國立政治大學圖書資訊學數位碩士在職專班

碩士論文

Master's Thesis
E-learning Master Program of Library and Information Studies
National Chengchi University

大學圖書館館員離職傾向及其與主管領導風格、館員工作鑲嵌相關研究

Study on Turnover Intention for Academic Librarian and Its Relationship with Leadership Style of Directive Supervisor and Job Embeddedness in Taiwan

指導教授：王梅玲 博士

Adviser: Dr. Mei-Ling Wang

研究生：林均憶 撰

Author: Chun-Yi Lin

中華民國一百零八年六月

June, 2019

DOI:10.6814/NCCU201900343

謝辭

兩年的時間現在回想起來感覺是一眨眼，但在經歷的當下，除了每個課程要繳的個人報告、團體報告及每周要寫的議題討論及測驗外，白天要忙工作，晚上要忙家事。真的曾經祈禱自己可以生出三頭六臂，或是一天有 48 小時，以應付這些大大小小的事。也曾懷疑自己真的有辦法兩年內完成學業嗎？老天保佑！我真的做到了！

能順利畢業，最先感謝的是我的指導教授梅玲老師。不僅在我的論文上給予的細心與耐心指導，且每次放長假時，總鼓勵我們安排出遊行程，讓我可以適時的放鬆身心以迎接新的挑戰。但對我最有助力的是每次 meeting 時的精神喊話，有如念力般的每當我低潮時就不時的告訴自己：「我一定可以完成的，加油！」。還要感謝楊美華老師及莊道明老師對我論文的建議與指正，使其更加完善。

而在研究所的生涯中，很高興擁有一群願意互相幫忙的同學們，尤其是美真、士軒及漢斌，因為你們，讓團體報告每次都能無痛且快速的順產；還有佳琦，因為有你，讓兩次的口試都能順利過關。真的感謝同學們大家彼此間的鼓勵與打氣，是我能持續下去的動力。

另外，感謝我的工作夥伴們，不論在工作上及論文上給我的支持與協助。還有我的爸、媽體諒我因為忙於課業久久才回家一趟，每次回家還準備我最喜歡的菜色，謝謝你們！

最後要感謝的是我的兒子們與老公。謝謝你們在我被課業及工作搞得七暈八素的時候，願意幫我分擔家事，願意忍受我的壞脾氣。尤其是我最親愛的老公，總在東方魚肚未白，暗夜月勾高掛時，趟趟接送我，我知道你在我人生這一趟重要的旅途上不會缺席。每當回首這兩年的百里奔波，回憶裡總裹著你對我的默默支持，雖然是小小的，但對我，卻如鑽石般閃耀...

衷心感謝大家，因為你們，讓我終於實現一個我期待已久的夢想~

均憶 謹誌於高雄

2019 年 6 月

DOI:10.6814/NCCU201900343

中文摘要

近年來社會環境的變遷，使得大學圖書館員面對不同於以往的職場環境，也須面臨離職的考量。在企業界的調查顯示有許多人是因為不滿意主管的領導風格而想離職，而大學圖書館員的離職原因何在，且若已有離職念頭是甚麼因素未實際付諸行動。因此，本研究目的在瞭解大學圖書館員的離職傾向與主管領導風格、館員工作鑲嵌的相關性為何。希望藉此研究降低大學圖書館員的流動率，使組織得以發揮效能。

研究設計架構以主管領導風格為自變項；館員離職傾向為依變項；館員工作鑲嵌為干擾變項；館員個人屬性為人口變項。透過問卷調查法針對國內 127 所大學圖書館的 1,554 位館員進行調查，藉由獨立樣本 T 檢定、Pearson 相關係數、單因子變異數及階層迴歸等方式進行分析，得到以下結論：(一)大學圖書館有近半數的館員產生離職念頭且個人屬性確實影響館員的離職傾向。(二)大學圖書館高體諒高體制領導風格的主管佔多數，且若主管為低體諒的領導風格容易讓館員產生離職念頭。(三)館員與所服務的圖書館鑲嵌關係愈緊密，離職意願會愈低，且會影響原本因對於主管領導行為不滿而產生的離職念頭。(四)館員個人屬性對於主管領導風格、工作鑲嵌有所影響。

針對研究結果提出以下建議：(一)大學校方任命主管時宜加以考量其領導能力，且人事單位應辦理領導知能相關研習課程；私立大學應給予職員足以安心的福利、薪資及升遷制度。(二)大學圖書資訊相關系所宜開設領導專業相關課程;圖書資訊相關學會可舉辦領導技能研習或工作坊。(三)大學圖書館的主管應充實自身領導相關知能，重視與組織成員間的相互關係，協助成員提升與組織間的鏈結程度並強化館員的工作滿意度。

關鍵字：大學圖書館、離職傾向、領導風格、工作鑲嵌、圖書館員

DOI:10.6814/NCCU201900343

Abstract

Recently, the changes in the social environment have made it necessary for academic librarians to face the different workplace environments in the past. Surveys from industry show that many people want to resign because they are dissatisfied with the leadership style of the supervisor. In order to understand the reason of turnover for academic librarians, and what factors have not actually been put into action if there is a turnover idea. Therefore, the purpose of this study is to explore the turnover intention for academic librarians and Its leadership with Leadership style of directive supervisor and job embeddedness in Taiwan. It is hoped that this study will reduce the turnover rate of academic librarians and enable organizations to be effective.

The research structure is based on the leadership style as the independent variable; the librarian's turnover intention is the dependent variable; the librarian's job embeddedness is the moderating variable; the librarian's personal attribute is the demographic variable. Data for the study come from a questions survey of 1,554 librarians from 127 academic libraries in Taiwan. Results shows: (a) Nearly half of the librarians in the academic library had a turnover intention and personal attributes did affect the librarian's turnover intention. (b) The leadership style for High-consideration and high-initiating stricture is the majority of supervisors of the academic library's. If the supervisor is a low-conformity leadership style, it is easy for the librarian to have a turnover intention. (c) Being higher embeddedness between the librarian and the library, the lower the willingness to turnover, and the impact of the turnover intention that was originally caused by dissatisfaction with the leadership behavior. (d) The personal attributes of the librarians have an impact on the leadership style and job embeddedness.

The following suggestions are made for the research results: (a) The universities should consider the leadership ability when appointing the supervisor; the personnel section should host the relevant courses of leadership knowledge; the private university should offer the staff sufficient welfare, salary and promotion system. (b) The department of library and information of the University should be provided with relevant courses on leadership; the library information related Society can hold leadership skills training and workshops. (c) The supervisor of the university library should enrich the relevant knowledge of its own leadership, attach importance to the relationship with the members, assist the members to improve the degree of linkages with the organization and strengthen the job satisfaction of the librarians.

Key words: Academic library, Turnover intention, Leadership style, Job embeddedness, Librarian

DOI:10.6814/NCCU201900343

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　名詞解釋..... 3

第二章 文獻探討 5

第一節　離職傾向與大學圖書館館員離職因素探討..... 5

第二節　領導風格及國內大學圖書館相關研究..... 10

第三節　工作鑲嵌與相關文獻探討..... 14

第三章　研究方法與實施..... 18

第一節　研究範圍與限制..... 18

第二節　研究設計..... 19

第三節　研究方法..... 22

第四節　研究工具..... 23

第五節　資料蒐集與分析..... 29

第六節　研究實施步驟..... 36

第四章　研究結果與分析..... 39

第一節　基本資料..... 39

第二節　大學圖書館館員離職傾向分析..... 43

第三節　大學圖書館主管領導風格分析..... 50

第四節　館員工作鑲嵌狀況分析..... 55

第五節　各構面之相關性分析..... 61

第六節　館員工作鑲嵌干擾效果檢驗..... 65

第七節　綜合討論..... 66

DOI:10.6814/NCCU201900343

第五章　結論與建議.....72
第一節　結論.....72
第二節　建議.....76
第三節　後續研究建議.....78

參考文獻.....80

附錄一：107 學年度一般性及技職性大學圖書館名錄.....86

附錄二：大學圖書館員組織行為調查問卷.....90

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 目 次

表 2-1　Abelson 離職因素分類表.....7
表 2-2　本研究各構面意涵.....17
表 3-1　主管領導風格體諒構面量表.....24
表 3-2　主管領導風格體制構面量表.....24
表 3-3　館員工作鑲嵌連結構面量表.....25
表 3-4　館員工作鑲嵌契合構面量表.....25
表 3-5　館員工作鑲嵌犧牲構面量表.....26
表 3-6　館員離職傾向量表.....26
表 3-7　前測問卷題目修正表.....29
表 3-8　問卷發放狀況表.....30
表 3-9　「大學圖書館員組織行為問卷」信度分析.....31
表 3-10　驗證性因素分析適配指標數值.....33
表 3-11　「大學圖書館員組織行為問卷」驗證性因素分析表.....33
表 3-12　各構面區別效度分析.....35
表 4-1　基本資料分析.....42
表 4-2　館員離職傾向填答次數統計表.....44
表 4-3　所屬大學性質對館員離職傾向分析.....44
表 4-4　館員個人屬性對離職傾向分析.....48
表 4-5　主管領導風格填答次數統計表.....51
表 4-6　所屬大學性質對主管領導風格認知差異分析.....52
表 4-7　館員個人屬性對主管領導風格認知差異分析.....53
表 4-8　館員工作鑲嵌各構面填答次數統計表.....56
表 4-9　所屬大學性質對館員工作鑲嵌程度分析.....57

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-10　館員個人屬性對工作鑲嵌程度分析.....58
表 4-11　主管領導風格與館員離職傾向之相關矩陣.....62
表 4-12　主管領導風格與館員離職傾向統計表.....62
表 4-13　館員工作鑲嵌與館員離職傾向之相關矩陣.....63
表 4-14　館員工作鑲嵌與館員離職傾向統計表.....64
表 4-15　主管領導風格與館員工作鑲嵌之相關矩陣.....65
表 4-16　主管領導風格、館員工作鑲嵌對館員離職傾向之階層迴歸分析表.....66
表 4-17　研究假設檢定結果.....68

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

圖 目 次

圖 2-1　傳統離職分類.....6

圖 2-2　員工退縮決策過程模式.....8

圖 2-3　Lee 與 Mitchell(1994)的離職決策路徑圖.....9

圖 2-4　俄亥俄州立大學（Ohio State University）的領導型態圖.....12

圖 3-1　研究架構圖.....20

圖 3-2　研究步驟圖.....38

圖 4-1　領導型態次數分配圖.....50

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

不論在任何行業，「人」是組織中最重要的組成要素。McShane 與 Von Glinow（2015）將「組織」定義為：一群人為了某一個目的而聚在一起工作的團體，其構成為彼此間的互動以達成特定目標，並期待以協調的方式來完成某些工作。由此定義可知，組織成員在組織的重要性。管理學之父彼得・杜拉克（Perter F. Drucker）也強調人是組織中最大的資產（Drucker, 2000/陳琇玲譯，2001）。企業界在人力資源管理領域中，員工的離職因素已是被廣泛討論的議題。而離職雖可讓組織人力流動，使組織產生活力，但組織仍須想辦法留住優秀人才，才可使組織持續成長（黃英忠，2016）。因此，人力資源管理領域近年來對於離職行為探討日益重視。

過去許多在探討員工離職因素的研究，多著重以組織面的角度看待離職問題，如組織文化、組織承諾或薪酬制度等，或是如 Abelson（1987）將離職因素分為自願、非自願及可避免、不可避免四個構面，而歸納出如工作條件、生涯規劃、照顧家人、免職、重病等因素。熊明良與顧良智（2007）則將離職因素分為自願與非自願兩部分，其中自願離職包含個人因素、綜合因素與組織因素；非自願離職則含辭退及裁員兩部分。Lee 與 Mitchell（1994）則提出離職展開模式（Unfolding model）說明員工會因為所遇到的衝擊事件並考量個人與工作的狀況，而產生不同的離職路徑。

以往圖書館員被認為是一份穩定的工作，但近年來因社會環境的變遷，少子化的衝擊，大學母機構的財務緊縮，連帶也使得大學圖書館面臨遇缺不補的狀況。以教育部的統計資料顯示，100 學年度編制為大學圖書管理身分類別的人數有 1,659 人（教育部，2012），至 107 學年度降為 1,554 人（教育部，2019），降幅達 6.33%。且多所公立大學圖書館員原為公務人員的缺額，也改由約聘人員任職。另外還有多所大學圖書館併校及圖書館與資訊單位組織合併的狀況，都迫使圖書館員不得不面臨職位變動的考量。面對與以往不同的職場環境，不禁思考在大學圖書館組織中的館員，會為了什麼原因而產生離職念頭呢？在上述各家學者所探討的離職研究中，並未針對圖書館員進行調查研究。因此，想藉此研究瞭解大學圖書館員的離職傾向為何？

在 2011 年 360d 才庫人力資源公布的「上班族離職技巧調查」中，有 72%的受訪者表示其離職的真正原因是「再也受不了主管」（楊伶雯，2011）。2018 年 3 月 16 日卡內基訓練（Dale Carnegie）的「發現領導盲點」論壇中，卡內基訓練行銷長 Michelle Bonterre 開場時公布卡內基的最新調查顯示，有 50%的員工想離職並非想離開目前的工作，而是想離開現任主管（張

DOI:10.6814/NCCU201900343

朝鈞、陳虹宇，2018）。學者 Mintzberg 亦指出，組織中的主管為了達成組織目標，須扮演人際性、資訊性與決策性的角色，包括負責激勵與引導部屬、收集組織內外的資料、對外宣告組織計畫或成果、檢視組織環境、排除組織障礙等（轉引自 Robbins & Judge, 2016/黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯，2017）。由此可知，主管在執行以上角色的過程中，與部屬成員間的互動關係是否良好，會牽動該組織能否順利執行任務以達成組織目標，也會影響部屬是否繼續留在原組織的意願。大學的圖書館員是否也會因為主管的領導風格因素而產生離職的想法嗎？

領導風格是指主管因文化或個人特質而表現出來的領導行為（張慶燻，2004）。初期進行領導風格研究時，多關注於領導者的個人特質。Stogdill (1948)的研究指出成功的領導者有智力高、有警覺性、有可靠性等共同特徵。後來的領導行為研究則漸趨向主管的領導風格會因後天的其它因素逐漸養成(鍾清惠，2016)。如有些主管會強調組織目標，有些主管注重組織學習，也有些主管重視與組織成員間的關係，於是產生各式不同的領導風格。以往國內鮮少以大學圖書館員對於其直屬主管的領導風格進行研究。因此，想知道大學圖書館員們對於直屬主管的領導風格的認知為何？

而當館員有離職的念頭產生，是何種原因促使館員未將離職行為付諸實現？Mitchell、Holtom、Lee、Sablynski 與 Erez（2001）提出「工作鑲嵌」模型來解釋組織中的成員選擇願意繼續留在組織中工作的原因。Mitchell 等學者認為組織成員與組織中的其他成員、所處環境有密切的相關，而要離職時則會衡量所要犧牲的利益是否值得，才會對於離職做最後的抉擇。因此，他們將工作鑲嵌分為連結（Links）、契合（Fit）與犧牲（Sacrifice）三個因素。相較於過去對於組織成員的離職研究多將重點集中在成員對於工作滿意度、工作壓力、組織承諾等個人或組織單方面的角度探討，工作鑲嵌模式則強調組織成員與組織間的各種關係程度才是影響成員是否實現離職念頭的真正原因。

畢竟人類的行為與社會環境息息相關。人存在於各式各樣的社會網絡之中，在職場中人們是以員工的角色與組織之間形成網絡。因此，本研究嘗試藉由工作鑲嵌模式，以大學圖書館館員與圖書館組織內的網絡關係來探討館員為甚麼有離職想法卻選擇仍然繼續留在原組織服務的原因，期望更能解釋館員對於離職傾向的實際想法，並讓大學圖書館主管了解館員真正的想法，以思考如何留住優秀的館員，避免人才流失。

國內圖書資訊領域在研究機構組織行為或人力資源管理方面的文獻所佔比例不高，對於館員離職因素的探討更不多見。因此，希望透過大學圖書館主管領導風格及館員工作鑲嵌程度以解釋大學圖書館員的離職傾向。

DOI:10.6814/NCCU201900343

第二節　研究目的

本研究以大學圖書館館員為研究對象，探究大學圖書館館員的離職現象及原因，及主管的領導風格對館員產生離職念頭的影響，並想得知館員的工作鑲嵌因素是否會動搖館員的離職意願。希望透過此研究可了解館員們認同之主管領導風格為何，以提供給在大學圖書館任職的主管們於領導實務上運用時的參考；並尋出影響大學圖書館館員離職意念的可能因素，以降低館員之離職率，減少圖書館培養核心館員之成本，進而提昇圖書館組織之生產力及效能。據上所述，本研究之目的如下：

一、探究大學圖書館館員的離職傾向現象與原因。

二、探討大學圖書館主管領導風格對館員離職傾向的影響。

三、瞭解大學圖書館館員工作鑲嵌與離職傾向的關係。

四、釐清大學圖書館主管領導風格、館員工作鑲嵌與館員離職傾向的關係。

第三節　研究問題

根據本研究目的，主要希冀探討下列問題：

一、大學圖書館館員的離職傾向現象為何？欲離職的原因為何？

二、大學圖書館的主管領導風格為何？不同的主管領導風格是否會讓部屬產生離職念頭？

三、大學圖書館員工作鑲嵌的程度如何？大學圖書館員的工作鑲嵌程度是否會影響其離職傾向？

四、大學圖書館的主管領導風格與館員工作鑲嵌的關係為何？大學圖書館館員的工作鑲嵌程度，是否會動搖原本因不滿意主管之領導風格而產生離職行動的決心？

第四節　名詞解釋

本研究將針對大學圖書館主管領導風格與館員工作鑲嵌對於館員離職傾向關係之探究，以下對於研究中重要的概念名詞加以解釋說明：

DOI:10.6814/NCCU201900343

一、大學圖書館(University Libraries)

依據楊美華（1995）於《圖書館學與資訊科學大辭典》中對於大學圖書館的定義為大學所附設的圖書館，係屬學術型圖書館。其為達成支援教學、研究及學術推廣的目標，而進行蒐集、組織及運用各項圖書資訊資源的工作及相關服務。通常大學圖書館意謂一所大學內的總圖書館，其服務對象包括大學部學生、研究生及教職員。本研究中的大學圖書館係指教育部大專校院名錄中所列之一般性及及技職性之公、私立大學所屬之圖書館。

二、領導風格（Leadership styles）

張慶勳(2004)將領導風格定義為組織領導者因社會或組織文化及個人特質的影響所表現出來的領導行為。本研究將依研究目的採行俄亥俄州立大學（Ohio State University）的雙構面領導行為模式。Halpin 與 Winer 再依據俄亥俄州立大學提出之雙構面領導行為模式進行修正後，提出「體制」（initiating structure）、「體諒」（consideration）雙構面理論。「體制」為領導者對於組織有十分明確的工作目標，並會明白告知組織成員其工作任務，以確保達成組織目標；「體諒」為領導者重視與組織成員間相互的人際關係，並期望營造成員間互相信任與尊重的工作氛圍。此理論依據領導者之領導行為偏向體制或體諒的傾向高低，將主管之領導風格區分為高體制高體諒、高體制低體諒、低體制高體諒及低體制低體諒四種領導風格。

