研究背景與動機; 第二節為研究目的; 第三節為研究問題; 第四節為研究範圍與限制; 第五節為名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

提升服務績效實為非營利組織進行管理的主要目的, 由國際圖書館協會 (International Federation of Library Associations and Institutions, 簡稱 IFLA) 所訂定的《公共圖書館服務綱領》(The public service: IFLA/UNESCO guidelines for development) 指引公共圖書館的服務方向即在動態的服務與合作的模式下, 滿足社群不斷變動的需求, 並且指明唯有透過主管及員工嫻熟而靈敏的管理技能, 方能維持圖書館的經營與發展 (International Federation of Library Associations and Institutions, 2001, p. 71)。換句話說, 身為地方的知識門戶, 公共圖書館必須擁有與社群共同發展的默契, 適時地將教育、文化、資訊鑲嵌於社群的各種需求中, 以提升服務績效, 於是策略管理便成為成功經營社群關係的唯一路徑。

社會、經濟、文化、教育、科技等外在環境的快速變遷, 深刻影響公共圖書館的經營模式, 以服務為本的現代公共圖書館, 不但面臨讀者市場與資源緊縮的挑戰, 更面臨資訊時代的高度競爭。在競爭者環伺之下, 公共圖書館必須突破危機以確保生存的價值。因此, 如何審視與評估組織環境的現況與資源以進行有效管理, 成為公共圖書館必須重視的課題。成功的策略可產生具成效性的管理結果, 能使組織的發展方向與組織願景相契合, 而領導者對組織的瞭解程度則有助於策略管理的規劃與推動, 其中最根本的方式便是瞭解組織的文化。曾淑賢 (2009, 頁 6-7) 在公共圖書館應用全面品質管理的探討中指出, 建立優良的組織文化, 不僅可讓圖書館的價值獲得館員的認同及社會的肯定, 也使得圖書館願景對館員更具重要意義, 成為共同信奉的價值, 進而提升服務品質與顧客滿意度。由此可見, 組織文化對組織成員的態度與行為能產生相當的影響力。相反地, 這些外顯的態度與行為也可能是組織文化本質的反映。

組織文化能夠決定領導者策略管理的方向, 然而被組織成員視為理所當然的深層信念與價值卻往往難以直接觀察, 因此, 在圖書資訊學領域的相關研究中, 有從組織成員各種外顯的行為表現推測出內隱其中的組織文化, 也有企圖以理論架構為組織文化分類, 將組織文化抽象的概念具體化為容易理解的面向, 而圖書資訊學領域目前主要是以 CVF 做為組織文化分類的依據 (Maloney, Antelman, Arlitsch, & Butler, 2010; Miller, 1994; Shepstone & Currie, 2008)。

從 1981 年至今 30 年間, 圖書資訊學者儘管一再證實組織文化會影響圖書館

各種管理決策，卻鮮少以理論架構為基礎，進行圖書館組織文化本質的解析，再加上現有的組織文化類型研究主要應用於學術圖書館，針對公共圖書館的相關研究則尚未出現。在國內，連鍾蕙（1989）所譯之《從管理學的觀點談圖書館的組織文化》開啟圖書館管理的文化視角，圖書資訊學領域逐漸出現相關討論，包括組織文化的創新變革（王美鴻，1997；蔡萬助，2008）、學習型組織（丁櫻樺，1999）、人力資源管理（黃麗虹，1999）、比較管理（黃麗虹，2002a）、知識管理（陳書梅，2002）、專業倫理（曾淑賢，2010）。實證研究方面，僅黃麗虹（2002b）的博士論文針對國內五所大學圖書館進行訪談與觀察，探討網際網路的應用對大學圖書館組織文化的影響。

在工作滿意度方面，Seashore 與 Taber（1975, p. 333）指出，工作滿意度有其社會性價值，可做為組織運作問題的早期警標，並且可在組織管理的理論架構中做為重要變項。由於工作滿意度能夠揭露組織成員對組織的感受與反應，因此可視為組織改善的指標，假如成員的工作滿意度愈高，就愈能以積極樂觀的態度努力達成組織願景。反之，則會造成四種現象，包括離職或退休、積極提出改善建議以解決問題、堅信組織會有所為而消極等待，以及消極地讓現況變得更糟（Robbins & Judge, 2007, p. 89）。國內針對圖書館員工作滿意度的相關研究始於徐金芬（1985）的《我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究》，而以公共圖書館為場域的研究目前僅黃綠琬（1995）所著之《公共圖書館專業與非專業館員工作滿意程度之比較研究》一文，但距今也已超過 15 年。無論國內外，工作滿意度研究皆常見於其他領域組織文化的討論議題，然圖書資訊學領域至今依然甚少探討組織文化與工作滿意度之間的關係，而以創造價值為競爭力的公共圖書館更是有必要瞭解兩者之間的關係。

薛因（2010，頁 267）曾點出，單就文化本身並無法成為一個議題或問題，組織文化研究的重點在於瞭解組織運作的改進之處，意即組織文化的評估結果必須是有意義的，要做為解決組織問題或策略規劃的前提。在所有管理的策略資源中，「組織文化」扮演著關鍵角色，它不僅揭露組織的核心價值與行為準則，也會左右組織的整體績效。組織文化牽引著組織整體對內及對外的表現，在強調效能與效率的資訊社會中，圖書館領導者應該對本身的組織文化有一定程度的瞭解，方能有策略地提升組織績效。而「工作滿意度」為組織行為中的個人層次，會受到環境因素與個人屬性的影響，由於它能顯現員工對於工作的感覺與反應，進而影響員工對外的行為表現，應可做為管理是否具有成效的參考。將組織文化分為團隊型、專案型、市場型及科層型等四種的 CVF，其特徵在於將抽象的組織文化劃分為人們所能理解的概念模式，CVF 的分析結果能夠協助圖書館領導者進行評估與判斷，以確實有效地實施管理策略。在工作滿意度方面，由於 MSQ 概念較廣、易於應用，而且可進行跨組織或跨部門比較，普遍被應用於國內外的各種類型組織的工作滿意度研究。循此，研究者希望經由本研究的實證結果，將 CVF 做為領導者評估公共圖書館組織文化的重要依據，並且輔以 MSQ 瞭解館員的工作滿意度，檢視管理成效為何。

本研究主要目的為藉由圖書館員的角度，實際瞭解臺灣公共圖書館的組織文化現況、館員偏好何種組織文化，以及組織文化與工作滿意度兩者之間的關係。

藉由 CVF 的組織文化模式，具體勾勒出臺灣公共圖書館所呈現的組織文化樣貌，另以 MSQ 進一步捕捉組織成員對工作或於工作情境中的各種感受，最後再綜合探討不同類型的組織文化是否影響工作滿意度、檢測不同館員背景是否影響其組織文化偏好與工作滿意度，做為圖書館領導者的策略管理資源，亦能做為協助公共圖書館瞭解與發展組織文化的參考。

第二節 研究目的

具體而言，本研究之研究目的共分為下列六點：

- 一、瞭解公共圖書館的組織文化現況。
- 二、瞭解公共圖書館員對圖書館組織文化的偏好。
- 三、瞭解公共圖書館員的工作滿意度。
- 四、探討圖書館組織文化與館員工作滿意度的相關性。
- 五、探討不同背景的公共圖書館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性。
- 六、檢視圖書館組織願景與組織文化的關係。

第三節 研究問題

依據上述研究目的，本研究欲探討下列問題：

- 一、瞭解公共圖書館的組織文化現況為何？
 - (一) 公共圖書館的顯著特徵為何？
 - (二) 公共圖書館主管的領導風格為何？
 - (三) 公共圖書館對館員的管理方式為何？
 - (四) 凝聚公共圖書館員共識的方式為何？
 - (五) 公共圖書館強調的策略重點為何？
 - (六) 公共圖書館奉行的成功準則為何？
 - (七) 公共圖書館整體組織文化現況為何？
- 二、瞭解公共圖書館員對圖書館組織文化的偏好為何？
 - (一) 公共圖書館員偏好的顯著特徵為何？
 - (二) 公共圖書館員偏好的領導風格為何？
 - (三) 公共圖書館員偏好的管理方式為何？
 - (四) 公共圖書館員偏好的共識凝聚方式為何？
 - (五) 公共圖書館員偏好的策略重點為何？
 - (六) 公共圖書館員偏好的成功準則為何？
 - (七) 公共圖書館員整體組織文化的偏好為何？
- 三、瞭解公共圖書館員工作滿意度為何？
 - (一) 公共圖書館員的內在工作滿意為何？
 - (二) 公共圖書館員的外在工作滿意為何？
 - (三) 公共圖書館員的整體工作滿意為何？

四、瞭解公共圖書館組織文化與館員工作滿意度的相關性？

(一) 公共圖書館的組織文化現況與館員工作滿意度的相關性為何？

(二) 公共圖書館員的組織文化偏好與其工作滿意度的相關性為何？

五、不同背景的公共圖書館員對組織文化偏好與工作滿意度有何差異？

(一) 不同「性別」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(二) 不同「年齡」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(三) 不同「圖書館工作年資」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(四) 不同「工作部門」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(五) 不同「現職年資」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(六) 不同「職位層級」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

(七) 館員「是否具備圖資專業背景」對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？

第四節 研究範圍與限制

本研究範圍及限制如下：

- 一、本研究採量化研究方法，針對臺灣公共圖書館員進行問卷調查，恐無法深入詮釋其中之意義，故僅能以一般性推論瞭解國內公共圖書館的組織文化。
- 二、本研究將研究對象限制在編製內人員 40 位以上之大型公共圖書館，包括編製內專業人員、編製內行政人員及編製內技術人員等三種，但不包括臨時人員與約聘僱人員，以確保研究對象皆擁有形成組織文化的穩定共有歷史。文獻探討說明組織文化的內涵主要會受到組織因素與外在環境因素的影響，並未提及任用人員同質性之影響，因此公共圖書館任用人員同質性為本研究之接受範圍。

第五節 名詞解釋

一、組織文化 (Organizational Culture)

依據《管理辭典》(2003, 頁 276), 組織文化為組織成員共有的一種行為模式, 包括共同的哲學、理念、價值觀、信念、假設、期望、態度及規範。就功能而言, 組織文化是由特定群體創造或發展的一套共享的基本假設, 當組織面臨外在適應問題與內部整合管理時, 組織成員會習得這些基本假設來解決問題; 當這些基本假設運作良好且獲得組織成員的認同時, 組織會將之傳承下去, 使新進成員依循這些基本假設以修正知覺、思考及感受等相關問題。換言之, 組織文化可視為成員間分享式學習的結果 (薛因, 2010, 頁 15)。

二、競值架構 (Competing Values Framework, 簡稱 CVF)

由 Cameron 與 Quinn (2006, pp. 31-44) 所發展的組織文化模式，以橫軸 (內部整合焦點-外部區隔焦點) 及縱軸 (彈性授權-穩定控制) 兩面向將組織文化劃分為四種具競爭價值的文化類型，分別是團隊型文化 (clan culture)、專案型文化 (adhocracy culture)、市場型文化 (market culture) 以及科層型文化 (hierarchy culture)。此四種組織文化的核心價值之間存在著相互對立或競爭的關係。

三、工作滿意度 (Job Satisfaction)

依據《管理辭典》(許士軍, 2003, 頁 202), 工作滿意度也稱工作滿足, 為工作者對工作的一般性態度, 或者感受與評價, 意即工作者心理與生理對工作情境的主觀滿意程度 (Hoppock, 1935, pp. 47-48)。環境因素及個人屬性皆會對工作滿意度有所影響, 而工作滿意度則會對個人、組織及社會等三方面產生反應 (Seashore & Taber, 1975, p. 346)。

四、明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)

MSQ 為 Weiss、Dawis、England 與 Lofquist (1967, pp. 1-13) 依據工作適應理論 (work adjustment theory) 所發展的架構。MSQ 的測量方式為李克特量表, 量表中每個題項皆代表與工作相關的增強物, 長式 MSQ 可測量 20 個構面的滿意度, 而本研究所採用的短式 MSQ 同樣測量 20 個構面, 這些構面依類型可區分為內在滿意、外在滿意及整體滿意。



第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節為組織文化；第二節為競值架構 (CVF)；第三節為工作滿意度，針對上述三大主題進行相關文獻之探討與分析如下。

第一節 組織文化

組織行為的研究範疇包括個人、團隊及組織整體，組織文化即屬於組織整體層次，其影響層面小至組織成員個人，大至組織整體。本節將分析歷年研究組織文化的相關文獻，探討組織文化的定義、功能、理論、研究方法、技術、層次與圖書資訊學領域相關研究等議題。

一、組織文化的定義與功能

組織文化一詞包含許多概念，學者經常使用某些詞語來描述所觀察到的組織文化，如人際互動而易見的行為規則、團體規範、外顯價值、正式的哲學、遊戲規則、氣氛、內化的技巧、思考的習慣、共享的意義、根源隱喻、正式的儀式或慶典等 (薛因, 2010, 頁 12)，這些描述呈現出組織文化的各種層次。組織文化研究發展的全盛時期為 1980 至 1990 年代，學者對於組織文化的定義如下：

Pettigrew (1979, pp. 574-577) 認為組織文化是組織的象徵系統，包括符號、語言、意識型態、信念、儀式及神話，可影響各種組織議題的處理方式，只有透過象徵機制的運作組織才能持續發展。

Hofstede (1980, p. 21) 於 *Culture's consequences: International differences in work-related values* 一書中，提出組織文化是組織成員的集體心智模式 (collective programming of the mind)，可將特定組織與其他團體加以區分，並於 2010 年與 Hofstede, G. J.、Minkov 合著的 *Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* 一書中，進一步描述組織文化是心智軟體 (software of the mind)，文化是在相同社會環境下經由分享與學習的一種集體現象，包括不成文的社會遊戲規則 (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, pp. 5-6)。

大內威廉 (1981, 頁 142-173、210) 認為組織文化猶如一個人的性格，擁有獨特的信念、看法、目標及習慣，是組織哲學的說明。當所有人對目標和價值都有共同體認時，組織哲學能夠指引解決問題的標準、說明獎勵的原因、傳達公司甚至於個人的形象，成為組織達成協調合作最有用的工具，即文化可呈現組織整體價值，做為組織成員活動、意見及行為的規範。

狄爾與甘迺迪 (1983, 頁 22-29) 認為組織文化是組織信奉的主要價值，分別由企業環境、價值、英雄事蹟、儀式與典禮及文化溝通網所組成。企業環境是塑造成功企業組織文化的最重要因素；價值是以共享信念構成組織文化的核心，英雄事蹟將價值人格化以做為組織成員效法的典範；儀式與典禮提供代表組織意義

的例子；文化溝通網為價值與英雄意識的傳遞管道。此外，強勢的組織文化會提供非正式的行為規則，指引組織成員如何行為，並且促使組織成員專注投入生產。

Smircich (1983a, p. 64) 認為組織文化為共享的意義系統，這種被視為理所當然的共同感 (sense of commonality) 帶有社會精神特質 (ethos)，是維持組織活動的必備品，由於可反映出組織特有的歷史環境、重要事件，以及關鍵人物獨特的特徵與偏好，因此不必重覆或者重新詮釋意義便能在組織成員間產生作用，指引組織成員的表現符合組織期望。

河野豐弘 (1990, 頁 26-30) 認為組織文化是組織成員共有且共通的價值、觀念、意見決定的方法及行為模式的總和，其形成要素包括成員信奉的價值與經營理念、情報的蒐集與溝通、構想與行動的自發性、冒險與否、對組織結構與協助的觀念、對組織的忠誠度，以及動機的型態等七種。

Schein (1985, pp. 6-9) 提出組織文化是由特定群體創造或發展的一套共享的基本假設，起先是由組織開創者或新任領導者所設立，當組織面臨外在適應問題與內部整合管理時，組織成員會習得這些基本假設來解決問題；當這些基本假設運作良好而獲得組織成員的認同時，組織會將之傳承下去，使新進成員依循這些基本假設以修正知覺、思考及感受相關問題。換言之，組織文化是一種社會化的過程，當組織成員擁有一段共享歷史及成員人數穩定性時，組織文化可視為成員分享式學習的結果。

Robbins (1990, pp. 438-439) 認為組織文化是共享的意義系統，促使組織成員對於本身組織及行為標準有共同的理解。組織文化主要藉由下列十項特徵組合而成：個人自主的程度、風險容忍度、目標設定與績效期望的指導程度、溝通協調的整合程度、主管支持的程度、控管的程度、認同的程度、酬賞制度公正程度、衝突容忍度，以及溝通型態，而上述特徵為組織文化具差異性的主要原因。

Trice 與 Beyer (1993, pp. 2-8) 認為組織文化是一種集體現象，具有集體性、富含情感、歷史性、本質象徵性、動態及具本質模糊性等六種特徵。組織成員共同發展對組織有意義的文化本質 (substance of a culture) 與文化形式 (cultural forms)，以對無可避免的不確定性及混亂做出適當的反應。文化本質是指透過長期累積的集體經驗及社會互動而共享的信念系統，即所謂的意識型態 (ideologies)；而文化形式則是可觀察事件，在意義建構 (sense-making) 的機制下，組織成員藉由對外表達、聲明及交流等方式說明組織的文化本質。

Cameron 與 Quinn (2006, pp. 17-18) 以過去組織文化文獻的定義與內涵為基礎，於 1999 年所出版的 *Diagnosing and Changing Organizational Culture* 提出 CVF 組織文化模式，並於 2006 年的修改版中歸納組織文化可定義為組織成員所尊崇的價值、主要的領導風格、語言與符號、程序與慣例，以及組織成功的定義等元素的反映。組織文化可從整體的角度觀察，也可從次單位 (subunits) 的角度觀察，儘管不同的工作部門、團隊、職等、小組等次單位可能會延伸出各種次文化，但仍然存有組織整體的共同元素。茲將學者對於組織文化的定義彙整如表 2-1-1：

表 2-1-1 組織文化定義年代表

年代	作者	組織文化的定義
1980	Hofstede	組織文化是組織成員的集體心智模式，可將特定組織與其他團體加以區分。
1981	大內威廉	組織文化猶如一個人的性格，擁有獨特的信念、看法、目標及習慣，是組織哲學的說明。
1982	狄爾與甘迺迪	組織文化是組織信奉的主要價值，分別由企業環境、價值、英雄事蹟、儀式與典禮及文化溝通網所組成。
1983	Smircich	組織文化為共享的意義，可做為意義建構的工具。
1985	Schein	組織文化是由特定群體創造或發展的一套共享的基本假設，當組織面臨外在適應問題與內部整合管理時，組織成員會習得這些基本假設來解決問題。
1990	河野豐弘	組織文化是組織成員共有且共通的價值、觀念、意見決定的方法及行為模式的總和。
1990	Robbins	組織文化是共享的意義系統，促使組織成員對於本身組織及行為標準有共同的理解。
1993	Trice & Beyer	組織文化是一種集體現象，組織成員共同發展對組織有意義的文化本質與文化形式，以對無可避免的不確定性及混亂做出適當的反應。
2006	Cameron & Quinn	組織文化是組織成員所尊崇的價值、主要的領導風格、語言與符號、程序與慣例，以及組織成功的定義等元素的反映。
2010	Hofstede、Hofstede、Minkov	組織文化是心智軟體，文化是在相同社會環境下經由分享與學習的一種集體現象。

資料來源：本研究整理

過去學者大多認同組織文化為組織成員共享的價值系統，可指引組織成員的集體思考、行為模式並提供解決問題的方法，因此組織文化可視為組織領導者的重要管理工具，讓組織成員適應組織環境、達成任務及傳達組織的深層意義。從文化形成過程來看，組織文化可區分為領導者論與學習互動論兩種觀點，領導者論者主張領導者是組織文化的創造者，組織共識可視為創造者信念與價值的反映；而學習互動論則主張組織文化是一種由下而上的學習互動過程，共識的形成是組織成員高度互動的結果（林家五、彭玉樹、熊欣華與林裘緒，2004，頁 93-95），由此可得知組織文化的形成，主要透過下列幾種方式（Stueart & Moran, 2007, p. 148）：

1. 開創者的信念、假定、價值。
2. 組織發展時，成員於團體中的學習經驗。
3. 新成員或新領導者所帶來的新的信念、假定、價值。

Wilkins 與 Ouchi（1983, pp. 475-477）提到組織文化需要發展典範及目標一致

性兩種共享社會知識的功能。在組織成員無法理解或無法處理資訊的情況下，典範能夠提供過去所熟悉的共享架構、語言及參考，以做為解決當前問題的依據；為了有效控制集體行動的協調，組織必須存在目標一致性。Trice 與 Beyer(1993, pp. 8-12) 則指出組織文化具有六種功能，包括：1. 管理集體不確定性；2. 產生社會秩序；3. 產生持續性的社會化過程；4. 產生集體認同與承諾；5. 產生文化本質上的優越感；6. 造成技術與表達、潛在與顯著、功能與功能失調等一體兩面的影響。薛因歸納出組織文化的共享概念即其功能所在，包括：1. 結構性穩定：文化不易被改變；2. 深度：文化不易被察覺；3. 廣度：文化具滲透性；4. 模式化或整合：緊密且深層地結合組織各種要素，維持一致性與增加預測性以降低失序或無意義所引起的焦慮感。(薛因，2010，頁 11-13)

學者對於組織文化的定義始終莫衷一是，反映出組織文化面貌的多樣性。儘管如此，Linn(2008, p. 89)指出組織文化仍有某些定義的描述受到學者普遍認同：1. 組織文化是一個團體的基礎，能夠整合團體內部的成員；2. 有一部分的組織文化可被輕易察覺，如組織的行為與故事，然而也有一部分屬於概念性質，如組織的信念、價值、假設。被視為組織文化研究先驅的薛因對於組織文化的定義最能完整呈現組織文化的本質，他指出組織文化最大的作用在於：「定義我們什麼該去注意、什麼是事情的真義，對於發生的事情該如何做情緒反應，並且在不同的情形下，該採取什麼行動。」意即文化具有規範的力量，可指引和拘束組織成員的行為(薛因，2010，頁 7)。

二、組織文化的哲學理論

19世紀初期，科學管理以機械比喻組織，組織被視為一套講求工作效能的大型機械設備，裡頭的每一位成員都是協助運作的小齒輪。直到1970年代，出現新的組織研究學派，帶動1980年代組織文化於學術領域的蓬勃發展，此學派將組織視為文化，並且大量引進人類學的研究方法與知識架構(Hawkins, 1997, p. 418)，於是人類學與組織理論對於文化的概念在研究主題上產生交集。相關理論主要如下：

(一) 社會文化系統(sociocultural system)與理念系統(ideational system)

Keesing(1974, pp. 74-88)指出，文化人類學主要有兩種論點，分別為社會文化系統及理念系統。就研究取向而言，社會文化系統論者採功能主義(functionalism)，其研究旨趣強調以科學方式管理組織；而理念系統論者則是採詮釋主義(interpretivism)，其研究旨趣強調瞭解與解釋各種組織行為的意義。(李美華，2000，頁 167)

(二) 統合型典範(integration paradigm)與分化型典範(differentiation paradigm)

就研究典範而言，社會文化系統論者常採用統合型典範，即組織文化具整體一致性；而理念系統論者則偏向採用分化型典範，即組織共識只存在於次文化之中、或者採用模糊型典範(ambiguity paradigm)，即組織共識只存在於特定議題當中。(郭建志，2003，第十二章，頁 368)

(三) 鉅觀分析論(macroanalytic theories)與微觀分析論(microanalytic theories)

就分析取向而言，組織文化研究可分為鉅觀分析論（macroanalytic theories）及微觀分析論（microanalytic theories）。鉅觀分析論強調文化具客觀性，即文化存在於團體或次團體；而微觀分析論則強調文化具主觀性，即文化存在於每位組織成員心中（Ouchi & Wilkins, 1985, p. 471）。

（四）Smircich 對組織文化研究之分類

依循 Smircich (1983b, pp. 347-353) 的分類概念，組織文化的研究主題可區分為比較管理（或稱跨文化管理）(comparative management)、企業文化（或稱組織文化）(corporate culture)、組織認知（organizational cognition）、組織象徵（organizational symbolism），以及組織潛意識過程（unconscious processes and organization）五大類。茲將組織文化之主要理論整理如表 2-1-2：

表 2-1-2 組織文化之主要哲學理論一覽表

類別	社會文化系統	理念系統
文化定義	基本假設	根源隱喻
研究主題	比較管理、企業文化	組織認知、組織象徵、組織潛意識過程
研究取向	功能主義：以科學方式管理組織	詮釋主義：瞭解與解釋各種組織行為的意義
研究典範	統合型典範：組織文化具整體一致性	分化型典範：組織共識只存於次文化 模糊型典範：組織共識只存於特定議題
分析取向	鉅觀分析：文化存在於團體或次團體當中	微觀分析：文化存在於組織個人心中

資料來源：本研究整理

三、組織文化的研究方法

依據上述理論所發展的研究與分析取向，組織文化的研究方法可分為二種類型，一種是質性研究，強調以整體性(holistic)或符號語言學(semiotic or language)的概念為研究導向，如俗民誌、訪談、臨床研究等；另一種則是量化研究，如人口統計資料、實驗、問卷、全面品質工具等。(薛因, 2010, 頁 153; Ouchi & Wilkins, 1985, pp. 473-475)

由於量化研究中的組織文化分類模式提供具體且容易理解的架構，能夠降低文化的抽象程度，可做為領導者判斷文化屬性的依據。組織文化學者依據不同的角度提出各種模式的組織文化類型如下：

- （一）Ansoff (2007, pp. 127-132) 從組織發展的策略觀點，將組織文化分為穩定型、反應型、參與型、探索型及創造型等五種文化類型。
- （二）狄爾與甘迺迪 (1983, 頁 146-168) 依據組織於市場的營運活動所涉及的風險程度，以及組織及其成員於決策或策略成功時獲得回饋的速度，將組織文化分為硬漢、努力工作／盡情享樂、長期賭注及過程等四種文化類型。
- （三）河野豐弘 (1990, 頁 59) 依據採取行動的積極與創新程度、策略判斷屬於

分析的或直覺的，以及主管與下屬的距離為何，將組織文化分為有活力的、追隨獨裁者有活力的、官僚、僵化及追隨獨裁者僵化等五種文化類型。

- (四) Cameron 與 Quinn (2006, pp. 31-44) 則是依據競爭環境所需的彈性與穩定程度，以及策略焦點與強化程度為內在或為外在，將組織文化分為團隊型、專案型、市場型及科層型等四種文化類型。

四、學習組織文化的技術

組織文化理論說明了文化以各種形式存在，並且提供探究文化的方法，而文化本質的解讀，則需透過可觀察的文化形式來進行推測，這種意義建構的過程可視為影響文化的技術。在實務上，組織成員主要透過下列四種技術學習組織文化 (達福特，2006，頁 357-360；Trice & Beyer, 1993, pp. 86-128)：

- (一) 符號 (symbols)：為可傳達意義的事物或行動，象徵深層的組織價值，如人工飾物；實體設置；演員與工作人員。
- (二) 語言 (language)：為有助於強化組織特性的共享術語，藉由有系統的事物建構經驗並且給予意義，如專業術語與俚語、手勢／信號／標誌、歌曲、幽默／笑話／八卦及謠言、隱喻、諺語與標語。
- (三) 敘事 (narratives)：為根據真實事件而來的故事體，可用來傳達微妙複雜的文化意涵，如故事與傳奇、英雄事蹟、神話。
- (四) 管理實務 (practices)：為表揚特殊事件的活動項目，是構成文化的重要人工飾物，如例行儀式與禁忌 (rituals and taboos)；儀式與典禮 (rites and ceremonies)。

五、組織文化的層次

許多學者為了釐清組織文化的定義，從各種角度建構出文化層次概念，不同層次代表著不同程度的文化現象，從顯而易見乃至於難以察覺，其分析結果也會有所不同。茲將學者所提出的組織文化層次概念列舉如下：

(一) Schein 的組織文化三層次

在眾多層次概念當中，以 Schein (1985, pp. 13-14) 的組織文化三層次涵蓋範圍最為完整，也最受後期組織文化學者的廣泛使用。Schein 將組織文化的結構分為表層的人工飾物 (artifacts)、中層的信奉的信念與價值 (espoused beliefs and values) 及深層的基本假設 (basic underlying assumptions) 三個層次 (見圖 2-1-1)。

組織文化的表層為外顯的人工飾物，如建築物、語言、技術與產品、藝術創作、衣著打扮與情緒展現的風格、神話與故事、明定的價值，以及儀式與典禮等。相同的人工飾物在不同組織內可能代表不同的意義。因此，儘管這些文化現象可直接被觀察與描述，卻難以解讀。中層為外顯的信念與價值，包括理想、目標、價值、抱負，是經組織成員學習並證實的信奉理由。在意識型態上，這些具體的信念與價值建立起標準與規範，能夠降低組織成員的不確定性。深層為內隱的基

本假設，即 Schein 所定義的組織文化本質。文化可視為組織的 DNA，當外顯的信念與價值持續有效作用時，會逐漸形成理所當然而難以撼動的行為、觀點、思想及感覺，提供組織成員情緒與行動的指引，指引的範圍包括外在適應與內部整合，以及兩者所反映的真理、時間、空間、人性及人際關係。(薛因，2010，頁 23-33)

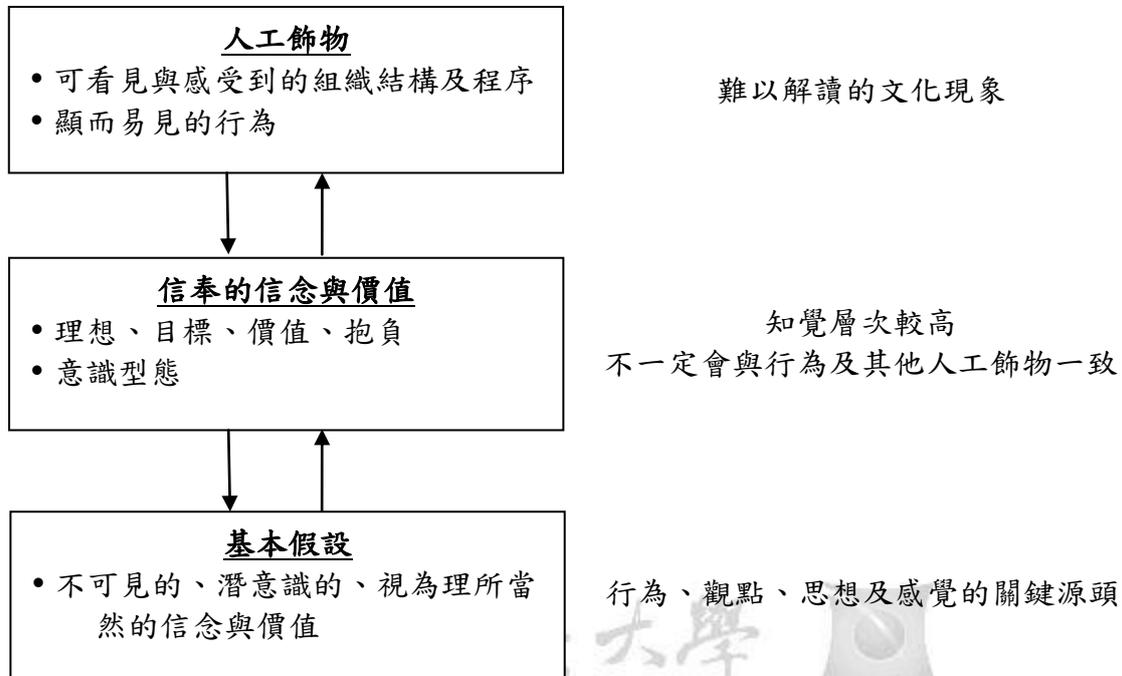


圖 2-1-1 組織文化三層次示意圖

資料來源：Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 14.; Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey Bass, p. 24.

(二) Hofstede 的組織文化洋蔥二層次

Hofstede (1991, pp. 7-9) 以洋蔥來比喻組織文化的層次，他認為組織文化分別由象徵 (symbols)、英雄事蹟 (heros)、儀式 (rituals) 及價值 (values) 等四種概念所組成。前述三項由淺至深表達組織文化的形式，屬管理實務層次，外人可直接觀察到此層次的現象，但無法看出其中的文化意義，只能透過組織成員才能準確詮釋此層次所代表的意義。文化的核心層次為價值所形成，價值為一種集體感覺，指引組織內成員如何正確作為 (見圖 2-1-2)。

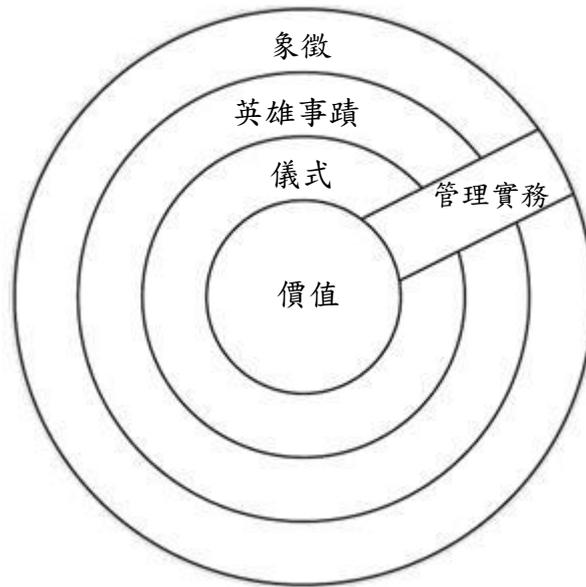


圖 2-1-2 組織文化洋蔥二層次示意圖

資料來源：Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, p. 8.

(三) Hawkins 的組織文化水蓮五層次

屬於 Bath Consultancy Group 成員之一的 Hawkins，說明他們基於 Geertz 與 Schein 的著作，以水蓮來表示組織文化模型，水蓮依構造可區分為花、葉、莖、根等四個層次，再加上環境層次，共為五層次。水面上的水蓮花為顯而易見的人工飾物，包括政策與使命的聲明、衣著、傢俱、建築物及公共關係；依著水面的水蓮葉為行為模式 (behavior)，包括組織成員的所言所行和獎懲的行為標的、衝突解決的方式，以及錯誤處理的方法；透過水面才能看見的水蓮莖為無法直接觀察的心靈集合 (mindset)，是信念系統或意識型態的所在，於情感環境 (emotional ground) 下生成，必須經由語言或肢體語言傳達，包括牽制組織成員思考與行為的組織世界觀及所使用的組織價值；深埋泥土中的水蓮根則為動機的根源

(motivational roots)，是連結組織與個人的潛在基本假設，而且無法以言語表述 (Hawkins, 1997, pp. 425-427) (見圖 2-1-3)。

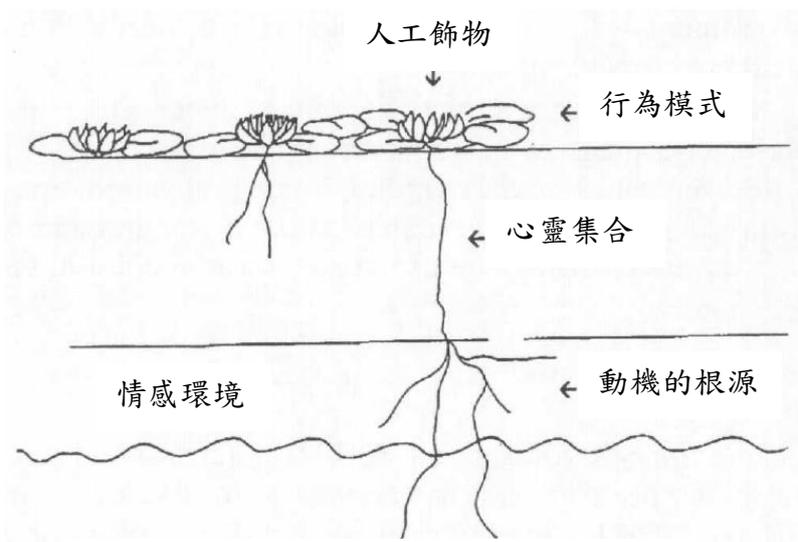


圖 2-1-3 組織文化水蓮五層次示意圖

資料來源：Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complex. *Human Relations*, 50(4), p. 426.