三、工作鑲嵌（Job embeddedness）

工作鑲嵌的概念最早由 Mitchell 等學者(2001)提出，其認為組織中的成員與組織內或組織外的人、事、物間有緊密的關係，藉由此關係所產生的網絡會產生無法分割的連結，他們亦將工作鑲嵌分為連結（Links）、契合（Fit）與犧牲（Sacrifice）三個構面，來探討各式鑲嵌與組織成員離職行為的關係。本研究所指之工作鑲嵌，為組織成員與所屬組織內之人、事、物等連結、契合及犧牲關係之相連網絡。

四、離職傾向（Turnover）

Mobley（1977）認為離職傾向是測量離職行為的最佳指標。黃英忠（2001）指出在實際離職行為前對離職問題評估衡量的行為即為離職傾向。蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝與凌雅慧（2003）認為「離職傾向」是個體考慮從事離職行為的一種心理狀態，是一種想離開組織之認知及想法，亦即是一種對離職的認知及態度，當然也表示員工心中對離職的想法或計劃。本研究所稱之離職傾向為組織成員在實際離開目前所屬單位組織前評估考量的行為。

DOI:10.6814/NCCU201900343

第二章 文獻探討

此研究期望探討在大學圖書館組織中，主管的領導風格對館員離職傾向的影響，並欲瞭解工作鑲嵌程度是否會影響其離職意願。本章文獻探討的第一節將以離職傾向為起始，整理離職相關理論與研究及圖書資訊領域之相關研究；第二節則綜觀領導風格的相關理論與研究；第三節藉由文獻瞭解工作鑲嵌之定義與意涵。希冀藉由各相關理論的耙梳，釐清本研究之架構並尋出研究方向。

第一節　離職傾向與大學圖書館館員離職因素探討

Price（1977）將離職定義為「從組織中獲取物質利益的個體終止其組織成員關係的過程」，更於 1997 年補充說明離職為個體作為組織成員狀態的改變（轉引自陳微微，2016）。Mobley（1982）將「離職」定義為個人在組織中的某一職務工作一段時間後，經過考量後離開其工作職務的行為，導致失去原本的職務和利益，並和原組織完全脫離關係。黃英忠（2016）認為離職分為廣義與狹義，廣義是指勞動移動（labor turnover），含地域間、職業間及產業間的移動，也意指組織中人員的流入及流出；狹義的定義則侷限在人員由組織內部往外部的勞動移動。檢視以上定義發現，離職可區分為廣義上指組織中人員的流動；狹義上則是指組織內的人員終止與原組織的關係並離開原組織。

Miller、Katerberg 與 Hulin（1979）認為離職傾向是產生離職念頭與尋找其它工作機會之總體表現或態度。而黃英忠 （2001）指出在實際離職行為前對離職問題評估衡量的行為即為離職傾向。蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝與凌雅慧（2003）將「離職傾向」視為使個體考慮從事離職行為的一種心理狀態，是一種想離開組織之認知及想法，亦即是一種對離職的認知及態度，當然也表示員工心中對離職的想法或計劃。在過去許多的研究中發現，若組織成員間所表現的離職傾向越高，越有機會產生實際的離職行為，因此，離職傾向是測量離職行為的最佳指標（Mobley, 1977; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; 黃英忠，2001; 劉靜如，2016）。因此，離職傾向可視為一種意圖，其可衡量組織成員想離開目前的工作崗位之意念強度。若組織可了解其組織成員之離職傾向，即能於組織管理上採取措施因應（黃湘婷，2016）。

關於離職產生的原因，Mobley 等（1978）的研究中，整合多位學者的意見，將離職因素歸納為以下七類：

DOI:10.6814/NCCU201900343

(1)人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、 服務公司的家數、成就動機等。

(2)整體工作滿意。

(3)組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管、與同事關係、組織氣候、角色壓力等。

(4)工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等。

(5)外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望。

(6)職業行為：如藍領與白領階級各有不同的離職行為。

(7)行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

黃英忠（2016）將離職分為自願性離職（Voluntary turnover）與非自願性離職（involuntary turnover）。自願性離職是指個人不滿意組織現況，經考慮後自願離職；非自願性離職則是因組織強迫員工離職，非員工本身的意願（林慧燕，2008）。熊明良與顧良智（2007）將傳統的離職因素整理成下圖 2-1：

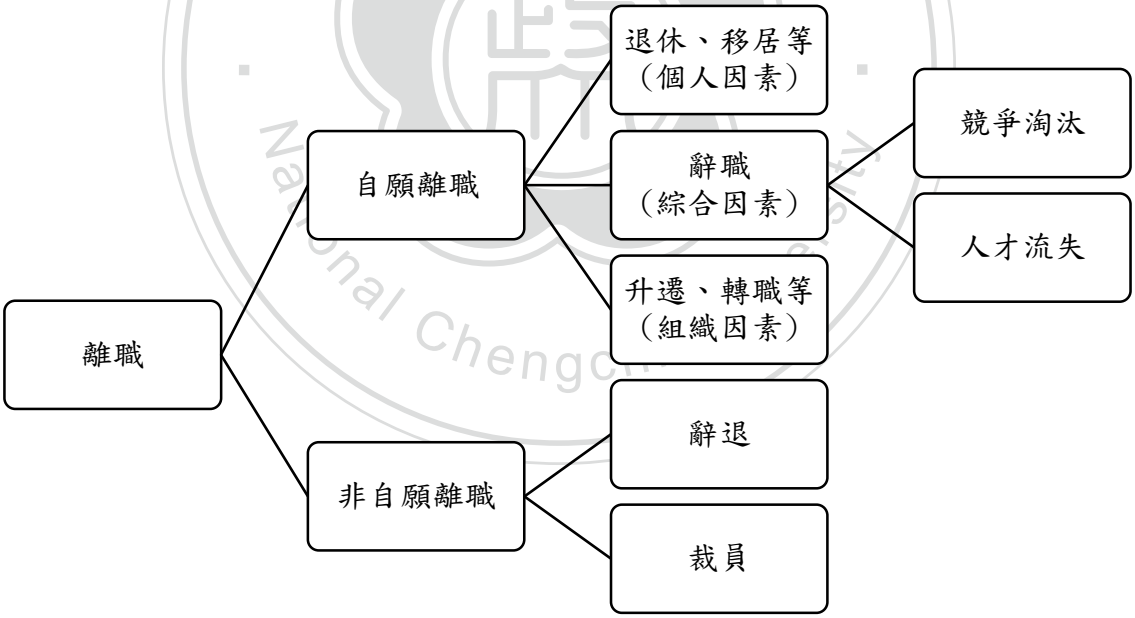

圖 2-1 傳統離職分類

資料來源：熊明良與顧良智（2007）。員工離職理論綜述。亞洲 (澳門) 國際公開大學學報，(9)，65。

DOI:10.6814/NCCU201900343

Abelson （1987）認為非自願離職者與自願離職者的特質並不相似，因此除考量離職的自願性（voluntary/involuntary）外，又加上是否可避免（avoidable/unavoidable）因素，將離職因素分為如下表 2-1 的四大類：

表 2-1　Abelson 離職因素分類表

是否自願 是否可避免	**自願**	**非自願**
可避免	**第一類** ●薪資 ●工作條件 ●領導/管理方式 ●組織氣候	**第三類** ●免職 ●解僱 ●強制性退休
不可避免	**第二類** ●因結婚搬遷 ●生涯規劃 ●照顧家人 ●懷孕	**第四類** ●重病 ●死亡

資料來源：Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. Journal of Applied Psychology, 72(3), 383.

Mobley（1977）提出離職決策模式，其認為過往的研究多直接檢驗工作滿意度與離職間的關係，但組織成員在離職前會有許多中間步驟的考量，其會以目前的工作加以評估，若有不滿意的狀況產生，即激發其離開工作崗位的念頭，並會開始評估離職的成本與尋找新工作的難易度，若比較結果是有利的，則會產生離職行為。隔年 Mobley 等（1978）修正此模式，再提出如下圖 2-2 的「員工退縮決策過程」。在此模式中即提出離職傾向為離職的前置因素（林孟蓉，2006）。

DOI:10.6814/NCCU201900343

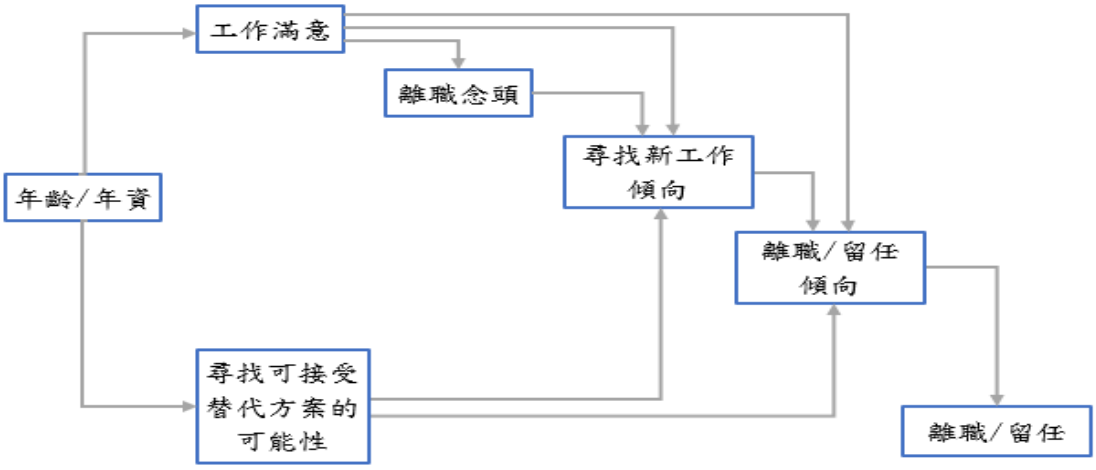

圖 2-2 員工退縮決策過程模式

資料來源：Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63(4), 410.

但 Mobley（1982）認為此模式並未反映員工衝動行為及其它可能的因素，包括態度、意圖、組織條件或其它外部的變化，同時他也認為在未來數十年間，個人與組織在離職過程中會佔有重要因素。

Lee 與 Mitchell(1994)以決策模式中 Beach 的印象理論(Imagine Theory）為基礎發展出離職展開模式（Unfolding model）。此模式提出員工會因經歷衝擊（Shock）事件與考量個人與工作的適配性而產生不同的離職路徑（如圖 2-3）。Holtom、Mitchell、Lee 與 Inderrieden（2005）認為衝擊事件會產生資訊，員工藉由衝擊資訊的詮釋及自身經驗的認知，提供其決定是否離職的架構。透過 1996 及 1999 年的研究，有 90%離職的人可以用此模式來解釋其離職行為（陳逸欣，2013）。

DOI:10.6814/NCCU201900343

	1	2	3	4	
衝擊事件	有	有	有	無	
衝擊信號	+ 0 -	-	+ 0 -	NA	
適配框架	有	無	無	NA	
印象評估	無	有 適配判斷	有 適配判斷	有 適配判斷	
相對的工作不滿意	無	有	有	有	
尋找其它工作	無	無	有	無	有
評估其它工作	無	無	有 適配判斷 理性分析	無	有 適配判斷 理性分析
離職決策	自動的	受控制的	受控制的	受控制的	受控制的

圖 2-3 Lee 與 Mitchell(1994)的離職決策路徑圖

資料來源：Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. Academy of Management Review, 19(1), 60.

綜觀圖書資訊領域探討離職的文獻並不多見，其中許素梅（1991）以臺北市立圖書館的義工為研究對象，利用問卷調查方式探討圖書館的組織環境、工作滿意與離職傾向的關係，結果顯示圖書館的義工對組織環境與工作滿意度愈高，則離職傾向愈低。另外，中國的北京科技大學圖書館員張利（2009）則以中國 8 所高校 130 名圖書館員進行影響離職傾向因素調查，結果呈現中國的高校圖書館館員離職影響因素以工作本身和工作壓力影響最大，福利報酬、領導管理及發展前途也有影響，人際關係則影響最小。Nyamubarwa （2013） 對辛巴威 3 所私立大學的 65 名大學圖書館員進行問卷調查發現，工作滿意度為離職傾向的關鍵因素，此外還證實館員會受到領導方式與監督而考量是否離職。Olusegun（2013）調查奈及利亞西南地區 233 位公立大學的圖書館員想瞭解工作滿意度對離職的影響，研究結果呈現館員對於工作的滿意度為組織士氣及組織承諾的重要關鍵，且組織人員間若保持良好關係可減少離職意圖。

DOI:10.6814/NCCU201900343

第二節　領導風格及國內大學圖書館相關研究

要讓一個組織在有效率的運作下，達到理想的願景目標，組織內須有優質的領導與管理能力(Robbins & Judge, 2016/黃家齊等譯，2017)。領導與管理常會被混淆使用，因此，在為領導下定義前，先釐清領導與管理的不同。依照哈佛大學商管學院 John Kotter 認為所謂的管理是指可以將錯綜複雜的事務予以妥善的處理，藉由正式計畫的擬定、嚴謹組織架構的設計和計畫成果的監督，而讓組織形成次序且一致性的原則，即為良好的管理；而領導的重點在於可以將變化多端的事務予以巧妙的應付，領導者須先規劃目標，再運用鼓勵及溝通的技巧，以取得組織成員的合作(轉引自 Robbins & Judge, 2009/郭思妤譯，2009)。

對於「領導」的定義，因研究重點的不同，國內外的學者各有不同的註解。Yukl (1989)就曾提到研究者會因其自身對於領導行為觀察上的差異而在解釋上有不同的選擇。部分學者認為領導是為達成組織目標，而影響組織活動的能力或過程(Bass, 1990; 黃英忠, 2001；Yukl, 2002/宋秋儀譯，2013)。另外有些則強調領導是組織中人際間的交互活動，領導者運用影響力使組織成員產生互動，並使其達成組織目標(陳世聰，2016)。而臺灣大學陳書梅(2008)則認為領導是領導者運用激勵、協調及指導組織成員的方式，使組織成員願意自主的解決組織問題，強化組織功能並達成組織目標，可視為一種行為或活動，也是一種影響力、技巧或程序。綜合各家看法並依據本研究之目的及探討內容，則將領導定義為組織內的領導者使用個人影響力而企圖使被領導者主動或被動的參與在達成組織目標的互動過程。

如何達成有效的領導是一門學問，也是一種藝術。領導者如何發揮想像力、創造力與執行力，以在組織中建立自己的領導風格，讓成員願意為組織目標而努力。隨著時間的演變及組織型態的變革，領導風格理論也由早期著重於研究領導者原生人格特質的特質理論，轉而強調是可以透過訓練成為領導者的行為理論；而後研究人員將研究焦點轉移至組織情境上，發展出權變理論。之後，領導行為研究呈現百家爭鳴，不同思想流派相繼出現景況，由多元角度檢視領導者的領導行為或其與組織及組織成員間的關係(謝金青，2014)。

早期在 1940 年左右，研究者將研究焦點置於領導者的個人特質上，認為領導者應具備有獨特的個人特質，而這些成功的領導者其個人特質與非領導者是不同的，其中 Stogdill (1948)曾對 52 位領導者進行研究，找出領導者擁有的共同特徵，如智力、警覺性、知識、可靠性等。特質論雖能預測領導，但不必然表示該領導者可將組織成功的帶領以達到目標(Robbins & Judge, 2016/黃家齊等譯，2017)。因特質論的限制，加上剛好正逢行為主義心理學的興起，對於領導的研究轉向探討領導者的個人行為表現(郭明德，2002)。

DOI:10.6814/NCCU201900343

相較於特質論強調領導是有天生的本能；行為理論則認為領導是可透過後天的訓練養成的(鍾清惠,2016)。其著重觀察討論領導者的外顯行為，並對其實際作為或領導方式與組織效能間的關係進行研究(陳志忠、藍偉峰、張淑昭，2005)。領導行為理論可分為單構面、雙構面、三構面及連續構面。

White 與 Lippitt 提出的領導行為模式為單構面模式。他們將領導行為分為權威式領導（Autocratic Leadership)、放任式領導（Laissez-Fair Leadership）、民主式領導（Democratic Leadership）三種。權威式領導的領導者其組織決策權皆操縱在領導者一個人身上，部屬僅能聽令行事，並無權參與決策。領導者與其他組織成員缺乏互動，成員缺乏自主性和創造性，易產生低滿足感及易感到挫折；放任式領導的領導者將決策權授權給其他的組織成員，其採被動的工作狀態。此種領導型態雖培養成員的自主性，但因領導者不干預，使成員間較難達成共同目標，連帶影響組織績效；民主式領導的領導者主要擔任組織中溝通協調與整合的角色，組織決策由成員間共同討論形成，成員表現較主動、積極，組織成員的互動性也較高(郭明德，2002；鍾清惠，2016)。

雙構面模式的領導行為模式為俄亥俄州立大學(Ohio State University)所提出。自 1945 年起俄亥俄州立大學進行領導者行為、組織績效、員工滿意度之間相互影響作用的研究，篩選出 150 個領導行為， 1950 年代 Hemphill 與 Coons 再依據此 150 個行為繼而發展出「領導者行為描述」研究工具(Leader behavior Description Questionnaire，簡稱 LBDQ)。Halpin 與 Winer 之後再行修正並提出「體制」(initiating structure)、「體諒」(consideration)雙構面理論(張家榦，2009; 鍾清惠，2016)。

「體制」(initiating structure)是指領導者嚴格界定組織的工作規範並明確告知組織成員工作任務及互動型態，以確保其所領導的組織以高效能的水準表現達成組織目標，也被稱之為任務導向或工作導向的領導行為;「體諒」(consideration)是指領導者重視組織成員間的和諧關係，強調領導者與成員之間的互賴情感，希望建立互信互重的工作環境，亦被稱之為員工導向或人際關係導向的領導行為(張家榦,2009; 鍾清惠,2016)。而利用 LBDQ 測量分數高低可劃分出如圖 2-4 的四種領導型態：

DOI:10.6814/NCCU201900343

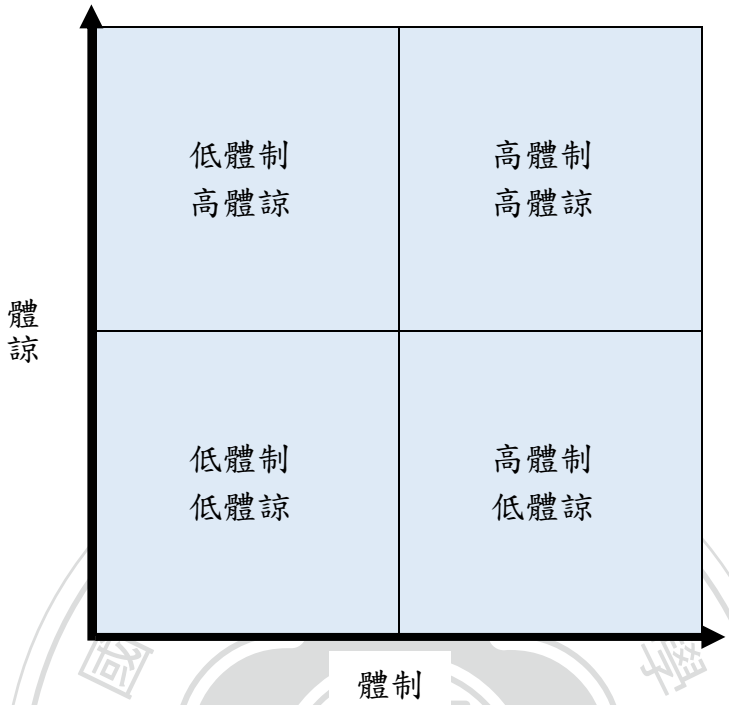

圖 2-4 俄亥俄州立大學（Ohio State University）的領導型態圖

資料來源：Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement, No.88. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University.（轉引自張家榦，2009）