由於組織文化並非看得見、摸得到的實體，文化的抽象性使其本質不易被人們察覺，相同的可觀察事件不見得背後隱藏相同的意義，而擁有不同背景或經驗的觀察者也可能會產生不同的解讀，這些原因皆導致組織文化的本質難以窺探。將組織文化進行結構性分層，除了有助於組織文化定義上的分類及研究題材的取向，也有助於解析深層的組織文化本質。

六、圖書資訊學領域的組織文化研究

Samuels (1981) 最早將組織文化概念帶進圖書資訊學領域，他提出組織文化對圖書館規劃的重要性。Malinconico (1984) 隨後以 OCLC 的組織文化為例，說明其領導者如何成功進行文化的變革。Shaughnessy (1988) 闡釋組織文化對圖書館管理效能所帶來的影響。Miller (1994) 則是開啟組織文化於圖書資訊學領域的實證研究，他以財富雜誌 (Fortune) 所評選的世界 500 大 (Fortune 500) 製造商為個案，探究組織文化與環境分析之間的關係。而組織文化類型的相關探討，首度出現於 Line 的文章中 (1999)，他以獨到的見解透過動物隱喻巧妙比喻組織文化的類型。

在圖書資訊學領域中，學者最常將探討的主題聚焦於比較管理及企業文化。其中，比較管理是將文化做為組織外部變項，從不同文化或國家在管理實務上的變異，找出文化集群的相似或相異之處，如比較一國相似職業的組織文化 (Urquhart, 2001)、比較一國不同職業的組織文化 (Eckhardt, Laumer, & Weitzel, 2009)、比較不同國家相似職業的組織文化 (黃麗虹, 2002b; Lee & Pai, 2003; Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2009)、比較一國地理位置不同的子企業文化 (Palanisamy, 2009)、比較跨國企業的組織文化 (Cordeiro-Nilsson & Hawamdeh, 2011; Oliver & Kandadi, 2006)。而企業文化則是以文化做為組織內部變項，強調組織為一種社會

性結構，文化為統合組織內部個人的工具，藉由文化的創造、形塑、管理、變革等方式，讓組織成員對組織產生認同並且共享一套基本假設（郭建志，2003，第十二章，頁 371）。為了因應外在環境的變遷，圖書資訊學者將企業文化應用於各種策略管理。策略管理可謂領導的實踐，而領導與組織文化的關係則是一體的兩面，有學者將兩者的視野合併以呈現組織風貌，如 Awan 與 Mahmood（2010）探討領導風格、組織文化及組織承諾之間的關係；Benevene 與 Cortini（2010）則深究領導、組織文化及人力資源管理之間的關係；而 Zhu 與 Sun（2010）則是發現領導風格、組織文化及知識管理之間的關係。過去也有學者辨識組織文化與外在環境的關係（黃麗虹，2002b，頁 223-224）、針對特定文化強度進行深入探討（Singh, 2009, pp. 118-128）、剖析組織文化與價值的關係（Calvert, 2010, pp. 135-138），或者實際調查組織文化與管理系統的關係以進行後續評估（Duren, 2010, p. 167）。

隨著資訊科技的突飛猛進，導入資訊科技對組織文化的影響曾一度成為圖書資訊學者關注的焦點。組織文化與資訊科技相關探討的後期逐漸形成變革的需求。變革管理的目標是改變或突破組織現況以提升組織績效，也可稱作創新管理，是一連串知識創新、技術更新及產品轉化的過程（曾淑賢，2009，頁 159），於圖書資訊學領域的相關研究大多集中於創新文化的塑造，如服務文化（Puth & Ewing, 1998）、遊戲文化（Bowker & Brooks, 2002）、信任文化（Allen & Wilson, 2003; Darrah, English-Lueck, & Saveri, 2002）、行銷文化（Harrison & Shaw, 2004）、產品可用性文化（Iivari, 2006）、資訊文化（Jungbae Roh, Hong, & Park, 2008; Oliver, 2004, 2008）、合作文化（Schlosser, 2011）、學習型組織（Lyytinen & Rose, 2006; McElroy, 2000）等。

第二節 競值架構（CVF）

本節將針對 CVF 之文化分類模式，分別探討其內涵、測量工具以及應用於圖書館的相關研究。

一、CVF 之內涵

CVF 的概念最早是由 Quinn 與 Rohrbaugh（1983, pp.365-366）所提出，原始名稱為競值途徑（Competing Values Approach），其設計原理是將 J. P. Campbell 所整理的效能指標進行統計分析，發展出一套由兩個構面形成四個群集（clusters）的整合性組織效能指標。CVF 提供組織運作與管理的基本架構，隨後逐漸廣泛應用於各種組織行為之研究，如組織文化、組織領導、組織績效、全面品質管理、人力資源管理、組織變革、組織溝通、組織倫理及其他相關議題（鄭彩鳳，2007，頁 31-32; Cameron & Quinn, 2006, pp. 45-59）。在組織文化研究方面，繆敏志（2001，頁 160-161）指出，由於 CVF 為一種後設理論架構，具備將組織文化理論與實證加以融合，以及統整組織文化與其他組織因素之間的關係等特點，除了能將文化分類之外，還可探討其集群、均衡性及差異性，而以 CVF 探討組織文化的研究重點主要包括：1. 組織文化的競爭取向；2. 組織文化與環境的關係；3. 組織文化與組織的關係；4. 組織文化與個人的關係；5. 組織文化、環境、組織之交互關係等五項。

CVF 中的縱軸為上方的彈性授權 (flexibility and discretion) 到下方的穩定控制 (stability and control), 橫軸為左側的內部整合焦點 (internal focus and integration) 到右側的外部區隔焦點 (external focus and differentiation), 兩軸交集可劃分出四個象限, 順時針從左上至右下分別代表團隊型、專案型、市場型及科層型等四種不同類型的組織文化, 各自呈現對立或競爭的組織核心價值, 分述如下 (Cameron & Quinn, 2006, pp. 35-44) (見圖 2-2-1):

(一) 團隊型文化 (clan culture)

團隊型文化的屬性為彈性授權與重視內部整合, 其特徵為團隊合作、員工參與, 以及對員工的企業承諾。團隊型文化擁有大家庭般的工作環境及具備導師與大家長風範的領導者, 並且以鼓勵團隊合作、員工參與、共識的方式管理員工, 以忠誠與傳統凝聚組織, 同時以提升個人凝聚力與士氣為發展重點。組織成功的關鍵為組織內部氣候與關懷員工, 組織有效運作的長遠考量為重視個人的發展利益。

(二) 專案型文化 (adhocracy culture)

專案型文化的屬性為彈性授權與重視外部區隔, 其 ad hoc 字根顯示出暫時性、專業化及變動性的特徵。專案型文化擁有變動性與創造性的工作環境及具備遠見、創新及勇於承擔風險的領導者, 並且以企業家精神管理員工, 以承諾接受實驗與創新凝聚組織, 同時以隨時準備改變與迎接新挑戰為發展重點。組織成功的關鍵為生產獨特與原創性的產品與服務。組織有效運作的長遠考量為快速成長與取得新資源。

(三) 市場型文化 (market culture)

市場型文化的屬性為穩定控制與重視外部區隔, 是指組織視本身功能為一個市場, 藉由與其他團體進行交易以創造競爭優勢, 其特徵為以盈利指標為導向、以加強利基市場為重點、目標具延伸性及以安全的顧客群為基礎。市場型文化擁有結果導向的工作環境及具備生產與競爭能力的領導者, 並且以嚴苛而高度要求的方式管理員工、以強調成功凝聚組織, 同時以超越競爭對手與市場領導為發展重點。組織成功的關鍵為市場分享與市場滲透, 組織有效運作的長遠考量為競爭活動與達成延伸性目標。

(四) 科層型文化 (hierarchy culture)

科層型文化的屬性為穩定控制與重視內部整合, 引導組織發展出穩定有效率且一致性高的產品與服務。科層型文化擁有正規有結構性的工作環境及具備調協與組織能力的領導者, 並且以正規流程管理員工, 以正式規則與政策凝聚組織、以及以維持組織平穩運作為發展重點。組織成功的關鍵為層次清楚的決策權、標準化的規則與流程及控制與責任制的機制, 組織有效運作的長遠考量為穩定性、可預測性及效率。

Cameron 與 Quinn (2006, pp. 19-21) 強調 CVF 提供促使組織文化變革與改善的關鍵元素, 並且認為以 CVF 分析出的組織文化具備下列六項優點:

1. 實用性: 可掌握組織成功的關鍵構面。

2. 及時性：可在合理時間內完成策略的評估與建立。
3. 涉及性：評估的過程包括組織的每一位成員，尤其是那些有責任建立指引、強化價值及引導重要變革的人。
4. 質量兼備：以量化方法測量文化的關鍵構面，並且採用質性方法詮釋無法被測量的組織環境（ambience）。
5. 管理性：不必經由組織外部的專業人員，而可由組織內部的團隊採用及實施，特別是管理團隊。
6. 有效性：此架構不僅易於被人們理解，也獲得大量實證研究的支持。

二、組織文化評估量表

Cameron 與 Quinn (2006, pp. 23-30) 認為組織文化評估量表 (Organizational Culture Assessment Instrument, 簡稱 OCAI) 最適合用來做為 CVF 的測量工具。OCAI 發展至今已受各界學者應用，成立於 2010 年的 OCAI online (2012, OCAI online) 更提供相關產品與教育訓練課程。OCAI 使用一系列的題項來描述組織文化，並且讓組織成員填答，以便檢測與辨識組織所呈現的核心文化為何。OCAI 採問卷設計，包括顯著特徵 (dominant characteristics)、組織領導 (organizational leadership)、員工管理 (management of employees)、組織凝聚 (organization glue)、策略重點 (strategic emphases) 及成功準則 (criteria of success) 等六項指標，而每項指標之下有四個題項，共計 24 個題項，各項描述之間不存在所謂的好壞與對錯。Cameron 與 Quinn 以強迫配分的方式，讓填答者將 100 分完全分配至每項指標的四個題項，填答者必須要為 1. 現況：即目前所感受的組織文化，以及 2. 偏好：即未來五年內所期望的組織文化進行配分，配分較高的題項則表示此項描述與填答者的組織文化最為相似 (見表 2-2-1)。

National Chung Hsing University

表 2-2-1 組織文化評估量表 (OCAI)

1. 顯著特徵		現況	偏好
A	我的組織相當人性化，像一個大家庭，成員之間會互相分享。		
B	我的組織相當具有活力，成員都富有企圖心與冒險精神。		
C	我的組織相當成果導向，強調工作的完成，成員也都具有競爭力及成就傾向。		
D	我的組織相當制式與結構化，成員會依照正式的流程規範行事。		
合計		100	100
2. 組織領導		現況	偏好
A	我的組織領導者以亦師亦友的方式領導組織成員，具有大家長的風範。		
B	我的組織領導者勇於創新求變或是承擔風險，具有企業家精神。		
C	我的組織領導者一絲不苟、有企圖心、是成果導向的。		
D	我的組織領導者擅於溝通協調與整合，使組織運作順暢。		
合計		100	100
3. 員工管理		現況	偏好
A	我的組織管理風格之特徵為團隊合作、凝聚共識、成員參與。		
B	我的組織管理風格之特徵為個人承擔風險、創新、自由、獨特性。		
C	我的組織管理風格之特徵為高度競爭、高度要求、目標達成。		
D	我的組織管理風格之特徵為工作保障、順從、可預測性、關係穩定。		
合計		100	100
4. 組織凝聚		現況	偏好
A	我的組織凝聚力是來自於忠誠與相互信任，而組織成員具高度承諾。		
B	我的組織凝聚力是來自於對創新與發展的承諾，強調組織總是處於最先進的狀態。		
C	我的組織凝聚力是來自於強調成果與目標的達成。		
D	我的組織凝聚力是來自於正式的規範與政策，強調維持組織運作順暢。		
合計		100	100

表 2-2-1 組織文化評估量表 (OCAI) (續)

5. 策略重點		現況	偏好
A	我的組織強調人力發展，給予高度信任與發展空間及並且鼓勵持續參與。		
B	我的組織強調取得新資源和建立新挑戰，對於嘗試新事物和尋求新機會相當重視。		
C	我的組織強調具競爭力的行動和成果，重視在市場上超越目標、打敗競爭對手。		
D	我的組織強調長期穩定性，重視效率、控管、流暢的運作過程。		
合計		100	100
6. 成功準則		現況	偏好
A	我的組織定義成功的標準是：人力資源發展、團隊合作、員工承諾、關心員工。		
B	我的組織定義成功的標準是：在產品的領導者與創新人員的帶領下，擁有最獨特或最新的產品。		
C	我的組織定義成功的標準是：在市場上獲勝並超越競爭對手，強調具備競爭市場領導優勢。		
D	我的組織定義成功的標準是：以效率為準則，其要點為可靠的產品運送、流暢的排程、低成本生產。		
合計		100	100

資料來源：Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Revised ed.). New York: Addison-Wesley, pp. 26-28.

OCAI 的 24 個題項以 A、B、C、D 表示組織文化的類型，A 代表「團隊型文化」、B 代表「專案型文化」、C 代表「市場型文化」，而 D 則是代表「科層型文化」（見圖 2-2-1）。OCAI 分數計算的方式有兩種：1. 整體平均分，即將 24 個題項依 A、B、C、D 分別計算其平均分，算出各類型文化的平均分之後，在 CVF 得分線上點出其相關位置，並且以實線與虛線或者不同色線分別將「現況」及「偏好」的統計結果連成如風箏般的四角型；2. 各項指標得分，即不分別計算 A、B、C、D 平均分，而是將每一個指標的得分結果分別畫在不同的 CVF 上，共計六張圖。OCAI 的檢測結果可詮釋下列六項重要資訊，描繪出組織文化的輪廓（Cameron & Quinn, 2006, pp. 63-71）：

1. 類型：組織的顯著文化為何。
2. 差異性：目前的組織文化與未來偏好的組織文化之間的落差程度為何，即現實與理想之間的差距。
3. 強度：組織的顯著文化強度為何。
4. 一致性：整體的組織文化與各項指標的組織文化一致性為何。
5. 比較性：量化研究的特色在於可以在多個組織之間進行比較。

6. 趨勢：透過OCAI可發現組織文化於數十年間的趨勢為何。

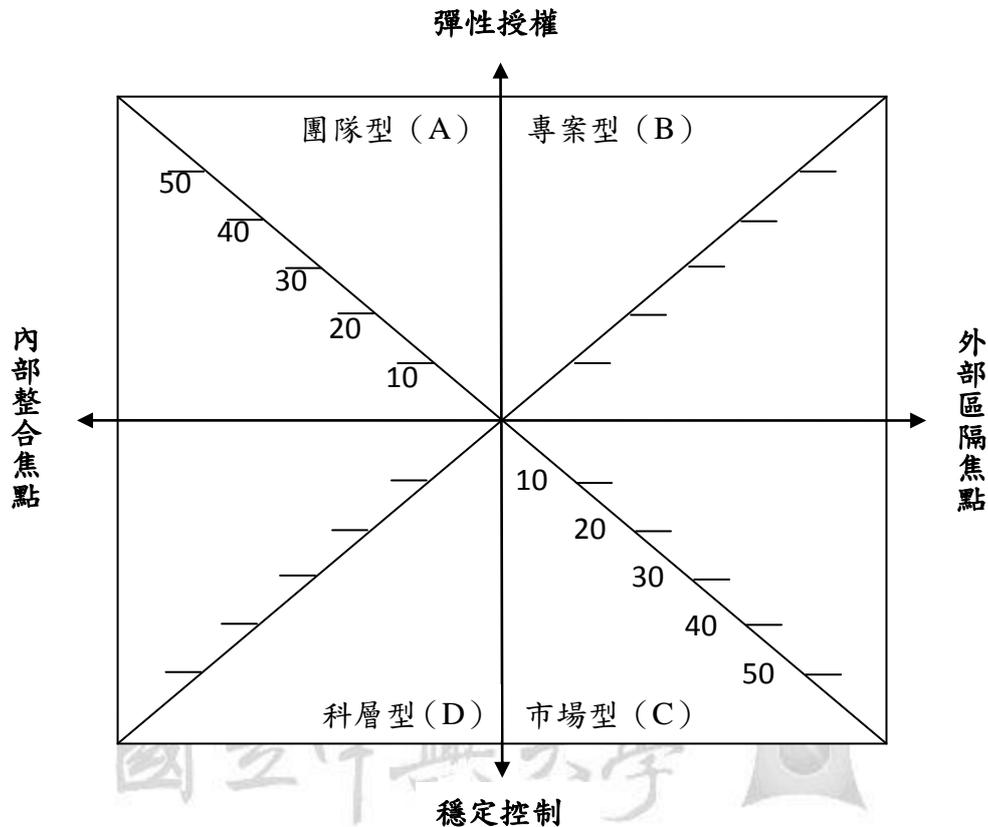


圖 2-2-1 OCAI 於 CVF 的呈現方式示意圖

資料來源：Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Revised ed.). New York: Addison-Wesley, p. 67.

OCAI 的測量方式有兩種，一種為自比式量表 (Ipsative scale)，而另一種則為李克特量表 (Likert scale)，Cameron 與 Quinn 所採用的問卷設計屬自比式量表。Quinn 與 Spreitzer (1991, vol. 5, pp. 116-125) 於 1991 年依據 CVF 同時以自比式量表與李克特量表問卷進行組織文化研究，經心理計量分析後發現此兩種量表不僅具會聚性 (convergent) 與識別性 (discriminant)，且信效度均佳。值得一提的是，此兩種量表的測量結果各自有其優缺點：

(一) 自比式量表

1. 優點

- (1) 由於組織文化具整體性 (holistic nature)，而自比式量表尺度之間並非獨立，因此可維持象限之間的關聯性。
- (2) 由於自比式量表為百分制，填答者必須取捨如何將 100 分依比重分配至每項指標的四個題項中，容易拉開評分落點，可增強組織文化的獨特之處。

2. 缺點

- (1) 若填答者給予某種組織文化類型的題項較高分，由於受限於百分制，填答者勢必只能給予其他組織文化類型相對低分，同樣高分或低分的組織文化類型便不可能出現，因此無法呈現出組織文化的融合性。此外，自比式量表的配分是相關聯的，因此也無法透過因素分析、迴歸分析、結構方程模式等相關性統計工具來分析資料。
- (2) 由於自比式量表的測量結果可強調組織文化之間的差異性，在信度測試方面，自比式量表有時會嚴重高估尺度的實際信度；在效度測試方面，則可能會高估尺度的實際效用。

(二) 李克特量表

1. 優點

- (1) 適合用於因素分析、迴歸分析、結構方程模式等相關性統計工具。
- (2) 較能呈現出組織文化兼容並蓄的真實特質。

2. 缺點

- (1) 容易產生同樣高分、同樣低分，或者結合兩者的測量結果。

三、CVF 應用於圖書館組織文化之相關研究

組織文化與組織的策略管理息息相關，河野豐弘（1990，頁 65）於研究中發現，不同行業別的組織文化具差異性，顯示出各行各業有其適合的組織文化，組織文化也會隨著策略的改變而改變。以下先從 Kaarst-Brown、Nicholson、Von Dran 與 Stanton（2004, pp. 43-47）的觀點，檢視 CVF 架構中的圖書館組織文化，接著探討 CVF 應用於圖書館組織文化之實證研究。

(一) CVF 架構中的圖書館組織文化

Kaarst-Brown 等人(2004, pp. 43-47)認為組織文化可做為圖書館的策略資源，由於能否辨視出組織文化的特徵攸關圖書館的成敗存亡，因此建議將 CVF 融入各類型圖書館環境，茲分述如下：

1. 學術圖書館

學術圖書館由於受到學術環境的阻力，導致變革的速度緩慢，而母機構雖重視圖書館的效益，卻無普遍標準。從 CVF 來看，學術圖書館在過去強調穩定、控制、整合，後來因科技變遷迅速、經費縮減，館員開始尋求新的組織模式與文化，期望組織文化更具彈性，因此組織文化係以團隊型文化或專案型文化為佳。因為團隊型文化鼓勵成立任務小組，納入分屬於不同單位的成員，而非直接區隔技術服務與讀者服務部門，如此當科技改變，小組可更快調整適應。專案型文化則鼓勵承擔風險與企業家精神，勇於導入新科技。

2. 公共圖書館

由於公共圖書館的主要服務對象是社群，配合當地讀者特性以解決其資訊需

求是首要任務，因此領導者必須試圖平衡圖書館讀者期望與實際需求。館內專業與半專業人員區別不明顯，而且主管採分派制，因此政策易改。從 CVF 來看，因為公共圖書館成立與發展受到納稅人、選票的影響，因此重視外部甚於內部，適合團隊型文化與專案型文化。

3. 專門圖書館

專門圖書館通常館員較少，提供的服務為直接回答母機構問題，著重圖書館服務的重複使用情形，多數專門圖書館允許組織具彈性。由於 CVF 中的團隊型文化與專案型文化為當今圖書館所應努力的方向，因此，專門圖書館應可朝此方向發展

(二) CVF 應用於圖書館組織文化之實證研究

目前以 CVF 探討圖書館組織文化的實證研究甚少，主要以 Shepstone 與 Currie (2008) 及 Maloney 等學者 (2010) 的研究為代表。Shepstone 與 Currie (2008, pp. 362-366) 針對學術圖書館的研究結果發現，目前圖書館的顯著文化為市場型文化，館員最偏好專案型文化，其次為團隊型文化。從年資區分，館員對組織文化的觀念極為不同，年資 0-5 年的新進館員最偏好團隊型文化，其次為專案型文化；年資 16-20 年的館員因重視效率，故最偏好市場型文化，其次為團隊型文化。

Maloney 等學者 (2010, pp.327-334) 則是以 OCAI 的顯著特徵與組織領導兩個構面，調查未來學術圖書館領導者對組織文化的看法。研究所挑選之研究對象特徵為對組織願景及策略規劃有重大貢獻、有創新作為、處於職涯較早階段者。經四項假設之驗證，研究結果顯示出圖書館組織文化與未來領導者的期望有所差距：

1. 未來領導者所屬圖書館的顯著特徵與組織領導皆偏向科層型文化，然而他們偏好專案型文化與團隊型文化的結合，可驗證他們不滿意現在的圖書館組織文化；
2. 未來領導者認為目前所屬圖書館的組織結構與程序限制了他們的能力；
3. 未來領導者覺得在組織結構與程序受到科層型文化的阻礙，因此偏好專案型文化，可驗證他們希望更具效能、更有彈性且更外部導向的圖書館；
4. 不滿意組織文化的未來領導者會考慮離開學術圖書館。

Brooks (2007, pp. 60-72) 的博士論文提及公共圖書館的組織文化情形，Brooks 以美國研究圖書館學會 (Association of Research Libraries, 簡稱 ARL) 會員館與非 ARL 圖書館的館員為研究對象，研究結果發現，此兩種類型的圖書館的顯著文化皆為科層型文化，其次為團隊型文化，館員則同樣最偏好團隊型文化，其次為專案型文化。Brooks 的研究結果未發現此兩種圖書館類型對館員的組織文化感受與偏好有所影響，館員的教育程度與現職年資也未造成館員對組織文化的差異。

綜合上述文獻之研究結果，CVF 大多應用在學術圖書館，圖書館工作年資與職位層級可能會影響學術圖書館員對圖書館組織文化的偏好。無論學術圖書館或公共圖書館，同樣有受限於科層型文化的情形，館員則同樣對團隊型與專案型文化的偏好較高。

第三節 工作滿意度

本節將針對工作滿意度，分別探討其定義、理論、影響因素、明尼蘇達工作滿意度量表，以及圖書館員工作滿意度相關研究等議題。

一、工作滿意度的定義

工作滿意度 (job satisfaction) 也稱工作滿意或工作滿足，受到重視主要是起源於梅育 (Mayo, George Elton) 在 1924 至 1933 年間所進行的霍桑研究 (Hawthorne Studies)，此研究發現工人非常在意是否受到主管的注意與關懷，而不只是物理環境條件的改善，此種人際關係對工人的工作滿意度與團隊生產力產生重要影響 (蓋柏, 2001, 頁 142-160)。

最早的工作滿意度研究可追溯至 Hoppock (1935, pp. 25-40) 的教師工作滿意度比較研究，他從研究中發現，工作滿意的教師較少情緒失調的跡象、通常有虔誠信仰、與上級及同事擁有較好的人際關係、較多在大都市內任職、較容易感受到成功、在家庭影響力與社會地位上較具優勢、較多為自己選擇這份工作、與不滿意者相較之下約年長 7.5 歲。工作不滿意的教師仍然認為這份工作很有趣，而不滿意的原因最常被提及的是單調與疲累。另外，平均薪資的差異並未造成統計的顯著結果。其他學者隨後探討工作滿意度的定義、理論架構、測量工具及與其他因素相關性等議題，學者對於工作滿意度的討論大都集中於 1950 至 1970 年代，其定義的描述如下：

Hoppock (1935, pp. 47-48) 認為工作滿意度是指工作者在心理、生理與環境之間的任意組合下，在各種滿意與不滿意之間取得平衡，真誠地說出滿意自己本身的工作，是一種對整體工作情形所產生的態度。

Schaffer (1953, p. 3) 認為整體工作滿意度會依個人需求在工作上實際獲得滿足的程度而不同。當需求愈強烈，滿足需求的慾望也就愈強，工作滿意度便會依需求獲得滿足的程度而增加或減少。

Herzberg (1959, pp. 114-115) 從激勵與保健的角度，定義工作滿意度是個人於工作中自我實現的需求，而這些工作需求可分為於工作中獲得個人發展的需求，以及做為滿足上述需求的基礎兩組。

Lofquist 與 Dawis (1969, p. 53) 認為工作滿意度是一種維持工作環境與個人需求增強物系統 (reinforcer system) 一致性的功能。兩人並於 1991 年針對個人與工作環境一致性的觀點，定義工作滿意度是個人需求被工作環境滿足的結果，也就是工作滿意度是個人對需求與環境一致程度的正面情感評價，當內在指標達到一致性時，個人便會處於愉悅的情感狀態。(Lofquist & Dawis, 1991, p. 27)

Smith、Kendall 與 Hulin (1969, pp. 6-7) 認為工作滿意度是工作者對工作本身的感受或情感性反應。當個人於特定工作環境中，對於實際報酬與期望報酬的感受差距愈小，則滿意度愈高。

Campbell (1970, p. 378) 認為工作滿意度是個人對工作本身或工作的某些具體特徵的態度或感受。由於工作滿意度是一種內在態度的狀態，因此評估方式通常採用問卷自我表述。

Vroom (1973, p. 99) 認為工作滿意度與工作態度的概念經常被交互使用，兩者皆指個人對目前於工作中所扮演的角色的情感取向。對工作的正面態度等同工作滿意，而對工作的負面態度則等同工作不滿意。

Porter、Lawler 與 Hackman (1975, pp. 53-54) 認為工作滿意度是一種對工作的感受，這種感受為個人實際得到的結果與預期應該得到的結果之間的差異。

Locke (1969) 於 1969 年首次發表工作滿意度的定義，並於 1976 年的著作中，說明工作滿意度可視為是一種從個人工作或工作經驗評量中，所得到的愉悅或正面情緒狀態 (Locke, 1976, p. 1300)。十年後 Locke 與 Henne (1986, p. 21) 進一步闡釋，在工作情境下，個人工作價值的成就所引起的愉悅情緒狀態即為工作滿意度。

Robbins (1983, p. 64) 於 1983 年所著之 *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* 第 2 版中，定義工作滿意度是對工作整體的滿意感受，工作滿意的人會對工作產生正面感受，反之亦然。第 12 版的定義則補充說明工作滿意度是個人在評估本身的工作特徵後，對其所抱持的正面感受 (Robbins & Judge, 2007, p. 79) (見表 2-3-1)。

National Chung Hsing University

表 2-3-1 工作滿意度之定義年代表

年代	作者	工作滿意度的定義
1935	Hoppock	工作滿意度是指工作者在心理、生理與環境之間取得滿意程度的平衡，是一種對整體工作情形所產生的態度。
1953	Schaffer	整體工作滿意度會依個人需求在工作上實際獲得滿足的程度而增加或減少。
1959	Herzberg	工作滿意度是個人於工作中自我實現的需求，而這些工作需求可分為於工作中獲得個人發展的需求，以及做為滿足上述需求的基礎等兩組。
1969	Lofquist & Dawis	工作滿意度是一種維持工作環境與個人需求增強物系統一致性的功能。
1969	Smith, Kendall & Hulin	工作滿意度是工作者對工作本身的感受或情感性反應。
1970	Campbell	工作滿意度是個人對工作本身或工作的某些具體特徵的態度或感受。
1973	Vroom	工作滿意度指個人對目前於工作中所扮演的角色的情感取向。
1975	Porter, Lawler & Hackman	工作滿意度是一種對工作的感受，這種感受為個人實際得到的結果與預期應該得到的結果之間的差異。
1976	Locke	工作滿意度可視為是一種從個人工作或工作經驗評量中，所得到的愉悅或正面情緒狀態。
1983	Robbins	工作滿意度是對工作整體的滿意感受，工作滿意的人會對工作產生正面感受，反之亦然。

資料來源：研究者整理

多數學者認同工作滿意度為在工作情境中為了滿足自我實現的一種正面情感或態度，如愉悅、喜愛或者期待。上述工作滿意度定義的探討，大致可分為下列三種觀點：1. 將工作滿意度視為個人對工作整體的綜合感受與反應；2. 將工作滿意度視為個人對工作各方面的特定感受與反應；3. 將工作滿意度視為個人工作期望與實際獲得結果之間的落差。

二、工作滿意度的理論

上述工作滿意度概念的發展來自於激勵理論，提出激勵理論的學者主張激勵促使工作者對其工作感到滿意。激勵理論的類型包括內容(content)、過程(process)及增強(reinforcement)等三種類型，內容理論著重於探討引發工作動機或需求的因素為何、這些需求之間的先後順序為何，並且說明哪些誘因或目標會促使人們願意去達成且滿意工作的成果。過程理論除了著重於探討引發工作動機的期望、需求及價值，並說明些變項與動機之間的關係，以及產生工作滿意的過程(Szilagyi & Wallace, 1980, pp. 105-129)。茲將各激勵理論的類型分別說明如下(見表 2-3-2)：

表 2-3-2 激勵理論之類型一覽表

類型	特徵	年代	作者	理論代表
內容	著重於引發動機行為的因素	1943	Maslow	需求層次理論 (Hierarchy of need theory)
		1959	Herzberg	雙因子理論 (Two-factor theory)
		1969	Alderfer	生存、關係及成長理論 (Existence, relatedness, and growth theory)
過程	除了著重於引發動機行為，還著重於過程、發展方向或者選擇行為模式的因素	1961	Porter	差距理論 (Discrepancy theory)
		1963	Adams	公平理論 (Equity theory)
		1964	Vroom	期望理論 (Expectancy theory)
增強	著重於可能增加重複性期望行為的因素	1969	Skinner	增強理論 (Reinforcement theory)

資料來源：研究者整理

(一) 需求層次理論 (Hierarchy of need theory)

心理學家 Maslow (1943, 1954) 的需求層次理論可謂激勵理論的源頭，他提出人類有生理、安全、社交、自尊及自我實現等五種層次的基本需求，雖然 Maslow 後來增加認知、審美及超越等三種層次，不過皆屬於自我實現層次的一部分。Maslow (1943, pp. 372-382) 認為追求自我實現為人性的本質，因此人類會因需求缺陷 (need deficiency) 而引發動機，由各種需求所組成的動機則會產生行為。

(二) 雙因子理論 (Two-factor theory)

雙因子理論又稱激勵保健理論，Herzberg (1959, pp. 107-119) 於工作滿意度研究中發現工作滿意與不滿意為兩個不連續的構面，因此在本質上是不同的，兩者對工作滿意度的影響不具相對性，意即當滿意因素消失時不代表工作滿意度會相對低於平均水平，反之，當不滿意因素消失時，也不代表工作滿意度會相對大幅提升。換言之，滿意的反面應定義為「非滿意」，而不滿意的反面應定義為「非不滿意」。造成工作滿意與不滿意的因素可歸納為下列兩種：

1. 激勵因子 (motivators)：指來自於工作本身的內在因素，為使工作者感到滿意的正向誘導。激勵因素的作用為滿足工作者實現自我的基本需求，以及增強對這種需求的渴望，進而改進工作績效。Herzberg 認為激勵因素包括成就、成就的認可、工作本身的挑戰性、責任及進修與成長機會等。
2. 保健因子 (hygiene)：指來自於工作環境的外在因素，為造成工作者感到不滿意的負面干擾。保健因素的作用為預防負面因素對工作滿意度的影響，但不一定會促進正面的工作滿意度。Herzberg 認為保健因素包括上級督導、

人際關係、物理工作條件、薪資、公司政策、管理實務、福利及工作安全等。

(三) 差距理論 (Discrepancy theory)

Porter (1961, pp. 2-3) 最先將差距理論採用至工作滿意度研究中，他視工作滿意與不滿意為一個連續的構面，工作滿意度的高低取決於工作者「期望」報酬與「實際」報酬之間的差距，即工作者知覺心理需求滿足的缺陷多寡。當期望與實際所獲報酬之間的差距愈小，表示工作滿意度愈高，而當期望與實際所獲報酬之間的差距愈大，則表示工作滿意度愈低。Porter 與 Lawler (1968)、Locke (1969)、Porter、Lawler 與 Hackman (1975) 等著者皆倡導以差距理論區別個人的工作滿意度。

(四) 公平理論 (Equity theory)

公平理論又稱社會比較理論，包括投入 (input)、報酬 (outcome)、比較對象 (comparison person) 與公平與否 (equity-inequity) 四種因素。Adams (1963, pp. 422-436) 認為工作滿意度取決於個人對於工作的投入與報酬比率 (input-outcome ratio) 的感覺，即個人會將自己的投入和報酬與相似情境中的他人做比較，當個人感覺投入的努力及得到的報酬與他人相等或更高時，會因為公平存在而感到工作滿意。當個人感到不公平時，可能採取扭曲自己或他人的投入與報酬比率、改變自己所投入的努力、改變比較的對象及抗爭或辭職等行為以減輕壓力。

(五) 期望理論 (Expectancy theory)

期望理論又稱效用值、工具性、期望值理論 (Valence, Instrumentality, Expectancy, 簡稱 VIE)。Vroom (1964, pp. 14-28) 認為個人對報酬偏好的強度取決於對行為結果的期望，如果期望此行為會帶來具吸引力的結果，便產生較強的報酬偏好，意即人會因為預期某種報酬對其具吸引力，而採取某種行為。期望理論的重點為探討吸引力、績效與報酬、努力與績效等三種變項之間的相關性 (Robbins, 1983, pp. 152-153)。

(六) 生存、關係與成長理論 (Existence, Relatedness, and Growth theory, 簡稱 ERG 理論)

Alderfer (1969, pp. 145-147、156) 認為 Maslow 的需求層次理論中，安全與自尊層次的本質有重疊的現象，因此以 Maslow 的需求層次理論為基礎，於 1969 年修改為包括生存、關係與成長等三種層次的 ERG 理論，他將需求層次理論中與生心理需求相關的安全層次歸為生存 (E)，與人際相處過程有關的安全層次及由他人所給予的自尊層次歸為關係 (R)，而與自我實現有關的自尊則歸為成長 (G)。需求層次、雙因子及 ERG 等三個內容理論的層次對照如圖 2-3-1：

雙因子理論	需求層次理論	ERG 理論
激勵	自我實現	成長
	自尊	關係
保健	社交	
	安全	生存
	心理	

圖 2-3-1 內容理論層次對照圖

資料來源：Szilagy, A. D., Jr., & Wallace, M. J., Jr. (1980). *Organizational behavior and performance* (2nd ed.). California: Goodyear, p. 115.