一、高體制高體諒

領導者對於組織績效與成員需求都很重視，除給予組織成員溝通及提出建議的管道，亦會尊重成員、協助成員解決問題。

二、高體制低體諒

領導者僅重視如何達到組織目標，會給予成員工作上的指示，但不關心成員的需求與心理感受，領導者與成員間缺乏良好的互動關係。

三、低體制高體諒

領導者十分關心組織成員的心理需求，讓成員有工作上的決定權，對於組織目標是否達成並不太重視。

DOI:10.6814/NCCU201900343

四、低體制低體諒

領導者對於工作及組織目標不太重視，對於成員狀況也不在乎，也不給予部屬工作上的指導，採取放任式的管理態度。

究竟體制和體諒哪一種領導方式較合適，因國情不同而會產生不同的結果，在後續研究中發現，高體諒的領導者讓組織成員滿意度較高，且更尊敬領導者；而重視體制的領導者則組織呈現較高的績效及生產力（Yukl, 2002/宋秋儀譯，2013）。

接著 Tannebaum 與 Schmidt（1958）提出連續構面理論，指出領導者與組織成員因參與決策的程度不同，而形成一端以領導者為主，另一端以部屬為主的連續構面，而有智慧的領導者應考量各種情境相關因素，選出合適的領導方式。

Reddin 的三構面理論包含「任務導向」(Task Oriented)、「關係導向」(Relationships Oriented)及「領導效能」(Leadership Effective)三部分，尤其強調「領導效能」面向，認為領導有無效能的區別在於領導方式是否順應所處環境的情境妥善運用，因此組織在不同的狀態下，不同的領導模式也會產生不同的效能（鐘清惠，2016）。

上述的特質理論與行為理論在研究上雖證實某些領導者的特質或行為對於領導效能有絕對的影響，但並不表示擁有這些特質或行為的領導者一定可將組織帶往成功的方向(Robbins & Judge, 2016/黃家齊等譯，2017)。於是在 1960 年代後期學者朝向領導情境的研究發現，認為領導過程須考量各種情境因素，選擇適切的領導方式，才能使組織擁有絕佳的管理效能。Fiedler 提出的權變理論（Contingency Theory）認為最佳的領導應是領導者的風格特質與情境賦予領導者控制權與影響程度的交互關係，其以三種向度衡量主要的情境因素，分別為領導者的職權（position power）、工作結構（task structure）及領導者與下屬的關係（leader-member relation），並發展出「最不受歡迎同事問卷」(The least preferred coworker [LPC] questionnaire）以測量領導者為強調工作取向或是關係取向(謝金青，2014)。

謝金青(2014)將當代的領導行為研究稱之為「多元領導取向」，認為研究者有的將焦點回歸於領導人的身上，發展出魅力領導，並說明其與前述之特質論的不同點在於魅力領導是動態且深入的，其不僅說明領導人有其個人魅力特質以吸引部屬外，還探究領導者如何凝聚部屬共識並取得認同，以帶領大家達成組織願景；而轉型領導常與魅力領導常被視為同一種領導風格，領導者除擁有個人魅力(idealized influence)外，另須具備激勵技巧(inspirational motivation)、知識啟發(intellectual stimilation)及個別關懷(individualized consideratioin)三項條件。還有從文化角度切入的家長式領導，由華人家族企業中尋出因華人之文化特質而發展出威權領導、仁慈領導及德行領導三個元素組成華人獨有之領導模式(樊景立、鄭伯壎，2000)。

DOI:10.6814/NCCU201900343

在國內圖書資訊學少有領導行為相關文獻。陳書梅（2002）的文獻中提到其於 1998 年針對臺灣地區 26 所大學圖書館的 446 位圖書館員對於館長的領導行為以雙構面理論進行調查，結果顯示當時臺灣地區的大學圖書館館長以體制行為的表現高於體諒型的領導行為，且若館長為體諒型的領導行為會使館員有較高的工作滿意度。同樣以雙構面理論進行，陳書梅（2008）再針對臺灣地區大學圖書館的館員及中階主管發送 503 份問卷，調查大學圖書館館員對中階主管領導行為的認知，及中階主管對其自身領導行為的自我認知。而此研究之結果，不論是中階主管對於領導行為的自我認知及館員對於中階主管的領導行為認知都是體諒型高於體制型。

呂春嬌（2003）運用以焦點團體法為主，關鍵事件訪談法及文件分析為輔的三角交叉檢驗法，探討大學圖書館館長的領導風格與影響，此研究將國內大學圖書館館長的領導風格分為統合型、分離型、盡職型及關係型四種，並驗證所謂成功的大學圖書館館長應具有高任務高關係的領導風格。另外，林時暖（2007）探討大學圖書館館長的領導風格與績效表現之關聯性，其運用多元因子領導問卷（Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ6S）調查國內 37 所大學圖書館的館長與館員，發現大學圖書館館長有較高程度的轉型領導風格，且採取轉型領導風格的館長，其績效表現優於互易型及放任型領導風格的館長。

呂春嬌、謝雨生與陳雪華（2009）則對大學圖書館中階主管的女性領導特質深入探討，藉由文獻分析及深度訪談法訪問 20 為大學圖書館館員與中階主管，歸納出女性領導特質包含非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持及個別關懷等五種重要特徵，並建議大學圖書館的中階主管應具備多向度的女性領導特質以提升領導效能。而彭于萍（2013）對於大學圖書館領導者與成員交換關係、工作自主性及組織公民行為之間的關係模式，以結構方程模式驗證出大學圖書館的領導者與館員間的交換關係會受到館員對其工作自主程度的認知而表現出不同程度的組織公民行為。

綜觀以上國內圖書館對於主管領導行為的文獻，多較偏重於主管領導行為認知或主管領導與組織績效表現間的探討，少有文獻探究主管領導風格對於館員有何影響。

第三節　工作鑲嵌與相關文獻探討

在第一節中提到 Lee 與 Mitchel(1994)的離職展開模式，雖然協助研究者了解員工離職的選擇路徑，但當其中一條路徑的狀況發生時，部分員工選擇離職，也有一部分的員工選擇仍然留在組織內，是什麼原因讓員工有不同的選擇？這部份是展開模式無法解釋的。因此，Mitchell 等(2001)提出工作鑲嵌(job embeddedness)理論來說明員工選擇離職或是留任的原因(陳微微，2016)。

DOI:10.6814/NCCU201900343

鑲嵌(embeddedness)的概念最早在 1957 年由經濟學家 Karl Polanyin 所提出，其認為人們各式經濟活動是鑲嵌於社會關係之中，而社會關係是鑲嵌在經濟系統中(Beckert, 2007)。Granovetter(1985)透過 Polanyin 的鑲嵌概念，進一步提出「社會鑲嵌」(Social embeddedness)概念，其認為行動者的經濟行為是鑲嵌在具體且持續的社會關係上，非如傳統經濟學般的將社會結構、社會關係予以排除，也不是盲目的服從於周邊社會群體所產生的特殊焦點（如規範、道德觀等），其說明社會關係與社會情境結構對於交易行為的影響。

Mitchell 等(2001)提出「工作鑲嵌」的觀念，其認為工作鑲嵌是一種具聚合性的網絡系統，員工與組織內的人、事、物關係緊密，此關係網絡產生無法分割的連結。若網絡連結關係愈強，員工會因為此密不可分的網絡關係，當面臨有新的工作機會時，選擇不願意離職(李佳逸、高皇彥、余坤東、林宜真、諸承，2014)。

Mitchell 與 Lee（2001）結合展開模式與工作鑲嵌進行深入說明，並將工作鑲嵌的連結(Links)、契合(Fit)及犧牲(Sacrifice)三個構面再分為社群面（community）與組織面(organization)兩部分，形成工作鑲嵌的六個構面：

一、連結-組織（Links-organization）

是指員工與組織或組織的其他成員間的正式或非正式的互動連結。員工連結的形成除工作上的同事外，含括社會、心理或財務上的連結網絡(Mitchell et al., 2001)。

二、連結-社區（Links-community）

員工在工作外(off-the-job)的環境中，其個人與組織外的環境中的人、事、物所產生的連結(劉燕蓉，2016)。而當個人與所居住社區的連結程度越高，則越難以離開組織(陳微微，2016)。

三、契合-組織（Fit-organization）

是指員工對於在組織或其在組織所處環境中覺得舒適或相容的程度。員工的個人價值、職涯目標和未來計畫與整體組織文化及員工本身目前工作之需求（工作知識、技能、能力）達到契合。個人或與團隊及周圍環境有較好的契合，其會感到專業程度與組織聯繫度較高；而個人是否與工作或組織契合和組織依附相關(Mitchell et al., 2001)。

四、契合-社區（Fit-community）

意指員工對於其居住的社區環境，如從事休閒活動、社區文化等因素是否令人覺得舒適愉悅，感到舒適的程度越高則契合度越高(Mitchell & Lee, 2001)。

DOI:10.6814/NCCU201900343

五、犧牲-組織(Sacrifice-organization）

員工當要離職時於工作組織中所犧牲的利益或價值，包含心理與物質上的利益。如：薪資、人際互動、升遷機會等(Mitchell et al., 2001)。

六、犧牲-社區(Sacrifice-community）

表示員工若離職在居住環境中所必須放棄的部分，如搬家、改變生活作息、與鄰居間的互動等(李佳逸等，2014)。

而 Allen(2006)也提出將工作鑲嵌分為組織社會化策略、工作內鑲嵌、離職意願三個構面。研究顯示新進員工的工作內鑲嵌與離職傾向呈現負相關，藉由組織社會化策略可加強新進員工的工作鑲嵌，且組織社會化策略與工作內鑲嵌的關係比工作外鑲嵌強(李佳逸等，2014)。

工作鑲嵌提供新的角度解釋員工為何留任的原因，其與傳統工作滿意度或組織承諾以情感性因素來解釋員工離職傾向不同，還考量到社會關係(如連結構面)與交換理論(如犧牲構面)等面向。已有許多研究結果證明工作鑲嵌更能預測自願離職行為(Mitchell et al., 2001; Lee, Mitchell,Sablynski, Burton, & Holtom, 2004; Tanova & Holtom, 2008; Ramesh & Gelfand, 2010; Borah & Malakar, 2015)。

綜合以上探討之文獻，本研究認為在圖書館組織中，主管會因為其影響力而使館員參與在達成組織目標的過程。而在此參與過程中，主管的領導風格將會影響館員在組織中的工作壓力或工作滿意狀況(郭明德，2002; 黃湘婷，2016)，進而產生是否離職的考量(Mobley, 1977；林孟蓉，2006；李美珍、林筱增、李昭憲, 2010；陳微微，2016)。但館員最終是否會採取最後的離職行為，則端視組織成員在組織中的工作鑲嵌的連結關係而有所影響(Mitchell et al., 2001; Tanova & Holtom, 2008; Borah & Malakar, 2015)。

本研究將以 Halpin 與 Winer 依據俄亥俄州立大學研究結果修正提出的「體制」與「體諒」雙構面領導理論中的四種領導型態及 Mitchell 與 Lee (2001)提出組織內之工作鑲嵌的連結、契合及犧牲三部分，加以探究圖書館員離職傾向之影響因素。因此，本研究各構面之意涵如表 2-2：

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 2-2 本研究各構面意涵

變項	構面	意涵	參考文獻
領導行為	體諒	1.對部屬寬容	Stogdill(1963)、陳書梅 (2008)
		2.允許部屬有自主權	
		3.關心部屬	
		4.向部屬清楚表達自己的期望	
		5.會協調組織衝突	
		6.具有遠見有預測結果的能力	
	體制	1.要求部屬遵守工作規範	
		2.會讓部屬知道自己的期望是什麼	
		3.代表組織出席活動或發言	
		4.積極的承擔領導者角色	
		5.要求工作績效	
		6.會盡力達成上級單位的要求	
工作鑲嵌	連結	1.與同事間的互動	李佳逸等 (2014)
		2.同事們有所依賴	
		3.對組織團隊的參與程度	
	契合	1.工作可以發揮技能所長	Lee et al. (2004)
		2.適合目前工作的組織	
		3.目前的組織產生個人價值	
		4.喜歡目前的工作排程	
		5.適合目前的組織文化	
		6.喜歡組織賦予的職權與責任	
	犧牲	1.工作有很大的自由可協助達成目標	Lee et al. (2004)
		2.工作提供優渥的薪酬	
		3.同事們有一定的尊重程度	
		4.離開工作會有很大的損失	
		5.組織提供很好的升遷機會	
		6.組織有良好的退休福利制度	
離職傾向	離職傾向	1.有離職的意圖	Mobley et al. (1978)
		2.有找其它工作機會的意圖	
		3.有離職的念頭	
		4.找到可替代工作的可能性	

資料來源：彙整自 Stogdill(1963)、Mobley et al. (1978)、Lee et al. (2004)、陳書梅 (2008)、李佳逸等 (2014)

DOI:10.6814/NCCU201900343

第三章　研究方法與實施

依據前述之研究動機與目的，探討國內大學圖書館主管領導風格、工作鑲嵌與館員離職傾向之關係。藉由研讀相關之文獻，選用俄亥俄州立大學的雙構面領導行為模式及 Mitchell & Lee（2001）所提出的工作鑲嵌概念針對國內大學圖書館的館員進行問卷調查。本章依本研究之範圍與限制、研究設計、研究方法、資料蒐集與分析、研究工具及研究實施步驟進行詳述。

第一節　研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究範圍設定為全國一般性及技職性大學圖書館館員。依據教育部統計處公布 107 學年度大專校院名錄中，全國共有 153 所大專院校，扣除學院及專科 26 所，共計 127 所大學，其中一般大學 66 所；技職大學 61 所（教育部，2018）。依據 107 年度教育部統計處的統計資料計算，一般大學圖書館館員有 1,132 人；技職大學圖書館館員有 422 人，共計 1,554 館員（教育部，2019）。

二、研究限制

（一）本研究所稱之工作鑲嵌變項可再區分為組織內與社區兩部分，若兩個構面皆納入研究中，將使此研究各變項間之關係錯綜複雜並有模糊研究焦點之虞，故考量僅就組織內之構面進行分析探究。

（二）本研究以全國的大學圖書館館員為研究對象，但因部分大學圖書館已與電算中心合併，而原電算中心所屬編制人員的工作屬性與圖書館員並不相同且不符本研究之目的，故研究對象將排除原電算中心所屬編制之人員，單就從事圖書館業務性質之館員為調查對象。

DOI:10.6814/NCCU201900343

第二節　研究設計

一、研究架構

依據研究目的及文獻探討，希冀探討主管領導風格與離職傾向兩變項間之關係，並想了解加入工作鑲嵌此變項後，對於是否會增強或減弱主管領導風格與離職傾向之關連性。因此，以主管領導風格為自變項，館員離職傾向為依變項，館員工作鑲嵌為干擾變項。其中，主管領導風格分為體制、體諒兩個構面；工作鑲嵌分為連結、契合、犧牲三個構面。另外，亦考量性別、年齡、學歷、教育背景、所屬大學體制別、所屬大學為公/私立、所屬大學圖書館與電算中心是否組織合併、身分別、擔任職位、擔任圖書館員年資、目前服務單位任職年資等十一項館員個人屬性作為控制變項，以控制其對主管領導風格、館員工作鑲嵌、館員離職傾向產生的影響。形成如下圖 3-1 之研究架構：

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

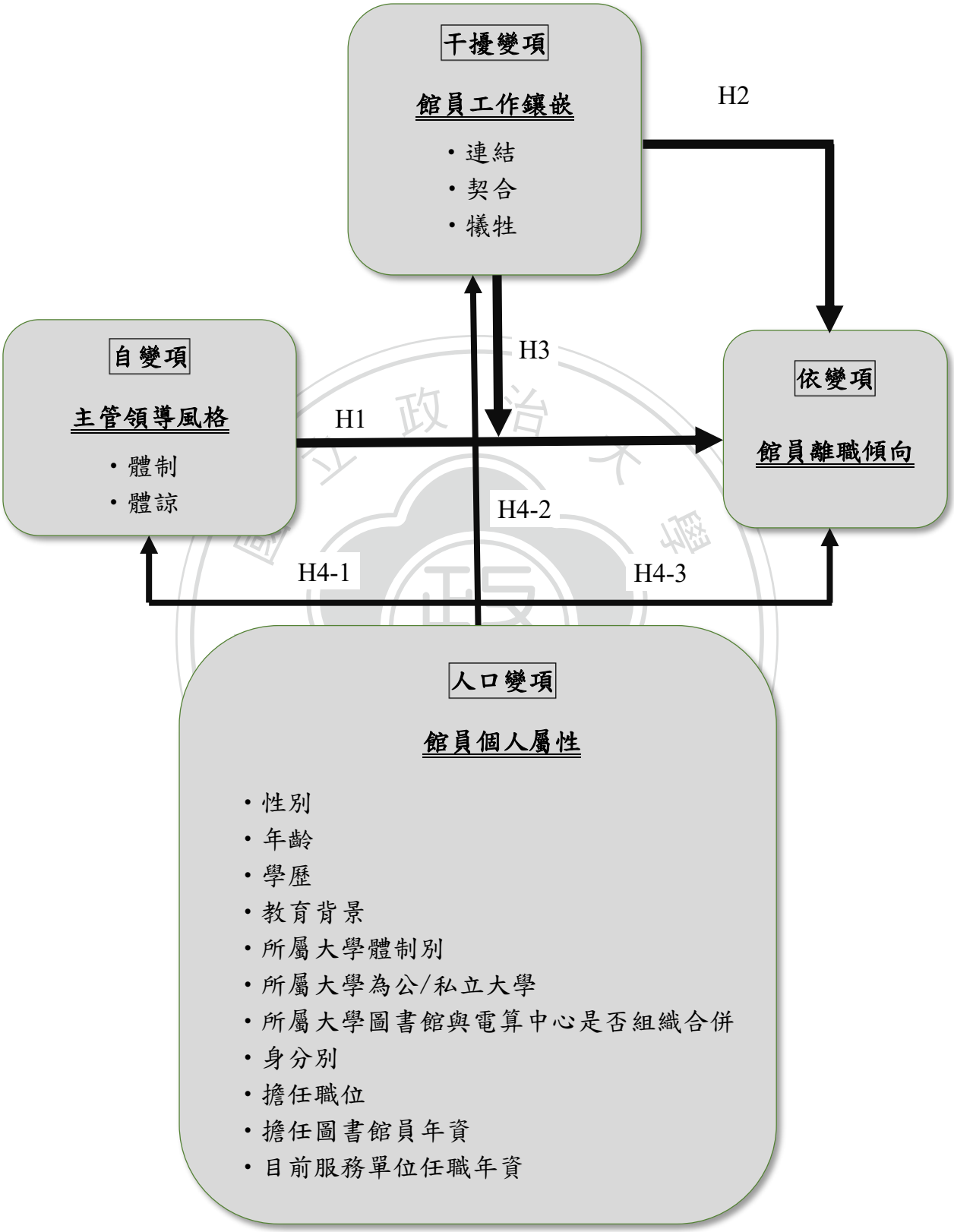

圖 3-1 研究架構圖

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、研究假設

依據文獻探討結果及上述研究架構，本研究提出如下假設：

假設一、主管領導風格對館員離職傾向有相關性

H1-1：高體制的主管領導風格對館員離職傾向呈現正相關。

H1-2：高體諒的主管領導風格對館員離職傾向呈現負相關。

假設二、館員工作鑲嵌程度與館員離職傾向呈現負相關

H2：館員工作鑲嵌程度愈高，館員離職傾向愈低。

假設三、館員工作鑲嵌對主管領導風格與館員離職傾向有干擾效果

H3：主管領導風格對於館員離職傾向的相關性，會因為館員工作鑲嵌程度的高低而產生變化。

假設四、館員個人屬性對主管領導風格、館員工作鑲嵌及館員離職傾向有顯著影響

H4-1：館員個人屬性對主管領導風格有顯著影響。

H4-2：館員個人屬性對館員工作鑲嵌有顯著影響。

H4-3：館員個人屬性對館員離職傾向有顯著影響。

三、研究變項與操作性定義

(一) 自變項

本研究的研究目的為大學圖書館的主管領導風格與館員工作鑲嵌對館員離職傾向相關性之探討。因此，主管領導風格為自變項。採用俄亥俄州立大學的雙構面理論再分為兩個構面，分別為體制構面與體諒構面兩部分。其操作型定義如下：

1.體制構面：主管表現強調達成組織目標之行為。

2.體諒構面：主管表現重視與部屬間之情感關係之行為。

(二) 依變項

本研究之依變項根據研究目的為館員離職傾向。其操作型定義為：大學圖書館員產生離開原本工作崗位或尋找其它工作機會的念頭。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(三) 干擾變項

此研究假設館員工作鑲嵌為主管領導風格與館員離職傾向之干擾變項。而 Mitchell et al.（2001）將工作鑲嵌分為連結、契合與犧牲三個構面，且本研究僅對於組織內之工作鑲嵌進行研究，因此操作型定義分別如下：

1.連結構面：指館員在其所屬大學圖書館與他人或事物間所產生的互動連結關係。

2.契合構面：指館員在其服務的大學圖書館環境覺得舒適或相容的程度。

3.犧牲構面：指館員若有調離原組織單位時會犧牲心理上或物質上的利益或價值。

(四) 人口變項

本研究的人口變項為受試者個人屬性資料，包括：性別、年齡、學歷、教育背景、所屬大學體制別、所屬大學為公立/私立、所屬大學圖書館與電算中心是否組織合併、身分別、擔任職位、擔任圖書館員年資及目前服務單位任職年資共十一項個人資料。

第三節　研究方法

此研究以大學圖書館館員為研究對象，運用問卷調查研究中的線上問卷調查法蒐集大學圖書館館員對於其直屬主管領導風格的看法及館員工作鑲嵌的狀況，以探討其對於館員離職傾向是否有影響。

因本研究對象的母體數達 1,554 人，施測對象分布區域由北至南，地域廣闊，且對於研究對象無法以近距離觀察或全數訪談的方式進行研究。再者，本研究目的為探究大學圖書館員對於直屬主管的領導風格認知及館員的離職傾向現象與原因，探討主題偏屬敏感性議題，為避免受測館員不願意填答問卷或是填答結果為非本意，所以研究方法採取可具匿名性的問卷調查法中的線上問卷調查法。

問卷調查法是測量群眾態度的一項工具，普遍的運用於社會科學研究領域，當研究人員欲取得某一母體的原始資料，但此母體的數量過於龐大，不便使用直接觀察的方式進行時，即可以問卷調查方式施行；且其可藉由嚴謹的抽樣方法以反映母體特徵並透過標準化的問卷以使受訪者提供相同的資料(Babbie，2014/林秀雲譯，2016)。另外，問卷調查法具匿名性且可讓受訪者選用自行方便的時間填答問卷並可施行至較廣的地理區域(Neuman，2002/王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩譯，2002)。而線上問卷調查法除可快速的將問卷發送給受測者外，亦可在填答者漏答題目的情況產生時，透過線上問卷工具即時回饋提醒填答者完成答題，以避免無效問卷的產生（Rubin & Babbie，2014/李政賢譯，2016）。

DOI:10.6814/NCCU201900343

研究分為兩個階段進行調查。第一階段為前測階段，因本問卷的部份題目為配合本研究目的自行設計，無法就現有資料得知問卷之信度與效度，因此在問卷正式施測前，邀請 3 名擔任圖書館員年資超過 10 年之資深館員先行施測，且對其進行訪談並予以記錄，以蒐集問卷題目或編排方式等深入意見。問卷再依訪談意見加以修正。之後，再依修正後的問卷以線上問卷方式，隨機發放給一般性及技職性大學圖書館員共 200 名，以進行問卷前測。第二階段進入正式施測階段，針對前述國內 127 所大學圖書館蒐集到電子郵件信箱的 1,277 位館員以電子郵件發送填寫線上問卷的邀請函，進行線上問卷施測。

本研究透過問卷調查法蒐集到國內大學圖書館員對於其直屬主管之領導風格看法及在所屬組織內之工作鑲嵌的狀況，並瞭解其離職傾向態度。藉由問卷結果加以分析大學圖書館的主管領導風格、館員工作鑲嵌與離職傾向三個變項間之關係，以作為大學圖書館在人力資源管理上的參考。

第四節　研究工具

大學圖書館主管領導風格與工作鑲嵌對館員離職傾向之關係探討為本研究之目的，並以問卷調查方式進行研究，因此設計「大學圖書館員組織行為調查」問卷。

本研究問卷包含四部分，分別為主管領導風格、館員工作鑲嵌、館員離職傾向及基本資料。除第四部分的基本資料外，其餘三部分採用「李克特量表」（Likert scale）。此量表為 1932 年由 Rensis Likert 所發展出來的，是目前調查研究領域中運用得最廣泛的量表(陳寬裕、王正華，2017)。為測出受測者的真實想法，避免受測者的「趨中反應」，因此採用六分量表進行測量，依「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」的選項，分別給予 1 至 6 分。

以下為問卷各部分說明：

一、主管領導風格量表

本研究所採用的主管領導風格量表以俄亥俄州立大學於 1957 年所發展的「領導者行為描述量表」第十二版（LBDQ-XII）為依據，再參酌王長壽 (2001)、郭明德(2002)及張家榦（2009）之相關研究及圖書館館員之工作特性修訂而成。總共 20 題，其中體諒構面 10 題；體制構面 10 題，如表 3-1 及表 3-2。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 3-1 主管領導風格體諒構面量表

題項	體諒構面題目	參考文獻
1	我的主管很有親和力。	LBDQ-XII、 張家榦（2009）
2	我的主管當我工作表現良好時，會給予稱讚。	王長壽（2001）
3	我的主管會考量部屬的利益。	郭明德（2002）
4	我與主管對談時，感到輕鬆沒有壓力。	郭明德（2002）
5	我的主管樂意接納部屬的意見。	本研究設計
6	我的主管樂見部屬在工作時輕鬆自在。	LBDQ-XII
7	我的主管會依同仁能力分配適當的工作。	張家榦（2009）
8	我的主管樂於幫助部屬解決問題。	王長壽（2001）
9	我的主管在決定重要決策前，會先諮詢部屬的看法。	王長壽（2001）
10	我的主管信任部屬的工作能力。	本研究設計

參考來源：彙整自俄亥俄州立大學「領導者行為描述量表」(LBDQ-XII)、王長壽（2001）、郭明德（2002）、張家榦（2009）

表 3-2 主管領導風格體制構面量表

題項	體制構面題目	參考文獻
1	我的主管要求工作須如期完成。	王長壽（2001）
2	我的主管堅持須依照他的指示方式完成工作。	王長壽（2001）
3	我的主管要求工作績效須超越其它單位。	王長壽（2001）
4	我的主管會盡力完成上級單位給予的任務。	LBDQ-XII
5	我的主管重視工作效率。	郭明德（2002）
6	我的主管對於工作績效不彰的同仁會予以斥責。	本研究設計
7	我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊。	本研究設計
8	我的主管要求部屬必須遵守學校的紀律規定。	本研究設計

DOI:10.6814/NCCU201900343

題項	體制構面題目	參考文獻
9	我的主管會激勵部屬工作努力。	LBDQ-XII、 王長壽（2001）
10	我的主管重視工作品質。	郭明德（2002）、 張家榦（2009）

參考來源：彙整自俄亥俄州立大學「領導者行為描述量表」(LBDQ-XII)、王長壽（2001）、郭明德（2002）、張家榦（2009）

二、工作鑲嵌量表

館員工作鑲嵌量表以 Holtom 與 O'Neill (2004)所設計的工作鑲嵌量表為依據，但因本研究以組織內之鑲嵌狀況為探究範圍，因此選用與組織內相關部分，並參酌張家榦（2009）與高煌彥（2014）的相關研究制定此量表。題目共有 17 題，再區分為連結構面量表 4 題（如表 3-3）；契合構面量表 6 題（如表 3-4）及犧牲構面量表 7 題（如表 3-5）。

表 3-3 館員工作鑲嵌連結構面量表

題項	連結構面題目	參考文獻
1	我與同事間有良好的互動。	高煌彥(2014)
2	館內會提供機會讓我增進專業技能。	Holtom 與 O'Neill (2004)
3	有許多同事仰賴我的能力。	高煌彥(2014)
4	我參與館內許多的任務編組團隊。	Holtom 與 O'Neill (2004)

參考來源：彙整自 Holtom 與 O' Neill (2004)、高煌彥(2014)

表 3-4 館員工作鑲嵌契合構面量表

題項	契合構面題目	參考文獻
1	我覺得我很適合目前工作的圖書館。	高煌彥（2014）
2	我喜歡我的工作團隊。	張家榦（2009）
3	我覺得我的才能可以在工作上有所發揮。	高煌彥（2014）
4	目前的工作可以讓我感受到自己的價值。	高煌彥（2014）

DOI:10.6814/NCCU201900343

題項	契合構面題目	參考文獻
5	我十分適應目前這個組織的文化。	高煌彥（2014）
6	我喜歡目前工作上所擁有的職權與責任。	張家榦（2009）

參考來源：彙整自高煌彥(2014)、張家榦（2009）

表 3-5 館員工作鑲嵌犧牲構面量表

題項	犧牲構面題目	參考文獻
1	在工作上我有很大的自由可以決定如何達成我的目標。	本研究設計
2	放棄這份工作會讓我失去許多朋友。	張家榦（2009）
3	放棄這份工作我會失去工作成就。	張家榦（2009）
4	我的同事們對我相當尊重。	本研究設計
5	這份工作的薪酬十分優渥。	高煌彥（2014）
6	這份工作可以讓我有很好的升遷機會。	高煌彥（2014）
7	這份工作的退休福利制度是不錯的。	Holtom 與 O'Neill (2004)

參考來源：彙整自 Holtom 與 O' Neill（2004）、張家榦（2009）、高煌彥(2014)

三、離職傾向量表

本研究離職傾向的衡量方式則參考張志成(2016)的離職傾向量表並調整修改部分語句文字，共 3 題（如表 3-6）。

表 3-6 館員離職傾向量表

題項	離職傾向題目	參考文獻
1	我經常想要調離目前的工作崗位。	張志成（2016）、本研究修改
2	我離開目前的工作也可以找到適當的職位。	張志成（2016）、本研究修改
3	最近有考量尋找其他的工作機會。	張志成（2016）

參考來源：彙整自張志成（2016）

DOI:10.6814/NCCU201900343

四、基本資料

問卷將蒐集受測者的基本資料，包含性別、年齡、教育背景、所屬大學體制別、所屬大學為公立/私立、身分別、擔任職位、工作年資共八項。說明如下：

(一)性別

受測者的性別，分為男性及女性兩個類別變數，以了解受測者性別分布狀況，及檢測性別是否會影響館員工作鑲嵌程度。

(二)年齡

受測者於受測時之實際年齡，設定為 A.22～30 歲；B.31～40 歲；C.41～50 歲；D.51～60 歲；E.61 歲以上，共五個類別變數。檢視年齡變數與館員的工作鑲嵌及離職傾向之相關程度。

(三)學歷

受測者的學歷，分為 A.學士；B.碩士；C.博士；D.其它，四個類別變數，以分析學歷是否會影響館員之工作鑲嵌程度或離職傾向？

(四)教育背景

受測者是否為圖書資訊學相關系所畢業，分為 A.圖書資訊學相關系所；B.非圖書資訊學相關系所兩個類別變數。以分析圖書資訊相關系所畢業之館員的工作鑲嵌程度是否較高？

(五)所屬大學體制別

受測者所服務的大學圖書館其母機構為一般性大學或是技職性大學，列出 A.一般性；B.技職性，兩個類別變數。比較母機構大學屬性不同的圖書館，是否會影響館員之工作鑲嵌程度或離職傾向？

(六)所屬大學的圖書館與電算中心組織是否合併

受測者所服務的大學是否已將圖書館及電算中心兩個組織進行合併，選項有 A.是；B.否，以了解組織合併是否會影響館員的工作鑲嵌程度或離職傾向？

(七)所屬大學為公/私立

受測者所服務的大學圖書館其母機構為公立大學或是私立大學，列有 A.公立；B.私立，兩個類別變數。分析母機構為公立或是私立大學對於館員工作鑲嵌程度或離職傾向是否有所影響。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(八)身分別

受測者的身分別為A.公務員;B.公立學校長期約聘僱人員(自動續聘);C.公立學校短期約聘僱人員(職務代理、計畫助理等) ;D.私立學校專任職員;E.私立學校長期約聘僱人員(自動續聘) ;F.私立學校短期約聘雇人員(職務代理、計畫助理等) ;G.其它 ____七種類別變數。以分析不同身分別之館員其工作鑲嵌程度或是離職傾向是否不同。

(九)擔任職位

受測者在大學圖書館中所任職的職位名稱，分為A.秘書;B.編審;C.組長;D.專員;E.組員;F.辦事員;G.助理(專案行政人員) ;H.其它_____。為避免有部分學校的職務名未列入前七項中，故第8項設為其它項，開放讓受測者自行填答。以分析館員在不同職位對於主管領導風格的認知是否不同，另外，也檢視館員職位愈高是否工作鑲嵌程度也愈高。

(十)擔任圖書館員年資

受測者擔任大學圖書館員的工作年資，分為A.1～5年;B.6 ～10年;C.11～15年;D.16～20年;E.21～25年;F.26年以上六個類別變數。檢視圖書館員的工作年資是否與工作鑲嵌呈現正相關。

(十一)目前服務單位任職年資

受測者擔任大學圖書館員的工作年資，分為A.1～5年;B.6 ～10年;C.11～15年;D.16～20年;E.21～25年;F.26年以上六個類別變數。檢視大學圖書館員目前服務單位的任職年資是否與工作鑲嵌呈現正相關，並與離職傾向呈現負相關。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第五節　資料蒐集與分析

一、問卷前測

如本章第四節的研究工具所述，為了配合本研究目的所設計的問卷題目部分為自行設計而非全數取自已據信、效度之量表，故於問卷正式施測前進行問卷前測。

前測分為兩階段施行，第一階段先邀請 3 名圖書館員年資皆超過十年以上的館員擔任受測對象進行初步問卷施測，並請此 3 名受測者針對此份問卷提供其建議。再依據相關建議進行問卷修改。問卷修改部分如表 3-7。第二階段則將修正後之問卷以電子郵件方式隨機抽樣 200 名大學圖書館的館員進行問卷前測，回收 56 份。

表 3-7 前測問卷題目修正表

量表	原題目	修改後題目
領導行為體制量表	我的主管重視工作品質。	我的主管會要求部屬重視工作細節。
工作鑲嵌連結量表	館內會提供機會讓我增進專業技能。	館內有提供我增進專業技能的機會。
	同事們仰賴我的能力。	同事們在工作上常會詢問並採納我的建議。
工作鑲嵌犧牲量表	放棄這份工作會讓我失去許多朋友。	與同事相處的氛圍使我捨不得離開這份工作。
離職傾向量表	我經常想要調離目前的工作崗位。	在現任直屬主管的管理下，我曾認真的考慮調離目前的工作崗位。

資料來源：本研究整理

回收後的前測問卷結果，進行信度分析。結果 Crobanch's α 係數領導行為體諒構面 α=0.967，體制構面 α=0.654；工作鑲嵌的連結構面 α=0.664，契合構面 α=0.932，犧牲構面 α=0.772；離職傾向構面 α=0.766。雖然在體制構面及連結構面未高於 0.7 的理想水準，但仍大於 0.6 可接受的程度。且整體問卷的 α=0.898 表示問卷有一致性或穩定性，達到問卷信度。

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、資料蒐集

本研究之研究對象為國內大學圖書館的館員，包含一般型及技職型大學圖書館館員，含約聘僱人員但不包含學生助理、一級主管（館長、副館長）；也不包含與電算中心合併後隸屬於圖書館編制下之資訊人員。以 107 年度教育部統計處的統計資料計算，共計館員 1,554 人。

而資料蒐集方式採用問卷調查法的普查方式實施。透過各校圖書館網頁蒐集國內大學圖書館之館員電子郵件信箱建立受測者清單，以電子郵件方式寄發問卷填答通知函。問卷以 Google 表單設計，便於館員可直接上網填答，以助於提昇問卷之回收率。另外，填答問卷者可依個人意願留下聯繫資料以參加抽獎活動，俾使增加問卷回收率。問卷共發出 1,277 份，一般性大學 893 份，技職性大學 384 份；回收份數一般性大學 209 份，技職性大學 94 份；回收率一般性大學為 23.40%，技職性大學為 24.48%，整體回收率為 23.73%。問卷發放狀況如下表 3-8：

表 3-8 問卷發放狀況表

大學性質	圖書館數量	館員人數	發出樣本數	回收份數	回收率
一般性	66	1,132	893	209	23.40%
技職性	61	422	384	94	24.48%
合計	**127**	**1,554**	**1,277**	**303**	**23.73%**

國立政治大學 National Chengchi University

三、資料分析

根據研究目的及研究架構設計問卷之目的在於瞭解不同之主管領導風格及工作鑲嵌程度對於大學圖書館員離職傾向之影響。本研究將正式施測的問卷蒐集後之資料匯入 SPSS 統計軟體並輔以 LISREL 結構方程式統計軟體進行以下各項資料分析：

(一) 敘述性統計分析

以平均數、百分比及標準差統計分析館員個人屬性及所屬大學性質等人口變項資料，瞭解樣本之特性及樣本各構面的分布狀況。

(二) 信度分析

為確保問卷內容的一致性及穩定性，本研究以 Crobanch's α 係數檢驗問卷量表。此方法為 1951 年由 Cronbach 所提出，其為當前於社會科學研

DOI:10.6814/NCCU201900343

究領域中最為被使用的信度指標，也為李克特量表中最多研究者用以評估信度的方式(陳寬裕、王正華，2017)。係數愈高表示問卷題目各構面中的各項題目的相關性愈高，信度也愈高。