(七) 增強理論 (Reinforcement theory)

Skinner 於 1969 年提出增強物的作用為激勵個人的行為或反應，使其得到應有的結果或報酬，以達到制約的效果，並且強調外在環境與事件對個人外顯行為的影響，而不探討個人內在認知的情形。當某種行為得到正向報酬或結果，此行為的重複性會提高，而當某種行為得到負面結果或報酬，則不會再出現此行為，而個人績效在愈短的時間內獲得應有的報酬或結果，受到激勵的強度則愈強 (Szilagy & Wallace, 1980, pp. 123-126)。增強物主要包括正增強 (positive reinforcement)、懲罰 (punishment)、負增強 (negative reinforcement or avoidance) 與削弱 (extinction) 四種。

三、工作滿意度的研究方法

工作滿意度的研究方法主要有訪談法、尺度量表 (scaled inventories) 以及觀察法等三種，在研究工具的設計方面，也有以下三種方式：1. 將各種因素列為清單讓工作者排名或評分；2. 直接訪問工作者對工作的喜惡以歸納某些因素；3. 採用問卷量表，其中第三種方式不僅可透過因素分析推測某些因素，也可透過相關性分析得到這些因素的內容，因此可謂結合了前述兩種工具的優點 (Herzberg, 1959, pp. 5-7)。

依循工作滿意度理論的發展，目前國內外常見的工作滿意度量表如下：

- (一) Brayfield 與 Rothe (1951) 的工作滿意度指數 (Index of Job Satisfaction, 簡稱 IJS)：主要用來測量工作者的整體滿意度。
- (二) Porter (1961) 的需求滿意度問卷 (Need Satisfaction Questionnaire, 簡稱 NSQ)：主要依據需求層次理論與差距理論測量滿意度之間的落差。
- (三) Weiss、Dawis、England 與 Lofquist (1967) 的 MSQ：以工作適應理論 (work

adjustment theory) 為架構。長式 MSQ 可測量 20 個構面的滿意度，而短式 MSQ 則可測量內在滿意、外在滿意及整體滿意。

- (四) Smith、Kendall 與 Hulin (1969) 的工作描述指數 (Job Descriptive Index, 簡稱 JDI): 主要為測量工作者對工作情境中工作本身、薪資、升遷、同事及上級主管等五個構面及整體的滿意度。
- (五) Hackman 與 Oldam (1975) 的工作診斷調查 (Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS): 依據工作特徵模式 (Job Characteristics Model, 簡稱 JCM) 所編製, 主要為測量工作者的一般滿意、內在動機滿意及特殊滿意。

四、工作滿意度的影響因素

在探討工作滿意度的概念與理論之後，學者更進一步從實證研究中提出工作滿意度的影響因素。Seashore 與 Taber (1975, pp. 345-359) 提出工作滿意度可藉由與前因 (causal) 與後果 (consequential) 兩種模式的結合來解釋變項之間的關係 (見圖 2-3-2)。在 Seashore 與 Taber 的工作滿意度前因後果變項模式當中，工作滿意度具備三種功能，分別為 1. 從鉅觀的政經環境到個人工作特徵的「環境特徵連續功能」；2. 個人所從事的工作從相對穩定的屬性與狀態到相對短暫的情緒狀態的「個人特徵功能」；3. 在上述兩者之間進行複雜的「交互作用功能」。工作滿意度前因後果變項的描述分別如下：

(一) 環境因素

1. 政經環境：如失業率等。
2. 職業性質：如聲望、權力等。
3. 組織內部環境：如組織氣候、升遷機會等。
4. 工作本身與工作環境：如薪資、噪音、工作類型多樣性等。

(二) 個人因素

1. 人口統計：如年齡、性別、教育程度等。
2. 穩定人格：如價值、需求、互動模式等。
3. 能力：如智力、運動技能等。
4. 情境人格：如動機、偏好等。
5. 知覺、認知及期望。
6. 暫時性人格：如憤怒、厭倦等。

(三) 後果變項

1. 個人反應：如退卻、侵略行動、工作績效、知覺扭曲、疾病等。
2. 組織反應：如品質、生產力、流動率、缺勤率、妨害行為等。
3. 社會反應：如國民生產總值、疾病發生率、適應力、政治穩定性、生活品質等。

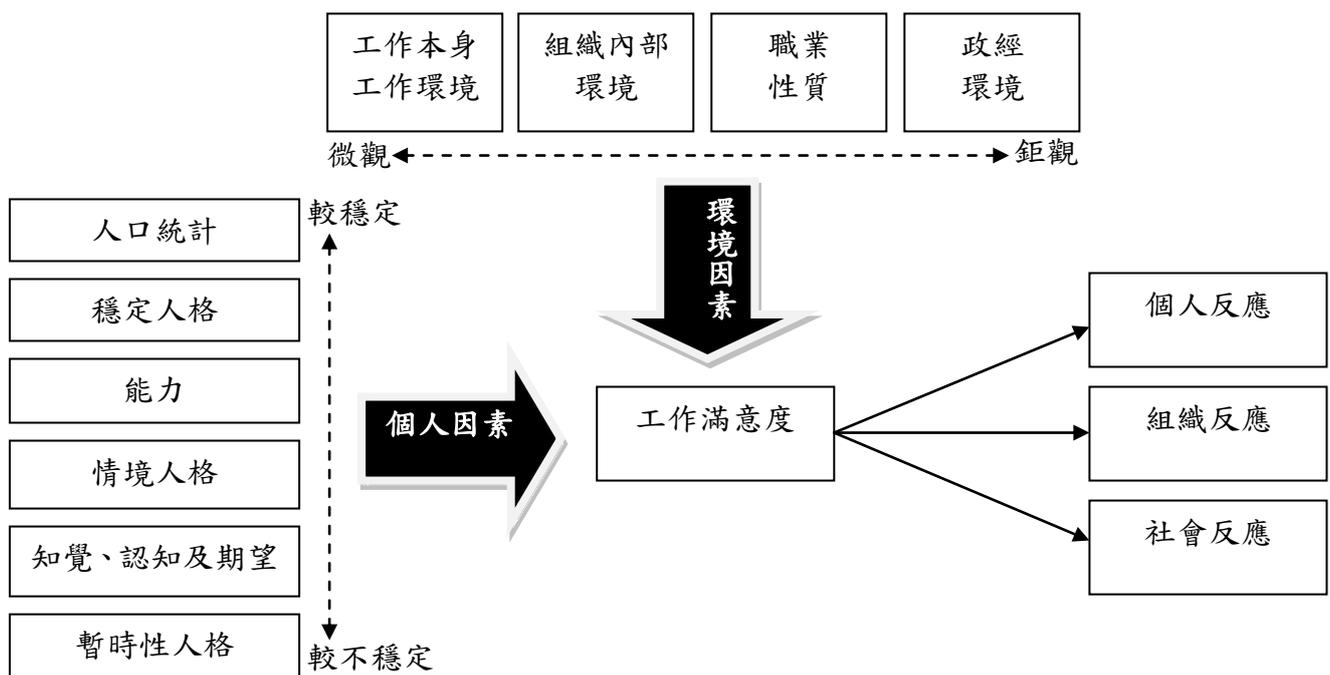


圖 2-3-2 工作滿意度前因後果變項關係圖

資料來源：Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlations. *American Behavioral Scientist*, 18(3), p. 346.

三、明尼蘇達工作滿意度量表 (MSQ)

由於MSQ具備概念較廣、易於應用，以及可進行跨組織或跨部門比較等優點，普遍被應用於國內外的各種類型組織的工作滿意度研究。本小節將針對由 Weiss 等人 (1967, pp. 1-13) 所發展的 MSQ 探討其構面的組成及評分方式。

(一) 長式明尼蘇達滿意問卷 (long-form MSQ)

長式 MSQ 包括 100 個題項，共分成 20 個構面，每個構面下包括 5 個題項，每個題項皆代表與工作相關的增強物，此外，每個構面皆有一個題項專門測量整體滿意。測量方式採用李克特 5 點量表，分別代表非常不滿意 (very dissatisfied)、不滿意 (unsatisfied)、無意見 (neither)、滿意 (satisfied) 及非常滿意 (very satisfied)，讓填答者以 1-5 分的評分方式回答對這些增強物的滿意程度，平均填答時間約為 15 至 20 分鐘。長式問卷的 20 個構面如下：

1. 發揮能力的機會 (ability utilization)
2. 成就 (achievement)
3. 工作活動性 (activity)
4. 升遷 (advancement)
5. 授權 (authority)
6. 公司政策與實施 (company policies and practices)
7. 報酬 (compensation)
8. 同事 (co-workers)

9. 創造性 (creativity)
10. 獨立自由 (independence)
11. 道德價值 (moral values)
12. 表現獲得肯定 (recognition)
13. 職責 (responsibility)
14. 職業安全與保障 (security)
15. 社會服務 (social service)
16. 社會地位 (social status)
17. 上級督導與人際關係 (supervision-human relations)
18. 上級督導與技巧 (supervision-technical)
19. 工作多樣性 (variety)
20. 工作環境 (working conditions)

(二) 短式明尼蘇達滿意問卷 (short-form MSQ)

長式 MSQ 的問卷內容較冗長，填答者需要花費較多的心思與時間填答，因此 Weiss 等人從長式 MSQ 的 100 個題項中選取較具代表性的 20 個題項編製短式 MSQ，並且針對分屬不同組織性質的 1,460 位員工進行施測，測量方式同長式 MSQ，平均填答時間約為 5 至 10 分鐘。短式 MSQ 仍然保持長式 MSQ 的 20 個構面，經因素分析後，這些構面可再依類型區分為內在滿意、外在滿意與整體滿意。其中 12 個構面屬於內在滿意，代表工作者對工作本身所引發的價值、責任、社會地位、職能地位等需求所直接感受到的滿足程度；另外 6 個構面屬於外在滿意，代表工作者對工作中所獲得的薪資、升遷以及與上級互動等需求所反應出的滿足程度；剩餘 2 個構面及上述 18 個構面加總起來為整體滿意，代表工作者對工作的環境設備、與同事的互動關係，以及整體內在滿意與外在滿意等需求的滿足程度（見表 2-3-3）。

表 2-3-3 短式 MSQ 之構面與題項對應表

類型	題號	構面	題項
內在滿意	1	發揮能力的機會	目前工作讓我有機會發揮所長，我感到滿意。
	2	成就	目前工作能讓我得到成就感，我感到滿意。
	3	工作活動性	目前工作量與忙碌的情形，我感到滿意。
	4	授權	目前工作能讓我有機會指導他人做事，我感到滿意。
	5	創造性	目前工作能讓我有機會以自己的方式處理事情，我感到滿意。
	6	獨立自主性	目前工作能讓我有機會獨立處理事情，我感到滿意。
	7	道德價值	目前工作能讓我在不違背良心的情況下做事，我感到滿意。
	8	職業安全與保障	目前工作的穩定性，我感到滿意。
	9	社會服務	目前工作能讓我有機會為他人服務，我感到滿意。
	10	社會地位	目前工作能讓我有機會在社群中擁有重要的地位，我感到滿意。
	11	工作多樣性	目前工作能讓我有機會經歷各種不同的事件，我感到滿意。
	12	職責	目前工作能讓我為自己的工作規劃或判斷負責，我感到滿意。
外在滿意	13	升遷	目前工作讓我有機會升遷，我感到滿意。
	14	公司政策與實施	目前公司的政策與執行方式，我感到滿意。
	15	報酬	比照我目前的工作量所得到的薪資，我感到滿意。
	16	表現獲得肯定	目前工作中表現良好所能得到的讚許與獎勵，我感到滿意。
	17	上級督導與人際關係	目前主管對待部屬的方式，我感到滿意。
	18	上級督導與技巧	目前主管的決策能力，我感到滿意。

表 2-3-3 短式 MSQ 之構面與題項對應表 (續)

類型	題號	構面	題項
整體滿意		上述 18 項構面	包括上述所有題項。
	19	同事	對於目前工作與同事之間的相處情形，我感到滿意。
	20	工作環境	對於目前工作環境，我感到滿意。

資料來源：整理自 Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. (Minnesota studies in vocational rehabilitation Vol. XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, pp. 2-4.

不論長式或短式 MSQ，Weiss 等人經各種檢驗後證實其信效度均佳。由於長式 MSQ 的填答過程冗長，易使填答者最後失去耐心而隨意填答，而精簡後的 MSQ 依舊保留各構面的重要題項，且方便填答者於短時間內填答完成，因而與長式 MSQ 相較，使用短式 MSQ 的學者佔大多數。

四、圖書館員工作滿意度相關研究

有許多研究將圖書館員工作滿意度與各種其他因素一併探討，以便更深入瞭解圖書館管理議題，然而至今尚未出現工作滿意度與組織文化的相關探討，研究者整理國內外近幾年圖書館員工作滿意度的相關研究如下：

(一) 國外工作滿意度相關研究

過去文獻探討中皆提出館員對自我角色的確認有助於工作滿意度的提升，Lim (2007, pp. 495-498) 指出由於科學知識與技術的整合，不同專業領域的資訊科技 (Information Technology, 簡稱 IT) 人員擁有不同的職涯導向，導致他們於組織中的角色處於模糊地帶，因此針對 99 所美國研究圖書館學會 (Association of Research Libraries, 簡稱 ARL) 會員總館，探討圖書館 IT 人員的屬歸感、角色、工作自主性及工作滿意度。工作滿意度問卷以 Oldam 的 JDS 為基礎。研究結果發現，IT 人員的整體工作滿意度並不高，主要工作滿意來自於與上級主管的互動關係，而最不满意的為他們的薪資或其他報酬，Lim 認為可能是因為與其他類型的組織相較，圖書館給予 IT 人員的薪資較低。研究也發現，擁有圖書館學碩士 (Master of Library Science, 簡稱 MLS) 學歷的 IT 人員，工作滿意度高於沒有 MLS 學歷的 IT 人員。

Leysen 與 Boydston (2009, p. 278、287) 的研究中提出相似的看法，他們依據過去其他學者的工作滿意度研究結果與本身經驗，歸納出工作滿意度可分為角色與職責、職場文化、行政與督導、績效評估、報酬 (薪資/獎金)、專業發展、機會，以及未來關注等構面。Leysen 與 Boydston 以 95 所 ARL 會員館為研究場域，針對擁有 MLS 同等學歷且核心工作為傳統編目的編目館員，進行工作滿意度問卷調查。Leysen 與 Boydston 的研究顯示編目館員對本身角色與職責範圍改變有所察覺，但他們不僅能夠適應角色的改變，並且對明確定義的職責感到滿意。

Karim (2010, pp. 158-161) 則證實館員角色會影響其工作滿意度，他以問卷調查九所大學圖書館的 139 位館員的工作變項、組織承諾、工作滿意度三者之間的關係。工作滿意度問卷以 Cammann 等人於 1979 年所發展的密西根組織評量問卷 (Michigan Organization Assessment Questionnaire, 簡稱 MOAQ) 為基礎，主要為測量整體工作滿意度。研究結果顯示角色衝突、角色澄清、工作自主性及工作績效回饋等四項工作變項與工作滿意度有顯著相關，其中角色衝突與角色澄清對工作滿意度有顯著預測性。依據研究結果，Karim 預測若能讓館員更加了解自己所扮演的角色與被賦予的任務，將有助於組織承諾與工作滿意度的提升，並且較可能繼續留在目前的圖書館服務。

Adio 與 Popoola (2009, pp. 181-183) 為了瞭解大學圖書館員的工作滿意度與職涯承諾之間的關係，對 24 所奈及利亞聯合大學的 381 位館員進行問卷調查。研究結果顯示，工作滿意度對職涯承諾有顯著的影響。由於工作滿意度與職涯承諾會對館員的生產力產生影響，Adio 與 Popoola 建議大學圖書館的領導者應將館員的人口統計變項與工作滿意度列入職涯承諾計畫的考量。

Hart (2010, pp. 13-15) 以問卷及訪談的方式，針對一所新館長上任的學術圖書館，調查 31 位館員的工作滿意度，並且以 Hackman 與 Oldham 於 1975 年所發展工作特徵模式 (Job Characteristics Model, 簡稱 JCM) 為問卷編製的基礎。研究結果顯示，館員的工作滿意主要來自於學術圖書館的核心工作，即提供大學師生所需的資訊需求。在工作不滿意部分，館員一致對所得到的報酬不滿意、對圖書館的歸屬感相當低，以及認為不太受到館內外領導者的肯定與認可，而館員的工作壓力主要來自於人力資源的缺乏。Hart 推測館員對新任館長的不信任感可能來自於上一任館長的領導所帶來的不安定感，此外研究亦顯示，支援學術需求為學術圖書館員自我實現的主要方式，領導則為提升館員工作滿意度的關鍵外在因素。

(二) 國內工作滿意度相關研究

國內學者發現館員工作滿意度的提升可提升其工作績效，有助於達到人力資源管理的目的。張有物 (2007, 頁 123-146) 以 MSQ 針對中部大學圖書館員進行普查，並且輔以內容分析。研究結果發現館員工作滿意度愈高，工作績效也就愈高，其中工作滿意度的「內在滿意」構面對工作績效較具預測力。在館員背景方面，職務的不同會造成館員工作滿意度的顯著差異。彭于萍 (2010, 頁 36-60) 則指出人力資源不足為圖書館管理的窘境，因此針對國內大學的 590 位圖書館員進行問卷調查，研究結果發現，當館員工作滿意度愈高，其工作績效愈高，而工作自主性能夠強化此種正向關係。鐘杏芬 (2011, 頁 102-105) 同樣為了解人力資源的問題，以問卷針對 65 所綜合型大學的館員進行調查。工作滿意度問卷以 MSQ 及 Seashore 與 Taber 的工作滿意度前因變項為編製的基礎。研究結果發現，館員工作滿意度普遍不高，其中對報酬與福利最滿意，而對工作環境最不滿意。個人背景中的教育程度對工作滿意度未有顯著差異。此外，工作價值觀的人際互動構面不僅與工作滿意度有相關性，也最具有預測力。

國內研究也發現館員對工作的滿意主要來自於工作本身，如丁素宜 (2009,

頁 107-118) 將 Herzberg 的雙因子理論對應至 MSQ 的 14 個構面，針對七位大學圖書館員進行訪談，同時針對 73 所大學的 361 位圖書館員進行問卷調查。研究結果發現，館員對人際關係最為滿意，而對升遷最不滿意。不論訪談或問卷調查皆顯示，影響館員工作滿意度的激勵因素包括認可、成就、責任及工作本身等四項；影響館員工作滿意度的保健因素包括升遷及學校政策與行政兩項。

許季穎 (2010, 頁 108-110) 則是為了瞭解大學校院圖書館員的組織承諾與工作滿意度之間的關係，依學區針對 69 所學校的圖書館員進行問卷調查。研究結果發現，館員對本身工作性質的滿意度最高，而對升遷與立即獎賞的滿意度則較低。不同性別、年齡、教育背景、年資與職務的館員會影響其工作滿意度。館員工作滿意度對其組織承諾有顯著預測力，其中，工作滿意度之福利與薪資構面是對組織承諾最有影響力的變項。

綜合上述文獻，工作滿意度研究場域幾乎都集中在學術圖書館，研究工具多以過去學者所設計的量表為基礎。國外較常將工作滿意度結合各種其他因素，呈現出工作滿意度研究的多樣性；國內則較傾向將工作滿意度與績效結合。在研究結果方面，館員工作滿意與不滿意的因素皆會受到組織環境或館員背景的影響。





第三章 研究設計與實施

為回答研究問題，以達成本研究之目的，本章針對研究設計與實施分五節加以說明，第一節為研究架構；第二節為研究對象；第三節為研究方法與工具；第四節為研究步驟；第五節為資料分析方法。

第一節 研究架構

本研究首先以組織文化評估量表（OCAI）之六個構面測量公共圖書館組織文化，並且依 CVF 的四種文化現象進行分類，接著以 MSQ 之三構面測量館員工作滿意度，最後探討公共圖書館組織文化對館員工作滿意度有何影響以及檢測館員背景是否會對組織文化偏好與工作滿意度產生差異。本研究架構變項主要包括公共圖書館組織文化、館員工作滿意度與館員背景三個部分（見圖 3-1-1）。

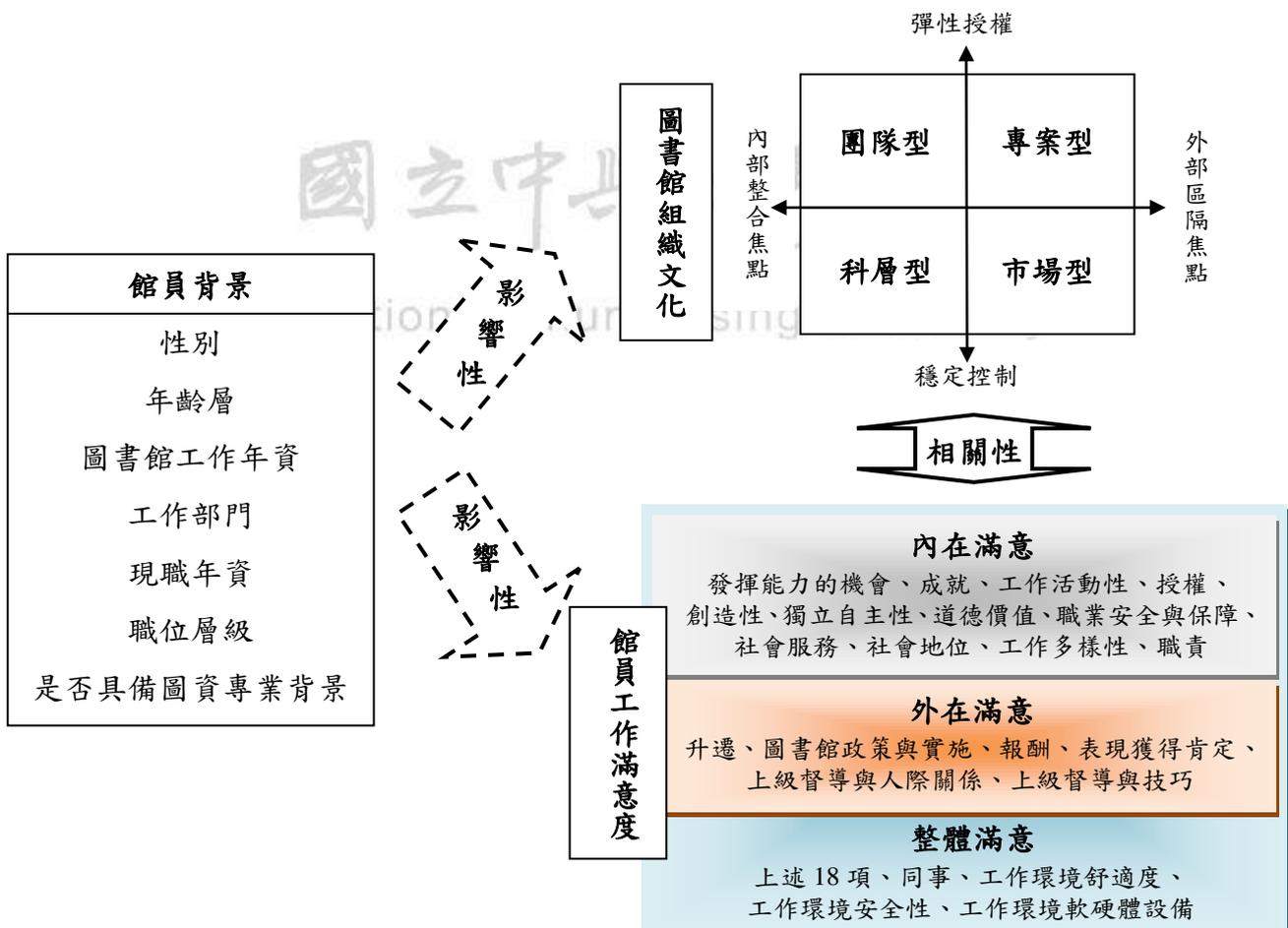


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究以臺灣公共圖書館為研究範圍，依據公共圖書館統計系統 2011 年度彙整結果與實際電話聯繫的結果，全臺公共圖書館總館共計 308 所，包括 2 所國立級圖書館、72 所直轄市級圖書館、17 所縣市級圖書館、216 所鄉鎮市區級圖書館及 1 所省政府圖書館（公共圖書館統計系統，2011）。多數國立與直轄市級圖書館編制內人員數約為 40 位以上，其中台中市與台南市單一總館編制內人員數約 10 位，縣市級以下的圖書館則約為 10 位以下。

薛因（2010，頁 17）指出組織文化形成與否端看成員人數穩定性以及成員之間是否擁有一段經驗共享的歷史，也認為大型組織存有組織文化，且在特定規模的組織下，會產生次級團體之間的變化。由於國內多數大型公共圖書館的編制內人員數約為 40 位以上，其餘圖書館皆約為 10 位以下，為確保組織文化的存在，本研究針對編制內人員超過 40 位的大型圖書館進行調查，包括編制內專業人員、編制內行政人員及編制內技術人員等三種，但不包括臨時人員與約聘僱人員。經研究者與各館聯繫協助調查之意願與實際編制內人員數後，將研究範圍縮減至四所，分別為國立公共資訊圖書館、臺北市立圖書館、高雄市立圖書館，以及新北市立圖書館，其中國立公共資訊圖書館提供 15 位編制內人員協助問卷前測且不列入研究結果分析，將其扣除之後，研究對象合計為 532 位（見表 3-3-1）。本研究為初步瞭解國內圖書館概況，選擇以普查的方式針對研究場域的編制內人員進行調查。

表 3-3-1 研究對象基本資料表

層級	館名	現有編制內人員數
國立	國立公共資訊圖書館	56
直轄	臺北市立圖書館	294
直轄	高雄市立圖書館	119
直轄	新北市立圖書館	63
合計		532

資料來源：研究者整理

圖書館的策略規劃文件除了可指引圖書館的發展方向，還可透露出圖書館的特質，通常包括明確的願景、價值、使命、目的、目標與行動方案之聲明（Stueart & Moran, 2007, pp.99-113），以下分別就四所圖書館現行的策略規劃內涵介紹其特質（見表 3-3-2）：

一、國立公共資訊圖書館

「Reading, Exploring, recreation, Learning, REAL Library」的願景揭露其對讀者提供嶄新的閱讀模式、獨特的探索途徑、多元的休閒機能及舒適的終身學習環境之重視，並且以「能成為民眾在工作、家庭以外，最重要的第三生活空間」做

為圖書館的使命。

二、臺北市立圖書館

「營造快樂閱讀、熱愛學習的活力城市」的願景揭露其對讀者閱讀與學習的重視。四所圖書館當中，僅臺北市立圖書館於 2011-2015 年策略計畫中，具體說明其價值為「創造多元豐富的館藏新價值、滿足各年齡層讀者閱讀服務新需求、提供讀者便利取得各項資源的新作法、打造熱情積極，專業合作的創新團隊、運用新觀念與新技術開展服務新紀元」，顯示其對創新發展的承諾。圖書館陳述其使命為：「以社區學習中心為起點，民眾學習與成長需求為核心，藉由專業熱忱的團隊，新穎多元的資訊，舒適便捷的環境與設備，創造熱情、親切、效率及創新的優質公共圖書館。」臺北市立圖書館進一步依據願景、價值與使命的聲明提出 8 項目的及相對應的目標與行動方案，其中，目的包括提供滿足讀者多元需求的館藏資源、提升館員專業知能、建構數位學習環境與行動圖書館、提供多元的讀者服務、營造無障礙的閱讀及學習環境、強化圖書館推廣與行銷、拓展國內外館際合作交流及提供符合效益之專業服務，並且依據各個目的擬定相對應的策略與行動方案。

三、高雄市立圖書館

「大高雄縣市合併、書香服務無縫接軌」的願景揭露其對提供讀者無縫式閱讀服務的重視，並且以「積極推動高雄市新圖書總館之興建、以原高雄縣為重點，全面進行空間改造、整體提升館藏質量，提高市民借閱量、開啟大高雄網路借書服務」做為圖書館的使命，說明空間與館藏為圖書館服務的重點。高雄市立圖書館雖未提供其目的聲明，但有在 101 年度施政計畫中提出其目標為規劃不同年齡層閱讀活動、文學推廣及出版、推廣資訊及圖書館利用教育、圖書資料採購與編目及增設藝文空間，並且依據其目標擬定相對應的行動方案。

四、新北市立圖書館

目前僅簡短提供「專業、人性、豐富」之願景。

表 3-3-2 四所公共圖書館之策略規劃項目一覽表

項目	國立公共資訊圖書館	臺北市立圖書館	高雄市立圖書館	新北市立圖書館
願景	V	V	V	V
價值		V		
使命	V	V		
目的		V		
目標		V	V	
行動方案		V	V	

第三節 研究方法與工具

本研究依據公共圖書館組織文化、館員工作滿意度及館員背景等三個變項編製問卷內容，設計「臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係」問卷。

問卷共包括三大部分：第一部分為「圖書館組織文化」，用以測量公共圖書館組織文化的現況及館員對組織文化的偏好；第二部分為「館員工作滿意度」，用以測量公共圖書館員對工作的滿意程度；第三部分為「個人基本資料」，用以瞭解公共圖書館員的背景。茲就研究工具與施測方式分別說明如下：

一、研究工具

本研究採問卷調查法，除了第三部分的「個人基本資料」外，第一部分的「圖書館組織文化」與第二部分的「館員工作滿意度」皆採用李克特 5 點量表進行測量。研究工具說明如下：

(一) 圖書館組織文化量表

由於過去應用 CVF 的相關研究與 OCAI online 皆採用 Cameron 與 Quinn 原始設計的 OCAI 六個構面與 24 個題項，因此本量表採用同樣的 OCAI 量表，並且以 CVF 為分析架構。本量表將圖書館組織文化的組成因素分為六個構面，包括顯著特徵、組織領導、員工管理、組織凝聚、策略重點及成功準則，每個構面包括 4 個題項，代表四種文化類型，共計 24 題。以強迫配分衡量組織文化所得到的結果不會出現均高或均低的文化類型，然而恐不符現實社會的現象。Quinn 與 Spreitzer(1991, vol. 5, pp. 116-125) 指出李克特量表不僅強調組織文化兼容並蓄的特質，也適用於測量與其他變項之間的相關性，因此本研究採李克特 5 點量表進行組織文化之測量，使圖書館組織文化量表與館員工作滿意度量表的測量方式一致，以便於檢測其中的相關性。

在組織文化的現況方面，量表等級與對應分數由左至右為「非常不符合」1 分、「不符合」2 分、「無意見」3 分、「符合」4 分，以及「非常符合」5 分。在館員對組織文化的偏好方面，量表等級與對應分數由左至右為「非常不喜好」1 分、「不喜好」2 分、「無意見」3 分、「喜好」4 分，以及「非常喜好」5 分。採李克特 5 點量表的 OCAI 於 CVF 的呈現方式如圖 3-3-1 所示：

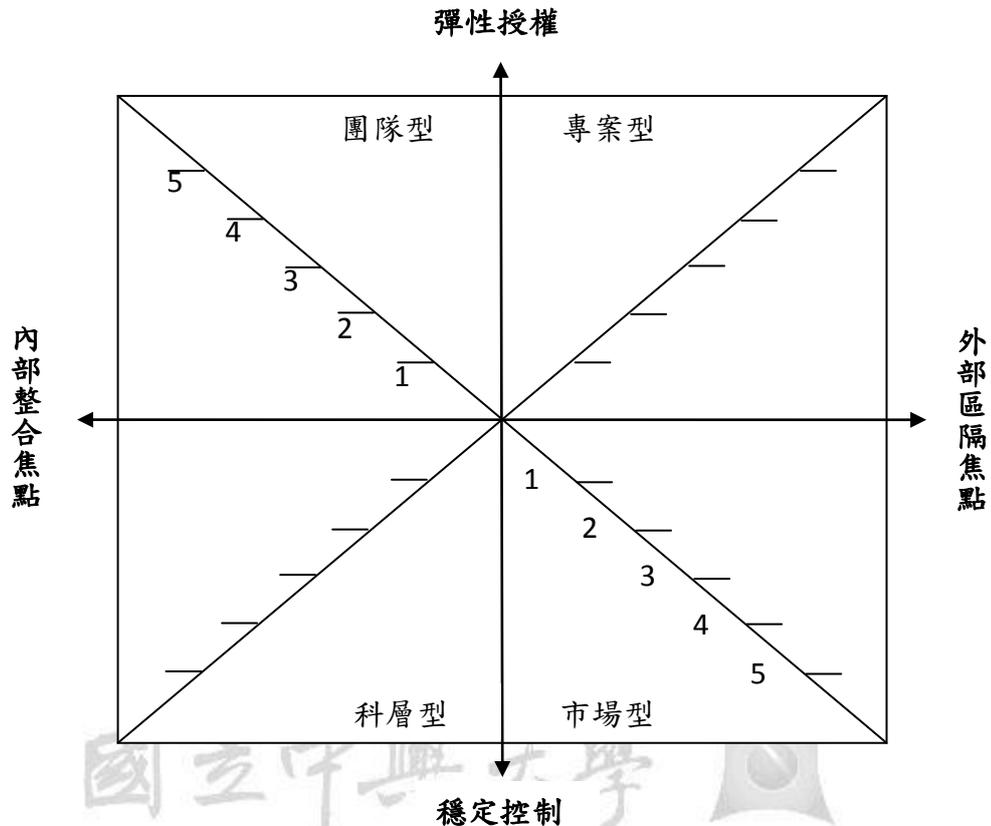


圖 3-3-1 採李克特 5 點量表的 OCAI 於 CVF 的呈現方式示意圖

(二) 館員工作滿意度量表

本量表採用 MSQ 短式量表，此量表將工作滿意度分為內在滿意、外在滿意及整體滿意等三大構面。其中，內在滿意包括發揮能力的機會、成就、工作活動性、授權、創造性、獨立自主性、道德價值、職業安全與保障、社會服務、社會地位、工作多樣性及職責等 12 個細項；外在滿意包括升遷、圖書館政策與實施、報酬、表現獲得肯定、上級督導與人際關係及上級督導與技巧等 6 個細項；整體滿意則包括上述 18 個細項及同事與工作環境 2 項。原問卷量表共為 20 個題項，由於在整體滿意的工作環境方面，「目前工作環境，我感到滿意」題項的描述較為籠統，因此研究者將此題項拆為「目前工作環境的舒適度，我感到滿意」、「目前工作環境的安全性，我感到滿意」及「目前工作環境的軟硬體設備，我感到滿意」等三項，其餘題項皆未更動共計 22 題，測量方式亦為李克特 5 點量表。

(三) 個人基本資料

從 Seashore 與 Taber (1975) 的工作滿意度前因後果變項模式來看，組織文化可視為影響工作滿意度的環境因素之一，本研究重點即探討組織文化與個人工作滿意度之間的關係。由於本研究採量化研究，除了 Seashore 與 Taber 的模式顯示出人口統計為穩定性最佳的個人屬性，再加上過去以 CVF 研究組織文化的學者常以人口統計區別組織成員對組織文化偏好的差異性，因此本研究以館員背景分別檢視館員對組織文化的偏好與對工作的滿意程度之差異性。本研究所編製之館員背

景包括性別、年齡層、圖書館工作年資、工作部門、現職年資、職位層級及是否具備圖資專業背景等七項。

為使問卷各題項充分回答本研究之研究目的與研究問題，茲將研究目的、研究問題及問卷對應如表 3-3-2，完整問卷內容如附錄一。



表 3-3-2 研究目的、研究問題及問卷對應表

研究目的	研究問題	對應構面	對應題項
一、瞭解公共圖書館的組織文化現況為何？	1.1 公共圖書館的顯著特徵為何？	顯著特徵	1-1~1-4
	1.2 公共圖書館主管的領導風格為何？	組織領導	2-1~2-4
	1.3 公共圖書館對館員的管理方式為何？	員工管理	3-1~3-4
	1.4 凝聚公共圖書館員共識的方式為何？	組織凝聚	4-1~4-4
	1.5 公共圖書館強調的策略重點為何？	策略重點	5-1~5-4
	1.6 公共圖書館奉行的成功準則為何？	成功準則	6-1~6-4
	1.7 公共圖書館整體組織文化現況為何？	上述構面之分類	上述題項
二、瞭解公共圖書館員對圖書館組織文化的偏好為何？	2.1 公共圖書館員偏好的圖書館顯著特徵為何？	顯著特徵	1-1~1-4
	2.2 公共圖書館員偏好的領導風格為何？	組織領導	2-1~2-4
	2.3 公共圖書館員偏好的管理方式為何？	員工管理	3-1~3-4
	2.4 公共圖書館員偏好的共識凝聚方式為何？	組織凝聚	4-1~4-4
	2.5 公共圖書館員偏好的策略重點為何？	策略重點	5-1~5-4
	2.6 公共圖書館員偏好的成功準則為何？	成功準則	6-1~6-4
	2.7 公共圖書館員整體組織文化偏好為何？	上述構面之分類	上述題項
三、瞭解公共圖書館員工作滿意度為何？	3.1 公共圖書館員的內在工作滿意為何？	發揮能力的機會	7-1
		成就	7-2
		工作活動性	7-3
		授權	7-4
		創造性	7-5
		獨立自主性	7-6
		道德價值	7-7
		職業安全與保障	7-8
		社會服務	7-9
		社會地位	7-10
		工作多樣性	7-11
		職責	7-12
	3.2 公共圖書館員的外在工作滿意為何？	升遷	8-1
		圖書館政策與實施	8-2
		報酬	8-3
表現獲得肯定		8-4	
上級督導 與人際關係		8-5	
上級督導與技巧		8-6	