依據吳統雄(1984)提出可信度高低與 Cronbach's α係數的對照中，若 0.5≦α值＜0.7，則可信度為很可信(最常見的標準)；若 0.7≦α值＜0.9 則可信度為很可信(學術論文的標準)；α值≧0.9 則可信度為十分可信(轉引自陳寬裕、王正華，2017)。由表 3-9 中可得知，本研究領導行為變項中的體諒構面α值為 0.965，體制構面為 0.856；在工作鑲嵌變項中的連結構面α值為 0.718，契合構面α值為 0.932，犧牲構面為 0.832；在離職傾向構面的α值為 0.667；而整體問卷的α值達 0.919。顯示本研究之 Cronbach's α係數值皆高於 0.6 以上，表示本研究問卷具備良好之信度。

表 3-9 「大學圖書館員組織行為問卷」信度分析

題目	與總分的相關係數	Cronbach's α值
領導行為體諒構面		
1.我的主管很有親和力。	0.850	0.965
2.我的主管當我工作表現良好時，會給予稱讚。	0.783	
3.我的主管會考量部屬的利益。	0.829	
4.我與主管對談時，感到輕鬆沒有壓力。	0.814	
5.我的主管樂意接納部屬的意見。	0.896	
6.我的主管樂見部屬在工作時輕鬆自在。	0.857	
7.我的主管會依同仁能力分配適當的工作。	0.829	
8.我的主管樂於幫助部屬解決問題。	0.840	
9.我的主管在決定重要決策前，會先諮詢部屬的看法。	0.849	
10.我的主管信任部屬的工作能力。	0.866	
領導行為體制構面		
11.我的主管要求工作須如期完成。	0.574	0.856
12.我的主管堅持須依照他的指示方式完成工作。	0.436	
13.我的主管要求工作績效須超越其它單位。	0.533	
14.我的主管會盡力完成上級單位給予的任務。	0.500	
15.我的主管重視工作效率。	0.621	
16.我的主管對於工作績效不彰的同仁會予以斥責。	0.475	
17.我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊。	0.529	
18.我的主管要求部屬必須遵守學校的紀律規定。	0.629	
19.我的主管會激勵部屬工作努力。	0.686	
20.我的主管會要求部屬重視工作細節。	0.713	

DOI:10.6814/NCCU201900343

題目	與總分的相關係數	Cronbach’s α值
工作鑲嵌連結構面		
1.我與同事間有良好的互動。	0.541	0.718
2.館內有提供我增進專業技能的機會。	0.461	
3.同事們在工作上常會詢問並採納我的建議。	0.627	
4.我參與館內許多的任務編組團隊。	0.446	
工作鑲嵌契合構面		
5.我覺得我很適合目前工作的圖書館。	0.817	0.932
6.我喜歡我的工作團隊。	0.760	
7.我覺得我的才能可以在工作上有所發揮。	0.782	
8.目前的工作可以讓我感受到自己的價值。	0.846	
9.我十分適應目前這個組織的文化。	0.793	
10.我喜歡目前工作上所擁有的職權與責任。	0.804	
工作鑲嵌犧牲構面		
11.在工作上我有很大的自由可以決定如何達成我的目標。	0.556	0.832
12.與同事相處的氛圍使我捨不得離開這份工作。	0.640	
13.放棄這份工作我會失去工作成就。	0.620	
14.我的同事們對我相當尊重。	0.538	
15.這份工作的薪酬十分優渥。	0.499	
16.這份工作可以讓我有很好的升遷機會。	0.653	
17.這份工作的退休福利制度是不錯的。	0.563	
離職傾向構面		
1.在現任直屬主管的管理下，我曾認真的考慮調離目前的工作崗位。	0.531	0.667
2.我離開目前的工作也可以找到適當的職位。	0.371	
3.最近有考量尋找其它的工作機會。	0.555	
整體 Cronbach’s α值 0.919		

資料來源：本研究整理

(三) 效度分析

本研究使用的量表為根據文獻探討後的理論加以編制，並依據理論提出研究架構模型，為確認本問卷測量內容之真實性及準確性，因此利用驗證性因素分析，檢驗模型的適切性及問卷之建構效度（邱皓政，2011）。藉由 LISREL 統計軟體檢定研究架構中的概念因素是否具有建構效度中的收斂效度與區別效度。本研究概念因素包含領導行為的體諒與體制 2 項因素；

DOI:10.6814/NCCU201900343

工作鑲嵌的連結、契合與犧牲 3 項因素；離職傾向 1 項因素，共有 6 項因素。此研究模型各項適配指標如表 3-10。如表內數值可知此研究模型的適配度良好。

表 3-10 驗證性因素分析適配指標數值

	CFI	IFI	PGFI	NFI	NNFI
判斷值	＞0.9	＞0.9	＞0.5	＞0.9	＞0.9
檢定結果數值	0.95	0.95	0.64	0.93	0.95

資料來源：邱皓政(2011)、本研究整理

確認過此研究的模型適配度後，再藉由因素負荷量 λ 值及計算出 ρ_c 值、ρ_v 平均值以檢視此問卷的收斂效度及區別效度。

1.收斂效度

由表 3-11 可知本研究題目的因素負荷量 λ 值多數大於 0.5，雖有領導行為體制構面的第 12、16 題；工作鑲嵌犧牲構面的第 15、17 題及離職傾向構面的第 2 題小於 0.5，但數值仍大於可接受的 0.3，表示本研究問卷的題目測量品質尚稱良好。而代表收斂效度的 ρ_c 值在各構面的表現，於體諒構面為 0.97；體制構面為 0.87；連結構面為 0.74；契合構面為 0.93；犧牲構面為 0.82；離職傾向構面為 0.67，由以上數據可以顯示此問卷各構面的收斂效度皆大於 0.6，達到理想的收斂效度。

表 3-11 「大學圖書館員組織行為問卷」驗證性因素分析表

題目	λ 因素負荷量	ρ_c 收斂效度
領導行為體諒構面		
1.我的主管很有親和力。	0.86	0.97
2.我的主管當我工作表現良好時，會給予稱讚。	0.80	
3.我的主管會考量部屬的利益。	0.84	
4.我與主管對談時，感到輕鬆沒有壓力。	0.84	
5.我的主管樂意接納部屬的意見。	0.91	

DOI:10.6814/NCCU201900343

題目	λ 因素負荷量	ρc 收斂效度
6.我的主管樂見部屬在工作時輕鬆自在。	0.87	
7.我的主管會依同仁能力分配適當的工作。	0.84	
8.我的主管樂於幫助部屬解決問題。	0.86	
9.我的主管在決定重要決策前，會先諮詢部屬的看法。	0.87	
10.我的主管信任部屬的工作能力。	0.89	
領導行為體制構面		
11.我的主管要求工作須如期完成。	0.64	0.87
12.我的主管堅持須依照他的指示方式完成工作。	0.40	
13.我的主管要求工作績效須超越其它單位。	0.52	
14.我的主管會盡力完成上級單位給予的任務。	0.59	
15.我的主管重視工作效率。	0.70	
16.我的主管對於工作績效不彰的同仁會予以斥責。	0.47	
17.我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊。	0.53	
18.我的主管要求部屬必須遵守學校的紀律規定。	0.72	
19.我的主管會激勵部屬工作努力。	0.79	
20.我的主管會要求部屬重視工作細節。	0.79	
工作鑲嵌連結構面		
1.我與同事間有良好的互動。	0.69	0.74
2.館內有提供我增進專業技能的機會。	0.65	
3.同事們在工作上常會詢問並採納我的建議。	0.71	
4.我參與館內許多的任務編組團隊。	0.51	
工作鑲嵌契合構面		
5.我覺得我很適合目前工作的圖書館。	0.84	0.93
6.我喜歡我的工作團隊。	0.83	
7.我覺得我的才能可以在工作上有所發揮。	0.80	
8.目前的工作可以讓我感受到自己的價值。	0.86	
9.我十分適應目前這個組織的文化。	0.83	
10.我喜歡目前工作上所擁有的職權與責任。	0.84	
工作鑲嵌犧牲構面		
11.在工作上我有很大的自由可以決定如何達成我的目標。	0.74	0.82
12.與同事相處的氛圍使我捨不得離開這份工作。	0.80	
13.放棄這份工作我會失去工作成就。	0.70	
14.我的同事們對我相當尊重。	0.74	
15.這份工作的薪酬十分優渥。	0.38	
16.這份工作可以讓我有很好的升遷機會。	0.53	
17.這份工作的退休福利制度是不錯的。	0.41	

DOI:10.6814/NCCU201900343

題目	λ 因素負荷量	ρc 收斂效度
離職傾向構面		
1.在現任直屬主管的管理下，我曾認真的考慮調離目前的工作崗位。	0.90	0.67
2.我離開目前的工作也可以找到適當的職位。	0.33	
3.最近有考量尋找其它的工作機會。	0.61	

資料來源：本研究整理

2.區別效度

本研究的區別效度採用 Fornell 與 Larker(1981)提出的平均變異萃取量比較法，若兩個構念的 ρ_v 平均值大於此兩個構念相關係數的平方，則表示此兩構念具有區辨力(轉引自邱浩政，2011)。由表 3-12 的數據中得知，本研究兩兩構念間 ρ_v 平均值除連結與契合構念、連結與犧牲構念、契合與犧牲構念這三組未超過其相關係數平方值外，其餘各組皆具備區別效度。而上述三組可由表 4-5 的相關係數得知其相關性偏高，而此三組皆為工作鑲嵌變項之構面，因屬同一變項中的構面，因此區別效度較低。

表 3-12 各構面區別效度分析

因素	數值名稱	體諒	體制	連結	契合	犧牲
體制	相關係數	0.15				
	相關係數平方	0.02				
	ρ_v 平均值	0.58				
連結	相關係數	0.55	0.46			
	相關係數平方	0.30	0.21			
	ρ_v 平均值	0.58	0.42			
契合	相關係數	0.62	0.24	0.87		
	相關係數平方	0.38	0.06	0.76		
	ρ_v 平均值	0.72	0.56	**0.56**		
犧牲	相關係數	0.69	0.2	0.86	0.93	
	相關係數平方	0.48	0.04	0.74	0.86	
	ρ_v 平均值	0.57	0.41	**0.41**	**0.55**	
離職	相關係數	-0.65	0.04	-0.37	-0.57	-0.6
	相關係數平方	0.42	0.001	0.14	0.32	0.36
	ρ_v 平均值	0.59	0.42	0.43	0.57	0.42

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

依據上述資料結果可以得知本研究的整體 Cronbach's α 值達 0.919，代表具備良好的信度；而在建構效度方面，收斂效度最高值為體諒構面的 0.97，最低值為離職傾向構面的 0.67，亦達良好效度的標準。而在區別效度方面，除工作鑲嵌變項內各構面因相關性較高，導致區別效度較低外，其餘兩兩構面間都具備區別效度。因此，本研究問卷經檢定後確實具備信度及效度。

(四) 獨立樣本 T 檢定

T 檢定的目的在於檢定兩組獨立的樣本間的平均值是否有顯著性的差異。而本研究利用獨立樣本 T 檢定檢視性別、教育背景、大學體制別、公/私立大學、圖書館與電算中心組織是否合併等個人屬性在「主管領導風格」、「館員工作鑲嵌」及「館員離職傾向」間是否存在顯著水準。

(五) 相關分析

利用 Pearson 相關係數檢驗「主管領導風格」、「館員工作鑲嵌」及「館員離職傾向」的相關程度，以評估各變項間之相關性後，再依據統計結果加以分析討論。

(六) 單因子變異數分析

運用單因子變異數分析（one way ANOVA）檢定兩個以上樣本的平均數差異。本研究中以單因子變異數分析檢驗受測者不同之年齡、學歷、身分別、職位、擔任圖書館員年資、目前服務單位任職年資等基本資料類別中，於主管領導風格認知、館員工作鑲嵌程度及館員離職傾向的得分差異，其中已達顯著差異部分，則使用 Turkey HSD 法進行事後比較。

(七) 階層迴歸分析

階層迴歸分析為檢驗干擾變項的干擾效果是否存在。而本研究中以「館員工作鑲嵌」為干擾變項，利用階層迴歸分析檢定其對於大學圖書館主管領導風格與離職傾向間確實具備干擾效果。

第六節　研究實施步驟

本研究以問卷調查法為主，各階段詳述如下，並參見圖 3-2：

一、研究主題確立

搜尋有興趣之研究主題，依據研究動機與研究目的，並評估研究之可行性，以確立本研究之主題。

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、文獻蒐集與探討

尋找與研究主題相關發表之期刊論文、學位論文及專書等有關研究資料，明確瞭解主管領導風格、工作鑲嵌及離職傾向各變項間之關係。

三、研究方法擬訂

利用已閱讀之相關文獻，提出研究問題、研究架構，並考量以問卷調查法為本研究之研究方法。

四、問卷題目設計

依照研讀之相關文獻及研究架構並參照相關之研究問卷確立問卷構面與指標，進行問卷內容的編制。

五、問卷前測

先透過 3 位資深館員的意見修正問卷草稿，再將修正後的問卷隨機發送 200 份前測問卷，以獲取問卷題目設計架構是否恰當，內容是否客觀合宜等資訊。

六、問卷信度分析

根據前測之結果進行問卷信度分析。

七、研究問卷修正

依據前測及信度結果修改問卷題目。

八、問卷發放與回收

將問卷以電子郵件通知發送給大學圖書館員，並於問卷填答截止日後關閉 Google 表單填答功能。

九、問卷結果彙整分析

由 Google 表單的問卷結果匯入 SPSS 進行各項研究分析。

十、研究結論與建議

彙整研究分析結果提出本研究之結論，提供相關意見給大學圖書館主管以作為組織管理之參考，並對未來研究發展方向提出建議。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

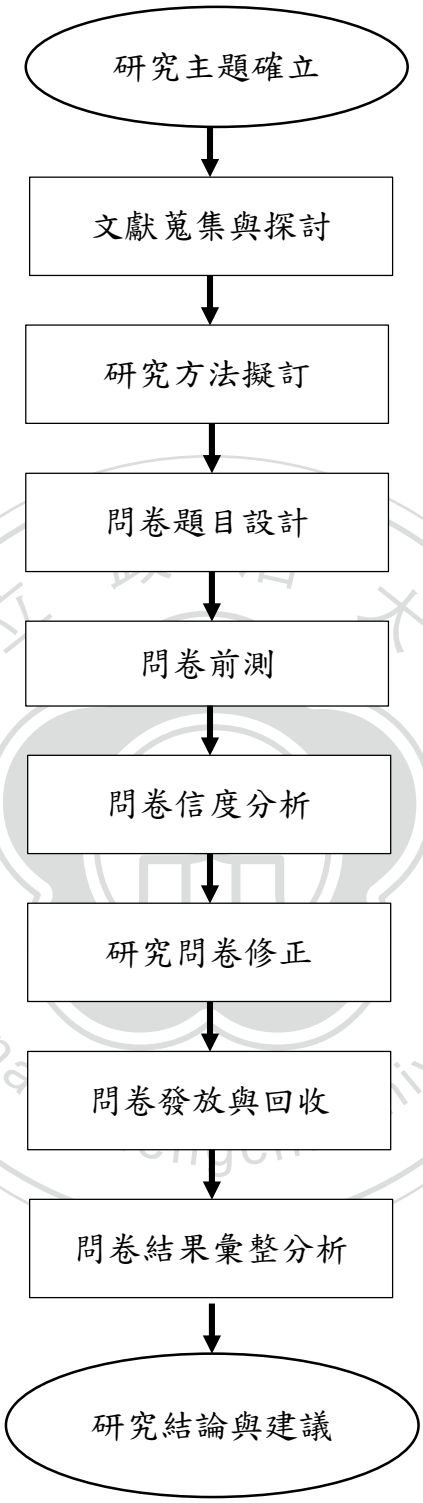

圖 3-2 研究步驟圖

DOI:10.6814/NCCU201900343

第四章　研究結果與分析

本章主要探討大學圖書館員對於主管領導風格與館員工作鑲嵌及館員離職傾向的相關性，利用「大學圖書館員組織行為調查問卷」，針對國內各大學圖書館員為調查對象，以收集大學圖書館員對於直屬主管領導風格的認知情形、了解館員工作鑲嵌的程度及館員的離職傾向，以利進行後續之統計分析。此問卷調查時間自 108 年 3 月 22 日至 4 月 13 日止，共發出 1,277 份，回收 303 份，全數為有效問卷，回收率為 23.73%。

依據本研究之研究目的及研究架構，本章共分八節，第一節為基本資料，對於研究樣本之個人屬性進行描述性統計；第二節為信度與效度分析；第三節為大學圖書館員離職傾向分析；第四節為大學圖書館主管領導風格分析；第五節為館員工作鑲嵌狀況分析；第六節為各構面之相關性分析；第七節為館員工作鑲嵌干擾效果檢驗；第八節為綜合討論。

各節將以回收問卷結果所呈現之資料運用 SPSS 套裝軟體及結構方程式模式統計軟體 LISREL，依據研究目的與研究假設及第三章所述之資料分析方式加以分析與討論。

第一節　基本資料

本節係依據蒐集到的問卷個人屬性部分，包含性別、年齡、學歷、教育背景、所屬大學性質、館員身分別、館員任職狀況等項目進行統計分析，以了解填答者之分布趨勢與特性，各項統計數據見表 4-1：

一、性別

於有效樣本中，男性館員有 60 位，佔全體樣本數的 19.8%；女性館員為 243 位，佔全體樣本數的 80.2%，男女比例為 1：4.04。依據教育部統計處提供的 107 學年度大專校院校別職員、警衛、工友人數統計資料中（教育部，2019），圖書管理類職員中男性為 285 人，女性為 1,247 人，比例約為 1：4.4，表示樣本與母體的男女比例相似。

二、年齡

館員年齡呈現結果，22-30 歲的有 32 人，佔 10.6%；31-40 歲有 96 人，佔 31.7%；41-50 歲有 102 人，佔 33.7%；51-60 歲有 70 人，佔 23.1%；61 歲以上則有 3 人，佔所有回答人數的 1.0%。以數據顯示，填答者年齡在 41 歲以上的比例即佔 57.8%，已超過全體填答者的半數以上。

DOI:10.6814/NCCU201900343

三、學歷

研究問卷中填答者的學歷學士有 141 人，佔 46.5%；碩士有 153 人，佔 50.5%；博士有 5 人，佔 1.7%；其它有 4 人，佔 1.3%，而此 4 人的學歷皆為高中職。整體填答者以碩士人數為最多，已超過半數以上。

四、教育背景

問卷填答者的教育背景具備圖書資訊學相關系所的人數有 216 人，佔 71.3%；非圖書資訊學相關系所的人數為 87 人，佔 28.7%。有圖資相關背景的館員佔多數。