表 3-3-2 研究目的、研究問題及問卷對應表 (續)

研究目的	研究問題	對應構面	對應題項	
三、瞭解公共圖書館員工作滿意度為何？(續)	3.3 公共圖書館員的整體工作滿意為何？	同事	9-1	
		工作環境	9-2	
			9-3	
			9-4	
	工作滿意度 所有構面	工作滿意度 總題項		
四、瞭解公共圖書館組織文化與館員工作滿意度的相關性為何？	4.1 公共圖書館的組織文化現況與館員工作滿意度的相關性為何？	圖書館組織文化 類型	組織文化 「現況」題項	
	4.2 公共圖書館員的組織文化偏好與其工作滿意度的相關性為何？	館員工作滿意度 各構面	工作滿意度 總題項	
		圖書館組織文化 類型	組織文化 「偏好」題項	
		館員工作滿意度 各構面	工作滿意度 總題項	
五、探討不同背景的公共圖書館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？	5.1 不同「性別」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？	圖書館組織文化 類型	組織文化 「偏好」題項	
	5.2 不同「年齡」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		館員工作滿意度 各構面	工作滿意度 總題項
		館員背景	館員背景 「性別」	組織文化 「偏好」題項
				館員背景 「年齡」

表 3-3-2 研究目的、研究問題及問卷對應表 (續)

研究目的	研究問題	對應構面	對應題項
五、探討不同背景的公共圖書館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？(續)	5.3 不同「圖書館工作年資」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		組織文化 「偏好」題項 工作滿意度 總題項 館員背景 「圖書館工作年資」
	5.4 不同「工作部門」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		組織文化 「偏好」題項 工作滿意度 總題項 館員背景「工作部門」
	5.5 不同「現職年資」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		組織文化 「偏好」題項 工作滿意度 總題項 館員背景 「現職年資」

表 3-3-2 研究目的、研究問題及問卷對應表 (續)

研究目的	研究問題	對應構面	對應題項
五、探討不同背景的公共圖書館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？ (續)	5.6 不同「職位層級」的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		組織文化 「偏好」題項 工作滿意度 總題項 館員背景 「職位層級」
	5.7 館員「是否具備圖資專業背景」對組織文化偏好與工作滿意度的差異性為何？		組織文化 「偏好」題項 工作滿意度 總題項 館員背景 「是否具備 圖資專業背 景」

二、問卷施測方式

本研究編製圖書館組織文化量表、館員工作滿意度量表及個人基本資料初稿各一份，如附錄一。施測方式分別為下列三個階段：

(一) 前測問卷的編製、發送及分析

效度主要是檢測所設計的題項能確實測量出答案的程度，本問卷所採用的兩個量表皆經由原創者與其他國外學者於各種研究中驗證其效度良好 (Cameron & Quinn, 2006, 155-160)。信度則用來檢測量表的可靠性，為建立量表之信度，本研究於正式發放問卷前，尋求國立公共資訊圖書館提供 15 位編制館員進行前測。前測問卷發放期間為 2012 年 7 月 25 日至 9 月 5 日止，前測共計兩次，第一次前測館員為 5 位，研究者請館員於填答結束時寫下對問卷的疑問或建議，並且予以修改；第二次前測館員為 10 位，待問卷回收後，研究者採 Cronbach's α 係數考驗量表各構面的內部一致性，量表總信度的可接受範圍應在 0.7 以上，各構面的內部一致性，則至少要超過 0.6 (楊世瑩, 2008, 頁 14-2)。經 SPSS for Windows 17.0 中文版統計軟體進行分析後，總量表信度為 0.916。在圖書館組織文化量表部分，總信度為 0.827，研究者依 CVF 將 OCAI 的六個構面分類後，各種組織文化的 α 係數介於 0.613 與 0.851 之間；在館員工作滿意度量表部分，總信度為 0.937，各種滿意度的 α 係數介於與 0.766 與 0.915 之間，顯示本研究之量表各構面的內部一致性良好。(表 3-3-3)

表 3-3-3 圖書館組織文化與館員工作滿意度量表之信度分析表

量表	構面之分類	α 係數	題數
圖書館組織文化	整體組織文化	0.827	48
	團隊型文化-現況	0.691	6
	專案型文化-現況	0.707	6
	市場型文化-現況	0.732	6
	科層型文化-現況	0.766	6
	團隊型文化-偏好	0.804	6
	專案型文化-偏好	0.851	6
	市場型文化-偏好	0.613	6
	科層型文化-偏好	0.704	6
館員工作滿意度	整體滿意	0.937	22
	內在滿意	0.915	12
	外在滿意	0.766	6
總量表	總構面	0.916	70

(二) 正式問卷編製與發送

本研究依據前測問卷分析結果，進行問卷內容的刪除或修改，最後編製成正式問卷。問卷發送方式主要為郵寄，由各館負責人統一發放、回收及寄回給研究者。

第四節 資料分析方法

在問卷方面，本研究於各階段回收問卷後，剔除無效問卷，並將各題項予以登錄與編碼，逐筆輸入電腦建檔。在內容分析方面，研究者將與參與本研究之圖書館聯繫，確認圖書館官網中組織願景內容的齊全，並且進行館與館之前的比對。本研究分別以描述性統計、Cronbach's α 係數、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析及皮爾森積差相關係數進行問卷資料分析，茲說明如下：

一、描述性統計

藉由次數分析描述樣本的特徵與樣本在各研究變項的反應數目及百分比，並且求出各變項的平均數與標準差，以說明國內公共圖書組織文化與館員工作滿意度之情形。

二、Cronbach's α 係數

以 Cronbach's α 係數檢驗本研究各分量表構面的一致性， α 值愈高代表構面各題項之間的相關性愈大，與整體量表產生內部一致性，信度也就愈高。

三、獨立樣本 t 檢定

t 檢定是用以觀察變項不同的兩個組別的平均數是否具顯著差異性。本研究針對受測館員個人背景之「性別」與「是否具備圖資專業背景」於「圖書館組織文化量表」與「館員工作滿意度量表」的得分差異，分別就其平均數檢定是否達顯

著水準。

四、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

變異數分析是用以檢定三個或三個以上母群體平均數的差異顯著性，本研究針對受測館員的個人背景之「年齡層」、「圖書館工作年資」、「工作部門」、「現職年資」及「職位層級」等五項於「圖書館組織文化量表」與「館員工作滿意度量表」的得分差異，分別以單因子變異數對其平均數分析是否具差異性，若達顯著差異，研究者將進一步以 Scheffe 法進行多重比較檢定分析，以確定不同組別之間的差異是否達顯著水準。

五、皮爾森積差相關係數 (Pearson product-moment correlation)

為了探討組織文化與工作滿意度兩個變項之相關性，將圖書館組織文化量表的 24 個題項的平均數與館員工作滿意度量表的 22 個題項的平均數，進行皮爾森積差相關係數，初步瞭解其相關情形是否具顯著性，並予以分析與討論。



第五節 研究步驟

本研究之研究步驟說明如下（圖 3-4-1）：

一、 確定研究主題（2011 年 5 月至 2011 年 6 月）

依據研究背景與動機，評估研究主題之可行性後，選定以組織文化與工作滿意度兩個主題做為研究架構之基礎。

二、 文獻蒐集與探討（2011 年 7 月至 2011 年 3 月）

廣泛蒐集國內外與本研究主題相關之期刊、論文、專書等資料，加以閱讀與彙整。

三、 確定研究方法及工具（2012 年 4 月至 2012 年 5 月）

經文獻歸納與分析後，針對本研究主題建立研究架構、研究目的及研究問題，編製本研究之量表。

四、 確定研究對象（2012 年 6 月中）

研究者向編制內人員超過 40 位的大型圖書館詢問協助調查之意願與實際編制內人員數後，將研究範圍縮減至四所圖書館。

五、 實施行問卷前測（2012 年 7 月底）

編製問卷後，研究者共進行兩次前測，以針對前測問卷分析結果進行信度分析。

六、 發送正式問卷（2012 年 9 月初）

刪除或修改前測問卷中信度較低之題項，編製正式問卷，並且透過各館負責人發放與回收正式問卷，並且寄回給研究者。

七、 問卷資料整理與分析（2012 年 10 月底）

回收與整理問卷，將量表進行登錄與編碼，並採用 SPSS for Windows 17.0 中文版統計軟體分析資料。

八、 提出結論與建議（2012 年 12 月初）

針對資料分析結果，提出本研究的結論與建議，期盼能提供公共圖書館於組織管理方面的參考。

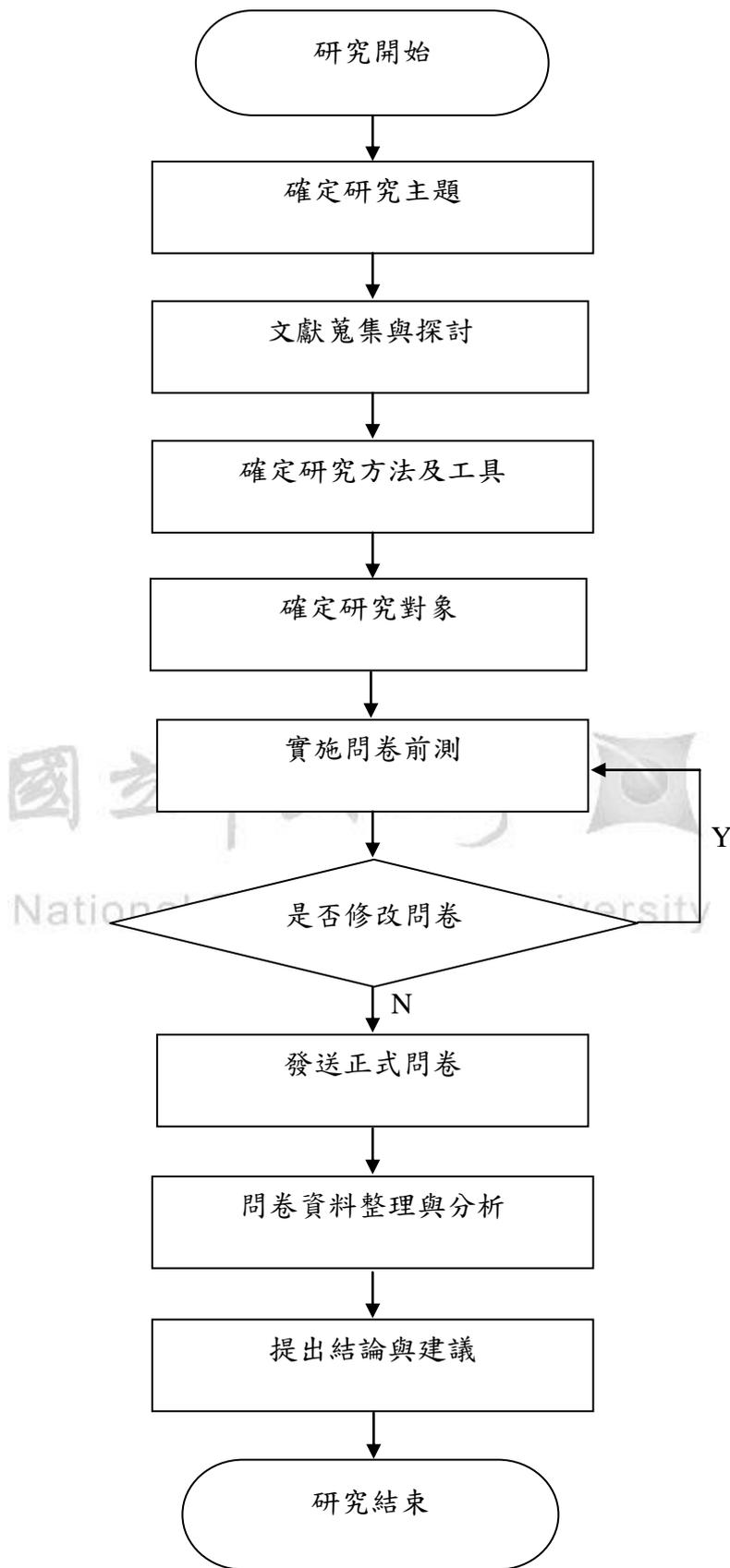


圖 3-4-1 研究流程圖

第四章 研究結果與分析

本研究主要採問卷調查的方式，瞭解臺灣公共圖書館的組織文化現況、館員的組織文化偏好，以及組織文化與工作滿意度兩者之間的關係。本章依據本研究之研究目的呈現資料分析結果，共分六節加以敘述，第一節為公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好；第二節為公共圖書館員的工作滿意度；第三節為公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係；第四節為不同背景的館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性；第五節為綜合討論。

第一節 公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好

本研究問卷發放期間為 2012 年 9 月 7 日至 10 月 31 日止，針對四所公共圖書館發放 532 份問卷，回收 279 份，扣除無效問卷 28 份，共回收有效問卷 251 份，整體有效回收率為 47.18%（見表 4-1-1）。至於遺漏資料的處理，研究者以 SPSS 置換遺漏值功能中的數列平均值進行置換，以反映題項的實際集中情形。

表 4-1-1 問卷發收與回收統計表

圖書館名稱	發放數	回收數	%	有效份數	%
國立公共資訊圖書館	56	38	67.86	32	57.14
臺北市立圖書館	294	142	48.30	129	43.88
高雄市立圖書館	119	55	46.22	49	41.18
新北市立圖書館	63	44	69.84	41	65.08
合計	532	279	52.44	251	47.18

本節依據研究目的一與研究目的二，探討公共圖書館員對目前圖書館組織文化的感受與偏好之研究結果。研究者分別就公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好，探討 OCAI 各構面的平均數分布情形及整體圖書館組織文化類型的分布，最後透過 CVF 示意圖檢視上述圖書館的組織文化。

一、公共圖書館組織文化現況

OCAI 共有六個構面，分別是顯著特徵、組織領導、員工管理、組織凝聚、策略重點及成功準則。研究者依據 Cameron 與 Quinn (2006, pp. 31-44) 的 CVF，定義圖書館的組織文化特徵，分別為：「團隊型文化」—重視團隊合作，鼓勵館員持續進修、不同部門或任務小組之間能互相合作或支援，並且能夠以圖書館信念為個人信念；「專案型文化」—重視塑造創新的工作環境，鼓勵館員以不同於以往的創新方法主動挖掘與行銷符合使用者需求的創新服務；「市場型文化」—重視館員的工作成果，鼓勵館員透過參與各種計畫來提升圖書館本身的優勢並超越其他競爭者；「科層型文化」—重視內部協調與整合，要求館員依組織規範提供有效率且一致性高的服務。以下針對 OCAI 各構面與整體圖書館組織文化，依據問卷調查結果，分析公共圖書館組織文化的現況：

(一)OCAI 構面

以下分別就OCAI六個構面討論公共圖書館組織文化現況(見表4-1-2):

1. 「顯著特徵」構面

公共圖書館「顯著特徵」整體現況的平均數為3.49,館員認為圖書館工作環境的特徵為「團隊型文化」(3.77),其次依序為「科層型文化」(3.72)、「專案型文化」(3.27)及「市場型文化」(3.20),其中,「團隊型文化」與「科層型文化」之間的平均數差距非常小,僅0.05。此現象顯示館員認為圖書館最具有大家庭般相互分享的工作環境,而這樣的環境有融合「科層型文化」的特色。

2. 「組織領導」構面

公共圖書館「組織領導」整體現況的平均數為3.66,館員認為圖書館長的領導風格主要屬於「市場型文化」(3.82),其次為「團隊型文化」(3.61),而「專案型文化」與「科層型文化」兩者平均數相同(3.59),顯示館員認為圖書館長處事特別嚴謹且富有進取心,相當要求館員的工作成果。

3. 「員工管理」構面

公共圖書館「員工管理」的整體現況的平均數為3.35,館員認為圖書館的員工管理方式主要屬於「團隊型文化」(3.65),其次依序為「科層型文化」(3.55)、「市場型文化」(3.17)及「專案型文化」(3.02),顯示館員認為圖書館主要強調團隊合作、凝聚共識與員工參與。

4. 「組織凝聚」構面

公共圖書館「組織凝聚」整體現況的平均數為3.47,館員認為圖書館的凝聚力主要來自於「科層型文化」(3.73),其次依序為「市場型文化」(3.54)、「團隊型文化」(3.32)及「專案型文化」(3.29),顯示館員認為圖書館主要透過正式規範與政策凝聚館員的向心力。

5. 「策略重點」構面

公共圖書館「策略重點」整體現況的平均數為3.50,館員認為圖書館的策略重點主要屬於「科層型文化」(3.74),其次依序為「團隊型文化」(3.45)、「專案型文化」(3.44)及「市場型文化」(3.37),顯示館員認為圖書館強調以長期穩定性與效能效率為策略重點。

6. 「成功準則」構面

公共圖書館「成功準則」的整體現況的平均數為3.45,館員認為圖書館的成功準則主要屬於「科層型文化」(3.47),其次依序為「專案型文化」(3.45)、「市場型文化」(3.44)及「團隊型文化」(3.43)。各類型組織文化的平均數差距僅介於0.01至0.02之間,顯示館員認為圖書館對成功的定義除了有效率的服務傳遞與低成本的服務產出,而這樣的定義也融合了其他類型組織文化的特色。

(二) 整體圖書館組織文化

整體圖書館組織文化分布情形如表 4-1-3 所示，公共圖書館員認為整體的圖書館顯著文化為「科層型文化」(3.63)，其次依序為「團隊型文化」(3.54)、「市場型文化」(3.42)及「專案型文化」(3.34)。此現象顯示館員認為目前圖書館運作的長遠考量主要為穩定性、可預測性及效率。由於平均數最高的組織文化與最低的組織文化差距僅為 0.29，因此整體而言圖書館的「科層型文化」特徵不會過度凸顯，與其他類型組織文化之間取得相當的平衡。

在各公共圖書館組織文化現況方面(見表 4-1-4)，從平均數來看，國立公共資訊圖書館的顯著文化為「團隊型文化」(3.71)，其次依序為「專案型文化」(3.57)、「科層型文化」(3.55)與「市場型文化」(3.54)；臺北市立圖書館、高雄市立圖書館與新北市立圖書館的顯著文化皆為「科層型文化」(3.57、3.81、3.70)，其次依序為「團隊型文化」(3.38、3.80、3.61)、「市場型文化」(3.29、3.77、3.35)與「專案型文化」(3.21、3.64、3.24)。此現象顯示國立公共資訊圖書館主要以館員個人發展為長遠考量，臺北市立圖書館、高雄市立圖書館與新北市立圖書館則皆以穩定性、可預測性及效率為長遠考量，說明目前國立公共資訊圖書館維持運作的模式與其他三所圖書館不同，而高雄市立圖書館由於「科層型文化」與「專案型文化」的平均數之間僅落差 0.01，因此「科層型文化」與「專案型文化」特徵的強度相近。

二、公共圖書館員的組織文化偏好

以下依據問卷調查結果分析公共圖書館員的組織文化偏好：

(一) OCAI 構面

以下分別就 OCAI 六構面加以論述(見表 4-1-2)：

1. 「顯著特徵」構面

館員對「顯著特徵」整體偏好的平均數為 3.79，館員最偏好「團隊型文化」(4.17)，其次依序為「專案型文化」(3.82)、「市場型文化」(3.61)及「科層型文化」(3.55)，顯示館員最偏好在大家庭般相互分享的工作環境下工作。

2. 「組織領導」構面

館員對圖書館「組織領導」整體偏好的平均數為 3.95，館員最偏好「科層型文化」(4.07)，其次依序為「團隊型文化」(4.06)、「市場型文化」(3.85)及「專案型文化」(3.84)，其中「科層型文化」與「團隊型文化」的平均數僅差距 0.01。此現象顯示館員最偏好館長能具備圖書館內部溝通協調與整合的能力，在這樣的偏好之中也融合了館員對「團隊型文化」的期許。

3. 「員工管理」構面

館員對「員工管理」整體偏好的平均數為 3.59，館員最偏好「團隊型文化」(4.00)，其次依序為「科層型文化」(3.61)、「專案型文化」(3.46)及「市場型文化」(3.31)，顯示館員最偏好圖書館以團隊合作、凝聚共識與員工參與的方式管理員工。

4. 「組織凝聚」構面

館員對「組織凝聚」整體偏好的平均數為 3.75，館員最偏好的「團隊型文化」(3.98)，其次依序為「科層型文化」(3.75)、「專案型文化」(3.66)及「市場型文化」(3.62)，顯示館員最偏好圖書館藉由忠誠與信任凝聚館員彼此的向心力。

5. 「策略重點」構面

館員對「策略重點」整體偏好的平均數為 3.76，館員最偏好「科層型文化」(3.93)，其次依序為「團隊型文化」(3.91)、「專案型文化」(3.75)及「市場型文化」(3.45)，其中「科層型文化」與「團隊型文化」之間的平均數僅差距 0.02，顯示館員最偏好圖書館能以長期穩定性為策略重點，在這樣的偏好之中也融合了館員對「團隊型文化」的期許。

6. 「成功準則」構面

館員對「成功準則」整體偏好的平均數為 3.74，館員最偏好的「團隊型文化」(4.02)，其次依序為「科層型文化」(3.75)、「專案型文化」(3.69)及「市場型文化」(3.51)，顯示館員最偏好圖書館能以館員各方面發展做為成功的標準。

(二) 整體圖書館組織文化

館員最偏好「團隊型文化」(4.02)，其次依序為「科層型文化」(3.77)、「專案型文化」(3.71)及「市場型文化」(3.56)，最高與最低平均數有 0.47 的差距(見表 4-1-3)。此現象顯示館員最偏好圖書館以館員個人發展為長遠考量。

在各公共圖書館員對組織文化偏好方面(見表 4-1-4)，國立公共資訊圖書館員最偏好「團隊型文化」(4.02)，其次依序為「專案型文化」(3.80)、「科層型文化」(3.64)、與「市場型文化」(3.59)；臺北市立圖書館、新北市立圖書館與高雄市立圖書館的館員皆最偏好「團隊型文化」(3.95、4.01、4.25)，其次依序為「科層型文化」(3.71、3.86、4.00)、「專案型文化」(3.60、3.85、3.79)與「市場型文化」(3.43、3.74、3.72)。由此可見，國立公共資訊圖書館、臺北市立圖書館及新北市立圖書館的館員皆最偏好圖書館能以館員個人發展為長遠考量。高雄市立圖書館則不同於其他三所圖書館，館員最偏好圖書館能以競爭活動與達成延伸性目標為長遠考量。

表 4-1-2 OCAI 各構面分析表

構面	題號	現況		偏好		現況與偏好 平均落差
		平均數	標準差	平均數	標準差	
顯著特徵		3.49	0.30	3.79	0.28	
團隊型文化	1-1	3.77	0.77	4.17	0.65	0.40
專案型文化	1-2	3.27	0.80	3.82	0.71	0.56
市場型文化	1-3	3.20	0.83	3.61	0.80	0.41
科層型文化	1-4	3.72	0.74	3.55	0.85	(0.18)
組織領導		3.66	0.11	3.95	0.13	
團隊型文化	2-1	3.61	0.91	4.06	0.78	0.44
專案型文化	2-2	3.59	0.87	3.84	0.77	0.25
市場型文化	2-3	3.82	0.81	3.85	0.76	0.02
科層型文化	2-4	3.59	0.92	4.07	0.81	0.48
員工管理		3.35	0.30	3.59	0.30	
團隊型文化	3-1	3.65	0.80	4.00	0.70	0.35
專案型文化	3-2	3.02	0.79	3.46	0.79	0.44
市場型文化	3-3	3.17	0.83	3.31	0.87	0.14
科層型文化	3-4	3.55	0.74	3.61	0.78	0.05
組織凝聚		3.47	0.20	3.75	0.16	
團隊型文化	4-1	3.32	0.92	3.98	0.72	0.66
專案型文化	4-2	3.29	0.83	3.66	0.74	0.37
市場型文化	4-3	3.54	0.75	3.62	0.77	0.08
科層型文化	4-4	3.73	0.75	3.75	0.76	0.02
策略重點		3.50	0.16	3.76	0.22	
團隊型文化	5-1	3.45	0.86	3.91	0.73	0.46
專案型文化	5-2	3.44	0.77	3.75	0.74	0.31
市場型文化	5-3	3.37	0.81	3.45	0.84	0.07
科層型文化	5-4	3.74	0.78	3.93	0.67	0.19
成功準則		3.45	0.02	3.74	0.21	
團隊型文化	6-1	3.43	0.97	4.02	0.78	0.58
專案型文化	6-2	3.45	0.82	3.69	0.76	0.25
市場型文化	6-3	3.44	0.78	3.51	0.82	0.06
科層型文化	6-4	3.47	0.83	3.75	0.83	0.27

表 4-1-3 整體組織文化分析表

組織文化類型	題號	現況		偏好		現況與偏好 平均落差
		平均數	標準差	平均數	標準差	
團隊型文化		3.54	0.17	4.02	0.09	0.48
	1-1	3.77	0.77	4.17	0.65	
	2-1	3.61	0.91	4.06	0.78	
	3-1	3.65	0.80	4.00	0.70	
	4-1	3.32	0.92	3.98	0.72	
	5-1	3.45	0.86	3.91	0.73	
	6-1	3.43	0.97	4.02	0.78	
專案型文化		3.34	0.20	3.71	0.14	0.36
	1-2	3.27	0.80	3.82	0.71	
	2-2	3.59	0.87	3.84	0.77	
	3-2	3.02	0.79	3.46	0.79	
	4-2	3.29	0.83	3.66	0.74	
	5-2	3.44	0.77	3.75	0.74	
	6-2	3.45	0.82	3.69	0.76	
市場型文化		3.42	0.24	3.56	0.18	0.13
	1-3	3.20	0.83	3.61	0.80	
	2-3	3.82	0.81	3.85	0.76	
	3-3	3.17	0.83	3.31	0.87	
	4-3	3.54	0.75	3.62	0.77	
	5-3	3.37	0.81	3.45	0.84	
	6-3	3.44	0.78	3.51	0.82	
科層型文化		3.63	0.11	3.77	0.20	0.14
	1-4	3.72	0.74	3.55	0.85	
	2-4	3.59	0.92	4.07	0.81	
	3-4	3.55	0.74	3.61	0.78	
	4-4	3.73	0.75	3.75	0.76	
	5-4	3.74	0.78	3.93	0.67	
	6-4	3.47	0.83	3.75	0.83	

表 4-1-4 各公共圖書館組織文化分析表

組織文化	國立公共 資訊圖書館		臺北市立 圖書館		高雄市立 圖書館		新北市立 圖書館	
	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
團隊型文化	3.71	4.02	3.38	3.95	3.80	4.01	3.61	4.25
專案型文化	3.57	3.80	3.21	3.60	3.64	3.85	3.24	3.79
市場型文化	3.54	3.59	3.29	3.43	3.77	3.74	3.35	3.72
科層型文化	3.55	3.64	3.57	3.71	3.81	3.86	3.70	4.00

三、透過 CVF 示意圖檢視圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好

以下透過 CVF 示意圖，分別針對 OCAI 各構面與整體圖書館組織文化，檢視圖書館組織文化的現況與館員的組織文化偏好：

(一) OCAI 構面

茲透過示意圖，以 OCAI 六個構面檢視圖書館組織文化的現況與館員的組織文化偏好之間的落差（見表 4-1-2）：

1. 「顯著特徵」構面

藉由 CVF 的繪製，可說明館員認為「團隊型文化」為目前公共圖書館工作環境的特徵，與目前工作環境的特徵相較，館員最希望增加「專案型文化」的工作環境，其次依序為「市場型文化」與「團隊型文化」，而最希望減少「科層型文化」，可見館員對充滿活力與創造性工作環境的「專案型文化」接受度最高，但最無法接受目前謹守制式規範的「科層型文化」（見圖 4-1-1）。

2. 「組織領導」構面

館員認為「市場型文化」為目前公共圖書館長的領導風格，與之相較，館員最希望增加「科層型文化」的館長領導風格，其次為「團隊型文化」，其中，館員對「市場型文化」之館長領導風格的感受與偏好之間落差不大，可見館員對「科層型文化」中具企業家精神的館長接受度最高（圖 4-1-2）。

3. 「員工管理」構面

館員認為為目前公共圖書館藉由「團隊型文化」管理員工，與之相較，館員最希望增加「專案型文化」的員工管理方式，其次為「團隊型文化」，館員對「市場型文化」與「科層型文化」的感受與偏好之間則落差不大，可見館員對強調獨特創新的「專案型文化」接受度最高（見圖 4-1-3）。

4. 「組織凝聚」構面

館員認為目前公共圖書館藉由「科層型文化」凝聚館員的向心力，與之相較，館員最希望增加「團隊型文化」的凝聚方式，其次為「專案型文化」，對「市場型文化」與「科層型文化」的感受與偏好之間則落差不大，可見館員對藉由忠誠與信任凝聚館員彼此的「團隊型文化」接受度最高（見圖 4-1-4）。

5. 「策略重點」構面

館員認為目前公共圖書館的策略重點著重於「科層型文化」，與之相較，館員最希望增加「團隊型文化」的策略重點，其次為「專案型文化」，可見館員對強調人力發展的「團隊型文化」接受度最高（見圖 4-1-5）。

6. 「成功準則」構面

館員認為目前公共圖書館依循「科層型文化」對成功的定義，與之相較，館員最希望增加「團隊型文化」對成功的定義，其次為「科層型文化」，但館員對「市

場型文化」的感受與偏好之間落差不大，可見館員對重視員工發展與承諾的「團隊型文化」接受度最高（見圖 4-1-6）。

（二）整體圖書館組織文化

將 OCAI 的六個構面繪於同一個 CVF 中，可清楚看出圖書館組織文化類型的分布（見表 4-1-3、圖 4-1-7）。館員最希望增加「團隊型文化」與「專案型文化」，館員對「市場型文化」與「科層型文化」的感受與偏好之間則落差不大，顯示館員對圖書館發展「團隊型文化」與「專案型文化」的接受度較高。若就各所公共圖書館來看，可明顯看出新北市立圖書館員較其他三所圖書館員對整體組織文化的感受與偏好之間落差最大，而高雄市立圖書館員對組織文化的感受與偏好之間落差最小，顯示新北市立圖書館員明顯較其他三所圖書館員能夠接受各類型組織文化，特別是「團隊型文化」與「專案型文化」，高雄市立圖書館員則是相反（見圖 4-1-8、圖 4-1-9、圖 4-1-10、圖 4-1-11）。圖書館未來若欲進行變革，新北市立圖書館員的配合度可能較高，高雄市立圖書館員則可能習於目前的組織文化而較不易接受改變。

綜合上述分析結果，在 OCAI 構面方面，公共圖書館員對「顯著特徵」的感受與偏好相同，即圖書館所具有的大家庭般相互分享的工作環境最符合館員的期待；館員對「組織領導」的感受與偏好不同，即館員認為圖書館長相當重視工作成果，然而館員最偏好館長能重視圖書館內部的溝通協調與整合；館員對「員工管理」的感受與偏好相同，即館員認為圖書館所強調的團隊與參與最符合館員的期待；館員對「組織凝聚」的感受與偏好不同，即館員認為圖書館主要以正式規範與政策凝聚館員，然而館員最偏好圖書館藉由忠誠與信任凝聚館員彼此；館員對「策略重點」的感受與偏好相同，即館員認為圖書館所強調的長期穩定性與效率最符合他們的期待；館員對「成功準則」的感受與偏好不同，即館員認為圖書館最重視有效率的服務傳遞與低成本的服務產出，然而館員最偏好圖書館能關心員工各方面的發展。

在整體圖書館組織文化方面，公共圖書館目前主要以「科層型文化」形成組織文化構面，館員則最偏好由「團隊型文化」所形成的組織文化構面，可見館員認為目前圖書館運作的長遠考量為穩定性、可預測性及效率，然而館員最偏好圖書館能以館員個人發展為長遠考量。目前除了國立公共資訊圖書館的顯著文化為「團隊型文化」外，其餘三所圖書館皆為「科層型文化」。「團隊型文化」在四所公共圖書館員的偏好中皆排名第一，顯示各所圖書館員頗為期待圖書館能以館員個人之發展為長遠考量。

整體而言，館員在 OCAI 各構面與整體圖書館組織文化皆對「團隊型文化」與「專案型文化」的接受度較高，圖書館未來若欲發展「團隊型文化」與「專案型文化」，館員應較可能接受與適應。

—— 圖書館現況
 館員偏好

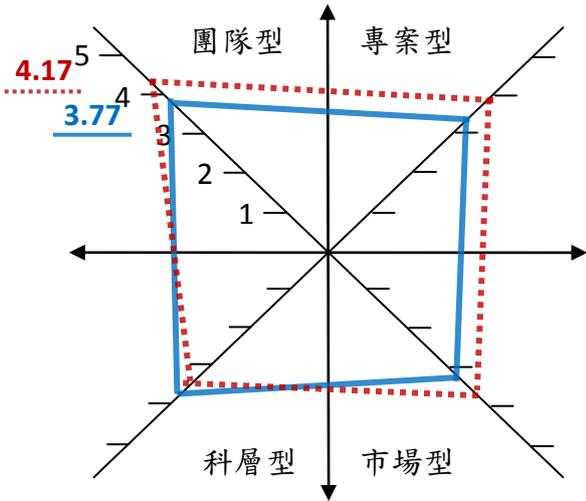


圖 4-1-1 OCAI 之顯著特徵

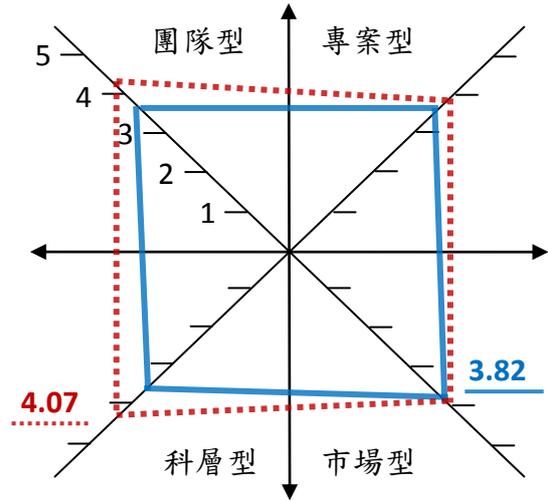


圖 4-1-2 OCAI 之組織領導

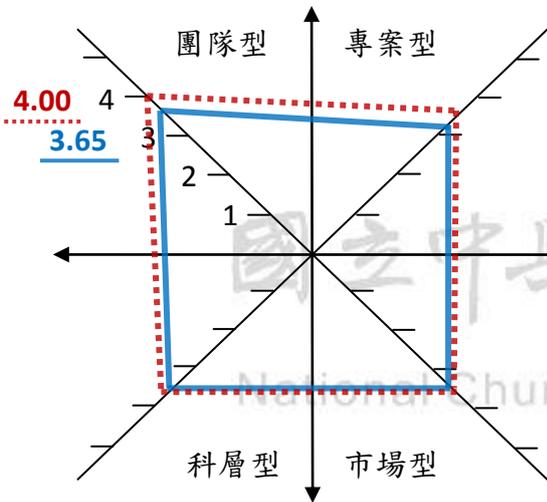


圖 4-1-3 OCAI 之員工管理

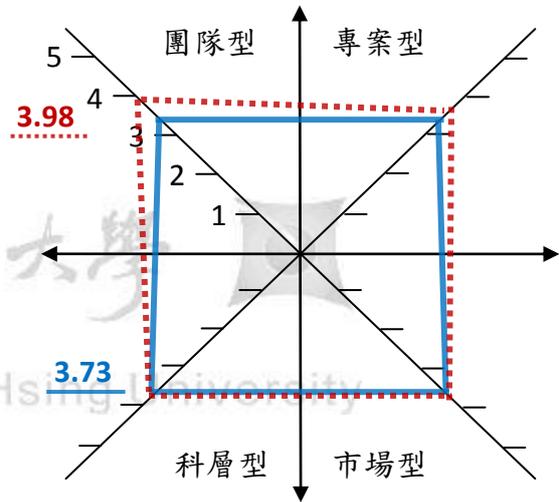


圖 4-1-4 OCAI 之組織凝聚

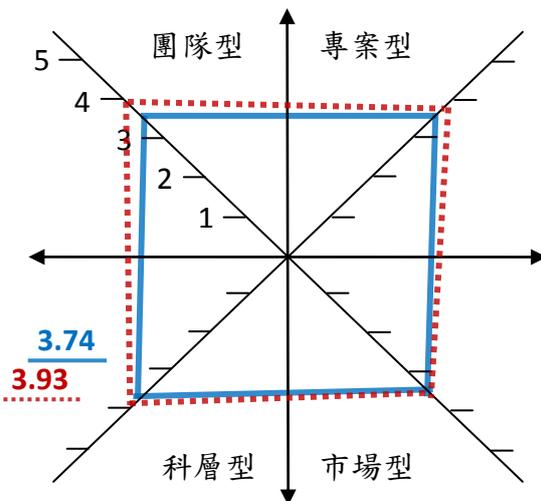


圖 4-1-5 OCAI 之策略重點

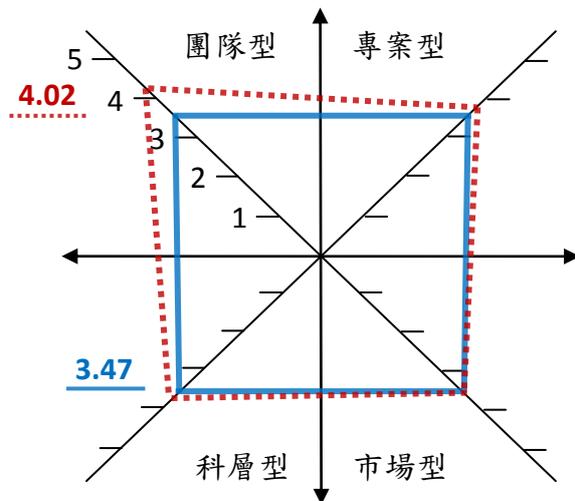


圖 4-1-6 OCAI 之成功準則

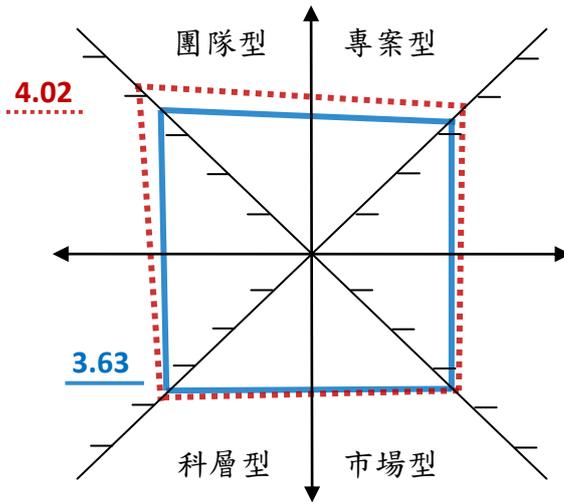


圖 4-1-7 整體公共圖書館組織文化示意圖

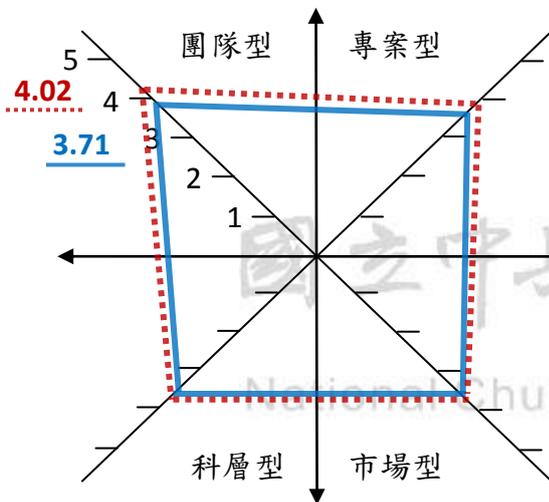


圖 4-1-8 國立公共資訊圖館
組織文化示意圖

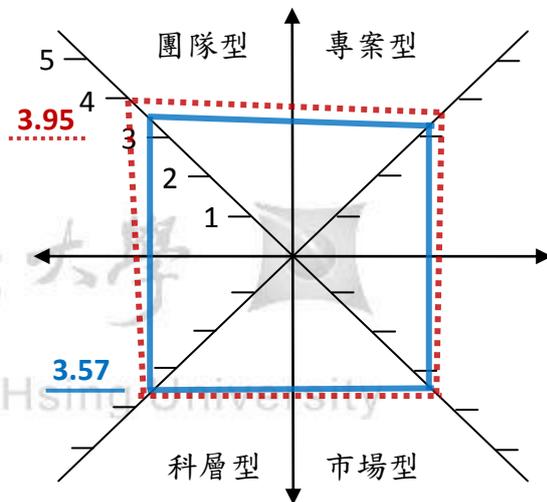


圖 4-1-9 臺北市立圖書館
組織文化示意圖

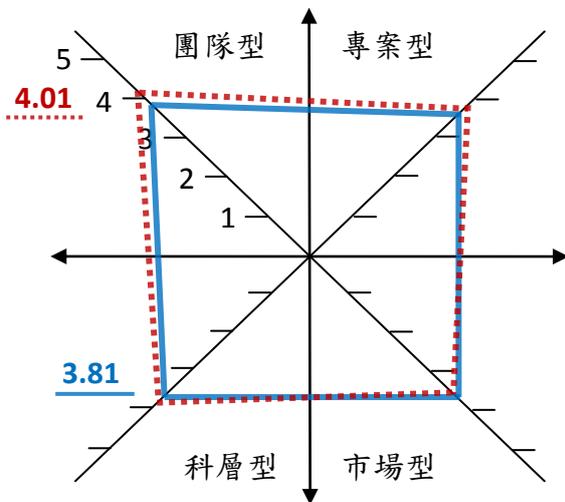


圖 4-1-10 高雄市立圖書館
組織文化示意圖

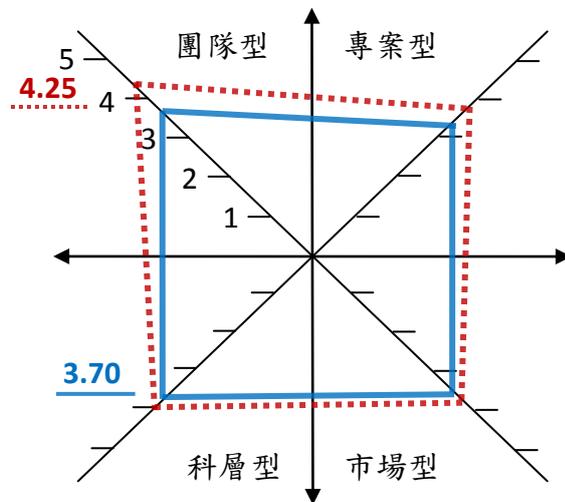


圖 4-1-11 新北市立圖書館
組織文化示意圖

四、OCAI 對組織文化的詮釋

Cameron 與 Quinn (2006, pp. 63-71) 指出 OCAI 的檢測結果可詮釋六項組織文化的資訊，包括：類型、差異性、強度、一致性、比較性、趨勢。以下分別說明此六項資訊比照本研究結果對組織文化的詮釋：

(一) 類型

將組織文化分類是為了檢視組織的顯著文化為何，本研究結果得知「科層型文化」為目前公共圖書館顯著的文化類型。分就 OCAI 六構面檢視整體公共圖書館「科層型文化」的內涵，平均數顯示「科層型文化」在「組織凝聚」、「策略重點」與「成功準則」等方面提供極為重要的指引，並且在「顯著特徵」與「員工管理」扮演輔佐的角色，說明公共圖書館追求以正式規範約束館員的行為、視長期穩定發展與作業流暢為重點以及強調服務效率與成本效益，同時也提醒館員應遵從圖書館的政策與規範並依既定的作業流程行事。

在館員所偏好的組織文化類型方面，館員希望「團隊型文化」為未來圖書館的發展方向。平均數顯示館員希望「團隊型文化」能在「顯著特徵」、「員工管理」、「組織凝聚」與「成功準則」等方面提供極為重要的指引，並且在「組織領導」與「策略重點」扮演輔佐的角色，說明公共圖書館員最期待圖書館能提供大家庭般相互分享的工作環境、以團隊合作、凝聚共識與員工參與的方式管理員工、藉由忠誠與信任凝聚館員彼此的向心力以及以館員各方面發展做為成功的標準，同時也期待圖書館長具備大家長風範的特質與強調館員個人的發展。

(二) 差異性

本研究主要探討目前公共圖書館的組織文化與館員對組織文化的偏好之間落差情形為何，研究發現公共圖書館的顯著文化為「科層型文化」，而館員最偏好以館員個人發展為長遠考量的「團隊型文化」，可見公共圖書館的組織文化與館員對組織文化的偏好不盡相同。

若從 OCAI 比較公共圖書館的現況與館員的偏好，可發現「科層型文化」深深影響館員對現在與未來圖書館的感受。在組織文化類型的討論中已經得知「科層型文化」目前指引圖書館在「組織凝聚」、「策略重點」與「成功準則」等方面的發展與之相較，館員最偏好「團隊型文化」指引圖書館在「顯著特徵」、「員工管理」、「組織凝聚」與「成功準則」等方面的發展。值得注意的是，館員除了最偏好「科層型文化」指引圖書館在「組織領導」與「策略重點」的發展，也希望「科層型文化」在「員工管理」、「組織凝聚」與「成功準則」扮演輔佐的重要角色。館員認為「科層型文化」指引整體圖書館目前的運作，可能是習於維持現狀的緣故，儘管館員希望由「團隊型文化」指引未來圖書館的發展，但也希望未來圖書館的變革不脫離「科層型文化」。

公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好之間也有一致性的現象產生，館員無論是對目前圖書館的感受或對未來圖書館的期望，皆主要以「科層型文化」指引圖書館在「策略重點」的發展，以及主要以「團隊型文化」指引圖書館在「顯著特徵」與「員工管理」的發展，可見館員希望圖書館能持續以長期穩

定性與效能效率為策略重點、提供大家庭般相互分享的工作環境，以及以團隊合作、凝聚共識與員工參與的方式管理員工。

(三) 強度

Quinn (1998) 指出，若組織過於強調特定類型文化的發展，可能會產生管理上的盲點與曝露組織的弱點，均衡強勢的組織文化反而能確保組織成員的工作效能與穩定性。本研究之分析結果顯示「科層型文化」為整體公共圖書館的顯著文化，各類型組織文化的平均數介於 3.34 至 3.63 之間，最高與最低落差為 0.29。從OCAI來看，公共圖書館的「顯著特徵」與「成功準則」平均數非常相近，特別是「成功準則」構面標準差僅 0.02。前述現象顯見整體公共圖書館擁有均衡強勢的組織文化，特別是對成功的定義有著綜合性的觀點，因此國內公共圖書館能夠有效地因應所面臨的外在適應問題與內部整合管理來調整策略管理的方向。

在館員偏好組織文化的強度方面，館員最偏好「團隊型文化」，各類型組織文化的平均數介於 4.02 至 3.56 之間，最高與最低落差為 0.47。從OCAI來看，館員所偏好的「組織領導」與「策略重點」平均數非常相近。前述現象說明公共圖書館館員偏好以「團隊型文化」為主的均衡強勢組織文化，尤其是在圖書館領導方式與策略重點兩個方面。

(四) 一致性

從OCAI來看，目前公共圖書館以「團隊型文化」指引「顯著特徵」與「員工管理」兩個構面的發展，以「市場型文化」引導「組織領導」的發展，以「科層型文化」指引「組織凝聚」、「策略重點」與「成功準則」三個構面的發展。從整體來看，「科層型文化」為公共圖書館的顯著文化。由於OCAI最多構面的檢測結果為「科層型文化」，顯示整體組織文化與各項指標具一致性。

在館員對組織文化的偏好方面，館員最偏好圖書館以「團隊型文化」指引「顯著特徵」、「員工管理」、「組織凝聚」與「成功準則」的發展，以「科層型文化」指引「組織領導」與「策略重點」的發展。從整體來看，館員希望公共圖書館的顯著文化為「團隊型文化」。由於OCAI最多構面的檢測結果為「團隊型文化」，顯示整體館員對組織文化的偏好與各項指標具一致性。

(五) 比較性

OCAI適用於多個組織之間的比較，本研究針對臺北市立圖書館、高雄市立圖書館及新北市立圖書館四所公共圖書館比較其組織文化的結果發現，目前臺北市立圖書館、高雄市立圖書館及新北市立圖書館的顯著文化為「科層型文化」，國立公共資訊圖書館為「團隊型文化」，研究結果顯示大多數公共圖書館的顯著文化為「科層型文化」。

在館員對組織文化的偏好方面，四所圖書館的館員皆希望圖書館未來發展「團隊型文化」，較為不同的是，國立公共資訊圖書館員其次希望圖書館未來發展「專案型文化」，而其他三所圖書館的館員則希望發展「科層型文化」。

（六）趨勢

本研究雖不若 Cameron 與 Quinn (2006) 發展數十年組織文化的研究結果，但也部分驗證其所分析的組織文化趨勢，如整體公共圖書館同樣在「專案型文化」的平均數最低 (3.34)，而且沒有一所公共圖書館的顯著文化為「專案型文化」，從OCAI來看，「專案型文化」也未主要指引OCAI任一構面的發展。與Cameron與Quinn (2006) 對各種企業的研究結果相仿，目前公共圖書館尚未將「專案型文化」列為發展重點之一。

第二節 公共圖書館員的工作滿意度

本節依據研究目的三，以問卷調查結果分析公共圖書館員之工作滿意度，依序探討整體館員工作滿意度與各所公共圖書館之館員工作滿意度。

一、整體館員工作滿意度

以下就「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」三個構面分別敘述整體館員的工作滿意度 (見表 4-2-1)：

（一）「內在滿意」構面

「內在滿意」是工作者對工作本身所引發的價值、責任、社會地位、職能地位等需求所直接感受到的滿足程度。依短式MSQ之構面，「內在滿意」包括12個細項，統計結果顯示整體平均數為3.48，館員感到最滿意的前三項為「道德價值」(3.84)、「社會服務」(3.82)及「職業安全與保障」(3.73)，顯示館員主要因工作內容不違背良心、有機會為他人服務及具工作穩定性而感到內在滿意，其次依序為「獨立自主性」(3.64)、「工作多樣性」(3.58)、「職責」(3.49)、「創造性」(3.48)、「發揮能力的機會」(3.47)及「成就」(3.43)。館員感到最不滿意的前三項依次為「工作活動性」(2.87)、「社會地位」(3.19)及「授權」(3.29)，顯示館員主要因工作較為忙碌、個人未能在社群中佔有重要地位及缺乏指導他人做事的機會而感到不滿意。

（二）「外在滿意」構面

「外在滿意」是工作者對工作中所獲得的薪資、升遷以及上級互動等需求所反應出的滿足程度。依短式MSQ之構面，「外在滿意」包括六個構面，統計結果顯示整體平均數為3.25，館員感到最滿意的前三項依次為「上級督導與人際關係」(3.55)、「上級督導與技巧」(3.52)及「表現獲得肯定」(3.32)，顯示館員主要因主管對待部屬的方式、上級主管的決策能力及受到主管的讚許與獎勵而感到外在滿意。館員感到最不滿意的前三項依次為「升遷」(3.00)、「圖書館政策與實施」(3.04)及「報酬」(3.10)，顯示館員因缺乏升遷機會、圖書館政策不符合期待及薪資所得不如預期而感到不滿意。

(三) 「整體滿意」構面

依本研究修改之短式 MSQ 構面，「整體滿意」除了包括內、外在滿意的 18 個構面外，尚包括「同事」、「工作環境舒適度」、「工作環境安全性」及「工作環境的軟硬體設備」等四個構面，統計結果顯示整體平均數為 3.45。館員感到最滿意的前三項依次為「同事」(3.84)、「道德價值」(3.84)與「社會服務」(3.82)，顯示館員整體上主要因同事之間相處良好、工作內容不違背良心及有機會為他人服務而感到滿意。館員感到最不滿意的前三項依次為「工作活動性」(2.87)、「升遷」(3.00)及「圖書館政策與實施」(3.04)，顯示整體館員主要因工作較為忙碌、薪資所得不如預期及圖書館政策不符合期待而感到不滿意。

二、各所公共圖書館之館員工作滿意度

以下就「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」三個構面分別敘述各所公共圖書館員的工作滿意度(見表 4-2-2)：

(一) 「內在滿意」構面

統計結果平均數顯示，國立公共資訊圖書館、臺北市立圖書館、高雄市立圖書館與新北市立圖書館的館員皆主要對「道德價值」(4.13、3.75、3.88、3.83)與「社會服務」(4.09、3.60、4.10、3.98)感到滿意，不同之處在於：擁有「發揮能力的機會」(3.84)是國立公共資訊圖書館員滿意的主要原因之一、工作本身的「職業安全與保障」(3.74)是臺北市立圖書館員滿意的主要原因之一，「工作多樣性」(3.84)是高雄市立圖書館員滿意的主要原因之一，工作所賦予的「獨立自主性」(3.71)與「職業安全與保障」(3.71)則是新北市立圖書館員滿意的主要原因之一。在館員感到不滿意的部分，四所圖書館員一致對「工作活動性」(3.19、2.60、3.18、3.10)、「授權」(3.47、3.09、3.55、3.44)與「社會地位」(3.44、2.95、3.53、3.34)三項感到最不滿意，其中，新北市立圖書館員對圖書館「創造性」與「授權」環境的缺乏感到同樣不滿(3.44)。

(二) 「外在滿意」構面

與整體館員的「外在滿意」結果相仿，四所圖書館員感到最滿意的項目分別為「表現獲得肯定」、「上級督導與人際關係」與「上級督導與技巧」，而感到最不满意的項目分別為「升遷」、「圖書館政策與實施」與「報酬」。

(三) 「整體滿意」構面

整體而言，國立公共資訊圖書館員感到最滿意的前三項依次為「道德價值」(4.13)、「社會服務」(4.09)與「工作環境安全性」(4.03)，感到最不滿意的前三項依次為「工作活動性」(3.19)、「升遷」(3.19)與「圖書館政策與實施」(3.31)；臺北市立圖書館員感到最滿意的前三項依次為「同事」(3.82)、「道德價值」(3.75)與「職業安全與保障」(3.74)，感到最不滿意的前三項依次為「工作活動性」(2.60)、「報酬」(2.85)與「圖書館政策與實施」(2.93)；高雄市立圖書館員感到最滿意的前三項依次為「同事」(3.90)、「社會服務」(4.10)與「道德價值」(3.88)，感到最不滿意的前三項依次為「升遷」(3.04)、「圖書館政策與實施」(3.16)與「工作活動性」(3.18)；新北市立圖書館員感到最滿意的前三項依次為「社會服務」(3.98)、「道德價值」(3.83)、「獨立自主性」(3.71)與「職業安全與保障」(3.71)，

感到最不滿意的前三項依次為「升遷」(2.80)、「圖書館政策與實施」(3.00)與「工作活動性」(3.10)。由此可見，四所圖書館員皆對「道德價值」感到滿意，而對「工作活動性」與「圖書館政策與實施」感到不滿意，說明四所圖書館員皆相當認同圖書館為良心事業，然而工作量的分配與圖書館的施策方式卻讓館員感到很不認同。

從表 4-2-1 的「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」三個構面整體平均數來看，整體館員對「內在滿意」(3.48)的感受最高，其次為「整體滿意」(3.45)，最後為「外在滿意」(3.25)。表 4-2-2 中，國立公共資訊圖書館、臺北市立圖書館、高雄市立圖書館與新北市立圖書館的館員皆對「內在滿意」(3.70、3.33、3.68、3.57)的感受最高，其中，國立公共資訊圖書館與臺北市立圖書館的館員的「整體滿意」與「內在滿意」同高(3.70、3.33)。綜合前述現象，顯示館員在工作中最大的滿足主要來自於工作本身，特別是在「道德價值」與「社會服務」兩個方面。



表 4-2-1 整體館員工作滿意度分析表

構面	題號	平均數	標準差
內在滿意		3.48	0.27
發揮能力的機會	7-1	3.47	0.83
成就	7-2	3.43	0.87
工作活動性	7-3	2.87	1.03
授權	7-4	3.29	0.86
創造性	7-5	3.48	0.84
獨立自主性	7-6	3.64	0.76
道德價值	7-7	3.84	0.86
職業安全與保障	7-8	3.73	0.81
社會服務	7-9	3.82	0.83
社會地位	7-10	3.19	0.87
工作多樣性	7-11	3.58	0.82
職責	7-12	3.49	0.79
外在滿意		3.25	0.24
升遷	8-1	3.00	0.87
圖書館政策與實施	8-2	3.04	0.88
報酬	8-3	3.10	0.95
表現獲得肯定	8-4	3.32	0.75
上級督導與人際關係	8-5	3.55	0.85
上級督導與技巧	8-6	3.52	0.90
整體滿意		3.45	0.28
	上述 18 題		
同事	9-1	3.84	0.73
工作環境舒適度	9-2	3.69	0.82
工作環境安全性	9-3	3.69	0.88
工作環境的軟硬體設備	9-4	3.38	0.97

表 4-2-2 各所公共圖書館之館員工作滿意度分析表

構面	題號	國立公共 資訊圖書館	臺北市立 圖書館	高雄市立 圖書館	新北市立 圖書館
		平均數	平均數	平均數	平均數
內在滿意		3.70	3.33	3.68	3.57
發揮能力的機會	7-1	3.84	3.26	3.67	3.56
成就	7-2	3.75	3.23	3.63	3.56
工作活動性	7-3	3.19	2.60	3.18	3.10
授權	7-4	3.47	3.09	3.55	3.44
創造性	7-5	3.69	3.38	3.63	3.44
獨立自主性	7-6	3.81	3.55	3.69	3.71
道德價值	7-7	4.13	3.75	3.88	3.83
職業安全與保障	7-8	3.69	3.74	3.73	3.71
社會服務	7-9	4.09	3.60	4.10	3.98
社會地位	7-10	3.44	2.95	3.53	3.34
工作多樣性	7-11	3.59	3.45	3.84	3.66
職責	7-12	3.66	3.38	3.67	3.46
外在滿意		3.56	3.14	3.38	3.21
升遷	8-1	3.19	3.00	3.04	2.80
圖書館政策與實施	8-2	3.31	2.93	3.16	3.00
報酬	8-3	3.63	2.85	3.35	3.17
表現獲得肯定	8-4	3.72	3.20	3.47	3.20
上級督導與人際關係	8-5	3.75	3.45	3.63	3.59
上級督導與技巧	8-6	3.75	3.42	3.65	3.51
整體滿意		3.70	3.33	3.60	3.47
	上述 18 題				
同事	9-1	4.00	3.82	3.90	3.68
工作環境舒適度	9-2	3.94	3.64	3.71	3.61
工作環境安全性	9-3	4.03	3.57	3.78	3.68
工作環境的軟硬體設備	9-4	3.84	3.27	3.45	3.29

第三節 公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係

本節主要依據研究目的四，以皮爾森積差相關係數檢測四種圖書館組織文化與館員工作滿意度各構面之關係，當顯著水準為 0.01 時 ($p < .01$)，各變項的相關性即達顯著水準， r 值愈高表示兩者之相關性愈高，0.8 以上屬於極高度、0.6-0.8 屬於高度、0.4-0.6 屬於中度、0.2-0.4 屬於低度、0.2 以下則屬於極低度，若為正相關，代表館員的工作滿意度會隨圖書館組織文化數值增加而增加，若為負相關，則為相反，其相關情形如表 4-3-1 至表 4-3-5。

一、整體公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係

以下分別就公共圖書館組織文化現況與館員偏好敘述其與館員工作滿意度之關係（見表 4-3-1）：

（一）公共圖書館組織文化現況與館員工作滿意度之相關性

四種圖書館組織文化與館員工作滿意度各構面呈中高度正相關，表示各類型圖書館組織文化對館員工作滿意度之各構面皆具中等程度的正面影響。圖書館組織文化的「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」及「科層型文化」皆與館員工作滿意度的「整體滿意」最相關， r 值分別為 0.720、0.688、0.556、0.423，其次為「內在滿意」， r 值分別為 0.672、0.657、0.534、0.593，最後為「外在滿意」， r 值分別為 0.657、0.611、0.484、0.546。此現象顯示，各類型圖書館組織文化強度的提升，皆能促進館員整體工作滿意度的提高。

若分別比較四種組織文化在工作滿意度各構面的相關情形，「團隊型文化」與館員工作滿意度各構面 r 值較其他三種組織文化高，顯示「團隊型文化」對館員工作滿意度各構面的影響力皆較其他三種組織文化高，即代表「團隊型文化」強度的提升，可明顯提高館員於工作各方面的滿意度。

（二）館員的組織文化偏好與工作滿意度之相關性

館員偏好「專案型文化」與「市場型文化」與館員工作滿意度各構面呈中度正相關，表示館員偏好「專案型文化」與「市場型文化」對其工作滿意度各構面具中等程度的正面影響。館員偏好「團隊型文化」與「科層型文化」與其工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」則皆呈中度正相關，與「外在滿意」則呈低度正相關，表示館員偏好「團隊型文化」與「科層型文化」對其工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」具中等程度的正面影響，而對「外在滿意」具些微程度的正面影響。

館員偏好「團隊型文化」、「專案型文化」及「科層型文化」與館員工作滿意度的「內在滿意」最為相關， r 值分別為 0.449、0.502、0.456，其次為「整體滿意」， r 值分別為 0.410、0.497、0.423，最後為「外在滿意」， r 值分別為 0.259、0.410、0.307。館員偏好「市場型文化」與館員工作滿意度的「整體滿意」最為相關， r 值為 0.456，其次為「外在滿意」， r 值為 0.439，最後為「內在滿意」， r 值為 0.439。此現象顯示，館員對「團隊型文化」、「專案型文化」及「科層型文化」偏好的提

升，最能促進館員內在工作滿意的提高，而館員對「市場型文化」偏好的提升，則最能促進館員整體工作滿意的提高。

若分別比較館員的組織文化偏好在工作滿意度各構面的相關情形，館員偏好「專案型文化」與工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」r值較其他三種組織文化高，館員偏好「市場型文化」則是與工作滿意度的「外在滿意」r值最高。上述分析結果代表館員對「專案型文化」偏好的提升，較其他三種組織文化明顯提高館員的內在與整體工作滿意，而館員對「市場型文化」偏好的提升，較其他三種組織文化明顯提高館員的外在工作滿意。

表 4-3-1 公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表

館員 工作滿意度	圖書館組織文化							
	團隊型文化		專案型文化		市場型文化		科層型文化	
	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
內在滿意 r 值	.672**	.449**	.657**	.502**	.534**	.438**	.593**	.456**
外在滿意 r 值	.657**	.259**	.611**	.410**	.484**	.439**	.546**	.307**
整體滿意 r 值	.720**	.410**	.688**	.497**	.556**	.456**	.619**	.423**

**p < .01

二、各所公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係

以下分別就各所公共圖書館組織文化現況與館員偏好敘述其與館員工作滿意度之關係（見表 4-3-2 至表 4-3-5）：

（一）各所公共圖書館組織文化現況與館員工作滿意度之相關性

國立公共資訊圖書館的「專案型文化」和「市場型文化」與館員工作滿意度的「內在滿意」最為相關，r 值分別為 0.645、0.456；「科層型文化」與「外在滿意」最為相關，r 值為 0.449；「團隊型文化」與「整體滿意」最為相關，r 值為 0.799。臺北市立圖書館的「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」及「科層型文化」皆與館員工作滿意度的「整體滿意」最相關，r 值分別為 0.773、0.742、0.546、0.622。高雄市立圖書館的「團隊型文化」、「專案型文化」與「科層型文化」皆與館員工作滿意度的「內在滿意」最為相關，r 值分別 0.663、0.625、0.750；「市場型文化」與「整體滿意」最為相關，r 值 0.542。新北市立圖書館的「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」及「科層型文化」皆與館員工作滿意度的「整體滿意」最為相關，r 值分別為 0.508、0.608、0.583、0.684。綜合前述分析結果，國立公共資訊圖書館與高雄市立圖書館的組織文化大多與「內在滿意」最為相關，臺北市立圖書館與新北市立圖書館則皆與「整體滿意」最相關。

若分別比較四所圖書館組織文化在工作滿意度各構面的相關情形，可發現「團隊型文化」強度的提升，可明顯提高國立公共資訊圖書館與臺北市立圖書館的館員於工作各方面的滿意度；「科層型文化」強度的提升，則可明顯提升高雄市立圖書館與新北市立圖書館的館員於工作各方面的滿意度。

（二）各所圖書館員的組織文化偏好與工作滿意度之相關性

國立公共資訊圖書館員的「團隊型文化」和「科層型文化」偏好與工作滿意度的「內在滿意」最為相關，r 值分別為 0.513、0.413；館員的「專案型文化」偏好與「整體滿意」最為相關，r 值為 0.400。臺北市立圖書館員的「團隊型文化」、「專案型文化」及「科層型文化」偏好皆與館員工作滿意度的「內在滿意」最為相關，r 值分別為 0.490、0.490、0.467；館員的「市場型文化」偏好與「整體滿意」最為相關，r 值為 0.453。高雄市立圖書館員的「團隊型文化」偏好與「內在滿意」最為相關，r 值為 0.491；館員的「市場型文化」偏好與「外在滿意」最為相關，r 值為 0.636；館員的「專案型文化」和「科層型文化」偏好與「整體滿意」最為相關，r 值分別為 0.547、0.612。新北市立圖書館員的「專案型文化」偏好與「內在滿意」最為相關，r 值為 0.500；館員的「市場型文化」和「科層型文化」偏好與「外在滿意」最為相關，r 值分別為 0.544、0.381。綜合前述分析結果，國立公共資訊圖書館與臺北市立圖書館的館員的組織文化偏好大多與「內在滿意」最為相關，高雄市立圖書館員的組織文化偏好大多與「整體滿意」最為相關，新北市立圖書館員的組織文化偏好大多與「外在滿意」最為相關。

若分別比較四所圖書館組織文化在工作滿意度各構面的相關情形，可發現國立公共資訊圖書館員偏好「團隊型文化」強度的提升，可明顯提高其在工作各方面的滿意度；臺北市立圖書館員偏好「團隊型文化」與「專案型文化」強度的提升，可明顯提高其「內在滿意」，館員偏好「市場型文化」強度的提升，可明顯提高其「外在滿意」，此外，館員偏好「專案型文化」強度的提升可明顯提高其「整體滿意」；高雄市立圖書館員偏好「科層型文化」強度的提升，可明顯提高其「內在滿意」與「整體滿意」，館員偏好「市場型文化」強度的提升，可明顯提高其「外在滿意」；新北市立圖書館員偏好「專案型文化」強度的提升，可明顯提高其「內在滿意」，館員偏好「市場型文化」強度的提升，可明顯提高其「外在滿意」與「整體滿意」。

表 4-3-2 國立公共資訊圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表

館員 工作滿意度	國立公共資訊圖書館組織文化							
	團隊型文化		專案型文化		市場型文化		科層型文化	
	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
內在滿意 r 值	.796**	.513**	.645**	.384*	.456**	.144	.433*	.413*
外在滿意 r 值	.762**	.454**	.576**	.386*	.408*	.193	.449**	.315
整體滿意 r 值	.799**	.509**	.609**	.400*	.395*	.134	.434*	.364*

*p < .05；**p < .01

表 4-3-3 臺北市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表

館員 工作滿意度		臺北市立圖書館組織文化							
		團隊型文化		專案型文化		市場型文化		科層型文化	
		現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
內在滿意	r 值	.692**	.490**	.681**	.490**	.513**	.443**	.570**	.467**
外在滿意	r 值	.739**	.187*	.669**	.325**	.451**	.369**	.563**	.225*
整體滿意	r 值	.773**	.412**	.742**	.472**	.546**	.453**	.622**	.409**

*p < .05 ; **p < .01

表 4-3-4 高雄市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表

館員 工作滿意度		高雄市立圖書館組織文化							
		團隊型文化		專案型文化		市場型文化		科層型文化	
		現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
內在滿意	r 值	.663**	.491**	.625**	.488**	.510**	.434**	.750**	.572**
外在滿意	r 值	.532**	.381**	.478**	.545**	.503**	.636**	.558**	.553**
整體滿意	r 值	.641**	.486**	.588**	.547**	.542**	.543**	.703**	.612**

**p < .01

表 4-3-5 新北市立圖書館組織文化與館員工作滿意度之相關性對照表

館員 工作滿意度		新北市立圖書館組織文化							
		團隊型文化		專案型文化		市場型文化		科層型文化	
		現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好	現況	偏好
內在滿意	r 值	.393*	.184	.527**	.500**	.513**	.457**	.544**	.300
外在滿意	r 值	.425**	.219	.522**	.444**	.502**	.544**	.610**	.381*
整體滿意	r 值	.508**	.234	.608**	.463**	.583**	.472**	.684**	.347*

*p < .05 ; **p < .01

第四節 不同背景館員的組織文化偏好與工作滿意度差異性

本節主要依據研究目的五，探討不同背景的公共圖書館員對組織文化的偏好與工作滿意度是否存有差異性。首先以敘述統計描述館員個人背景資料，接著透過獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析檢測不同背景的館員對組織文化偏好與工作滿意度之差異，若單因子變異數分析達顯著水準則進行 Scheffe 事後比較法，以瞭解其中之差異情形。差異性分析的檢測項目包括性別、年齡、工作年資、工作部門、部門年資、職位層級及是否具備圖資專業背景等七項。

一、整體館員個人背景分析

以下就統計結果分別敘述七項個人背景資訊（見表 4-4-1）：

(一) 性別

本研究有效問卷共為 251 份，其中 7 份未提供性別資料，將其扣除後，具備性別資料的問卷為 244 份。244 份問卷中，男性佔 29.92%，女性則佔 70.08%，女性填答人數約為男性的 2.3 倍。

(二) 年齡

有效問卷中有 2 份未提供年齡資料，將其扣除後，具備年齡資料的問卷為 249 份。249 份問卷中，30 歲以下與 31-35 歲的填答者人數最多，各自佔 21.29%，整體填答者年齡大多在 50 歲以下 (85.14%)。

(三) 工作年資

有效問卷中有 3 份未提供工作年資資料，將其扣除後，具備工作年資資料的問卷為 248 份。248 份問卷中，圖書館工作年資為 0-3 年的填答人數最多 (43.55%)，其次為 10 年以上 (26.61%)，7-9 年的填答人數最少 (9.68%)。

(四) 工作部門

有效問卷中有 3 份未提供目前工作的部門，將其扣除後，具備工作部門資料的問卷為 248 份。248 份問卷中，填答工作部門為其他的人數最多 (30.65%)，其次為典藏閱覽 (22.98%) 與行政 (22.18%)，共佔整體工作部門的 75.8%。其中，工作部門為其他的填答者註明其工作性質為綜理分館各項業務。有部分填答者勾選 2 個以上的部門，一位館員通常只附屬於一個部門，因此研究者也將填寫 2 個部門以上的填答者併入其他部門，並且註明此部門處理綜合性業務。

(五) 部門年資

有效問卷中有 4 份未提供目前工作部門的年資，將其扣除後，具備部門年資資料的問卷為 247 份。247 份問卷中，部門年資為 0-3 年 (59.92%) 的填答人數最多，其次為 4-6 年 (18.22%)，7-9 年的填答人數最少 (6.48%)。

(六) 職位層級

有效問卷中有 2 份未提供目前的職位層級，將其扣除後，具備職位層級資料的問卷為 249 份。擔任主管的填答者佔 26.51%、館員佔 67.87%、其他佔 5.62% (14 人)。其中，職位層級為其他的填答者，有 2 位說明其為兼任主管，其餘 12 位皆未說明。

(七) 是否具備圖資專業背景

本項為一複選題，共有 6 個選項供館員勾選，具備兩種以上資格的館員即可能會有 2 個以上的答案。具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的填答者佔 54.98%，其餘 45.02% 未取得前述資格。具備「國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的填答者佔 23.51%，其餘 76.49% 未取得前述資格。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的填答者佔 8.76%，其餘 91.24% 未取得

前述資格。具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格的填答者佔 0.40%，其餘 99.60% 未取得前述資格。「正在修習圖書資訊相關學分」的填答者佔 7.57%，其餘 92.43% 目前未進行相關課程之修習。具備「其他專業背景」的填答者佔 14.34%，其餘 85.66% 未取得前述資格。其中，具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的 138 位填答者中，有 46 位同時具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格 (33.33%)；具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的 22 位填答者中，高達 18 位沒有同時具備其他圖資專業背景 (82.82%)；具備其他專業背景的 37 位填答者中，有 7 位具備行政背景、4 位教育背景、3 位資訊背景、1 位生物背景、1 位畜牧學背景、1 位商管背景、1 位電子背景、1 位國貿背景，其餘 18 位並未加以說明。