五、所屬大學性質狀況

此部分就填答者任職圖書館的母機構大學性質，分別就其體制別、公/私立及圖書館與電算中心組織是否合併三個項目予以統計分析，以了解填答者其服務機構的組織特性。

(一) 體制別

在填答者其所屬大學體制中，屬於一般性(含師範體系)大學的有 209 位，佔 69.0%；技職性大學的有 94 位，佔 31.0%。以一般性大學的館員為多。

(二) 公/私立

在問卷填答者中，其所屬大學為公立大學的有 154 位，佔 50.8%；私立大學的有 149 位，佔 49.2%。兩者比例差距不大。

(三) 圖書館與電算中心組織是否合併

館員填答其所屬大學圖書館與電算中心組織合併的有 88 位，佔 29.0%；未合併的有 215 位，佔 71.0%。目前所屬大學圖書館與電算中心尚未合併的館員為多數。

(四) 館員身分別

填答者中具公務員身分的館員有 89 位，佔全體填答人數的 29.4%；私立學校專任職員有 106 位，佔 35.0%；長期約聘僱人員有 91 位，佔 30.0%；短期約聘僱人員有 14 位，佔 4.6%；填答其它選項的有 3 位，佔 1.0%，皆為教師兼任。此次調查中，以私立學校專任職員為多數，次多者為公務員，兩項合計佔 64.4%。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(五) 館員任職狀況

此部分針對回覆問卷的館員職位、擔任圖書館員年資及於目前服務單位任職年資三個項目進行描述統計，以了解填答者之任職狀態分布狀況。

1.館員職位

有效樣本中，在圖書館擔任秘書/編審/專員職位的有 33 位，佔 10.9%；擔任組長的有 62 位，佔 20.5%；擔任組員的有 117 位，佔 38.6%；擔任辦事員的有 32 位，佔 10.6%；任職助理的有 46 位，佔 15.2%；填寫其它職位名稱的有 13 位，佔 4.3%。其它職位分別為書記 6 位，技工/技士/技師/技術員 4 位；管理師 1 位；幹事 1 位；另有 1 位未填職位名稱。填答者以組員為多數。

2.館員擔任圖書館員年資

在回收的有效樣本中，填答者擔任圖書館員的年資 1-5 年的有 64 位，佔 21.1%；6-10 年的有 53 位，佔 17.5%；11-15 年的有 49 位，佔 16.2%；16-20 年的有 50 位，佔 16.5%；21-25 年的亦有 50 位，佔 16.5%；26 年以上的有 37 位，佔 12.2%。所有填答者中，以擔任圖書館員 1-5 年者最多。但 15 年以下者佔 54.8%；16 年以上者佔 45.2%，比例相差不大。

3.館員於目前服務單位任職年資

填答者在目前服務單位的任職年資，1-5 年共 110 位，佔 36.3%；6-10 年共 42 位，佔 13.9%；11-15 年共有 55 位，佔 18.2%；16-20 年的有 41 位，佔 13.5%；21-25 年的有 34 位，佔 11.2%；26 年以上的有 21 位，佔 6.9%。因此，目前服務單位任職年資以 1-5 年的佔最多數，而若加上 6-10 年的人數共 152 位，則佔 50.2%，已超過半數以上。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-1 基本資料分析 N=303

個人屬性	類別	人數	百分比(%)
性別	男	60	19.8
	女	243	80.2
年齡	22～30 歲	32	10.6
	31～40 歲	96	31.7
	41～50 歲	102	33.7
	51～60 歲	70	23.1
	61 歲以上	3	1.0
學歷	學士	141	46.5
	碩士	153	50.5
	博士	5	1.7
	其它	4	1.3
教育背景	圖書資訊學相關系所	216	71.3
	非圖書資訊學相關系所	87	28.7
所屬大學體制別	一般性大學	209	69.0
	技職性大學	94	31.0
所屬大學為公\私立大學	公立	154	50.8
	私立	149	49.2
圖書館與電算中心合併	是	88	29.0
	否	215	71.0
身分別	公務員	89	29.4
	私立學校專任職員	106	35.0
	長期約聘僱人員	91	30.0
	短期約聘僱人員	14	4.6
	其它	3	1.0
擔任職位	秘書/編審/專員	33	10.9
	組長	62	20.5
	組員	117	38.6
	辦事員	32	10.6
	助理(專案行政人員)	46	15.2
	其它(書記、技士等)	13	4.3
擔任圖書館員年資	1～5 年	64	21.1
	6～10 年	53	17.5
	11～15 年	49	16.2
	16～20 年	50	16.5
	21～25 年	50	16.5
	26 年以上	37	12.2
目前服務單位任職年資	1～5 年	110	36.3
	6～10 年	42	13.9
	11～15 年	55	18.2
	16～20 年	41	13.5
	21～25 年	34	11.2
	26 年以上	21	6.9

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

綜合上述分析發現，本研究填答者的男性與女性比例差異大，女性較男性多 60.4%；且年齡在 41 歲以上者的比例高達 57.8%，整體年齡偏高；學歷部份則以碩士最多，佔 50.5%，且高達 71.3%的填答者為圖書資訊學相關系科畢業。而館員所屬的母機構大學性質狀況，一般性(含師範體系)大學較技職性大學為多，多出 38.0%；而公、私立大學的比例相當，分別為 50.8%及 49.2%；且目前圖書館與電算中心未合併的狀況為多數，佔 71.0%。另外，有效樣本中以私立學校專任職員最多，佔 35.0%，若與公務員的 29.4%合併計算，兩者的比例達 64.4%。進一步再分析館員任職狀況，則填答者的職位以組員的 38.6%為最多，其次為組長的 20.5%；另在職涯中擔任圖書館員的年資，各組差異並不大，最多的 1-5 年選項與最少的 26 年以上的選項僅差距 8.9%；而在目前服務單位的任職年資中，選填 1-5 年的館員最多，達 36.3%，次選項為 6-10 年，為 13.9%，兩選項相加人數達 152 位，佔 50.2%，顯示此研究樣本於目前服務單位的任職年資偏低，半數以上的館員在目前服務單位的年資在 10 年以下。

第二節　大學圖書館館員離職傾向分析

此節將依問卷結果進行描述性統計分析，以瞭解大學圖書館員的離職傾向。並且利用獨立樣本 T 檢定及 ANOVA 進行推論性統計，將館員所屬大學性質及館員個人屬性各項目與本研究的各構面相關數據詳加分析檢驗。

一、館員離職傾向狀況分析

此研究於離職傾向構面分為三個題目(見表 4-2)，第一道題目詢問館員在現任主管的管理下，考慮調離目前的工作的同意程度。結果顯示，有 55.12%的館員是傾向不同意；另有 44.88%的館員則表示曾考慮過要調離現在所任職的工作崗位。第二題詢問館員若離開目前的工作也可找到適當職位的同意程度。有 64.03%的館員認為離開目前工作也可找到適當的職務；有 35.97%的館員則不認為可以在目前的組織外尋得適當的職位。第三道題目則想瞭解館員最近考量尋找其它工作機會的同意程度。填答者中有 39.93%的館員傾向同意目前有考量尋找其它工作機會；有 60.07%的館員則不同意目前其有考量尋找其它工作機會。若依離職傾向構面整體分析，總平均數為 3.32，標準差為 1.56，不同意有離職考量的館員佔 50.39%；傾向同意有離職考量的館員佔 49.61%。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-2　館員離職傾向填答次數統計表

N=303

離職傾向構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
1.在現任直屬主管的管理下，我曾認真的考慮調離目前的工作崗位。	次數	43	36	57	45	58	64	**3.24**	**1.712**
	百分比	14.2%	11.9%	18.8%	14.9%	19.1%	21.1%		
2.我離開目前的工作也可以找到適當的職位。	次數	26	59	109	56	32	21	**3.76**	**1.311**
	百分比	8.6%	19.5%	36.0%	18.5%	10.6%	6.9%		
3.最近有考量尋找其它的工作機會。	次數	25	39	57	44	56	82	**2.97**	**1.649**
	百分比	8.3%	12.9%	18.8%	14.5%	18.5%	27.1%		
離職傾向構面整體分數	平均次數	31.33	44.67	74.33	48.33	48.67	55.67	**3.32**	**1.56**
	平均百分比	10.34%	14.74%	24.53%	15.95%	16.06%	18.37%		
		49.61%			**50.39%**				

資料來源：本研究整理

二、館員所屬大學性質對離職傾向之影響

此段將以館員所屬大學性質是否對其離職傾向有所影響進行瞭解。以獨立樣本 T 檢定分析結果如表 4-3，館員所屬大學不同的體制別在離職傾向上並無顯著差異，t=1.397，*p*=0.164。而不論館員在公立或私立大學任職，在離職傾向上亦無顯著差異，t=1.744，*p*=0.082。再以館員所屬大學的圖書館與電算中心是否合併進行比較，在數據顯示上也無顯著差異，t=0.240，*p*=0.811。整體而言，館員所屬大學性質對於館員的離職傾向並無顯著影響。

表 4-3 所屬大學性質對館員離職傾向分析

大學性質	性質分類	數值項目	離職傾向
體制別 (N=303)	一般性大學 (N=209)	平均數	3.388
		標準差	1.228
	技職性大學 (N=94)	平均數	3.177
		標準差	1.175
		t 值	1.397
		顯著性(p)	**0.164**
公/私立大學 (N=303)	公立大學 (N=154)	平均數	3.442
		標準差	1.138
	私立大學 (N=149)	平均數	3.199
		標準差	1.280
		t 值	1.744
		顯著性(p)	**0.082**

DOI:10.6814/NCCU201900343

大學性質	性質分類	數值項目	離職傾向
圖書館與電算中心合併 (N=303)	已合併 (N=88)	平均數	3.349
		標準差	1.089
	未合併 (N=215)	平均數	3.311
		標準差	1.264
		t 值	0.240
		顯著性(p)	**0.811**

*p<0.05 達顯著水準

資料來源：本研究整理

三、館員個人屬性對離職傾向之影響

本研究利用單因子獨立樣本T檢定分析館員個人屬性在性別及教育背景兩個項目；另外，使用獨立樣本變異數分析處理在年齡、學歷、身分別、職位、館員年資及單位服務年資等六個項目。

研究結果顯示（如表 4-4），館員個人屬性中，於教育背景及職位這兩個項目中，對於離職傾向並未達到顯著水準。其中教育背景項目的 t=-1.004，*p*=0.317；職位項目的 F=0.982，*p*=0.429。但於性別、年齡、學歷、身分別、館員年資及單位服務年資等六個項目中則呈現顯著差異，以下就各項加以說明：

(一) 性別

在性別項目中，男性在離職傾向的平均數為 3.278，標準差為 1.047，女性的平均數為 3.222，標準差為 1.233。使用獨立樣本 T 檢定的結果，t=2.925，*p*=0.004，具有顯著差異，表示男性的離職傾向高於女性。

(二) 年齡

以單因子獨立樣本 ANOVA 分析年齡對離職傾向之影響，結果發現，不同年齡在離職傾向上有顯著差異，F=4.784，*p*=0.001。Turkey HSD 事後比較顯示，「22-30 歲」（平均數 M=3.854；標準差 SD=1.133）的離職傾向顯著大於「41-50 歲」（M=3.580；SD=1.226），*p*=0.010；此組年齡的離職傾向亦顯著大於「51-60 歲」（M=3.081；SD=1.105），*p*=0.020；另外「31-40 歲」（M=3.580；SD=1.226）的離職傾向顯著大於「41-50 歲」，*p*=0.021。研究結果顯示年齡對於離職傾向確實具有顯著影響，其中以「22-30 歲」的館員離職傾向最高。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(三) 學歷

在學歷項目上，同樣以單因子獨立樣本 ANOVA 分析對離職傾向的影響，結果 F=2.662，p=0.048，代表學歷不同對離職傾向有顯著影響。以 Turkey HSD 事後比較，數據顯示「學士」(M=3.130；SD=1.184)與「博士」(M=3.200；SD=1.952)；或「其它」(M=2.917；SD=1.619) 並無顯著差異。但在「學士」與「碩士」(M=3.514；SD=1.952) 比較上則具顯著水準，p=0.033，表示具有「碩士」學歷的館員其離職傾向高於「學士」學歷的館員。

(四) 身分別

利用單因子獨立樣本 ANOVA 分析身分別對離職傾向的影響，結果數據呈現 F=3.338，p=0.011，顯示達到顯著水準。同樣以 Turkey HSD 事後比較加以分析，具備「公務員」、「長期約聘僱人員」或是「其它」身分與其餘各組並未具有顯著差異。但「短期約聘雇人員」(M=4.214；SD=1.075) 與「私立學校專任職員」(M=3.069；SD=1.302)則達到顯著差異(p=0.008)，顯示「短期約聘雇人員」的離職傾向高於「私立學校專任職員」。

雖「公務員」與「私立學校專任職員」的離職傾向未達顯著差異，但以平均數表現，公務員 M=3.412，私立學校專任職員 M=3.069，表示公務員的離職傾向略高於私立學校專任職員。此結果顛覆一般既定印象，是何種因素造成，值得再進一步研究。

(五) 館員年資

館員年資項目利用單因子獨立樣本 ANOVA 分析，發現其對於離職傾向的影響程度具有顯著差異，F=2.861，p=0.015。嘗試以 Turkey HSD 或 Scheffe 法進行事後比較，結果顯示各屬性比較數值皆未達到顯著水準，再改以 LSD 法比較，結果呈現「1-5 年」(M=3.604；SD=1.151) 的離職傾向顯著高於「16-20 年」(M=3.067；SD=1.201)，p=0.018；亦高於「21-25 年」(M=3.040；SD=1.293)，p=0.013；及高於「26 年以上」(M=3.000；SD=1.006)，p=0.015。另外「6-10 年」(M=3.509；SD=1.294) 的離職傾向顯著高於「21-25 年」，p=0.047；及高於「26 年以上」，p=0.048。而「11-15 年」(M=3.544；SD=1.164)的離職傾向顯著高於「16-20 年」，p=0.048；亦高於「21-25 年」，p=0.037；及高於「26 年以上」，p=0.037。就以上數據發現，擔任圖書館員年資愈淺，則離職傾向則愈高。但年資在 15 年以下的館員其離職傾向並無顯著差異。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(六) 單位服務年資

在單位服務年資方面，以單因子獨立樣本 ANOVA 分析對離職傾向的影響程度，結果呈現具有顯著差異，F=3.161，p=0.009。以 Turkey HSD 事後比較，發現大學圖書館員在目前單位的服務年資「1-5 年」（M=3.497；SD=1.273）、「11-15 年」（M=3.382；SD=1.068）、「21-25 年」（M=2.971；SD=1.288）及「26 年以上」（M=3.000；SD=1.044）以上各組兩兩比較，並無顯著差異。但「6-10 年」（M=3.659；SD=1.280）的離職傾向則顯著高於「16-20 年」（M=2.886；SD=1.007），p=0.040。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-4 館員個人屬性對離職傾向分析

N=303

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	*p* 值	事後比較
性別	離職傾向	男性	60	3.278	1.048	2.925	0.004*	男性>女性
		女性	243	3.222	1.233			
年齡		22～30 歲	32	3.854	1.133	4.784	0.001*	22-30 歲 > 41-50 歲 22-30 歲 > 51-60 歲 31-40 歲 > 41-50 歲
		31～40 歲	96	3.580	1.226			
		41～50 歲	102	3.065	1.223			
		51～60 歲	70	3.081	1.105			
		61 歲以上	3	3.778	0.385			
學歷		學士	141	3.130	1.184	2.662	0.048*	碩士 > 學士
		碩士	153	3.514	1.187			
		博士	5	3.200	1.952			
		其它	4	2.917	1.619			
教育背景		圖資相關系所	216	3.281	1.266	-1.004	0.317	
		非圖資相關系所	87	3.425	1.074			
身分別		公務員	89	3.412	1.092	3.338	0.011*	短期約聘僱人員 > 私立學校專任職員
		長期約聘僱人員	91	3.392	1.190			
		短期約聘僱人員	14	4.214	1.075			
		私立學校專任職員	106	3.069	1.302			
		其它	3	3.333	0.577			
職位		秘書/編審/專員	33	3.242	1.100	0.982	0.429	
		組長	62	3.177	1.108			
		組員	117	3.245	1.273			
		辦事員	32	3.625	1.241			
		助理	46	3.493	1.194			
		其它	13	3.564	1.430			
館員年資		1-5 年	64	3.604	1.151	2.861	0.015*	1-5 年 > 16-20 年 1-5 年 > 21-25 年 1-5 年 > 26 年以上 6-10 年 > 21-25 年 6-10 年 > 26 年以上 11-15 年 > 16-20 年 11-15 年 > 21-25 年 11-15 年 > 26 年以上
		6-10 年	53	3.509	1.294			
		11-15 年	49	3.544	1.164			
		16-20 年	50	3.067	1.201			
		21-25 年	50	3.040	1.293			
		26 年以上	37	3.000	1.006			
單位服務年資		1-5 年	110	3.497	1.273	3.161	0.009*	6-10 年 > 16-20 年
		6-10 年	42	3.659	1.280			
		11-15 年	55	3.382	1.068			
		16-20 年	41	2.886	1.007			
		21-25 年	34	2.971	1.288			
		26 年以上	21	3.000	1.044			

*p<0.05 達顯著水準

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

依據上述結果，大學圖書館員在離職傾向的表現上，同意有離職傾向的館員（49.61%）與不同意者（50.39%）的比例相當，差距並不大。但在詢問館員「目前有考量尋找其它工作機會」的結果有 39.93%的館員表示近期有考量尋找其它工作的機會，顯示出國內大學圖書館員在目前的任職狀態下，有近四成的館員已有離職的念頭產生。

若依館員所屬大學性質來看對館員離職傾向的影響，不管是在大學的體制別或是公、私立大學，亦或圖書館與電算中心合併與否，皆未對館員的離職傾向造成影響。

再以館員個人屬性對離職傾向的影響加以分析，則發現在教育背景與職位項目，並不會產生影響；但在性別上，「男性」的離職傾向高於「女性」；年齡上，以「22-30 歲」的館員離職傾向最高；在學歷上，有「碩士」學位的館員離職傾向高於「學士」學位的館員；在身分別上，「短期約聘僱人員」的離職傾向高於「私立學校專任職員」；館員年資上，擔任圖書館員年資在 15 年以下者並無顯著差異，但以平均數來看，身為圖書館員年資愈淺者，其離職傾向愈高；而就目前服務單位的年資來比較，則任職「6-10」年者的離職傾向高於「16-20 年」的館員。因此，可以發現在離職傾向的影響因素中，館員的個人屬性是影響最多。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第三節　大學圖書館主管領導風格分析

本研究的主管領導風格是以俄亥俄州立大學（Ohio State University）提出的雙構面領導行為模式為研究架構，依據此模式的「體諒」與「體制」雙構面設計研究問卷。以下將就回收之問卷結果加以統計分析，以了解大學圖書館員對主管領導風格認知狀況，並分析館員所屬組織性質及其個人屬性對其主管領導風格看法是否具有差異性。

一、館員對主管領導風格認知狀況

本研究將主管領導風格分為體諒構面及體制構面兩個量表，每個量表下有 10 個題項，以測量館員對於其直屬主管領導風格的看法。在表 4-5 中，體諒構面量表部分，所有填答者的平均數為 4.21，標準差為 1.40；其中勾選同意的人數最多，佔有 32.16%；勾選非常不同意的最少，為 6.50%。認為直屬主管傾向高體諒領導風格（勾選非常同意、同意、有點同意）的館員佔 74.22%。