整體而言，填答者中具備國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格者最多，其次為國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業資格。填答者多不具備國內外大學畢業並有圖書館專門學科論著資格，其次為正在修習圖書資訊相關學分。



表 4-4-1 整體館員個人背景資料表

個人背景資料		人數	%
性別	男	73	29.92
	女	171	70.08
	合計	244	100.00
年齡	30 以下	53	21.29
	31-35	53	21.29
	36-40	37	14.86
	41-45	37	14.86
	46-50	32	12.85
	51-55	23	9.24
	56 以上	14	5.62
	合計	249	100.00
工作年資	0-3 年	108	43.55
	4-6 年	50	20.16
	7-9 年	24	9.68
	10 年以上	66	26.61
	合計	248	100.00
工作部門	採訪編目	57	5.65
	典藏閱覽	55	22.98
	期刊	20	2.82
	推廣	14	8.06
	參考服務	9	2.82
	視聽服務	7	1.21
	資訊系統	7	3.63
	行政	3	22.18
	其他 (綜合性業務)	76	30.65
	合計	248	100.00
部門年資	0-3 年	148	59.92
	4-6 年	45	18.22
	10 年以上	38	6.48
	7-9 年	16	15.38
	合計	247	100.00
職位層級	主管	169	26.51
	館員	66	67.87
	其他	14	5.62
	合計	249	100.00

表 4-4-1 整體館員個人背景資料表 (續)

個人背景資料	人數	百分比
國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格	138	54.98
無上述資格	113	45.02
合計	251	100.00
國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業	59	23.51
無上述資格	192	76.49
合計	251	100.00
國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上	22	8.76
無上述資格	229	91.24
合計	251	100.00
圖資專業背景		
國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著	1	0.40
無上述資格	250	99.60
合計	251	100.00
正在修習圖書資訊相關學分	19	7.57
無上述資格	232	92.43
合計	251	100.00
具備其他專業背景	36	14.34
無上述資格	215	85.66
合計	251	100.00

二、各所圖書館員個人背景分析

以下就統計結果分別敘述各所圖書館員的七項個人背景資訊 (見表 4-4-1)：

(一) 國立公共資訊圖書館

參與本研究的填答者之中，男性佔 21.88%，女性則佔 78.13%，女性填答人數約為男性的 3.6 倍。在年齡方面，41-45 歲佔多數 (25.00%)，其次為 46-50 歲 (21.88%)，填答者年齡大多介於 41-50 歲之間，佔 46.88%。在工作年資方面，10 年以上佔多數 (43.75%)，其次為 0-3 年與 4-6 年 (皆為 28.13%)，7-9 年的填答人數為零。在工作部門方面，部門為典藏閱覽的人數最多 (22.58%)，其次為採訪編目、資訊系統與行政 (皆為 16.13%)，共佔整體工作部門的 70.97%。在部門年資方面，0-3 年佔多數 (62.5%)，其次為 4-6 年 (21.88%)，7-9 年的填答人數為零。在職位層級方面，擔任主管的填答者佔 18.75%、館員佔 62.50%、其他佔 18.75%。

在是否具備圖資專業背景方面，具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的填答者佔 37.50%。具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的填答者佔 46.88%。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的填答

者佔 6.25%。具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格的填答者佔 3.13%。「正在修習圖書資訊相關學分」的填答者佔 9.38%。具備「其他專業背景」的填答者佔 18.75%。

(二) 臺北市立圖書館

參與本研究的填答者之中，男性佔 29.60%，女性則佔 70.40%，女性填答人數約為男性的 2.4 倍。在年齡方面，30 歲以下佔多數 (28.68%)，其次為 31-35 歲 (27.13%)，填答者年齡大多在 40 歲以下，佔 70.54%。在工作年資方面，0-3 年佔多數 (45.31%)，其次為 4-6 年 (21.88%)，7-9 年的填答人數最少 (12.5%)。在工作部門方面，部門為其他的人數最多 (37.21%)，其次為典藏閱覽 (34.11%)，共佔整體工作部門的 71.32%。在部門年資方面，0-3 年佔多數 (58.14%)，其次為 4-6 年 (17.83%)，7-9 年的填答人數最少 (10.08%)。在職位層級方面，擔任主管的填答者佔 14.73%、館員佔 82.17%、其他佔 3.10%。

在是否具備圖資專業背景方面，具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的填答者佔 72.09%。具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的填答者佔 18.60%。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的填答者佔 3.10%。具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格的填答者為零。「正在修習圖書資訊相關學分」的填答者佔 4.65%。具備「其他專業背景」的填答者佔 12.4%。

(三) 高雄市立圖書館

參與本研究的填答者之中，男性佔 29.60%，女性則佔 70.40%，女性填答人數約為男性的 2.4 倍。在年齡方面，41-45 歲佔多數 (34.04%)，其次為 31-35 歲 (19.15%)，填答者年齡大多介於 31-45 歲之間，佔 65.96%。在工作年資方面，0-3 年佔多數 (43.75%)，其次為 10 年以上 (33.33%)，4-6 年的填答人數最少 (12.5%)。在工作部門方面，部門為其他的人數最多 (38.30%)，其次為行政 (34.04%) 共佔整體工作部門的 72.34%。在部門年資方面，0-3 年佔多數 (64.44%)，其次為 10 年以上 (15.56%)，7-9 年的填答人數最少 (6.67%)。在職位層級方面，擔任主管的填答者佔 41.67%、館員佔 52.08%、其他佔 6.25%。

在是否具備圖資專業背景方面，具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的填答者佔 28.57%。具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的填答者佔 20.41%。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的填答者佔 16.33%。具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格的填答者為零。「正在修習圖書資訊相關學分」的填答者佔 12.24%。具備「其他專業背景」的填答者佔 14.29%。

(四) 新北市立圖書館

參與本研究的填答者之中，男性佔 43.59%，女性則佔 56.41%，女性填答人數約為男性的 1.3 倍。在年齡方面，36-40 歲與 46-50 歲佔多數 (皆為 21.95%)，填

答者年齡較為分散。在工作年資方面，0-3 年佔多數（50.00%），其次為 10 年以上（25.00%），7-9 年的填答人數最少（7.5%）。在工作部門方面，部門為行政的人數最多（53.66%），其次為其他（24.39%）共佔整體工作部門的 78.05%。在部門年資方面，0-3 年佔多數（58.54%），其次為 4-6 年（21.95%），7-9 年的填答人數為零。在職位層級方面，擔任主管的填答者佔 52.5%、館員佔 45%、其他佔 2.5%。

在是否具備圖資專業背景方面，具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格的填答者佔 46.34%。具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的填答者佔 24.39%。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的填答者佔 19.51%。具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格的填答者為零。「正在修習圖書資訊相關學分」的填答者佔 9.76%。具備「其他專業背景」的填答者佔 17.07%。



表 4-4-2 各所圖書館員個人背景資料表

個人背景資料		國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
		人數	%	人數	%	人數	%	人數	%
性別	男	7	21.88	37	29.60	12	25.00	17	43.59
	女	25	78.13	88	70.40	36	75.00	22	56.41
	合計	32	100.00	125	100.00	48	100.00	39	100.00
年齡	30 以下	5	15.63	37	28.68	3	6.38	8	19.51
	31-35	6	18.75	35	27.13	9	19.15	3	7.32
	36-40	3	9.38	19	14.73	6	12.77	9	21.95
	41-45	8	25.00	11	8.53	16	34.04	2	4.88
	46-50	7	21.88	11	8.53	5	10.64	9	21.95
	51-55	3	9.38	9	6.98	6	12.77	5	12.20
	56 以上	0	0.00	7	5.43	2	4.26	5	12.20
	合計	32	100.00	129	100.00	47	100.00	41	100.00
工作年資	0-3 年	9	28.13	58	45.31	21	43.75	20	50.00
	4-6 年	9	28.13	28	21.88	6	12.50	7	17.50
	7-9 年	0	0.00	16	12.50	5	10.42	3	7.50
	10 年以上	14	43.75	26	20.31	16	33.33	10	25.00
	合計	32	100.00	128	100.00	48	100.00	40	100.00
工作部門	採訪編目	5	16.13	0	0.00	4	8.51	5	12.20
	典藏閱覽	7	22.58	44	34.11	4	8.51	2	4.88
	期刊	1	3.23	6	4.65	0	0.00	0	0.00
	推廣	4	12.90	11	8.53	3	6.38	2	4.88
	參考服務	2	6.45	5	3.88	0	0.00	0	0.00
	視聽服務	2	6.45	1	0.78	0	0.00	0	0.00
	資訊系統	5	16.13	2	1.55	2	4.26	0	0.00
	行政	5	16.13	12	9.30	16	34.04	22	53.66
	其他	0	0.00	48	37.21	18	38.30	10	24.39
	合計	31	100.00	129	100.00	47	100.00	41	100.00

表 4-4-2 各所圖書館員個人背景資料表(續)

個人背景資料		國立公共 資訊圖書館		臺北市立 圖書館		高雄市立 圖書館		新北市立 圖書館	
		人數	%	人數	%	人數	%	人數	%
部門年資	0-3 年	20	62.50	75	58.14	29	64.44	24	58.54
	4-6 年	7	21.88	23	17.83	6	13.33	9	21.95
	7-9 年	0	0.00	13	10.08	3	6.67	0	0.00
	10 年以上	5	15.63	18	13.95	7	15.56	8	19.51
	合計	32	100.00	129	100.00	45	100.00	41	100.00
職位層級	主管	6	18.75	19	14.73	20	41.67	21	52.50
	館員	20	62.50	106	82.17	25	52.08	18	45.00
	其他	6	18.75	4	3.10	3	6.25	1	2.50
	合計	32	100.00	129	100.00	48	100.00	40	100.00
圖資專業 背景	國考圖資	12	37.50	93	72.09	14	28.57	19	46.34
	無上述資格	20	62.50	36	27.91	35	71.43	22	53.66
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	相關系所	15	46.88	24	18.60	10	20.41	10	24.39
	無上述資格	17	53.13	105	81.40	39	79.59	31	75.61
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	委託課程	2	6.25	4	3.10	8	16.33	8	19.51
	無上述資格	30	93.75	125	96.90	41	83.67	33	80.49
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	專門論著	1	3.13	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	無上述資格	31	96.88	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	相關學分	3	9.38	6	4.65	6	12.24	4	9.76
	無上述資格	29	90.63	123	95.35	43	87.76	37	90.24
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00
	其他	6	18.75	16	12.40	7	14.29	7	17.07
	無上述資格	26	81.25	113	87.60	42	85.71	34	82.93
	合計	32	100.00	129	100.00	49	100.00	41	100.00

註：圖資專業背景部分以簡稱依序代表六項資格

三、整體館員背景對組織文化偏好與工作滿意度之差異性

以下針對館員背景各項目依序檢測其對組織文化偏好與工作滿意度之差異性。

(一) 性別

在組織文化偏好方面，平均數顯示館員不論男女皆最偏好「團隊型文化」，最不偏好「市場型文化」；在工作滿意度方面，館員皆對「內在滿意」的感受較高，而對「外在滿意」的感受較低。藉由 t 檢定的檢測可看出不同性別館員的組織文化偏好與工作滿意度的顯著性皆未達 0.05 ($p < .05$)，因此未達顯著差異，顯示性別的不同並未影響館員的組織文化偏好與工作滿意度（見表 4-4-3、表 4-4-4）。

表 4-4-3 不同性別館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	男		女		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化	3.98	0.64	4.05	0.53	-.956	.340
專案型文化	3.69	0.67	3.72	0.56	-.340	.734
市場型文化	3.63	0.70	3.54	0.62	.895	.372
科層型文化	3.77	0.60	3.80	0.50	-.300	.764

表 4-4-4 不同性別館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	男		女		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
內在滿意	3.51	0.65	3.48	0.61	.392	.696
外在滿意	3.28	0.66	3.26	0.67	.237	.813
整體滿意	3.49	0.59	3.44	0.58	.527	.598

(二) 年齡

在館員對組織文化的偏好方面，平均數顯示不同年齡的館員皆最偏好「團隊型文化」，最不偏好「市場型文化」。經由單因子變異數的檢測，整體館員對「市場型文化」的偏好達顯著水準。進行 Scheffe 事後比較後，年齡「46-50」與「30 以下」之配對組於「市場型文化」達顯著水準 ($p=.048 < .05$)，平均值差異為 .49733，數值為正數表示第一個平均數高於第二個平均數，說明館員對「市場型文化」的偏好程度會受到年齡高低的影響，即年齡介於「46-50」的館員對「市場型文化」的偏好明顯高於年齡「30 以下」的館員（見表 4-4-5、表 4-4-7）。

在館員工作滿意度方面，平均數顯示不同年齡的館員皆對「內在滿意」感受較高，而對「外在滿意」感受較低。藉由單因子變異數的檢測，整體館員對工作的「內在滿意」與「整體滿意」達顯著水準。進一步採取 Scheffe 事後比較後，則

未發現不同年齡對館員工作滿意度有顯著差異，說明年齡的不同未對館員工作滿意度產生顯著影響（見表 4-4-6）。

表 4-4-5 不同年齡館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	1	2	3	4	5	6	7	F	顯著性	Scheffe
	30 以下	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56 以上			
	平均數									
團隊型文化	4.02	3.89	4.03	4.06	4.15	4.06	4.19	.996	.429	N
專案型文化	3.65	3.53	3.68	3.80	3.88	3.79	3.95	2.030	.062	N
市場型文化	3.35	3.35	3.56	3.66	3.84	3.78	3.89	4.545	.000*	5>1
科層型文化	3.75	3.65	3.68	3.82	3.93	3.86	4.07	2.058	.059	N

*p < .05；N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-6 不同年齡館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	1	2	3	4	5	6	7	F	顯著性	Scheffe
	30 以下	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56 以上			
	平均數									
內在滿意	3.38	3.39	3.33	3.57	3.59	3.81	3.71	2.650	.017*	N
外在滿意	3.19	3.18	3.19	3.24	3.39	3.50	3.30	1.011	.419	N
整體滿意	3.38	3.35	3.33	3.50	3.57	3.75	3.60	2.183	.045*	N

*p < .05；N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-7 不同年齡館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	.12623	.969	專案型文化 偏好	1	2	-.12226	.978
		3	-.00778	1.000			3	-.02898	1.000
		4	-.03913	1.000			4	-.14600	.967
		5	-.13200	.981			5	-.22925	.797
		6	-.04554	1.000			6	-.13881	.989
		7	-.17004	.985			7	-.30067	.814
		2	1	-.12623			.969	2	1
	3		-.13401	.974		3	-.15124		.961
	4		-.16536	.929		4	-.26827		.594
	5		-.25823	.647		5	-.35151		.301
	6		-.17176	.959		6	-.26107		.780
	7		-.29627	.798		7	-.42294		.444
	3	1	.00778	1.000		3	1	.02898	1.000
		2	.13401	.974			2	.15124	.961
		4	-.03135	1.000			4	-.11703	.993
		5	-.12422	.991			5	-.20027	.916
		6	-.03776	1.000			6	-.10984	.998
		7	-.16226	.991			7	-.27170	.899
	4	1	.03913	1.000		4	1	.14600	.967
		2	.16536	.929			2	.26827	.594
		3	.03135	1.000			3	.11703	.993
		5	-.09287	.998			5	-.08324	.999
		6	-.00640	1.000			6	.00719	1.000
		7	-.13091	.997			7	-.15467	.994
		5	1	.13200			.981	5	1
	2		.25823	.647		2	.35151		.301
	3		.12422	.991		3	.20027		.916
	4		.09287	.998		4	.08324		.999
	6		.08647	.999		6	.09043		.999
	7		-.03804	1.000		7	-.07143		1.000
	6		1	.04554		1.000	6		1
		2	.17176	.959		2		.26107	.780
		3	.03776	1.000		3		.10984	.998
		4	.00640	1.000		4		-.00719	1.000
		5	-.08647	.999		5		-.09043	.999
		7	-.12450	.999		7		-.16186	.995
	7	1	.17004	.985		7	1	.30067	.814
		2	.29627	.798			2	.42294	.444
		3	.16226	.991			3	.27170	.899
		4	.13091	.997			4	.15467	.994
		5	.03804	1.000			5	.07143	1.000
		6	.12450	.999			6	.16186	.995

表 4-4-7 不同年齡館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表 (續)

依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	顯著性
市場型文化 偏好	1	2	-.00264	1.000	科層型文化 偏好	1	2	.10396	.984
		3	-.21656	.847			3	.06746	.999
		4	-.31521	.463			4	-.06363	.999
		5	-.49733*	.048			5	-.18099	.885
		6	-.43576	.244			6	-.11066	.994
		7	-.54501	.201			7	-.31920	.670
		2	1	.00264			1.000	2	1
	3		-.21392	.855		3	-.03651		1.000
	4		-.31257	.474		4	-.16759		.900
	5		-.49469	.050		5	-.28495		.447
	6		-.43312	.251		6	-.21463		.850
	7		-.54237	.206		7	-.42317		.315
	3	1	.21656	.847		3	1	-.06746	.999
		2	.21392	.855			2	.03651	1.000
		4	-.09865	.998			4	-.13108	.979
		5	-.28078	.738			5	-.24845	.704
		6	-.21920	.938			6	-.17812	.951
		7	-.32846	.824			7	-.38666	.490
	4	1	.31521	.463		4	1	.06363	.999
		2	.31257	.474			2	.16759	.900
		3	.09865	.998			3	.13108	.979
		5	-.18213	.960			5	-.11736	.991
		6	-.12055	.997			6	-.04704	1.000
		7	-.22981	.965			7	-.25558	.881
		5	1	.49733*			.048	5	1
	2		.49469	.050		2	.28495		.447
	3		.28078	.738		3	.24845		.704
	4		.18213	.960		4	.11736		.991
6	.06158		1.000	6	.07033	1.000			
7	-.04768		1.000	7	-.13821	.995			
6	1		.43576	.244	6	1	.11066		.994
	2	.43312	.251	2		.21463	.850		
	3	.21920	.938	3		.17812	.951		
	4	.12055	.997	4		.04704	1.000		
	5	-.06158	1.000	5		-.07033	1.000		
	7	-.10925	1.000	7		-.20854	.968		
	7	1	.54501	.201		7	1	.31920	.670
2		.54237	.206	2	.42317		.315		
3		.32846	.824	3	.38666		.490		
4		.22981	.965	4	.25558		.881		
5		.04768	1.000	5	.13821		.995		
6		.10925	1.000	6	.20854		.968		

(三) 工作年資

在館員對組織文化的偏好方面，平均數顯示不同工作年資的館員皆最偏好「團隊型文化」，最不偏好「市場型文化」。在館員工作滿意度方面，平均數則顯示不同工作年資的館員皆對「內在滿意」感受較高，而對「外在滿意」感受較低。經由單因子變異數的檢測，館員整體對組織文化偏好與工作滿意度各構面皆未達顯著水準，顯示工作年資的不同並未影響館員的組織文化偏好與工作滿意度。(見表 4-4-8、表 4-4-9)。

表 4-4-8 不同工作年資館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	1	2	3	4	F	顯著性	Scheffe
	0-3 年	4-6 年	7-9 年	10 年以上			
	平均數	平均數	平均數	平均數			
團隊型文化	4.02	4.01	4.03	4.07	.132	.941	N
專案型文化	3.69	3.66	3.79	3.77	.510	.676	N
市場型文化	3.48	3.58	3.68	3.64	1.305	.273	N
科層型文化	3.79	3.79	3.81	3.75	.128	.943	N

N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-9 不同工作年資館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	1	2	3	4	F	顯著性	Scheffe
	0-3 年	4-6 年	7-9 年	10 年以上			
	平均數	平均數	平均數	平均數			
內在滿意	3.44	3.43	3.59	3.58	1.075	.360	N
外在滿意	3.20	3.25	3.32	3.31	.453	.715	N
整體滿意	3.40	3.43	3.53	3.53	.923	.430	N

N：表示事後檢定無顯著相關

(四) 工作部門

在館員對組織文化的偏好方面，平均數顯示不同部門的館員皆最偏好「團隊型文化」，除了「視聽服務」部門最不偏好「科層型文化」，其餘部門皆最不偏好「市場型文化」。經由單因子變異數的檢測，館員整體對「專案型文化」、「市場型文化」與「科層型文化」的偏好達顯著水準。進行 Scheffe 事後比較後，「行政」部門與「典藏閱覽」部門之配對組於「專案型文化」與「市場型文化」達顯著水準 ($p=.030$, $p=.028$)，平均值差異分別為.44817、.49159，說明館員對「專案型文化」與「市場型文化」的偏好程度可能會受到館員所屬部門的影響，顯示「行政」部門的館員對「專案型文化」與「市場型文化」的偏好明顯高於「典藏閱覽」部門的館員 (見表 4-4-10、表 4-4-12)。

在館員工作滿意度方面，平均數顯示「採訪編目」、「典藏閱覽」、「推廣」、「行政」與「其他」5 個部門對「內在滿意」的感受較高，而「期刊」、「參考服務」、「視聽服務」、「資訊系統」等 4 個部門則對「整體滿意」的感受較高，「視聽服務」與

「期刊」部門對「內在滿意」的感受較低，其餘7個部門則對「外在滿意」的感受較低。經由單因子變異數的檢測，整體館員對「內在滿意」達顯著水準。進一步採取 Scheffe 事後比較後，則未發現不同部門對館員工作滿意度有顯著差異，說明部門的不同並未對館員工作滿意度產生顯著影響（見表 4-4-11）。

表 4-4-10 不同工作部門館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	1	2	3	4	5	6	7	9	10	F	顯著性	Scheffe
	採訪編目	典藏閱覽	期刊	推廣	參考服務	視聽服務	資訊系統	行政	其他			
	平均數											
團隊型文化	3.79	3.91	4.02	4.04	3.81	3.78	4.20	4.20	4.05	1.663	.108	N
專案型文化	3.70	3.44	3.69	3.71	3.67	3.56	4.09	3.89	3.74	2.840	.005*	9>2
市場型文化	3.52	3.37	3.29	3.36	3.52	3.56	3.80	3.86	3.54	2.911	.004*	9>2
科層型文化	3.71	3.59	3.74	3.71	3.76	3.17	3.96	3.98	3.82	2.751	.006*	N

*p < .05；N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-11 不同工作部門館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	1	2	3	4	5	6	7	9	10	F	顯著性	Scheffe
	採訪編目	典藏閱覽	期刊	推廣	參考服務	視聽服務	資訊系統	行政	其他			
	平均數											
內在滿意	3.54	3.33	3.57	3.40	3.45	2.83	3.52	3.72	3.47	2.023	.045*	N
外在滿意	3.26	3.19	3.60	3.30	3.26	2.89	3.41	3.43	3.12	1.337	.226	N
整體滿意	3.49	3.31	3.65	3.38	3.47	2.96	3.54	3.66	3.40	1.926	.057	N

*p < .05；N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-12 不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	-.12746	1.000	專案型文化 偏好	1	2	.25598	.970
		3	-.23929	.999			3	.00929	1.000
		4	-.25700	.986			4	-.00729	1.000
		5	-.02500	1.000			5	.03357	1.000
		6	.00833	1.000			6	.14405	1.000
		7	-.41833	.923			7	-.39262	.955
		9	-.41464	.611			9	-.19219	.996
		10	-.26105	.953			10	-.03810	1.000
		2	1	.12746			1.000	2	1
	3		-.11183	1.000		3	-.24669		.997
	4		-.12954	.999		4	-.26326		.921
	5		.10246	1.000		5	-.22241		.998
	6		.13579	1.000		6	-.11193		1.000
	7		-.29088	.975		7	-.64860		.261
	9		-.28718	.475		9	-.44817*		.030
	10		-.13360	.983		10	-.29408		.369
	3		1	.23929		.999	3		1
		2	.11183	1.000		2		.24669	.997
		4	-.01771	1.000		4		-.01657	1.000
		5	.21429	1.000		5		.02429	1.000
		6	.24762	1.000		6		.13476	1.000
		7	-.17905	1.000		7		-.40190	.981
		9	-.17535	1.000		9		-.20148	.999
		10	-.02177	1.000		10		-.04739	1.000
		4	1	.25700		.986		4	1
	2		.12954	.999		2	.26326		.921
	3		.01771	1.000		3	.01657		1.000
	5		.23200	.999		5	.04086		1.000
	6		.26533	1.000		6	.15133		1.000
	7		-.16133	1.000		7	-.38533		.942
	9		-.15764	.997		9	-.18491		.991
	10		-.00405	1.000		10	-.03082		1.000

表 4-4-12 不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表 (續)

依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性		
團隊型文化 偏好	5	1	.02500	1.000	專案型文化 偏好	5	1	-.03357	1.000		
		2	-.10246	1.000			2	.22241	.998		
		3	-.21429	1.000			3	-.02429	1.000		
		4	-.23200	.999			4	-.04086	1.000		
		6	.03333	1.000			6	.11048	1.000		
		7	-.39333	.980			7	-.42619	.973		
		9	-.38964	.926			9	-.22577	.998		
		10	-.23605	.997			10	-.07167	1.000		
		6	1	-.00833			1.000	6	1	-.14405	1.000
			2	-.13579			1.000		2	.11193	1.000
	3		-.24762	1.000	3	-.13476	1.000				
	4		-.26533	1.000	4	-.15133	1.000				
	5		-.03333	1.000	5	-.11048	1.000				
	7		-.42667	.995	7	-.53667	.980				
	9		-.42297	.989	9	-.33624	.998				
	10		-.26939	1.000	10	-.18215	1.000				
	7		1	.41833	.923	7	1		.39262	.955	
			2	.29088	.975		2		.64860	.261	
		3	.17905	1.000	3		.40190	.981			
		4	.16133	1.000	4		.38533	.942			
		5	.39333	.980	5		.42619	.973			
		6	.42667	.995	6		.53667	.980			
		9	.00370	1.000	9		.20042	.998			
		10	.15728	1.000	10		.35452	.924			
		9	1	.41464	.611		9	1	.19219	.996	
			2	.28718	.475			2	.44817*	.030	
	3		.17535	1.000	3	.20148		.999			
	4		.15764	.997	4	.18491		.991			
	5		.38964	.926	5	.22577		.998			
	6		.42297	.989	6	.33624		.998			
7	-.00370		1.000	7	-.20042	.998					
10	.15358		.962	10	.15409	.968					

表 4-4-12 不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表 (續)

依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	
團隊型文化 偏好	10	1	.26105	.953	專案型文化 偏好	10	1	.03810	1.000	
		2	.13360	.983			2	.29408	.369	
		3	.02177	1.000			3	.04739	1.000	
		4	.00405	1.000			4	.03082	1.000	
		5	.23605	.997			5	.07167	1.000	
		6	.26939	1.000			6	.18215	1.000	
		7	-.15728	1.000			7	-.35452	.924	
		9	-.15358	.962			9	-.15409	.968	
		市場型文化 偏好	1	2			.15337	1.000	科層型文化 偏好	2
3	.23643			1.000	3	-.02429	1.000			
4	.16414			1.000	4	.00529	1.000			
5	-.00214			1.000	5	-.04714	1.000			
6	-.03452			1.000	6	.54429	.949			
7	-.27452			.998	7	-.24905	.996			
9	-.33822			.911	9	-.26699	.935			
10	-.01720			1.000	10	-.10111	1.000			
2	1			-.15337	1.000	1	-.12113	1.000		
	3			.08306	1.000	3	-.14541	1.000		
	4		.01077	1.000	4	-.11584	.999			
	5		-.15551	1.000	5	-.16827	1.000			
	6		-.18789	1.000	6	.42316	.983			
	7		-.42789	.882	7	-.37018	.859			
	9		-.49159*	.028	9	-.38811	.052			
	10		-.17057	.963	10	-.22224	.648			
	3		1	-.23643	1.000	3	1	.02429	1.000	
			2	-.08306	1.000		2	.14541	1.000	
4			-.07229	1.000	4		.02957	1.000		
5			-.23857	1.000	5		-.02286	1.000		
6			-.27095	1.000	6		.56857	.959		
7			-.51095	.952	7		-.22476	.999		
9			-.57465	.721	9		-.24270	.995		
10			-.25363	.998	10		-.07682	1.000		

表 4-4-12 不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表 (續)

依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性		
市場型文化 偏好	4	1	-.16414	1.000	科層型文化 偏好	4	1	-.00529	1.000		
		2	-.01077	1.000			2	.11584	.999		
		3	.07229	1.000			3	-.02957	1.000		
		5	-.16629	1.000			5	-.05243	1.000		
		6	-.19867	1.000			6	.53900	.944		
		7	-.43867	.926			7	-.25433	.993		
		9	-.50236	.298			9	-.27227	.851		
		10	-.18134	.995			10	-.10639	1.000		
		5	1	.00214			1.000	5	1	.04714	1.000
			2	.15551			1.000		2	.16827	1.000
	3		.23857	1.000		3	.02286		1.000		
	4		.16629	1.000		4	.05243		1.000		
	6		-.03238	1.000		6	.59143		.949		
	7		-.27238	.999		7	-.20190		1.000		
	9		-.33608	.986		9	-.21984		.997		
	10		-.01506	1.000		10	-.05397		1.000		
	6		1	.03452		1.000	6		1	-.54429	.949
			2	.18789		1.000			2	-.42316	.983
		3	.27095	1.000		3		-.56857	.959		
		4	.19867	1.000		4		-.53900	.944		
		5	.03238	1.000		5		-.59143	.949		
		7	-.24000	1.000		7		-.79333	.727		
		9	-.30370	1.000		9		-.81127	.541		
		10	.01732	1.000		10		-.64539	.810		
		7	1	.27452		.998		7	1	.24905	.996
			2	.42789		.882			2	.37018	.859
	3		.51095	.952		3	.22476		.999		
	4		.43867	.926		4	.25433		.993		
	5		.27238	.999		5	.20190		1.000		
	6		.24000	1.000		6	.79333		.727		
9	-.06370		1.000	9	-.01794	1.000					
10	.25732		.994	10	.14794	1.000					

表 4-4-12 不同工作部門館員對組織文化偏好之 Scheffe 事後比較表 (續)

依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門	(J) 部門	平均差異 (I-J)	顯著性
市場型文化 偏好	9	1	.33822	.911	科層型文化 偏好	9	1	.26699	.935
		2	.49159*	.028			2	.38811	.052
		3	.57465	.721			3	.24270	.995
		4	.50236	.298			4	.27227	.851
		5	.33608	.986			5	.21984	.997
		6	.30370	1.000			6	.81127	.541
		7	.06370	1.000			7	.01794	1.000
		10	.32102	.385			10	.16588	.915
		10	1	.01720			1.000	10	1
	2		.17057	.963	2	.22224	.648		
	3		.25363	.998	3	.07682	1.000		
	4		.18134	.995	4	.10639	1.000		
	5		.01506	1.000	5	.05397	1.000		
	6		-.01732	1.000	6	.64539	.810		
	7		-.25732	.994	7	-.14794	1.000		
	9		-.32102	.385	9	-.16588	.915		

(五) 部門年資

不同部門年資於組織文化偏好的平均數顯示館員皆最偏好「團隊型文化」，最不偏好「市場型文化」，於工作滿意度的平均數則顯示館員皆對「內在滿意」感受較高，而對「外在滿意」感受較低。經由單因子變異數的檢測，館員整體對組織文化偏好與工作滿意度各構面皆未達顯著水準，說明部門年資的不同未對館員工作滿意度產生顯著影響（見表 4-4-13、表 4-4-14）。

表 4-4-13 不同部門年資館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	1	2	3	4	F	顯著性	Scheffe
	0-3 年	4-6 年	7-9 年	10 年以上			
	平均數	平均數	平均數	平均數			
團隊型文化	4.01	4.11	4.01	4.03	.330	.803	N
專案型文化	3.70	3.75	3.81	3.66	.360	.782	N
市場型文化	3.52	3.64	3.77	3.53	1.076	.360	N
科層型文化	3.78	3.83	3.88	3.70	.625	.599	N

N：表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-14 不同部門年資館員對工作滿意度的差異分析表

館員 工作滿意度	1	2	3	4	F	顯著性	Scheffe
	0-3 年	4-6 年	7-9 年	10 年以上			
	平均數	平均數	平均數	平均數			
內在滿意	3.45	3.54	3.57	3.55	.492	.688	N
外在滿意	3.23	3.31	3.35	3.29	.323	.809	N
整體滿意	3.41	3.52	3.57	3.50	.755	.521	N

N：表示事後檢定無顯著相關

(六) 職位層級

在館員對組織文化的偏好方面，平均數顯示不同職位層級的館員皆最偏好「團隊型文化」，最不偏好「市場型文化」。經由單因子變異數的檢測，館員整體對四種文化的偏好皆達顯著水準（見表 4-4-15）。進行 Scheffe 事後比較後，「主管」與「館員」之配對組於「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」與「科層型文化」達顯著水準（皆為 $p=.000$ ），平均值差異分別為 .35580、.33605、.41721、.37051。「主管」與「其他」之配對組於「團隊型文化」與「科層型文化」達顯著水準（ $p=.019$, $p=.002$ ），平均值差異分別為 .44773、.52201（見表 4-4-17）。此現象說明館員對各類型組織文化的偏好程度可能會受到是否擔任主管的影響，顯示「主管」對四種組織文化的偏好皆明顯高於非主管職的「館員」與職位層級為「其他」的館員。由於職位層級為「其他」的館員除了 2 位提及為兼任主管，其餘 12 位並未說明，因此研究者未對此進行詮釋。

在館員工作滿意度方面，平均數顯示不同職位層級的館員整體皆對「內在滿意」的感受較高，對「外在滿意」的感受較低。經由單因子變異數的檢測，館員整體對「內在滿意」與「整體滿意」達顯著水準（見表 4-4-16）。進行 Scheffe 事後比較後，「主管」與「館員」之配對組於「內在滿意」與「整體滿意」達顯著水準（ $p=.000$, $p=.001$ ）（見表 4-4-17），說明館員工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」可能會受到是否擔任主管的影響，顯示「主管」的內在與整體工作滿意度明顯高於「館員」。

表 4-4-15 不同職位層級館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織 文化的偏好	1	2	3	F	顯著性	Scheffe
	主管	館員	其他			
	平均數	平均數	平均數			
團隊型文化	4.29	3.94	3.85	11.290	.000*	1>2, 1>3
專案型文化	3.95	3.61	3.69	8.281	.000*	1>2
市場型文化	3.87	3.45	3.43	11.234	.000*	1>2
科層型文化	4.06	3.69	3.54	14.528	.000*	1>2, 1>3

* $p < .05$

表 4-4-16 不同職位層級館員對工作滿意度的差異分析表

館員 工作滿意度	1	2	3	F	顯著性	Scheffe
	主管 平均數	館員 平均數	其他 平均數			
內在滿意	3.78	3.36	3.67	12.736	.000*	1>2
外在滿意	3.39	3.20	3.27	2.092	.126	N
整體滿意	3.67	3.36	3.58	7.966	.000*	1>2

*p < .05 ; N : 表示事後檢定無顯著相關

表 4-4-17 不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性	
	團隊型文化 偏好	1	2	.35580*		.000	內在滿意	1	2	.42032*
	1	3	.44773*	.019		1		3	.11028	.818
	2	1	-.35580*	.000		2		1	-.42032*	.000
	2	3	.09192	.827		2		3	-.31004	.170
	3	1	-.44773*	.019		3	1	-.11028	.818	
	3	2	-.09192	.827		3	2	.31004	.170	
專案型文化 偏好	1	2	.33605*	.000	外在滿意	1	2	.19541	.126	
		1	.25924	.303			1	3	.12006	.826
	2	1	-.33605*	.000			2	1	-.19541	.126
		2	-.07680	.889			2	3	-.07535	.919
	3	1	-.25924	.303		3	1	-.12006	.826	
	3	2	.07680	.889		3	2	.07535	.919	
市場型文化 偏好	1	2	.41721*	.000	整體滿意	1	2	.3165474*	.001	
		2	.43805	.056			1	3	.0943074	.849
	2	1	-.41721*	.000			2	1	-.3165474*	.001
		2	.02084	.993			2	3	-.2222401	.362
	3	1	-.43805	.056		3	1	-.0943074	.849	
	3	2	-.02084	.993		3	2	.2222401	.362	
科層型文化 偏好	1	2	.37051*	.000						
		3	.52201*	.002						
	2	1	-.37051*	.000						
		2	.15150	.558						
	3	1	-.52201*	.002						
	3	2	-.15150	.558						

(七) 是否具備圖資專業背景

由於複選各題相當於在同一個體上的重複量測，不符合 ANOVA 各觀測值相互獨立的基本假設之一，因此研究者把專業背景的每一個選項都當成一個變項處理，以 1、0 代表有、無此背景後，再進行 t 檢定檢測 1、0 兩組是否具差異性。為檢測館員是否具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格」對組織文化偏好與工作滿意度的影響，採 t 檢定的檢測結果顯示，館員對工作滿意度的「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」皆達顯著水準 ($p=.006$, $p=.003$, $p=.003$)，且 t 值為負，說明館員是否具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格」對館員工作滿意度各構面皆產生顯著影響 (見表 4-4-18)，顯示未具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格」的館員在工作各方面的滿意度明顯高於具備此資格的館員。

表 4-4-18 館員是否具備國家考試並取得任用資格的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	3.99	0.56	4.06	0.59	-.856	.393
專案型文化-偏好	3.65	0.59	3.78	0.60	-1.714	.088
市場型文化-偏好	3.50	0.63	3.62	0.67	-1.437	.152
科層型文化-偏好	3.74	0.49	3.82	0.60	-1.219	.224
內在滿意	3.39	0.64	3.60	0.57	-2.764	.006*
外在滿意	3.15	0.72	3.39	0.55	-3.032	.003*
整體滿意	3.35	0.62	3.57	0.49	-3.018	.003*

* $p < .05$

為檢測館員是否具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業資格」對組織文化偏好與工作滿意度的影響，採 t 檢定的檢測結果顯示，館員對組織文化的「團隊型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」偏好達顯著水準 ($p=.013$, $p=.002$, $p=.006$)，說明館員是否具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業資格」對組織文化的「團隊型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」偏好產生顯著影響 (見表 4-4-19)，顯示具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業資格」的館員對「團隊型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」的偏好明顯高於未具備此資格的館員。

表 4-4-19 館員是否具備圖書資訊學本科或相關系所畢業資格的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	4.16	0.45	3.98	0.60	2.525	.013*
專案型文化-偏好	3.89	0.48	3.65	0.62	3.162	.002*
市場型文化-偏好	3.76	0.55	3.49	0.67	2.760	.006*
科層型文化-偏好	3.89	0.42	3.74	0.57	2.130	.035
內在滿意	3.55	0.58	3.46	0.63	.923	.357
外在滿意	3.32	0.67	3.23	0.66	.851	.395
整體滿意	3.51	0.57	3.43	0.58	.917	.360

*p < .05

t 檢定的檢測結果顯示，在館員對組織文化的偏好方面，館員是否具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格對「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」與「科層型文化」偏好達顯著水準 (p=.001, p=.001, p=.002, p=.002)，在館員工作滿意度方面，則對「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」達顯著水準 (p=.002, p=.046, p=.004) (見表 4-4-20)。

上述分析結果說明館員是否具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格對各類型組織文化的偏好與工作滿意度各構面皆產生顯著影響，顯示具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的館員對組織文化偏好與工作滿意度皆明顯高於未具備此資格的館員。

表 4-4-20 館員是否具備國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上資格的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	4.39	0.51	3.98	0.57	3.299	.001*
專案型文化-偏好	4.08	0.63	3.67	0.58	3.224	.001*
市場型文化-偏好	3.96	0.77	3.52	0.62	3.153	.002*
科層型文化-偏好	4.10	0.58	3.74	0.53	3.077	.002*
內在滿意	3.87	0.67	3.45	0.60	3.161	.002*
外在滿意	3.51	0.72	3.23	0.65	2.001	.046*
整體滿意	3.77	0.61	3.42	0.56	2.873	.004*

*p < .05

為檢測館員是否具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格對組織文化偏好與工作滿意度的影響，採 t 檢定的檢測結果顯示，館員對組織文化偏好與工作滿意度各構面皆未達顯著水準，由於僅一位館員具備上述資格，因此未能發現顯著差異（見表 4-4-21）。此現象顯示館員是否具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」資格未對組織文化偏好與工作滿意度產生顯著影響。

表 4-4-21 館員是否具備國內外大學畢業並有圖書館專門學科論著資格的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	4.42	0.59	4.02	0.57	.973	.332
專案型文化-偏好	3.42	0.59	3.71	0.60	-.691	.490
市場型文化-偏好	3.42	0.12	3.56	0.65	-.309	.758
科層型文化-偏好	4.00	0.24	3.77	0.54	.589	.556
內在滿意	3.92	0.00	3.48	0.62	1.001	.318
外在滿意	3.67	0.23	3.25	0.66	.885	.377
整體滿意	3.84	0.10	3.45	0.58	.960	.338

t 檢定的檢測結果也得出，館員是否具備「正在修習圖書資訊相關學分」與「其他專業背景」資格，對館員的組織文化偏好與工作滿意度皆未達顯著水準（見表 4-4-22、4-4-23），顯示館員是否具備「正在修習圖書資訊相關學分」與「其他專業背景」資格未對組織文化偏好與工作滿意度產生顯著影響。

表 4-4-22 館員是否正在修習圖書資訊相關學分的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	3.88	0.58	4.03	0.57	-1.190	.235
專案型文化-偏好	3.48	0.60	3.72	0.59	-1.804	.072
市場型文化-偏好	3.33	0.54	3.58	0.66	-1.609	.109
科層型文化-偏好	3.63	0.55	3.79	0.54	-1.288	.199
內在滿意	3.69	0.59	3.47	0.62	1.572	.117
外在滿意	3.37	0.61	3.24	0.66	.794	.428
整體滿意	3.62	0.52	3.44	0.58	1.374	.171

表 4-4-23 館員是否具備其他專業背景的差異分析表

構面之分類	有		無		t	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
團隊型文化-偏好	4.16	0.53	4.00	0.58	1.559	.120
專案型文化-偏好	3.87	0.57	3.68	0.60	1.822	.070
市場型文化-偏好	3.60	0.65	3.55	0.65	.431	.667
科層型文化-偏好	3.87	0.55	3.76	0.54	1.205	.230
內在滿意	3.54	0.54	3.48	0.63	.555	.579
外在滿意	3.22	0.56	3.26	0.68	-.334	.738
整體滿意	3.49	0.49	3.44	0.59	.454	.651

四、各所圖書館員背景對組織文化偏好與工作滿意度之差異性

以下針對各所圖書館員背景項目依序檢測其對組織文化偏好與工作滿意度之差異性。

(一) 性別

t檢定的檢測結果顯示不同性別館員的組織文化偏好與工作滿意度未達顯著差異，說明性別的不同並未影響各所圖書館員的組織文化偏好與工作滿意度（見表 4-4-24、表 4-4-25）。

表 4-4-24 各所圖書館不同性別館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化	-.431	.669	-.571	.571	-.931	.357	-.676	.503
專案型文化	-.209	.836	.437	.664	.024	.981	-1.438	.159
市場型文化	-.461	.648	1.188	.240	.735	.466	-.826	.414
科層型文化	.146	.885	-.046	.963	-.549	.586	-1.037	.307

表 4-4-25 各所圖書館不同性別館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
內在滿意	-.552	.585	.328	.744	.057	.954	.996	.326
外在滿意	-.877	.387	.772	.442	-.641	.524	1.091	.283
整體滿意	-.868	.392	.618	.538	.069	.945	1.397	.171

(二) 年齡

在館員的組織文化偏好方面，臺北市立圖書館整體館員的「市場型文化」與「科層型文化」偏好達顯著水準（見表 4-4-26）。進一步 Scheffe 事後比較後，則

未發現不同年齡對臺北市立圖書館員的組織文化偏好有顯著差異。在館員工作滿意度方面，年齡的不同一樣未對各所圖書館員工作滿意度產生顯著差異（見4-4-27）。

表 4-4-26 各所圖書館不同年齡館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
團隊型文化	1.410	.254	1.668	.134	.921	.490	.852	.539	N
專案型文化	1.887	.131	2.135	.054	.901	.504	1.976	.097	N
市場型文化	1.869	.134	2.893	.011*	.597	.731	1.538	.196	N
科層型文化	.622	.684	2.317	.037*	.876	.521	1.806	.127	N

*p < .05

表 4-4-27 各所圖書館不同年齡館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
內在滿意	1.338	.280	2.143	.053	1.336	.264	.189	.978	N
外在滿意	.790	.566	.886	.507	1.064	.400	.488	.813	N
整體滿意	1.105	.382	1.759	.113	1.399	.239	.269	.947	N

(三) 工作年資

在館員的組織文化偏好方面，國立公共資訊圖書館與臺北市立圖書館的整體館員的「市場型文化」偏好達顯著水準（見表 4-4-28）。進一步採取 Scheffe 事後比較後，則未發現不同工作年資對館員的組織文化偏好有顯著差異，說明工作年資的不同未對上述兩所圖書館員的組織文化偏好產生顯著影響。

在館員工作滿意度方面，國立公共資訊圖書館整體館員的「內在滿意」達顯著水準（見表 4-4-29）。進行 Scheffe 事後比較後，工作年資「0-3 年」與「4-6 年」之配對組於「內在滿意」達顯著水準（ $p=.043$ ），平均值差異為.62037，顯示工作年資「0-3 年」的館員對「內在滿意」的感受明顯高於「4-6 年」的館員（見表 4-4-30）。

表 4-4-28 各所圖書館不同工作年資館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
團隊型文化	1.480	.244	.919	.434	.722	.544	2.360	.088	N
專案型文化	3.050	.063	1.564	.201	2.047	.121	1.092	.365	N
市場型文化	3.441	.046*	2.953	.035*	2.604	.064	1.238	.310	N
科層型文化	.673	.518	.454	.715	1.164	.334	2.146	.112	N

*p < .05

表 4-4-29 各所圖書館不同工作年資館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
內在滿意	3.613	.040*	2.431	.068	.193	.900	.704	.556	國立公共資訊圖書館：1>2
外在滿意	1.205	.314	1.541	.207	1.036	.386	.968	.419	N
整體滿意	2.342	.114	2.415	.070	.254	.858	.629	.601	N

*p < .05

表 4-4-30 國立公共資訊圖書館不同工作年資館員之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 工作 年資	(J) 工作 年資	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 工作 年資	(J) 工作 年資	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	.09259	.946	內在滿意	1	2	.62037*	.043
		4	-.30688	.482			4	.23413	.550
	2	1	-.09259	.946		2	1	-.62037*	.043
		4	-.39947	.297			4	-.38624	.207
	4	1	.30688	.482		4	1	-.23413	.550
		2	.39947	.297			2	.38624	.207
專案型文化 偏好	1	2	.22222	.678	外在滿意	1	2	.35185	.466
		4	-.32540	.371			4	-.01852	.997
	2	1	-.22222	.678		2	1	-.35185	.466
		4	-.54762	.071			4	-.37037	.360
	4	1	.32540	.371		4	1	.01852	.997
		2	.54762	.071			2	.37037	.360
市場型文化 偏好	1	2	-.14815	.855	整體滿意	1	2	.50556	.143
		4	-.58466	.066			4	.11746	.873
	2	1	.14815	.855		2	1	-.50556	.143
		4	-.43651	.206			4	-.38810	.241
	4	1	.58466	.066		4	1	-.11746	.873
		2	.43651	.206			2	.38810	.241
科層型文化 偏好	1	2	.05556	.976	科層型文化 偏好	1	2	.05556	.976
		4	-.18783	.713			2	1	-.05556
	2	1	-.05556	.976		4		1	.18783
		4	-.24339	.569			4	2	.24339
	4	1	.18783	.713		2		1	-.05556
		2	.24339	.569			4	2	-.24339

(四) 工作部門

在館員的組織文化偏好方面，臺北市立圖書館整體館員的「專案型文化」、「市場型文化」與「科層型文化」偏好達顯著水準；新北市立圖書館整體館員的「專案型文化」偏好達顯著水準（見表 4-4-31）。採取 Scheffe 事後比較後，未能發現不同部門對上述兩所圖書館員的組織文化偏好有顯著影響。

在館員工作滿意度方面，臺北市立圖書館與高雄市立圖書館整體館員的「內在滿意」達顯著水準（見表 4-4-32）。採取 Scheffe 事後比較後，未能發現不同部門對上述兩所圖書館員的工作滿意度有顯著影響。

表 4-4-31 各所圖書館不同工作部門館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
團隊型文化	.301	.946	1.383	.219	1.702	.156	1.145	.351	N
專案型文化	.293	.950	3.027	.006*	1.969	.104	2.880	.036*	N
市場型文化	.917	.511	2.682	.013*	1.525	.203	.753	.562	N
科層型文化	.949	.490	2.423	.023*	.789	.564	.834	.513	N

*p < .05

表 4-4-32 各所圖書館不同工作部門館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
內在滿意	2.123	.082	2.397	.025*	2.906	.025*	.621	.651	N
外在滿意	.883	.535	1.177	.321	1.367	.256	.668	.619	N
整體滿意	1.237	.324	1.833	.087	2.400	.053	.534	.711	N

*p < .05

(五) 部門年資

在館員的組織文化偏好方面，國立公共資訊圖書館與新北市立圖書館的整體館員的「科層型文化」偏好達顯著水準（見表 4-4-33）。進一步採取 Scheffe 事後比較後，則未發現不同部門年資對館員的組織文化偏好有顯著差異，說明部門年資的不同未對上述兩所圖書館員的組織文化偏好產生顯著影響。

在館員工作滿意度方面，國立公共資訊圖書館整體館員的「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」達顯著水準（見表 4-4-34）。進行 Scheffe 事後比較後，部門年資「10 年以上」與「0-3 年」、「10 年以上」與「4-6 年」之兩個配對組於「內在滿意」(p=.031、p=.014)、「外在滿意」(p=.024、p=.038)與「整體滿意」(p=.019, p=.022) 達顯著水準，平均值差異皆為正數，顯示部門年資「10 年以上」的館員對各方面工作滿意度的感受明顯高於「0-3 年」與「4-6 年」的館員（見表 4-4-35）。

表 4-4-33 各所圖書館不同部門年資館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
團隊型文化	2.886	.072	.169	.917	.850	.475	2.524	.093	N
專案型文化	2.970	.067	.828	.481	.916	.442	2.213	.123	N
市場型文化	2.636	.089	1.709	.169	.267	.849	1.890	.165	N
科層型文化	3.481	.044*	.603	.614	.742	.533	4.486	.018*	N

*p < .05

表 4-4-34 各所圖書館不同部門年資館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
內在滿意	5.324	.011*	1.758	.159	.339	.798	.629	.538	國：4>1, 4>2
外在滿意	4.711	.017*	1.325	.269	.283	.838	.667	.519	國：4>1, 4>2
整體滿意	5.296	.011*	2.019	.115	.164	.920	.653	.526	國：4>1, 4>2

*p < .05；國：代表國立公共資訊圖書館



表 4-4-35 國立公共資訊圖書館不同部門年資館員之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 部門年資	(J) 部門年資	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 部門年資	(J) 部門年資	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	.07619	.954	內在滿意	1	2	.20893	.610
		4	-.63333	.097			4	-.66250*	.031
	2	1	-.07619	.954		2	1	-.20893	.610
		4	-.70952	.117			4	-.87143*	.014
	4	1	.63333	.097		4	1	.66250*	.031
		2	.70952	.117			2	.87143*	.014
專案型文化 偏好	1	2	.05000	.977	外在滿意	1	2	.06905	.958
		4	-.61667	.085			4	-.78333*	.024
	2	1	-.05000	.977		2	1	-.06905	.958
		4	-.66667	.120			4	-.85238*	.038
	4	1	.61667	.085		4	1	.78333*	.024
		2	.66667	.120			2	.85238*	.038
市場型文化 偏好	1	2	-.00833	.999	整體滿意	1	2	.10543	.885
		4	-.64167	.098			4	-.73200*	.019
	2	1	.00833	.999		2	1	-.10543	.885
		4	-.63333	.185			4	-.83743*	.022
	4	1	.64167	.098		4	1	.73200*	.019
		2	.63333	.185			2	.83743*	.022
科層型文化 偏好	1	2	.05833	.964		1	2	.05833	.964
		4	-.60833	.060			2	1	-.05833
	2	4	-.66667	.083		4		1	.60833
		1	.60833	.060			2	4	.66667
	4	1	.60833	.060		4		1	.60833
		2	.66667	.083			2	4	.66667

(六) 職位層級

在館員的組織文化偏好方面，國立公共資訊圖書館整體館員的「市場型文化」偏好達顯著水準；臺北市立圖書館整體館員的四種組織文化偏好皆達顯著水準（見表 4-4-36）。進行 Scheffe 事後比較後，國立公共資訊圖書館的「主管」與「其他」之配對組於「市場型文化」達顯著水準（ $p=.025$ ），平均值差異為.91667，顯示國立公共資訊圖書館「主管」的「市場型文化」偏好明顯高於職位層級為「其他」的館員（見表 4-4-38）。臺北市立圖書館的「主管」與「館員」之配對組於四種組織文化皆達顯著水準（ $p=.004$, $p=.004$, $p=.006$, $p=.008$ ），平均值差異分別為.44273、.47981、.49710、.40012；「主管」與「其他」之配對組於「團隊型文化」與「專案型文化」達顯著水準（ $p=.022$, $p=.048$ ），平均值差異分別為.80044、.76754。

Scheffe 事後比較結果也顯示臺北市立圖書館「主管」的各類型組織文化偏好皆明顯高於非主管職的「館員」與職位層級為「其他」的館員（見表 4-4-39）。

在館員工作滿意度方面，臺北市立圖書館整體館員的「內在滿意」與「整體滿意」達顯著水準（見表 4-4-37）。進行 Scheffe 事後比較後，臺北市立圖書館的「主管」與「館員」之配對組於「內在滿意」（ $p=.001$ ）與「整體滿意」（ $p=.016$ ）達顯著水準，平均值差異皆為正數，顯示臺北市立圖書館「主管」的內在與整體工作滿意度明顯高於「館員」（見表 4-4-39）。

表 4-4-36 各所圖書館不同職位層級館員對組織文化偏好的差異分析表

館員對組織文化的偏好	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
團隊型文化	.866	.431	7.178	.001*	2.436	.099	1.208	.310	北：1>2, 1>3
專案型文化	1.140	.334	6.714	.002*	2.114	.133	.124	.883	北：1>2, 1>3
市場型文化	4.203	.025*	5.468	.005*	2.592	.086	.270	.765	國：1>3；北：1>2
科層型文化	2.309	.117	5.340	.006*	2.389	.103	1.373	.266	北：1>2

* $p < .05$ ；國：代表國立公共資訊圖書館；北：代表臺北市立圖書館

表 4-4-37 各所圖書館不同職位層級館員對工作滿意度的差異分析表

館員工作滿意度	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館		scheffe
	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	F	顯著性	
內在滿意	1.336	.279	7.399	.001*	2.504	.093	2.194	.126	北：1>2
外在滿意	2.171	.132	.604	.548	1.253	.296	.232	.794	N
整體滿意	1.316	.284	4.286	.016*	2.337	.108	.403	.671	北：1>2

* $p < .05$ ；北：代表臺北市立圖書館

表 4-4-38 國立公共資訊圖書館不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	.35556	.453	內在滿意	1	2	.39722	.289
		3	.36111	.585			3	.37500	.481
	2	1	-.35556	.453		2	1	-.39722	.289
		3	.00556	1.000		3	3	-.02222	.996
	3	1	-.36111	.585		3	1	-.37500	.481
		2	-.00556	1.000		2	2	.02222	.996
專案型文化 偏好	1	2	.39444	.336	外在滿意	1	2	.32222	.497
		3	.33333	.597			3	.69444	.133
	2	1	-.39444	.336		2	1	-.32222	.497
		3	-.06111	.973		3	3	.37222	.396
	3	1	-.33333	.597		3	1	-.69444	.133
		2	.06111	.973		2	2	-.37222	.396
市場型文化 偏好	1	2	.46389	.208	整體滿意	1	2	.35717	.380
		3	.91667*	.025			3	.47000	.338
	2	1	-.46389	.208		2	1	-.35717	.380
		3	.45278	.224		3	3	.11283	.905
	3	1	-.91667*	.025		3	1	-.47000	.338
		2	-.45278	.224		2	2	-.11283	.905
科層型文化 偏好	1	2	.39167	.265			2		
		3	.61111	.129			3		
	2	1	-.39167	.265			1		
		3	.21944	.651			3		
	3	1	-.61111	.129			1		
		2	-.21944	.651			2		

表 4-4-39 臺北市立圖書館不同職位層級館員之 Scheffe 事後比較表

依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性	依變數	(I) 層級	(J) 層級	平均差異 (I-J)	顯著性
團隊型文化 偏好	1	2	.44273*	.004	內在滿意	1	2	.56658*	.001
		3	.80044*	.022			3	.54496	.251
	2	1	-.44273*	.004		2	1	-.56658*	.001
		3	.35770	.402			3	-.02162	.997
	3	1	-.80044*	.022		3	1	-.54496	.251
		2	-.35770	.402			2	.02162	.997
專案型文化 偏好	1	2	.47981*	.004	外在滿意	1	2	.18347	.549
		3	.76754*	.048			3	.17325	.896
	2	1	-.47981*	.004		2	1	-.18347	.549
		3	.28774	.603			3	-.01022	1.000
	3	1	-.76754*	.048		3	1	-.17325	.896
		2	-.28774	.603			2	.01022	1.000
市場型文化 偏好	1	2	.49710*	.006	整體滿意	1	2	.40816*	.016
		3	.55921	.252			3	.40066	.433
	2	1	-.49710*	.006		2	1	-.40816*	.016
		3	.06211	.980			3	-.00750	1.000
	3	1	-.55921	.252		3	1	-.40066	.433
		2	-.06211	.980			2	.00750	1.000
科層型文化 偏好	1	2	.40012*	.008					
		3	.55263	.146					
	2	1	-.40012*	.008					
		3	.15252	.841					
	3	1	-.55263	.146					
		2	-.15252	.841					

(七) 圖資專業背景

在館員是否具備「國家考試圖書資訊管理類型及格並取得任用」資格方面，t 檢定檢測結果顯示：國立公共資訊圖書館員對組織文化的「市場型文化」偏好達顯著水準 ($p=.038$)，t 值為正說明具備此資格館員的「市場型文化」偏好明顯高於未具備此資格的館員；臺北市立圖書館員對工作滿意度的「外在滿意」達顯著水準 ($p=.039$)，t 值為負說明未具備此資格館員的「外在滿意」明顯高於具備此資格的館員；高雄市立圖書館員對工作滿意度的「內在滿意」達顯著水準 ($p=.035$)，t 值負說明未具備此資格館員的「內在滿意」明顯高於具備此資格的館員 (見 4-4-40)。

表 4-4-40 各所圖書館員是否具備國家考試並取得任用資格的差異分析表

構面	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化-偏好	.390	.699	-.363	.717	-.890	.378	-.178	.860
專案型文化-偏好	.885	.383	-.643	.522	-.965	.340	.098	.922
市場型文化-偏好	2.167	.038*	-.372	.711	-.386	.702	-1.352	.184
科層型文化-偏好	.558	.581	.289	.773	-1.192	.239	-1.524	.136
內在滿意	.385	.703	-.473	.637	-2.173	.035*	-.775	.443
外在滿意	.692	.494	-2.091	.039*	-1.309	.197	-1.323	.194
整體滿意	.418	.679	-1.020	.310	-2.160	.036	-1.211	.233

*p < .05

在館員是否具備「國內外大學校院圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格方面，t 檢定檢測結果顯示：國立公共資訊圖書館員對組織文化的「市場型文化」與「科層型文化」偏好達顯著水準（ $p=.005$, $p=.010$ ），t 值為正說明具備此資格館員的「市場型文化」與「科層型文化」偏好明顯高於未具備此資格的館員；臺北市立圖書館員對組織文化的「專案型文化」與「市場型文化」達顯著水準（ $p=.012$, $p=.043$ ），t 值為正說明具備此資格館員的「市場型文化」與「科層型文化」偏好明顯高於未具備此資格的館員（見 4-4-41）

表 4-4-41 各所圖書館員是否具備圖書資訊學本科或相關系所畢業資格的差異分析表

構面	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化-偏好	1.805	.081	1.161	.248	.461	.647	.344	.733
專案型文化-偏好	1.820	.079	2.547	.012*	-.002	.998	.805	.426
市場型文化-偏好	3.045	.005*	2.048	.043*	.287	.776	.187	.853
科層型文化-偏好	2.767	.010*	1.387	.168	-.043	.966	.029	.977
內在滿意	1.270	.214	.484	.629	-1.322	.193	.116	.908
外在滿意	1.278	.211	.199	.843	-.383	.703	-.722	.475
整體滿意	1.232	.227	.522	.602	-1.047	.300	-.559	.580

*p < .05

在館員是否具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格方面，t 檢定檢測結果顯示：臺北市立圖書館員對四種組織文化（ $p=.007$, $p=.001$, $p=.001$, $p=.002$ ）與各方面工作滿意度（ $p=.003$, $p=.006$, $p=.003$ ）皆達顯著水準，t 值為正說明具備此資格館員的各類型組織文化偏好與各方面工作滿意度明顯高於未具備此資格的館員；高雄市立圖書館員對工作滿意度的「內在滿意」與「外在滿意」（ $p=.004$, $p=.011$ ）達顯著

水準，t 值為正說明具備此資格館員的「內在滿意」與「外在滿意」明顯高於未具備此資格的館員（見 4-4-42）

表 4-4-42 各所圖書館員是否具備國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上資格的差異分析表

構面	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化-偏好	.982	.334	2.736	.007*	.813	.420	.902	.373
專案型文化-偏好	1.874	.071	3.573	.001*	1.266	.212	.242	.810
市場型文化-偏好	-.085	.946	3.474	.001*	1.027	.310	.720	.476
科層型文化-偏好	-1.089	.285	3.178	.002*	1.334	.189	.669	.507
內在滿意	-.189	.852	3.023	.003*	3.009	.004*	-1.064	.294
外在滿意	-.137	.892	2.806	.006*	1.985	.053	-1.040	.305
整體滿意	-.001	.999	3.082	.003*	2.650	.011*	-.967	.340

*p < .05

在館員是否具備「國內外大學畢業並有圖書館專門學科論著」資格方面，由於四所圖書館中僅一位館員具備此資格，因此無法以 t 檢定進行檢測。

在館員是否「正在修習圖書資訊相關學分」方面，t 檢定檢測結果顯示：國立公共資訊圖書館員對組織文化的「市場型文化」偏好達顯著水準 (p=.048)，t 值為負說明未具備此資格館員的「市場型文化」偏好明顯高於具備此資格的館員；臺北市立圖書館員對組織文化的「專案型文化」與「市場型文化」達顯著水準 (p=.000, p=.000)，t 值為負說明未具備此資格館員的「專案型文化」與「市場型文化」偏好明顯高於具備此資格的館員（見 4-4-43）。

表 4-4-43 各所圖書館員是否正在修習圖書資訊相關學分的差異分析表

構面	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化-偏好	-1.245	.223	-1.199	.233	-.935	.355	-.008	.993
專案型文化-偏好	-.971	.339	-8.363	.000*	-1.122	.267	.768	.447
市場型文化-偏好	-2.065	.048*	-5.408	.000*	-.472	.639	-.336	.739
科層型文化-偏好	-1.689	.102	-.988	.325	-.481	.633	-.672	.506
內在滿意	-.096	.924	.280	.780	.545	.589	1.325	.193
外在滿意	-.505	.617	.716	.475	.484	.631	-.145	.885
整體滿意	-.072	.943	.390	.697	.796	.430	.587	.560

*p < .05

在館員是否具備「其他專業背景」資格方面，t 檢定檢測結果顯示臺北市立圖書館員對組織文化的「專案型文化」達顯著水準 ($p=.016$)，t 值為正說明具備此資格館員的「專案型文化」偏好明顯高於未具備此資格的館員 (見 4-4-44)。

表 4-4-44 各所圖書館員是否具備其他專業背景的差異分析表

構面	國立公共資訊圖書館		臺北市立圖書館		高雄市立圖書館		新北市立圖書館	
	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性	t	顯著性
團隊型文化-偏好	.810	.424	1.355	.178	.973	.335	-1.335	.190
專案型文化-偏好	1.228	.229	2.441	.016*	.247	.806	-.610	.545
市場型文化-偏好	-.294	.771	1.289	.200	-1.158	.253	.324	.747
科層型文化-偏好	.133	.895	1.203	.231	.468	.642	-.112	.911
內在滿意	.412	.683	.644	.521	-.157	.876	-.760	.452
外在滿意	.240	.812	.289	.773	-1.576	.122	-.521	.605
整體滿意	.406	.688	.660	.510	-.397	.693	-.739	.464

* $p < .05$

第五節 綜合討論

本節依據研究分析結果進行綜合討論，依序討論臺灣公共圖書館組織文化現況與館員對組織文化的偏好、館員工作滿意度現況、組織文化與工作滿意度兩者之間的關係以及不同背景館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性等議題。

一、公共圖書館的組織文化現況與館員對組織文化的偏好

Maloney(2010)的研究發現學術圖書館未來領導者認為圖書館的「顯著特徵」與「組織領導」皆屬於「科層型文化」，而他們皆最偏好「專案型文化」，顯示未來領導者明顯感受到「科層型文化」對圖書館工作環境與領導方式的影響。由於未來領導者認為圖書館應該要提升組織結構的彈性與對外展現努力的成果，因此強調內部導向與控制穩定的「科層型文化」不符合他們的需求。本研究的館員不僅認為圖書館的「顯著特徵」主要屬於「團隊型文化」，也偏好在此環境下工作，在「組織領導」方面，館員則是認為目前圖書館的領導方式主要屬於「市場型文化」，而館員最偏好「科層型文化」。研究者推測造成此現象的原因為國內公共圖書館員認為目前圖書館的工作環境能讓館員彼此之間的關係密切且較不會有彼此競爭的壓力，因此館員相當喜愛這樣的工作環境。在「組織領導」方面，國內行政機關編列的預算往往僅能維持公共圖書館的基本運作，公共圖書館經常需要透過各種計畫取得補助，方能以充足的經費提升圖書館的服務品質，圖書館領導者因而相當重視本身的競爭優勢，要求館員提升競爭優勢，以具競爭力的計畫成果為圖書館爭取經費，然而館員似乎不太能適應此種做法，因此最希望領導者能著重在圖書館內部的整合而非加強對外的競爭力。

在 Brooks (2007) 的研究中, ARL 成員與非 ARL 成員皆認為圖書館的顯著文化為「科層型文化」, 其次為「團隊型文化」, 而館員最偏好「團隊型文化」, 其次為「專案型文化」。Shepstone 與 Currie (2010) 發現學術圖書館員最偏好「專案型文化」, 其次為「團隊型文化」。本研究則是發現公共圖書館的顯著文化為「科層型文化」, 其次為「團隊型文化」, 而館員最偏好「團隊型文化」, 其次為「科層型文化」。國內公共圖書館員對組織文化的感受與 Brooks 相仿, 館員的「科層型文化」偏好排序也較 Brooks 的研究結果高, 在館員的偏好方面, 與 Brooks、Shepstone 與 Currie 的研究相仿, 館員皆對「團隊型文化」有相當程度的偏好, 不同的是, 國內公共圖書館員對「科層型文化」的偏好高於「專案型文化」。上述發現可說明, 目前國內公共圖書館在組織結構與程序的發展確實受到「科層型文化」的局限, 比起「專案型文化」所強調的創新發展, 整體館員似乎更喜愛「科層型文化」穩定不易變動的特質。

在 Cameron 與 Quinn 的 (2006) 研究中, 政府公共政策部門的顯著特徵為「科層型文化」, 若與之對照, 本研究對象之公共圖書館皆隸屬於政府單位, 顯然圖書館運作模式深受政府單位「科層型文化」的影響, 導致整體圖書館的變革與發展受限於長期穩定性而相當緩慢。值得一提的是, 「科層型文化」對國立公共資訊圖書館的影響較其他圖書館輕微, 研究者推測可能是因為國立公共資訊圖書館目前僅少數分館, 大家庭般的工作環境讓館員之間的互動頻繁, 館長與館員的相處情形也如家人般較無距離感。此外, 本研究發現四所公共圖書館員的組織文化偏好皆保留了目前的組織文化類型, 研究者推測可能是由於館員害怕劇烈的組織變革, 因此希望保留目前的顯著文化特徵。

Quinn 與 Cameron (1983) 指出, 通常較年輕的組織可發現「團隊型文化」輔以「專案型文化」的現象, 較成熟的組織則可發現「市場型文化」輔以「科層型文化」的現象。根據本研究針對各所圖書館的分析結果, 國立公共資訊圖書館員對本身組織文化的感受與偏好皆主要為「團隊型文化」其次為「專案型文化」, 對照 Quinn 與 Cameron 的研究結果, 研究者推測此現象是由於國立公共資訊圖書館成立新總館不到一年, 因此對新總館所帶來的新挑戰與工作內容仍保持一定的期待與熱情, 若此動力能夠持續, 應可促進國立公共資訊圖書館未來對外的活躍展現與對內的緊密凝聚。由於國立公共資訊圖書館在 2012 年中正式營運, 尚處於適應調整期, 因此目前策略規劃的項目相當簡要, 期待國立公共資訊圖書館能藉由組織文化的評估結果檢視其優勢與劣勢延伸策略規劃的內涵。

二、公共圖書館員工作滿意度現況

整體而言, 館員對工作滿意度的「內在滿意」感受較高, 其次為整體滿意, 最後為外在滿意, 顯示館員對工作本身較為滿意, 而對工作所反應的實質收穫較不滿意。許季穎 (2010) 雖非使用 MSQ, 但從影響工作滿意度的主要因素來看, 同樣顯示館員對工作本身的滿意度最高, 說明館員工作上自我實現的基本需求得到滿足, 張有物 (2007) 提及館員職務的不同會造成工作滿意度的顯著差異, 本研究雖未能發現顯著差異, 但從平均數可看出整體而言「行政」部門館員的「內在滿意」與「整體滿意」高於其他部門館員, 「期刊」部門館員的「外在滿意」高

於其他部門館員，而「視聽服務」部門館員的工作滿意度各構面則皆低於其他部門館員，說明不同部門館員對工作滿意度的感受程度不盡相同。

在 Lim (2007) 研究中，館員的工作滿意主要來自於與上級主管的互動，最不满意的為薪資與其他報酬。在 Hart (2010) 的研究中，館員的工作滿意主要來自於圖書館的核心工作，最不满意的為報酬與不受到館內外主管的肯定。丁素宜 (2009) 的研究發現館員最滿意人際關係，而對升遷最不满意。與上述研究結果相仿，本研究發現館員的工作滿意主要來自於工作本身，如館員最滿意「道德價值」、「社會服務」及「職業安全與保障」，而對工作所反應的實質收獲較不滿意，如館員最不满意「升遷」、「圖書館政策與實施」及「報酬」，就整體而言，館員最滿意「同事」這個部分。由此可見，館員最滿意與同事的相處情形，在薪資的部分，館員可能同樣認為圖書館所給予的薪資較其他組織來得低。研究者推測帶給館員內在工作滿意的主因是由於公共圖書館的工作環境較一般企業單純，館員之間較無利害關係、社群提供館員為他人服務的機會、大部分的館員具國家考試任用資格，因此工作穩定性高。館員外在工作不滿意的主因可能是具備「科層型文化」特徵的公共圖書館處理任何提案皆需經過冗長的行政流程，強調長期穩定性的公共圖書館也無法如一般企業提供快速升遷的管道或經常性表揚員工。

三、圖書館組織文化與館員工作滿意度的相關性

從本研究之研究背景與動機中可得知目前圖資領域至今不僅缺乏公共圖書館組織文化的實證研究，更缺乏圖書館組織文化與館員工作滿意度相關性之探討。由於工作滿意度可做為組織運作問題的警標，研究者認為有必要瞭解其中的關係以改善圖書館的管理模式。Seashore 與 Taber (1975) 的工作滿意度前因後果變項關係圖指出，組織內部環境為影響組織成員的工作滿意度因素之一。本研究針對環境因素中的組織內部環境，探討圖書館組織文化與館員工作滿意度的相關性，研究結果發現，目前「團隊型文化」對館員工作各方面的滿意度影響較其他組織文化為明顯，館員偏好「專案型文化」對內在與整體工作滿意的影響較其他組織文化為明顯，而館員偏好「市場型文化」則對外在工作滿意的影響較其他組織文化為明顯。研究者推測「團隊型文化」的內涵重視館員個人發展，最符合館員目前對工作各方面的需求。在館員的偏好方面，研究者推測未來圖書館若發展「專案型文化」，強調創新與快速成長的工作環境有助於增加館員對工作本身與整體工作的滿意度，而未來圖書館若發展「市場型文化」，強調創造競爭優勢的工作環境則有助於增加館員對工作所帶來的實質收獲的滿意度。