而在體制構面量表中，填答者的平均數為 4.14，標準差為 1.19。選擇同意的人數最多，平均百分比為 27.23%；選擇非常不同意得最少，為 5.05% 的平均百分比。在全體填答人中，認為直屬主管擁有高體制領導風格（勾選非常同意、同意、有點同意）的館員有 71.25%。另外，在量表題目「我的主管會盡力完成上級單位給予的任務」，平均數為 5.09，表示大學圖書館的主管極多數會盡力達成上級主管的工作要求。但另外一道題目「我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊」的平均數為 2.70，顯示大學圖書館的主管較不要求辦公室須有肅靜的工作氣氛。

若進一步依此次研究結果的測量分數依高低劃分為高體諒低體制、高體諒低體制、低體諒低體制及低體諒高體制四種領導型態，則所得分數及所佔百分比如圖 4-1。由圖中得知在館員對直屬領導風格認知中，以高體諒高體制人數最多，佔 40.93%；而低體諒低體制人數最少，僅佔 17.16%。

高體諒低體制 **73 人次 (24.09%)**	高體諒高體制 **124 人次 (40.93%)**
低體諒低體制 **52 人次 (17.16%)**	低體諒高體制 **54 人次 (17.82%)**

圖 4-1 領導型態次數分配圖

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-5 主管領導風格填答次數統計表

N=303

體諒構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
1.我的主管很有親和力。	次數	82	108	54	23	26	10	**4.55**	**1.363**
	百分比	27.1%	35.6%	17.8%	7.6%	8.6%	3.3%		
2.我的主管當我工作表現良好時，會給予稱讚。	次數	68	101	76	23	20	15	**4.43**	**1.357**
	百分比	22.4%	33.3%	25.1%	7.6%	6.6%	5.0%		
3.我的主管會考量部屬的利益。	次數	59	85	72	37	29	21	**4.15**	**1.474**
	百分比	19.5%	28.1%	23.8%	12.2%	9.6%	6.9%		
4.我與主管對談時，感到輕鬆沒有壓力。	次數	49	90	85	33	22	24	**4.13**	**1.430**
	百分比	16.2%	29.7%	28.1%	10.9%	7.3%	7.9%		
5.我的主管樂意接納部屬的意見。	次數	40	104	76	32	33	18	**4.11**	**1.394**
	百分比	13.2%	34.3%	25.1%	10.6%	10.9%	5.9%		
6.我的主管樂見部屬在工作時輕鬆自在	次數	44	96	78	42	24	19	**4.12**	**1.382**
	百分比	14.5%	31.7%	25.7%	13.9%	7.9%	6.3%		
7.我的主管會依同仁能力分配適當的工作。	次數	31	76	88	54	27	27	**3.83**	**1.405**
	百分比	10.2%	25.1%	29.0%	17.8%	8.9%	8.9%		
8.我的主管樂於幫助部屬解決問題。	次數	55	97	75	33	22	21	**4.22**	**1.424**
	百分比	18.2%	32.0%	24.8%	10.9%	7.3%	6.9%		
9.我的主管在決定重要決策前，會先諮詢部屬的看法。	次數	55	98	67	36	24	23	**4.18**	**1.464**
	百分比	18.2%	32.3%	22.1%	11.9%	7.9%	7.6%		
10.我的主管信任部屬的工作能力。	次數	54	120	66	29	15	19	**4.37**	**1.355**
	百分比	17.8%	39.6%	21.8%	9.6%	5.0%	6.3%		
體諒構面整體分數	平均次數	53.7	97.5	73.7	34.2	24.2	19.7	**4.21**	**1.40**
	平均百分比	17.73%	32.16%	24.33%	11.29%	7.99%	6.50%		
		74.22%			**25.78%**				

體制構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
11.我的主管要求工作須如期完成。	次數	78	131	66	18	8	2	**4.82**	**1.013**
	百分比	25.7%	43.2%	21.8%	5.9%	2.6%	0. 7%		
12.我的主管堅持須依照他的指示方式完成工作。	次數	39	75	92	62	26	9	**4.04**	**1.257**
	百分比	12.9%	24.8%	30.4%	20.5%	8.6%	3.0%		
13.我的主管要求工作績效須超越其它單位。	次數	22	44	118	67	43	9	**3.70**	**1.185**
	百分比	7.3%	14.5%	38.9%	22.1%	14.2%	3.0%		
14.我的主管會盡力完成上級單位給予的任務。	次數	114	128	45	7	9	0	**5.09**	**0.937**
	百分比	37.6%	42.2%	14.9%	2.3%	3.0%	0%		
15.我的主管重視工作效率。	次數	65	108	89	28	8	5	**4.59**	**1.103**
	百分比	21.5%	35.6%	29.4%	9.2%	2.6%	1.7%		
16.我的主管對於工作績效不彰的同仁會予以斥責。	次數	19	47	72	60	57	48	**3.23**	**1.483**
	百分比	6.3%	15.5%	23.8%	19.8%	18.8%	15.8%		
17.我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊。	次數	11	22	53	66	81	70	**2.70**	**1.378**
	百分比	3.6%	7.3%	17.5%	21.8%	26.7%	23.1%		
18.我的主管要求部屬必須遵守學校的紀律規定。	次數	66	96	84	37	16	4	**4.49**	**1.187**
	百分比	21.8%	31.7%	27.7%	12.2%	5.3%	1.3%		
19.我的主管會激勵部屬工作努力。	次數	57	88	106	33	16	3	**4.42**	**1.130**
	百分比	18.8%	29.0%	35.0%	10.9%	5.3%	1.0%		
20.我的主管會要求部屬重視工作細節。	次數	55	86	83	51	25	3	**4.28**	**1.234**
	百分比	18.2%	28.4%	27.4%	16.8%	8.3%	1.0%		
體制構面整體分數	平均次數	52.6	82.5	80.8	42.9	28.9	15.3	**4.14**	**1.19**
	平均百分比	17.36%	27.23%	26.66%	14.16%	9.54%	5.05%		
		71.25%			**28.75%**				

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、館員所屬大學性質對主管領導風格認知影響

此部分利用獨立樣本 T 檢定，探究館員所屬組織性質的差異，是否對其直屬主管領導風格認知有所不同。茲將館員所屬組織性質依體制別、公/私立大學及圖書館是否與電算中心合併三個項目對主管領導風格認知分析如表 4-6。以顯著性 $p<0.05$ 才達到顯著水準的標準，本研究結果顯示，館員所屬大學的組織性質並不會對主管領導風格的認知有所差異。換言之，館員不論隸屬一般性大學或技職性大學、公立大學或私立大學，抑或圖書館與電算中心合併與否，皆未對其主管領導風格的認知有所差異。

表 4-6 所屬大學性質對主管領導風格認知差異分析

大學性質	性質分類	數值項目	體諒	體制
體制別 (N=303)	一般性大學 (N=209)	平均數	4.164	4.171
		標準差	1.239	0.799
	技職性大學 (N=94)	平均數	4.309	4.056
		標準差	1.198	0.777
		t 值	-0.951	1.168
		顯著性(p)	**0.342**	**0.244**
公/私立大學 (N=303)	公立大學 (N=154)	平均數	4.267	4.133
		標準差	1.165	0.765
	私立大學 (N=149)	平均數	4.148	4.139
		標準差	1.288	0.822
		t 值	0.841	-0.071
		顯著性(p)	**0.401**	**0.944**
圖書館與電算中心合併 (N=303)	已合併 (N=88)	平均數	4.276	4.140
		標準差	1.041	0.784
	未合併 (N=215)	平均數	4.181	4.134
		標準差	1.296	0.797
		t 值	0.671	0.058
		顯著性(p)	**0.503**	**0.954**

*$p<0.05$ 達顯著水準

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

三、館員個人屬性對主管領導風格認知影響

此部分在性別及教育背景部分，利用獨立樣本 T 檢定；年齡、學歷、身分別、職位、館員年資及單位服務年資等項目，則以獨立樣本變異數分析進行檢定。依據表 4-7 數據顯示，館員個人屬性上，僅有性別在體制構面的部分 $p<0.05$，具有顯著差異($p=0.023$)，其餘在年齡、學歷、教育背景、身分別、職位、館員年資及單位服務年資項目的 p 值都超過 0.05，表示皆未到達顯著水準，說明館員個人屬性除性別外，對於主管領導風格的認知並無差異。而性別對主管領導風格認知的差異在於男性館員認為其直屬主管具備體制領導風格高於女性館員，男性的平均數為 4.344，標準差為 0.746；女性平均數為 4.084，標準差為 0.797。

表 4-7 館員個人屬性對主管領導風格認知差異分析

N=303

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	p 值	事後比較
性別	體諒	男性	60	4.062	1.284	-1.036	0.301	
		女性	243	4.245	1.212			
	體制	男性	60	4.344	0.746	2.283	**0.023***	男性 > 女性
		女性	243	4.084	0.797			
年齡	體諒	22～30 歲	32	4.363	0.981	0.305	0.874	
		31～40 歲	96	4.140	1.295			
		41～50 歲	102	4.227	1.254			
		51～60 歲	70	4.226	1.230			
		61 歲以上	3	3.767	0.578			
	體制	22～30 歲	32	4.075	0.643	0.257	0.905	
		31～40 歲	96	4.185	0.828			
		41～50 歲	102	4.103	0.782			
		51～60 歲	70	4.153	0.835			
		61 歲以上	3	3.900	0.755			
學歷	體諒	學士	141	4.207	1.201	0.424	0.736	
		碩士	153	4.233	1.228			
		博士	5	3.620	1.672			
		其它	4	4.050	1.816			
	體制	學士	141	4.101	0.765	1.259	0.289	
		碩士	153	4.180	0.794			
		博士	5	3.560	1.074			
		其它	4	4.375	1.253			
教育背景	體諒	圖資相關系所	216	4.245	1.249	0.812	0.418	
		非圖資相關系所	87	4.112	1.172			
	體制	圖資相關系所	216	4.161	0.782	0.865	0.388	
		非圖資相關系所	87	4.074	0.819			
身分別	體諒	公務員	89	4.240	1.228	0.092	0.985	
		長期約聘僱人員	91	4.184	1.167			
		短期約聘僱人員	14	4.043	1.322			
		私立學校專任職員	106	4.226	1.254			
		其它	3	4.200	2.307			

DOI:10.6814/NCCU201900343

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	*p*值	事後比較
	體制	公務員	89	4.134	0.801	0.104	0.981	
		長期約聘僱人員	91	4.098	0.723			
		短期約聘僱人員	14	4.136	0.799			
		私立學校專任職員	106	4.171	0.834			
		其它	3	4.100	1.510			
職位	體諒	秘書/編審/專員	33	4.606	0.949	1.805	0.112	
		組長	62	4.131	1.293			
		組員	117	4.303	1.242			
		辦事員	32	3.838	1.174			
		助理(專案行政人員)	46	4.000	1.219			
		其它(書記、技士等)	13	4.377	1.337			
	體制	秘書/編審/專員	33	4.200	0.793	0.622	0.683	
		組長	62	4.174	0.847			
		組員	117	4.138	0.791			
		辦事員	32	4.059	0.643			
		助理(專案行政人員)	46	4.013	0.789			
		其它(書記、技士等)	13	4.392	0.930			
館員年資	體諒	1-5 年	64	4.233	1.149	0.111	0.990	
		6-10 年	53	4.202	1.280			
		11-15 年	49	4.288	1.312			
		16-20 年	50	4.210	1.033			
		21-25 年	50	4.190	1.377			
		26 年以上	37	4.095	1.261			
	體制	1-5 年	64	4.155	0.673	0.814	0.540	
		6-10 年	53	4.066	0.820			
		11-15 年	49	4.310	0.884			
		16-20 年	50	4.138	0.764			
		21-25 年	50	4.010	0.867			
		26 年以上	37	4.138	0.757			
單位服務年資	體諒	1-5 年	110	4.194	1.203	0.199	0.963	
		6-10 年	42	4.119	1.490			
		11-15 年	55	4.167	1.232			
		16-20 年	41	4.320	0.922			
		21-25 年	34	4.200	1.289			
		26 年以上	21	4.371	1.287			
	體制	1-5 年	110	4.100	0.760	1.090	0.366	
		6-10 年	42	4.296	0.745			
		11-15 年	55	4.120	0.816			
		16-20 年	41	4.149	0.766			
		21-25 年	34	3.938	0.919			
		26 年以上	21	4.338	0.811			

*p<0.05 達顯著水準

資料來源：本研究整理

就上述各項結果顯示，大學圖書館的主管領導風格以高體制高體諒型態為多數，有 40.93%的大學圖書館員認為其主管不僅重視組織效能與目標，亦重視組織成員間的相互關係，除要求館員達成績效目標外，也會協助館員解決問題。

DOI:10.6814/NCCU201900343

在館員所屬組織性質方面，並不因所屬大學的性質差異對於主管領導風格認知有所差異；而館員個人屬性對於其主管領導風格認知，除男性認為其直屬主管偏屬體制型態的領導風格多於女性外，其餘個人屬性並無明顯的差異。

第四節　館員工作鑲嵌狀況分析

本研究之工作鑲嵌係針對組織成員對組織內部的連結、契合及犧牲程度進行深入分析。下面各段會將回收的問卷資料加以歸納整理，分析大學圖書館館員於組織內工作鑲嵌的狀況，並探討館員所屬組織性質或個人屬性的不同，是否會對館員工作鑲嵌程度有不同的影響。

一、館員工作鑲嵌各構面狀況分析

在館員工作鑲嵌構面上,從下頁的表 4-8 數據中可看出在連結構面上，填答的館員同意其與組織內有良好的連結關係者，佔有 83.33%，其中回答非常同意者有 16.65%；同意者有 40.75%；有點同意者為 25.93%。認為與組織內未有良好連結關係者，僅佔 16.67%。整體平均數為 4.48，標準差為 1.119。

在契合構面上，亦有 80.20%的填答者認為其與組織有良好的契合關係。以填答同意者 37.48%的最多；其次為有點同意的 26.40%。傾向不同意與組織有契合關係者則佔 19.80%。整體平均數為 4.39，標準差為 1.212。

在犧牲構面上，整體來看有 63.73%的填答者覺得若失去此份工作會有所犧牲，但亦有 39.27%認為目前的工作對其犧牲方面的影響並不大。進一步分析，發現題目「這份工作可以讓我有很好的升遷機會」的平均數僅達 2.69，其中有 68.6%的填答者偏向不同意目前的工作有好的升遷機會(有點不同意佔 25.1%；不同意 14.5%；非常不同意 29.0%)。顯示國內大學圖書館內組織成員向上升遷的管道並不暢通。另外，題目「這份工作的退休福利制度是不錯的」平均數為 3.06，表示多數館員對於其目前工作的退休福利制度是不滿意的，比例佔有 57.7%。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-8 館員工作鑲嵌各構面填答次數統計表

N=303

連結構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
1.我與同事間有良好的互動。	次數	87	139	56	10	8	3	**4.92**	**0.998**
	百分比	28.7%	45.9%	18.5%	3.3%	2.6%	1.0%		
2.館內有提供我增進專業技能的機會。	次數	37	104	82	43	26	11	**4.17**	**1.273**
	百分比	12.2%	34.3%	27.1%	14.2%	8.6%	3.6%		
3.同事們在工作上常會詢問並採納我的建議。	次數	37	143	90	23	7	3	**4.56**	**0.950**
	百分比	12.2%	47.2%	29.7%	7.6%	2.3%	1.0%		
4.我參與館內許多的任務編組團隊。	次數	41	108	86	36	20	12	**4.26**	**1.255**
	百分比	13.5%	35.6%	28.4%	11.9%	6.6%	4.0%		
連結構面整體分數	平均次數	50.5	123.5	78.5	28	15.25	7.25	**4.48**	**1.119**
	平均百分比	16.65%	40.75%	25.93%	9.25%	5.02%	2.40%		
		83.33%			**16.67%**				
契合構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
5.我覺得我很適合目前工作的圖書館。	次數	58	120	74	29	13	9	**4.51**	**1.201**
	百分比	19.1%	39.6%	24.4%	9.6%	4.3%	3.0%		
6.我喜歡我的工作團隊。	次數	64	116	67	33	15	8	**4.52**	**1.228**
	百分比	21.1%	38.3%	22.1%	10.9%	5.0%	2.6%		
7.我覺得我的才能可以在工作上有所發揮。	次數	47	123	89	26	14	4	**4.50**	**1.082**
	百分比	15.5%	40.6%	29.4%	8.6%	4.6%	1.3%		
8.目前的工作可以讓我感受到自己的價值。	次數	43	112	79	39	20	10	**4.29**	**1.243**
	百分比	14.2%	37.0%	26.1%	12.9%	6.6%	3.3%		
9.我十分適應目前這個組織的文化。	次數	41	115	80	31	23	13	**4.27**	**1.283**
	百分比	13.5%	38.0%	26.4%	10.2%	7.6%	4.3%		
10.我喜歡目前工作上所擁有的職權與責任。	次數	44	95	91	44	20	9	**4.24**	**1.233**
	百分比	14.5%	31.4%	30.0%	14.5%	6.6%	3.0%		
契合構面整體分數	平均次數	49.5	113.5	80	33.67	17.5	8.83	**4.39**	**1.212**
	平均百分比	16.32%	37.48%	26.40%	11.11%	5.78%	2.91%		
		80.20%			**19.80%**				
犧牲構面		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意	平均數	標準差
11.在工作上我有很大的自由可以決定如何達成我的目標。	次數	48	134	66	30	15	10	**4.46**	**1.209**
	百分比	15.8%	44.2%	21.8%	9.9%	5.0%	3.3%		
12.與同事相處的氛圍使我捨不得離開這份工作。	次數	42	97	77	38	30	19	**4.09**	**1.400**
	百分比	13.9%	32.0%	25.4%	12.5%	9.9%	6.3%		
13.放棄這份工作我會失去工作成就。	次數	22	73	74	61	41	32	**3.60**	**1.438**
	百分比	7.3%	24.1%	24.4%	20.1%	13.5%	10.6%		
14.我的同事們對我相當尊重。	次數	50	134	79	29	4	7	**4.58**	**1.061**
	百分比	16.5%	44.2%	16.1%	9.6%	1.3%	2.3%		
15.這份工作的薪酬十分優渥。	次數	9	63	97	61	36	37	**3.46**	**1.349**
	百分比	3.0%	20.8%	32.0%	20.1%	11.9%	12.2%		
16.這份工作可以讓我有很好的升遷機會。	次數	6	18	71	76	44	88	**2.69**	**1.366**
	百分比	2.0%	5.9%	23.4%	25.1%	14.5%	29.0%		
17.這份工作的退休福利制度是不錯的。	次數	9	33	86	67	54	54	**3.06**	**1.371**
	百分比	3.0%	10.9%	28.4%	22.1%	17.8%	17.8%		
犧牲構面整體分數	平均次數	26.57	78.86	78.57	51.71	32	35.29	**3.71**	**1.313**
	平均百分比	8.77%	26.03%	25.93%	17.07%	10.56%	11.65%		
		63.73%			**39.27%**				