四、不同背景館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性

在館員的組織文化偏好方面，Shepstone 與 Currie (2008) 的研究中，館員對組織文化的偏好因圖書館工作年資而有所不同，本研究雖發現館員的組織文化偏好受「工作年資」不同的影響，但若從平均數來看，年資 7 年以上的館員對各類型組織文化的偏好皆高於年資 0-6 年的館員，顯示年資 7 年以上的館員對未來圖書館的發展較為樂觀。此外，由於過去應用 CVF 於圖書館的研究主要探討圖書館工作年資對其組織文化偏好的影響，並未針對其他館員背景進行探究，本研究以七項館員個人背景進行差異分析後，發現整體而言「年齡」、「工作部門」、「職位層

級」、是否具備「國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業」或「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格也會影響館員的組織文化偏好。

依據上述分析結果，研究者推測 46-50 歲館員對未來圖書館的期許不若年輕館員充滿想像，相反的，務實的 46-50 歲館員認為圖書館應該要增加「市場型文化」，以強化圖書館對外競爭力與鞏固既有讀者群為發展重點。「行政」部門館員除了得經常處理與協調館內外大大小小的事務，也掌握著圖書館的用人資訊，可謂維持圖書館運作的重要器官，「行政」部門館員可能認為策略性地讓圖書館讀者或外部組織認同圖書館有利於圖書館的生存，然而目前圖書館最缺乏的即是具備策略分析與快速整合能力的人力，因此他們會希望未來圖書館能夠增加符合「專案型文化」與「市場型文化」發展的人力資源。「主管」可能是認為未來圖書館的發展不該畫地自限，因此希望圖書館組織文化能多元發展。具備「國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業」資格的館員可能從課程中對圖書館發展歷史有深入的探究，較未具備此資格館員瞭解圖書館的轉變過程，因此認為「團隊型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」都適合做為現今圖書館發展的方向。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的館員則可能從各種研討會或研習班的進修過程中認為圖書館有無限可能，因此對於圖書館發展任一種組織文化皆頗為期待。

在館員工作滿意度方面，Seashore 與 Taber (1975) 提出環境與個人因素皆會影響組織成員的工作滿意度。循此，本研究針對個人因素中最穩定的人口統計，探討不同背景館員對組織文化偏好與工作滿意度的差異性。研究結果顯示，人口統計會造成工作滿意度的差異性，整體館員的「職位層級」、是否具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格與是否具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格皆對館員的組織文化偏好產生影響。本研究發現圖書館主管明顯較「館員」偏好工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」，研究者推測可能是由於圖書館主管擁有一定的地位與成就，較其他館員有機會在工作領域發揮所長，因此對本身的工作較為滿足。具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用」資格館員可能是先前大多未受過圖資專業課程的訓練，對圖書館的工作內容、實質收穫與工作環境皆產生認知上的落差，因此各方面工作滿意度皆低於具備此資格的館員。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的館員由於有 8 成 (82%) 未受過正式的圖書資訊學教育，可能在沒有理論與實務認知差異的情形下對工作各方面感到滿意。本研究雖未能發現館員是否具備「國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業資格」會影響其工作滿意度，與 Lim (2007) 的研究結果相仿的是，從平均數來看，具備此資格館員的工作滿意度皆高於未具備此資格的館員。

整體而言，本研究之組織文化量表採李克特量表，如同 Quinn 與 Spreitzer (1991) 所述，本研究結果證實李克特量表能忠實呈現公共圖書館組織文化內涵的兼容並蓄，李克特量表的設計確實使得本研究之公共圖書館產生均衡強勢的組織文化現象。薛因 (2010) 則是認為組織文化的面相很複雜，CVF 是以具結構性且少量的

自我陳述題項來定位組織面向，填答者與研究者在不瞭解這些面向所隱藏的文化意義下，恐難以辨別哪些面向是重要的。研究者認同組織文化的確非藉由少數的量化構面既可準確測得，然而 CVF 的優點在於將極為複雜的文化現象以容易操作的工具進行簡易分類，協助人們理解組織文化的關鍵面向，因此仍有其效用。



第五章 研究結論與建議

本章依據本研究之研究目的與研究結果，提出結論與建議，並且提出後續研究建議，以作為圖書館及相關研究人員之參考。

第一節 結論

本節依據第四章的研究結果與分析，依序說明公共圖書館組織文化現況、公共圖書館員對組織文化的偏好、公共圖書館組織文化與館員工作滿意度的關係、公共圖書館員的組織文化偏好與工作滿意度差異情形，及圖書館組織願景與組織文化的關係，茲將研究結論分述如下：

一、公共圖書館組織文化現況

以下分就OCAI各構面與整體組織文化，說明公共圖書館組織文化在CVF的表現：

- (一) 目前公共圖書館在「顯著特徵」構面主要屬於「團隊型文化」，其次為「科層型文化」。
- (二) 目前公共圖書館在「組織領導」構面主要屬於「市場型文化」，其次為「團隊型文化」。
- (三) 目前公共圖書館在「員工管理」構面主要屬於「團隊型文化」，其次為「科層型文化」。
- (四) 目前公共圖書館在「組織凝聚」構面主要屬於「科層型文化」，其次為「市場型文化」。
- (五) 目前公共圖書館在「策略重點」構面主要屬於「科層型文化」，其次為「團隊型文化」。
- (六) 目前公共圖書館在「成功準則」構面主要屬於「科層型文化」，其次為「專案型文化」。
- (七) 目前公共圖書館整體的顯著文化為「科層型文化」，其次依序為「團隊型文化」、「市場型文化」及「專案型文化」。

本研究顯示「科層型文化」為公共圖書館的顯著文化，並以「團隊型文化」、「市場型文化」與「專案型文化」為輔。綜合OCAI各構面與整體組織文化的研究結果，公共圖書館主要以「科層型文化」的正式規則與政策凝聚組織、維持組織平穩運作以及以層次清楚的決策權、標準化的流程及責任制作為成功的關鍵，其次以「團隊型文化」建立大家庭般的工作環境並且建立館員共識以達到管理目的，最後由「市場型文化」中具備生產與競爭能力的館長領導圖書館。

二、公共圖書館員的組織文化偏好

以下分就OCAI各構面與整體組織文化，說明公共圖書館員的組織文化偏好在CVF的表現：

- (一) 公共圖書館員最偏好「顯著特徵」構面的「團隊型文化」，其次為「專案型文化」。
- (二) 公共圖書館員最偏好「組織領導」構面的「科層型文化」，其次為「團隊型文化」。
- (三) 公共圖書館員最偏好「員工管理」構面的「團隊型文化」，其次為「科層型文化」。
- (四) 公共圖書館員最偏好「組織凝聚」構面的「團隊型文化」，其次為「科層型文化」。
- (五) 公共圖書館員最偏好「策略重點」構面的「科層型文化」，其次為「團隊型文化」。
- (六) 公共圖書館員最偏好「成功準則」構面的「團隊型文化」，其次為「科層型文化」。
- (七) 公共圖書館員對整體組織文化最偏好「團隊型文化」，其次依序為「科層型文化」、「專案型文化」及「市場型文化」。

本研究顯示「團隊型文化」為公共圖書館員最偏好的組織文化，並以「科層型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」為輔。綜合OCAI各構面與整體組織文化偏好的研究結果，公共圖書館員最偏好「團隊型文化」大家庭般的工作環境，其文化特色為以建立共識的方式管理員工、以忠誠與傳統凝聚組織，以及以組織內部氣候與關懷員工作為成功的關鍵。館員其次偏好由「科層型文化」中具備調協與組織能力的館長領導圖書館平穩發展。

三、公共圖書館員的工作滿意度

以下分就工作滿意度之「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」，說明公共圖書館員對工作的滿意程度：

- (一) 公共圖書館員對「內在滿意」構面感到最滿意，對「外在滿意」構面感到最不滿意。
- (二) 公共圖書館員主要對「內在滿意」構面的「道德價值」、「社會服務」及「職業安全與保障」感到滿意，對「工作活動性」、「社會地位」及「授權」則感到較不滿意。
- (三) 公共圖書館員主要對「外在滿意」構面的「上級督導與人際關係」、「上級督導與技巧」及「表現獲得肯定」感到滿意，對「外在滿意」構面的「升遷」、「圖書館政策與實施」及「報酬」則感到較不滿意。
- (四) 公共圖書館員主要對「整體滿意」構面的「同事」、「道德價值」及「社會服務」感到滿意，對「整體滿意」構面的「工作活動性」、「升遷」及「圖書館政策與實施」則感到較不滿意。

綜言之，公共圖書館員的工作滿意主要來自於工作本身，特別是工作本身不違背良心、有機會為他人服務及具穩定性，然而也因工作量過多、在社會上的地位不高且缺乏指導他人做事的機會而對感到不滿意；公共圖書館員對工作所反應的實質收穫最不滿意，特別是圖書館升遷制度、施策方式及薪資的部分，而上級

主管的管理方式與實質肯定則有助於提高館員的工作滿意度。整體而言，公共圖書館員最滿意同事之間的相處情形、工作本身不違背良心及能有機會為社會服務。

四、公共圖書館組織文化與館員工作滿意度的關係

以下說明四種組織文化與工作滿意度各構面之相關情形：

- (一) 「團隊型文化」、「專案型文化」、「市場型文化」及「科層型文化」與館員工作滿意度各構面呈中度正相關。
- (二) 四種圖書館組織文化皆與工作滿意度的「整體滿意」構面相關性最高，其次依序為「內在滿意」與「外在滿意」。
- (三) 「團隊型文化」與工作滿意度各構面的相關性較其他類型的組織文化高。
- (四) 公共圖書館員對四種圖書館組織文化的偏好幾乎與館員工作滿意度各構面呈中度正相關，僅「團隊型文化」與「科層型文化」與館員對工作滿意度的「外在滿意」構面呈低度正相關。
- (五) 館員對「專案型文化」的偏好與工作滿意度的「內在滿意」及「整體滿意」構面相關性較其他類型的組織文化高。
- (六) 館員對「市場型文化」的偏好與工作滿意度的「外在滿意」構面相關性較其他類型的組織文化高。

綜言之，圖書館組織文化與館員工作滿意度有顯著相關。在圖書館組織文化現況方面，團隊型文化對館員於工作各方面滿意程度的影響最明顯，特別是館員的整體工作滿意。在館員對圖書館組織文化的偏好方面，團隊型文化、專案型文化及科層型文化對館員的內在工作滿意影響最明顯，其中專案型文化對館員內在與整體工作滿意的影響明顯大於其他類型的組織文化，市場型文化除了本身對館員的整體工作滿意影響最明顯，對館員外在工作滿意的影響也明顯大於其他類型的組織文化。

五、公共圖書館員的組織文化偏好與工作滿意度差異情形

以下說明館員背景對四種組織文化與工作滿意度各構面之差異情形：

- (一) 館員的組織文化偏好與工作滿意度和性別無關。
- (二) 年齡對館員的組織文化偏好產生顯著差異，年齡介於「46-50」明顯較「30以下」的館員偏好「市場型文化」。
- (三) 館員的組織文化偏好與工作滿意度和工作年資無關。
- (四) 工作部門對館員的組織文化偏好產生顯著差異，「行政」部門的館員較「典藏閱覽」的館員偏好「專案型文化」與「市場型文化」。
- (五) 館員的組織文化偏好與工作滿意度和部門年資無關。
- (六) 職位層級對館員的組織文化偏好與工作滿意度產生顯著差異，「主管」明顯較「館員」偏好各個類型的組織文化、較「其他」職位層級的館員偏好「團隊型文化」與「科層型文化」，且明顯較「館員」偏好工作滿意度的「內在滿意」與「整體滿意」。

(七) 館員是否具備專業資格對館員的組織文化偏好與工作滿意度產生顯著差異。

具備「國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格」的館員明顯較未具備此資格的館員對工作滿意度各構面感到不滿意。具備「國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業資格」的館員明顯較未具備此資格的館員偏好「團隊型文化」、「專案型文化」與「市場型文化」。具備「國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程 20 學分或 320 小時以上」資格的館員明顯較未具備此資格的館員偏好每種類型的組織文化且對工作滿意度各構面感到滿意。館員的組織文化偏好與工作滿意度和具備「國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著」、「正在修習圖書資訊相關學分」與「其他專業背景」等資格無關。

綜言之，不同年齡、工作部門、職位層級、是否具備專業資格等四項個人背景對館員的組織文化偏好與工作滿意度有顯著差異，但在性別、年資及部門年資等方面則無顯著差異。

第二節 建議

本節依據研究結論提出相對應之建議，以做為圖書館策略管理之參考。

(一) 建議公共圖書館形塑特有的圖書館組織文化

本研究發現公共圖書館員對各類型組織文化的感受介於平均數 3.34 至 3.63 之間，對組織文化的偏好則介於 3.56 至 4.02 之間，差距皆相當小，而目前公共圖書館在「成功準則」的標準差僅 0.02，上述情形皆顯示公共圖書館組織文化的獨特性不足，造成圖書館主管無法掌握本身組織文化的優勢與劣勢，以設立未來發展的方向，實為施行策略管理的一大阻礙。依 Schein 的說法(薛因, 2010, 頁 14-15)，組織文化為影響組織成員思考、感受與行為的一套基本假設，可促使成員習得並用來解決組織所面臨的外在適應問題與內部整合管理，建議公共圖書館形塑明確的圖書館組織文化。若從 Hawkins (1997) 水蓮五層次的底層來看，圖書館所形塑的基本假設將提供館員動機的根源，並在共同情感環境下生成館員心靈集合的系統，此系統會指引館員的行為模式，最後透過各種人工飾物塑造整體圖書館的文化氛圍。公共圖書館形塑組織文化的同時也應該加強館員對所屬圖書館組織文化的瞭解，如透過符號、語言、敘事與管理實務等技術的運用，協助館員認知組織文化，以確保館員能夠認同與依循圖書館的發展方向。

(二) 建議公共圖書館領導者實施策略管理之前先瞭解本身的組織文化

本研究結果顯示公共圖書館的顯著文化為「科層型文化」而館員卻最偏好「團隊型文化」。從各所圖書館來看，新北市立圖書館員明顯較其他三所圖書館員能夠接受各類型組織文化，高雄市立圖書館員則是相反，說明新北市立圖書館員可能較願意配合圖書館欲採取的變革，高雄市立圖書館員則可能習於目前的組織文化而較不易接受改變。若圖書館領導者未能事先分析與考量圖書館組織文化的現況與館員的偏好，策略管理的成效恐會大打折扣。建議圖書館領導者以組織文化分

析結果為策略管理的依據，不僅能在現實與未來期許之間取得平衡，也能避免館員對新策略的抗拒心理，以達到策略管理的目的。

（三）建議公共圖書館未來以「團隊型文化」與「專案型文化」為主要發展方向

本研究發現公共圖書館員對「團隊型文化」與「專案型文化」的接受度高於其他類型組織文化，顯示館員對圖書館發展此兩種文化有某種程度的期待，而且根據研究結果，「團隊型文化」與「專案型文化」最有助於提升館員的內在與整體工作滿意。建議公共圖書館可著重發展「團隊型文化」，以館員個人發展利益為圖書館運作的長遠考量，並且輔以發展「專案型文化」，以快速成長與取得新資源為圖書館運作的長遠考量。

（四）建議公共圖書館加強館員的工作滿意度

本研究發現目前無論何種圖書館組織文化皆會影響館員的工作滿意度。由於工作滿意度能夠揭露組織成員對組織的感受與反應，成員的工作滿意度愈高，就愈能積極達成組織願景，落實策略管理的目的。從 Herzberg (1959) 的觀點來看，工作滿意的因素可分別激勵因子與保健因子，激勵因子如同本研究的「內在滿意」，其作用為滿足館員實現自我的基本需求，具正向誘導的力量，建議公共圖書館針對館員最不满意的「工作活動性」、「社會地位」與「授權」加強正向誘導，如深入瞭解館員的工作情形與工作量、藉由館內教育訓練等課程讓館員認知自己在社群中具重要地位，以及增加館員指導他人做事的機會；保健因子如同本研究的「外在滿意」，其作用為預防負面因素對工作滿意度的干擾，但不見得會促進正面滿意，建議公共圖書館針對館員最不满意的「升遷」、「圖書館政策與實施」與「報酬」，減少負面干擾，如當館員表現優良，圖書館領導者應盡量為館員爭取升遷的機會、向館員清楚說明圖書館的政策，並給予討論的空間、適時地以公開儀式表揚館員的良好表現。

（五）建議公共圖書館訂定明確的策略規畫

本研究發現目前多數公共圖書館缺乏完整的策略規畫，可能原因為圖書館組織文化不夠明確。組織願景為圖書館發展的重要策略之一，通常包括明確的組織目標、策略及服務理念。由於成功的策略可提高管理成效，使圖書館的未來發展方向與組織願景契合，建議圖書館應考量本身組織文化的優勢與劣勢，詳盡說明圖書館的核心價值與規劃未來的發展方向，並且定期討論與更新組織願景的內容，做為館員的行為動機與各種行為表現的最高指導原則。

（六）對各所公共圖書館的建議

由於本研究結果顯示「內在滿意」的激勵效果會影響各所圖書館員的組織文化偏好，建議國立公共資訊圖書館可增加「團隊型文化」，在具彈性的組織結構中促進館員個人的發展；臺北市立圖書館可增加「團隊型文化」與「專案型文化」，在具彈性的組織結構中促進館員個人發展與加強創新資源的取得；高雄市立圖書館可增加「科層型文化」，在具穩定性的組織結構中促進有效率的內部整合管理；新北市立圖書館則是可增加「專案型文化」，在具彈性的組織結構中加強創新資源的取得。

第三節 後續研究建議

本研究針對大型公共圖書館的編制內人員進行調查，未能進行全面性的探討，以下提出後續研究之建議，以供未來研究之參考。

(一) 研究方法

本研究採量化的問卷調查法，未能針對研究結果闡述更深層的意義，後續研究若能輔以訪談法等質性研究方法，將使研究結果呈現出量化的廣度與質性的深度，應可更深入瞭解公共圖書館組織文化與館員工作滿意度等相關議題。

(二) 研究對象

由於目前國內尚未有以 CVF 分析圖書館組織文化的實證研究，各類型圖書館的組織文化與館員工作滿意度情形也許有所不同，建議未來研究可針對不同類型圖書館進行調查。此外，現今公共圖書館的約聘雇人員的比例高於以往，業務量幾乎與編制內人員無異。本研究之研究對象為大型公共圖書館的編制內人員，未能瞭解約聘雇人員的情形，未來研究若能將約聘雇人員列入研究對象，應可增加研究結果的豐富性與客觀性。



參考書目

一、中文資料

(一) 圖書

- 大內威廉 (Ouchi, W.) (1981)。Z 理論 (黃明堅譯)。臺北市：長河。(原著出版年：1981)
- 狄爾 (Deal, T. E.)、甘迺迪 (Kennedy, A. A.) (1983)。企業文化 (黃宏義譯)。臺北市：長河。(原著出版年：1982)
- 河野豐弘 (1990)。改造企業文化：如何使企業展現活力 (彭德中譯)。臺北市：遠流。(原著出版年：1990)
- 徐金芬 (1985)。我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究。臺北市：漢美。
- 許士軍主編 (2003)。管理辭典。臺北市：華泰。
- 郭建志 (2003)。組織文化。在鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳主編，組織行為研究在臺灣：三十年回顧與展望 (第十二章，頁 361-391)。臺北縣新店市：桂冠。
- 曾淑賢 (2009)。公共圖書館管理。臺北市：五南。
- 楊世瑩 (2008)。SPSS 統計分析實務 (二版)。臺北市：旗標。
- 蓋柏 (Gabor, A.) (2001)。新世紀管理大師 (齊若蘭譯)。臺北市：時報文化。(原著出版年：2000)
- 達福特 (Daft, R. L.) (2006)。組織理論與設計 (李再長譯)。臺北市：湯姆生。(原著出版年：2004)
- 鄭彩鳳 (2007)。校長競值領導效能研究：理論、指標與衡量。臺北：高等教育。
- 薛因 (Schein, E. H.) (2010)。組織文化與領導 (二版) (許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥等譯)。臺北市：五南。(原著出版年：2004)

(二) 期刊論文

- 丁櫻樺 (1999)。淺析學習型組織在圖書館的應用。國立成功大學圖書館館刊，4 期，22-30。
- 王美鴻 (1997)。從組織文化論大學圖書館的組織變革。大學圖書館，1 卷 2 期，53-68。
- 李美華 (2000)。跨國企業組織文化與跨文化管理研究之應用與探討——以比較分析在台美商李奧貝納廣告公司與日商博陽廣告公司為例。新聞學研究，63 期，163-199。
- 林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒 (2004)。企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成。人力資源管理學報，4 卷 3 期，91-115。
- 連鍾蕙 (1989)。從管理學的觀點談圖書館的組織文化。書香季刊，3 期，41-44。
- 陳書梅 (2002)。知識管理與圖書館組織文化。中國圖書館學會會報，69 期，66-81。
- 曾淑賢 (2010)。公共圖書館專業倫理探討。臺北市立圖書館館訊，27 卷 3 期，1-23。
- 黃麗虹 (1999)。人力資源管理：從圖書館組織文化探究談起。國立成功大學圖書館館刊，4 期，1-12。
- 黃麗虹 (2002a)。以四篇博士論文為例探究中美學術圖書館組織文化之共同點。大學圖書館，6 卷 2 期，136-158。
- 蔡萬助 (2008)。圖書館組織創新管理流程之研究。圖書與資訊學刊，66 期，53-73。
- 繆敏志 (2001)。從組織文化相關量化研究評析競值架構。國立政治大學學報，83

期，157-195。

(三) 學位論文

- 丁素宜(2009)。應用激勵-保健理論探討我國大學圖書館館員工作滿意之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所，臺北市。
- 張有物(2007)。中部地區大學圖書館館員工作滿意度與工作績效關聯性之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學商業教育學系，彰化縣。
- 許季穎(2010)。大學校院圖書館館員組織承諾與工作滿意度之研究(未出版之碩士論文)。南華大學出版與文化事業管理研究所，嘉義縣。
- 彭于萍(2010)。大學圖書館員工作滿意與工作績效之關係：兼論工作自主性之調節效果(未出版之博士論文)。銘傳大學管理研究所博士班，臺北市。
- 黃綠琬(1995)。公共圖書館專業與非專業館員工作滿意程度之比較研究(未出版之碩士論文)。淡江大學教育資料科學學系，臺北市。
- 黃麗虹(2002b)。網際網路應用對大學圖書館組織文化之影響：以五所大學圖書館為例(未出版之博士論文)。國立臺灣大學圖書資訊學研究所，臺北市。
- 鐘杏芬(2011)。大學圖書館館員個人背景、工作價值觀與工作滿意度相關性之研究(未出版之碩士論文)。國立中興大學圖書資訊學研究所，臺中市。

(四) 電子資源

- 公共圖書館統計系統(2011)。2011年度彙整結果。檢索自：http://publibstat.ntl.gov.tw/index.php?do=statistic_2011
- OCAI online(2012)。Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI)。Retrieved from: <http://www.ocai-online.com/>

二、西文資料

(一) Books

- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. (Classic ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Revised ed.). New York: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, M. S. (1959). *Motivation to work*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row.
- International Federation of Library Associations and Institutions (2001). *The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development*. München: Saur.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago:

- Rand McNally.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-35). London: Wiley.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. (1991). *Essentials of person-environment-counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behaviour in organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, (vol. 5, pp. 115-142). London: JAI Press.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory*. New York: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983a). Organizations as shared meanings. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 55-65). Greenwich, CT: JAI Press.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Stueart, R. D., & Moran, B. B. (2007). *Library and information center management* (7th ed.). London: Libraries Unlimited.
- Szilagyi, A. D., Jr., & Wallace, M. J., Jr. (1980). *Organizational behavior and performance* (2nd ed.). California: Goodyear.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. (Minnesota studies in vocational rehabilitation Vol. XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

(二) Journal Articles

- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and*

- Social Psychology*, 67, 442-435.
- Adio, G., & Popoola, S. O. (2009). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175-184.
- Allen, D., & Wilson, T. (2003). Vertical trust/mistrust during information strategy formation. *International Journal of Information Management*, 23(3), 223-237.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Awan, M. R., & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, 31(4-5), 253-266.
- Bowker, G., & Brooks, L. J. (2002). Playing at work: Understanding the future of work practices at the institute for the future. *Information, Communication & Society*, 5(1), 109-136.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Calvert, P. J. (2010). Why do staff of joint-use libraries sometimes fail to integrate? Investigating cultures and ethics in a public-tertiary joint-use library. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2), 133-140.
- Cordeiro-Nilsson, C. M., & Hawamdeh, S. (2011). Leveraging socio-culturally situated tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 88-103.
- Darrah, C. N., English-Lueck, J. A., & Saveri, A. (2002). Trusting strangers: Work relationships in four high-tech communities. *Information, Communication & Society*, 5(1), 90-108.
- Duren, P. (2010). Public management means strategic management: How can libraries fulfill the requirements of the new public management? *Library Management*, 31(3), 162-168.
- Eckhardt, A., Laumer, S., & Weitzel, T. (2009). Who influences whom? Analyzing workplace referents' social influence on IT adoption and non-adoption. *Journal of Information Technology*, 24(1), 11-24.
- Hackman, J. R., & Oldam, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harrison, P. J., & Shaw, R. N. (2004). Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management*, 25(8), 391-398.
- Hart, G. (2010). Job satisfaction in a South African academic library in transition. *Journal of Academic Librarianship*, 36(1), 53-62.
- Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complex. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Iivari, N. (2006). "Representing the user" in software development - a cultural analysis of usability work in the product development context. *Interacting with Computers*, 18(4), 635-664.
- Jungbae Roh, J., Hong, P., & Park, Y. (2008). Organizational culture and supply chain strategy: A framework for effective information flows. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(4), 361-376.
- Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., von Dran, G., & Stanton, J. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53.
- Karim, N. H. A. (2010). The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library &*

- Information Science*, 15(3), 149-163.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-79.
- Lee, G. G., & Pai, J. (2003). Effects of organizational context and inter-group behaviour on the success of strategic information systems planning: An empirical study. *Behaviour and Information Technology*, 22(4), 263-280.
- Lim, S. (2007). Library information technology workers: Their sense of belonging, role, job autonomy, and job satisfaction. *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 492-500.
- Linn, M. (2008). Organizational culture: An important factor to consider. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 21(3), 88-93.
- Line, M. B. (1999). Types of organizational culture. *Library Management*, 20(1 and 2), 73-75.
- Leysen, J. M., & Boydston, J. M. K. (2009). Job satisfaction among academic cataloger librarians. *College & Research Libraries*, 70(3), 273-297.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Lyytinen, K., & Rose, G. M. (2006). Information system development agility as organizational learning. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 183-199.
- Malinconico, S. (1984). Managing Organizational Culture. *Library Journal*, 109(7), 791-793.
- Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K., & Butler, J. (2010). Future leaders' views on organizational culture. *College & Research Libraries*, 71(4), 322-345.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McElroy, M. W. (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 195-203.
- Miller, J. P. (1994). The relationship between organizational culture and environmental scanning: A case study. *Library Trends*, 43(2), 170-205.
- Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. (2009). Organizational characteristics fostering intellectual capital in Canada and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 135-148.
- Oliver, G. (2004). Investigating information culture: A comparative case study research design and methods. *Archival Science*, 4(3-4), 287-314.
- Oliver, G. (2008). Information culture: Exploration of differing values and attitudes to information in organizations. *Journal of Documentation*, 64(3), 363-385.
- Oliver, S., & Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Ouchi, W. G., & Wilkins A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Palanisamy, R. (2009). Tacit knowledge sharing in geographically distributed enterprise resources planning (ERP) implementation: An exploratory multi-site case study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(1), 1-12.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Puth, G., & Ewing, M. T. (1998). Managers' and employees' perceptions of communication in a service culture: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 3(3), 106-114.

- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, 9, 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Samuels, A. R. (1981). Planning and organizational culture. *Journal of Library Administration*, 2(2/3/4), 145-158.
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67(14), 1-29.
- Schlosser, M. (2011). OSUL2013: Fostering organizational change through a grassroots planning process. *College & Research Libraries*, 72(2), 152-165.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlations. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Shaughnessy, T. W. (1988). Organizational culture in libraries: Some management perspectives. *Journal of Library Administration*, 9(3), 5-10.
- Shepstone, C., & Currie, L. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368.
- Singh, R. (2009). Does your library have a marketing culture? Implications for service providers. *Library Management*, 30(3), 117-137.
- Smircich, L. (1983b). Concepts of culture and organization analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 339-358.
- Urquhart, C. (2001). Analysts and clients in organizational contexts: A conversational perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(3), 243-262.
- Wilkins, A.L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Zhu, V. (C. Y.), & Sun, L. (2010). The interactive relationship between corporate cultures, leadership style and knowledge management. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 1(3), 54-68.

(三) Ph. D Dissertation

- Brooks, M. G. (2007). *Organizational leadership in academic libraries: Identifying culture types and leadership roles* (Unpublished Doctoral dissertation). Marshall University.

附錄一「臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係」調查問卷

首先感謝您協助本研究！為瞭解國內公共圖書館組織文化的情形，以及圖書館組織文化與館員工作滿意度之間的關係，研究者特設計「臺灣公共圖書館組織文化與館員工作滿意度之關係」調查問卷。本問卷共分為三部分，包括「圖書館組織文化」、「館員工作滿意度」與「個人基本資料」。您的意見將成為本研究的必要參考依據，您所填答的資料僅供學術研究之用，並且受到謹慎保密，請放心填答。

國立中興大學圖書資訊學研究所
 指導教授：張慧銖博士
 研究生：邱慧瑩
 中華民國 101 年 9 月 7 日

【第一部分】圖書館組織文化

為瞭解您如何看待您目前所屬圖書館的文化，以及您對未來圖書館文化的偏好，請您就下列問題，於「現況」欄位中圈選符合貴館現況的描述程度，並於「偏好」欄位中圈選符合您偏好的描述程度。

我期望未來圖書館的樣子

題號	問題	現況					偏好				
		非常符合	符合	無意見	不符合	非常不符合	非常喜好	喜好	無意見	不喜好	非常不喜好
1-1	我的圖書館像一個大家庭，館員之間會互相分享。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1-2	我的圖書館的工作環境充滿活力，館員總是富有企圖心與冒險精神。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1-3	我的圖書館強調工作成果，館員總是充滿競爭力與成就感。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1-4	我的圖書館相當制式，館員會依照正式的流程與規範行事。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2-1	我的圖書館館長以亦師亦友的方式領導館員，具有大家長的風範。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2-2	我的圖書館館長具有企業家精神，勇於創新與冒險。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2-3	我的圖書館館長處事嚴謹且富有進取心，相當重視工作成果。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2-4	我的圖書館館長擅於溝通、協調與整合，促使圖書館的運作順暢。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

題號	問題	現況					偏好				
		非常符合	符合	無意見	不符合	非常不符合	非常喜好	喜好	無意見	不喜好	非常不喜好
3-1	我的圖書館管理方式強調團隊合作、凝聚共識與成員參與。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3-2	我的圖書館管理方式強調自由冒險與展現個人獨創性。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3-3	我的圖書館管理方式強調高度競爭、高度要求與目標達成。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3-4	我的圖書館管理方式強調館員的遵從、可預測性、工作保障與關係穩定。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4-1	我的圖書館凝聚館員的方式是忠誠與相互信任，因而館員對圖書館擁有高度認同感與歸屬感。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4-2	我的圖書館凝聚館員的方式是承諾創新發展，強調圖書館要引領創新。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4-3	我的圖書館凝聚館員的方式是強調成果與目標達成。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4-4	我的圖書館凝聚館員的方式是正式的規範與政策，強調維持圖書館的運作順暢。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5-1	我的圖書館強調人力發展，給予館員高度信任與發展空間，並且鼓勵持續參與。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5-2	我的圖書館強調取得新資源和建立挑戰，重視圖書館能不斷嘗試新事物和尋求機會。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5-3	我的圖書館強調具競爭力的行動和成果，重視圖書館在市場上超越目標、勝過競爭對手。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5-4	我的圖書館強調長期穩定性，重視流暢有效率的作業流程。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6-1	我的圖書館認為，人力資源發展、團隊合作、員工承諾及關心員工是衡量圖書館成功的標準。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6-2	我的圖書館認為，在館長與創新人員的帶領下，擁有獨特創新的服務是衡量圖書館成功的標準。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6-3	我的圖書館認為，具備競爭市場的領導優勢是衡量圖書館成功的標準。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6-4	我的圖書館認為，可靠有效率的服務傳遞與低成本的服務產出是衡量圖書館成功的標準。	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

【第二部分】館員工作滿意度

為瞭解您對目前工作的滿意程度，請您就下列問題，圈選符合工作現況的描述程度。

題號	問題	非常符合	符合	無意見	不符合	非常不符合
7-1	目前工作讓我有機會發揮所長，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-2	目前工作能讓我得到成就感，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-3	目前工作量與忙碌的情形，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-4	目前工作能讓我有機會指導他人做事，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-5	目前工作能讓我有機會以自己的方式處理事情，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-6	目前工作能讓我有機會獨立處理事情，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-7	目前工作能讓我在不違背良心的情況下做事，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-8	目前工作具穩定性，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-9	目前工作能讓我有機會為他人服務，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-10	目前工作能讓我有機會在社群中擁有重要的地位，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-11	目前工作能讓我有機會經歷各種不同的事件，我感到滿意。	5	4	3	2	1
7-12	目前工作能讓我為自己的工作規劃或判斷負責，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-1	目前工作讓我有機會升遷，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-2	目前圖書館的政策與執行方式，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-3	比照我目前的工作量與所得到的薪資，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-4	目前因我的工作表現良好所得到的讚許與獎勵，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-5	目前我的上級主管對待部屬的方式，我感到滿意。	5	4	3	2	1
8-6	目前我的上級主管的決策能力，我感到滿意。	5	4	3	2	1
9-1	目前工作中同事之間相處的情形，我感到滿意。	5	4	3	2	1
9-2	目前工作環境的舒適度，我感到滿意。	5	4	3	2	1
9-3	目前工作環境的安全性，我感到滿意。	5	4	3	2	1
9-4	目前工作環境的軟硬體設備，我感到滿意。	5	4	3	2	1

【第三部分】個人基本資料

1. 您的性別？

₁ 男 ₂ 女

2. 您的年齡？

₁ 30 以下 ₂ 31-35 ₃ 36-40 ₄ 41-45 ₅ 46-50 ₆ 51-55 ₇ 56 以上

3. 您於圖書館的工作年資？

₁ 0-3 年 ₂ 4-6 年 ₃ 7-9 年 ₄ 10 年以上

4. 您目前的工作部門？

₁ 採訪編目 ₂ 典藏閱覽 ₃ 期刊 ₄ 推廣 ₅ 參考服務 ₆ 視聽服務 ₇ 資訊系統
₈ 數位典藏／特藏 ₉ 行政 ₁₀ 其他（請詳述）_____

5. 您任職於上述工作部門的時間？

₁ 0-3 年 ₂ 4-6 年 ₃ 7-9 年 ₄ 10 年以上

6. 您的職位層級？

₁ 主管（館長／副館長／組長／主任）
₂ 館員（組員／專員／辦事員／幹事／編審／書記／秘書）
₃ 其他（請詳述）_____

7. 請問您具備何種圖書資訊專業背景？（可複選） University

₁ 國家考試圖書資訊管理類科及格並取得任用資格
₂ 國內外大專院校圖書資訊學本科或相關系所畢業
₃ 國內外大學畢業，曾修習圖書館各級主管機關核准或委託之圖書資訊學科目課程
20 學分或 320 小時以上
₄ 國內外大學畢業，並有圖書館專門學科論著
₅ 正在修習圖書資訊相關學分
₆ 具備其他專業背景（請詳述）_____