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、館員所屬大學性質對工作鑲嵌程度之影響

由於組織內的工作鑲嵌強調的是個人與組織間的關係，因此想瞭解館員所屬母機構大學的性質，對於館員的工作鑲嵌程度是否會有影響?依據表 4-9 中呈現的數值，館員在一般性大學與技職性大學任職在工作鑲嵌的連結與犧牲構面並未達顯著水準，但在契合構面上的表現具有顯著水準 (p=0.002)，技職性大學的契合程度大於一般性大學，其平均數分別為 4.670 及 4.260。而館員在公立大學或私立大學任職其工作鑲嵌於各構面上的差異均未達顯著水準。另外，館員任職的大學中，圖書館與電算中心合併或未合併，在工作鑲嵌程度的差異表現上亦未達顯著水準。

表 4-9 所屬大學性質對館員工作鑲嵌程度分析

大學性質	性質分類	數值項目	連結	契合	犧牲
體制別 (N=303)	一般性大學 (N=209)	平均數	4.416	4.260	3.639
		標準差	0.838	1.071	0.936
	技職性大學 (N=94)	平均數	4.609	4.670	3.850
		標準差	0.804	0.938	0.907
		t 值	-1.876	-3.202	-1.828
		顯著性(p)	**0.062**	**0.002***	**0.069**
公/私立大學 (N=303)	公立大學 (N=154)	平均數	4.523	4.430	3.773
		標準差	0.783	0.989	0.864
	私立大學 (N=149)	平均數	4.428	4.343	3.634
		標準差	0.878	1.106	0.993
		t 值	0.994	0.716	1.298
		顯著性(p)	**0.321**	**0.475**	**0.195**
圖書館與電算中心合併 (N=303)	已合併 (N=88)	平均數	4.435	4.337	3.690
		標準差	0.838	1.074	1.008
	未合併 (N=215)	平均數	4.493	4.408	3.710
		標準差	0.829	1.038	0.890
		t 值	-0.554	-0.532	-0.173
		顯著性(p)	**0.580**	**0.595**	**0.863**

*p<0.05 達顯著水準

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

三、館員個人屬性對工作鑲嵌程度之影響

此部分對於館員個人屬性在性別及教育背景兩個項目，利用單因子獨立樣本 T 檢定檢測；而在年齡、學歷、身分別、職位、館員年資及單位服務年資等六個項目則以獨立樣本變異數分析處理。檢定過程中，其中年齡項目在犧牲構面以單因子獨立樣本 ANOVA 分析時，由於資料不符合變異數同質性假定，因此對原始分數進行開根號轉換，經轉換後符合同質性假定。

在館員個人屬性中，性別、年齡、學歷、教育背景、館員年資級單位服務年資在工作鑲嵌程度上都無顯著差異。而在身分別的犧牲構面上，F=3.459，p=0.009，表示具備顯著差異。再以 Turkey HSD 進行事後比較顯示，公務員（M=3.902, SD=0.892）與長期約聘僱人員（M=3.473, SD=0.956）具有顯著差異（p=0.016），其餘各組則未達顯著水準。

而在職位項目中，除契合構面差異未達到顯著水準外，連結構面及犧牲構面皆具有差異水準。連結構面 F=2.884，p=0.015，以 Turkey HSD 進行事後比較顯示，組長（平均數 M=4.730,標準差 SD=0.858）與辦事員（M=4.172, SD=0.717）具有顯著差異（p=0.023），其餘各組則未達顯著水準。犧牲構面 F=4.108，p=0.001，以 Turkey HSD 進行事後比較顯示，差異達到顯著水準的有三組，分別為：組長（M=4.076, SD=0.906）高於組員（M=3.631, SD=0.959），p=0.024；組長（M=4.076, SD=0.906）高於辦事員（M=3.344, SD=0.786），p=0.003；組長（M=4.076, SD=0.906）高於助理(專案行政人員)（M=3.481, SD=0.951），p=0.011。各屬性項目詳細數據見表 4-10。

表 4-10 館員個人屬性對工作鑲嵌程度分析

N=303

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	p 值	事後比較
性別	連結	男性	60	4.062	0.756	1.335	0.183	
		女性	243	4.444	0.848			
	契合	男性	60	4.425	1.041	0.311	0.756	
		女性	243	4.378	1.051			
	犧牲	男性	60	3.638	0.980	-0.615	0.539	
		女性	243	3.721	0.920			
年齡	連結	22～30 歲	32	4.547	0.658	1.050	0.382	
		31～40 歲	96	4.346	0.876			
		41～50 歲	102	4.498	0.782			
		51～60 歲	70	4.596	0.908			
		61 歲以上	3	4.333	0.577			

DOI:10.6814/NCCU201900343

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	*p* 值	事後比較
	契合	22～30 歲	32	4.469	0.923	1.582	0.179	
		31～40 歲	96	4.188	1.134			
		41～50 歲	102	4.410	1.040			
		51～60 歲	70	4.586	0.980			
		61 歲以上	3	4.500	0.441			
	犧牲	22～30 歲	32	3.616	0.697	1.668	0.157	
		31～40 歲	96	3.531	0.979			
		41～50 歲	102	3.808	0.885			
		51～60 歲	70	3.812	1.011			
		61 歲以上	3	4.143	0.378			
學歷	連結	學士	141	4.374	0.878	1.847	0.139	
		碩士	153	4.569	0.758			
		博士	5	4.800	0.647			
		其它	4	4.125	1.614			
	契合	學士	141	4.361	1.086	0.317	0.813	
		碩士	153	4.393	1.023			
		博士	5	4.767	0.805			
		其它	4	4.625	1.109			
	犧牲	學士	141	3.660	0.918	0.278	0.842	
		碩士	153	3.751	0.941			
		博士	5	3.686	0.934			
		其它	4	3.536	1.301			
教育背景	連結	圖資相關系所	216	4.498	0.834	0.713	0.477	
		非圖資相關系所	87	4.422	0.825			
	契合	圖資相關系所	216	4.390	1.009	0.083	0.934	
		非圖資相關系所	87	4.379	1.143			
	犧牲	圖資相關系所	216	3.724	0.935	0.583	0.560	
		非圖資相關系所	87	3.655	0.923			
身分別	連結	公務員	89	4.506	0.808	0.990	0.413	
		長期約聘僱人員	91	4.371	0.885			
		短期約聘僱人員	14	4.554	0.652			
		私立學校專任職員	106	4.512	0.821			
		其它	3	5.167	0.878			
	契合	公務員	89	4.373	1.097	1.073	0.370	
		長期約聘僱人員	91	4.324	1.034			
		短期約聘僱人員	14	4.786	0.764			
		私立學校專任職員	106	4.377	1.051			
		其它	3	5.222	0.752			
	犧牲	公務員	89	3.902	0.892	3.459	0.009*	公務員＞長期約聘僱人員
		長期約聘僱人員	91	3.473	0.956			
		短期約聘僱人員	14	3.602	0.789			
		私立學校專任職員	106	3.722	0.909			
		其它	3	4.714	1.221			
職位	連結	秘書/編審/專員	33	4.689	0.747	2.884	0.015*	組長>辦事員
		組長	62	4.730	0.859			
		組員	117	4.415	0.856			
		辦事員	32	4.172	0.717			
		助理	46	4.348	0.812			
		其它	13	4.481	0.665			

DOI:10.6814/NCCU201900343

個人屬性	構面	屬性選項	個數	平均數	標準差	F(t)值	*p* 值	事後比較
	契合	秘書/編審/專員	33	4.566	0.870	2.227	0.052	
		組長	62	4.610	1.029			
		組員	117	4.403	1.092			
		辦事員	32	3.917	1.064			
		助理	46	4.283	0.993			
		其它	13	4.256	1.029			
	犧牲	秘書/編審/專員	33	3.896	0.760	4.108	0.001*	組長>組員 組長>辦事員 組長>助理
		組長	62	4.076	0.906			
		組員	117	3.631	0.959			
		辦事員	32	3.344	0.786			
		助理	46	3.481	0.951			
		其它	13	3.780	0.901			
館員年資	連結	1-5 年	64	4.520	0.818	0.807	0.545	
		6-10 年	53	4.354	0.824			
		11-15 年	49	4.561	0.827			
		16-20 年	50	4.335	0.814			
		21-25 年	50	4.535	0.754			
		26 年以上	37	4.574	0.988			
	契合	1-5 年	64	4.409	1.083	0.441	0.820	
		6-10 年	53	4.217	1.146			
		11-15 年	49	4.415	1.109			
		16-20 年	50	4.407	0.929			
		21-25 年	50	4.383	1.038			
		26 年以上	37	4.536	0.952			
	犧牲	1-5 年	64	3.592	0.895	0.657	0.656	
		6-10 年	53	3.590	0.908			
		11-15 年	49	3.703	1.081			
		16-20 年	50	3.786	0.863			
		21-25 年	50	3.829	0.933			
		26 年以上	37	3.788	0.916			
單位 服務年資	連結	1-5 年	110	4.393	0.831	0.486	0.787	
		6-10 年	42	4.452	0.880			
		11-15 年	55	4.568	0.745			
		16-20 年	41	4.555	0.796			
		21-25 年	34	4.471	0.859			
		26 年以上	21	4.571	1.004			
	契合	1-5 年	110	4.342	1.060	1.620	0.154	
		6-10 年	42	4.044	1.181			
		11-15 年	55	4.485	0.921			
		16-20 年	41	4.468	0.958			
		21-25 年	34	4.490	1.117			
		26 年以上	21	4.730	0.981			
	犧牲	1-5 年	110	3.574	0.833	1.374	0.234	
		6-10 年	42	3.582	1.044			
		11-15 年	55	3.751	0.957			
		16-20 年	41	3.822	0.915			
		21-25 年	34	3.899	1.038			
		26 年以上	21	3.966	0.920			

*p<0.05 達顯著水準

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

綜合以上所述，館員在組織內中工作鑲嵌程度有八成以上(83.33%)的填答者同意其與組織間有良好之連結關係，亦有八成以上(80.20%)的館員覺得與組織間具有良好的契合關係；而有六成以上(63.73%)的館員認為放棄目前的工作會有所犧牲。

而館員所屬大學性質僅有體制別對館員的工作鑲嵌程度有所影響，問卷結果顯示在技職性大學圖書館任職的館員較一般性大學任職的館員對組織有更深的契合程度。而不論是在公、私立大學任職或是大學中的圖書館與電算中心是否合併，對於館員的工作鑲嵌程度皆未有影響。

在館員個人屬性部分，具備公務員身分的館員其犧牲程度高於長期約聘僱人員；而組長對於組織的連結程度高於辦事員；組長對於失去目前工作的犧牲程度亦高於組員、辦事員及助理(專案行政人員)。

第六節　各構面之相關性分析

本節將以相關分析以檢驗各變項間的相關狀況。本研究所採用的為 Pearson 相關分析法以探討大學圖書館的主管領導風格、館員工作鑲嵌及館員離職傾向之間的相關性。若相關係數的絕對值在 0.1 以下，代表變項的關聯程度微弱或無相關；在 0.10-0.39 則有低度相關；在 0.40-0.69 表示有中度相關；在 0.70-0.99 為高度相關；若相關係數絕對值為 1.00，則表示變項間為完全相關(邱皓政，2010)。以下將就主管領導風格與館員離職傾向、館員工作鑲嵌與館員離職傾向、主管領導風格與館員離職傾向等三部分進行相關性討論。

一、主管領導風格與館員離職傾向相關性

由表 4-11 的數據結果顯示，主管領導風格在體諒構面上與館員離職傾向呈現中度負相關（r=-0.462，p<.01）。表示國內的大學圖書館組織中，若直屬主管表現出體諒的領導行為愈高，則館員的離職傾向則愈低。而在體制構面上，則呈現與館員離職傾向低度正相關（r=-0.114，p<.05）的結果，代表直屬主管在領導行為中若有愈多的體制行為，則館員的離職傾向則愈高。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表4-11 主管領導風格與館員離職傾向之相關矩陣

N=303

	構面	平均數	標準差	體諒構面	體制構面
主管領導風格	體諒	4.209	1.227	--	
	體制	4.136	0.792	0.070	--
館員離職傾向		3.322	1.214	-0.462**	0.114*

* $p < .05$ ** $p<.01$

資料來源：本研究整理

若將填答者的問卷結果把主管領導風格的體諒構面選擇非常同意、同意、有點同意的列為高體諒，非常不同意、不同意、有點不同意的列為低體諒；體制構面常同意、同意、有點同意的列為高體制，非常不同意、不同意、有點不同意的列為低體制。而離職構面非常同意、同意、有點同意的列為無離職傾向；非常不同意、不同意、有點不同意列為有離職傾向。再將此三構面進行交叉統計分析，可得到如表 4-12 的結果。由表中數據可得知，當直屬主管表現低體諒領導行為，館員有離職傾向的比例高達 75%，明顯高於低體諒的 44.16%、高體制的 57.87%及低體制的 49.60%。顯示館員較無法忍受領導行為為低體諒的主管。

表4-12 主管領導風格與館員離職傾向統計表

N=303

主管領導風格	有離職傾向		無離職傾向		總計人數
	人數	百分比	人數	百分比	
高體諒	87	44.16%	110	55.84%	197
低體諒	78	75.00%	26	25.00%	104
高體制	103	57.87%	75	42.13%	178
低體制	62	49.60%	63	50.40%	125

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、館員工作鑲嵌與館員離職傾向相關性

國內大學圖書館於館員工作鑲嵌與館員離職傾向相關性，在本研究中的表 4-13 可看出，工作鑲嵌變項與館員離職傾向呈現負相關。連結構面與館員離職傾向為低度負相關，r=-0.180，p<.01，表示館員在任職的圖書館中其與同事的關係或在心理上與組織的連結程度愈高，其離職傾向則愈低。在契合構面與館員離職傾向構面呈現中度負相關，r=-0.412，p<.01，代表館員在其服務的圖書館環境中覺得舒適或相容程度愈高，則離職傾向愈低；犧牲構面與館員離職傾向為中度負相關，r=-0.432，p<.01，顯示館員若在其服務的圖書館中所須犧牲的利益或價值愈高，則其離職傾向則愈低。而由以上數據得知，在工作鑲嵌的三項構面中，以犧牲構面與館員離職傾向的負相關程度最高，表示大學圖書館員在離職考量上最重視的為犧牲構面。

表4-13　館員工作鑲嵌與館員離職傾向之相關矩陣

N=303

	構面	平均數	標準差	連結構面	契合構面	犧牲構面
館員工作鑲嵌	連結	4.476	0.831	--		
	契合	4.387	1.047	0.728**	--	
	犧牲	3.704	0.931	0.602**	0.765**	--
館員離職傾向		3.322	1.214	-0.180**	-0.412**	-0.432**

* p < .05　**p<.01

資料來源：本研究整理

再進一步分別將工作鑲嵌的連結、契合及犧牲構面與離職傾向由問卷結果進行統計分析，將填答者回答非常同意、同意、有點同意列為高分組，回答有點不同意、不同意及非常不同意列為低分組，交叉比對的結果如表 4-14。依據表中數據得知，當館員與組織間有較高的連結關係時，高達 67.65%的館員無離職傾向；而館員與組織間有較高的契合程度時，亦有 74.19%的館員不會產生離職的念頭;另外有 82.58%的館員因離開目前的工作會有較多的利益犧牲而未有離職的打算。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表4-14 館員工作鑲嵌與館員離職傾向統計表

N=303

館員工作鑲嵌	有離職傾向		無離職傾向		總計人數
	人數	百分比	人數	百分比	
高連結	77	32.35%	161	67.65%	238
低連結	27	41.54%	38	58.46%	65
高契合	56	25.81%	161	74.19%	217
低契合	48	55.81%	38	44.19%	86
高犧牲	23	17.42%	109	82.58%	132
低犧牲	81	47.37%	90	52.63%	171

資料來源：本研究整理

三、主管領導風格與館員工作鑲嵌相關性

依據表 4-15 中得知，本研究的主管領導風格與館員工作鑲嵌呈現正相關的相關性。其中主管領導風格的體諒構面與館員工作鑲嵌的連結、契合及犧牲構面都達到 $p<.01$ 的顯著水準。體諒構面與連結構面為中度正相關，r=0.455；與契合構面為中度正相關，r=0.590；與犧牲構面亦為中度正相關，r=0.597。在體制構面部分，連結構面與契合構面達到 $p<.01$ 的顯著水準，犧牲構面達到 $p<.05$ 的顯著水準。體制構面與連結構面為低度正相關，r=0.352；與契合構面為低度正相關，r=0.173；與犧牲構面亦為低度正相關，r=0.148。因此，可得知主管領導風格在體諒構面的相關程度較體制構面高，表示主管愈傾向體諒的領導行為則館員在工作鑲嵌程度上會愈高。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表4-15　主管領導風格與館員工作鑲嵌之相關矩陣

N=303

	構面	平均數	標準差	體諒	體制	連結	契合
主管領導風格	體諒	4.209	1.227	--			
	體制	4.136	0.792	.070	--		
館員工作鑲嵌	連結	4.476	0.831	0.455**	0.352**	--	
	契合	4.387	1.047	0.590**	0.173**	.728**	--
	犧牲	3.704	0.931	0.597**	0.148*	.602**	.765**

* $p < .05$　** $p<.01$

資料來源：本研究整理

綜合以上所述，國內大學圖書館的主管領導風格在體諒構面與館員離職傾向呈現中度負相關；在體制構面上呈現低度正相關。而館員工作鑲嵌的程度則與館員離職傾向呈現負相關，且以犧牲構面呈現的相關係數最高，表示館員在離職時對於犧牲構面的考量最為重視。另外，若以主管領導風格與館員工作鑲嵌的相關性來看，則兩者呈現正相關，且直屬主管若表現體諒型的領導行為則館員在工作鑲嵌程度上愈高；若表現為體制型的領導行為，雖與館員的工作鑲嵌程度亦呈現正相關，但為低度正相關，相關程度的表現未有體諒型的領導行為來得突出。

第六節　館員工作鑲嵌干擾效果檢驗

本節係採用階層迴歸方式以分析若排除掉「館員工作鑲嵌」因素後，自變項「主管領導風格」是否仍對依變項「館員離職傾向」有顯著的解釋力，以檢驗「館員工作鑲嵌」對於「主管領導風格」與「館員離職傾向」是否具有干擾效果。

以階層迴歸分析體諒構面與體制構面對館員離職傾向之效果，結果如下頁表 4-16 顯示，連結、契合及犧牲構面可以解釋離職傾向變異中的 24%，$F(3, 299)=31.454$, $p<0.001$。當控制連結、契合、犧牲構面後，體諒與體制構面可以增加 6.9%對離職傾向的變異，$F(2, 297)=14.931$, $p<0.001$。在控制工作鑲嵌的變項下，體諒構面對離職傾向具有顯著的解釋力（$\beta=-0.292$，$p<0.001$），顯示體諒構面分數愈高，離職傾向就愈低；而體制構面在控制工作鑲嵌變項下，對離職傾向同樣具有顯著的解釋力（$\beta=0.132$，$p=0.012$），表示體制構面分數愈高，離職傾向分數也愈高。

DOI:10.6814/NCCU201900343

表 4-16 主管領導風格、館員工作鑲嵌對館員離職傾向之階層迴歸分析表

N=303

	離職傾向		
	ΔR^2	β	p
第一階	.240		.000***
連結		0.283	.000***
契合		-0.377	.000***
犧牲		-0.314	.000***
第二階	.069		.000***
連結		0.226	.003**
契合		-0.266	.003**
犧牲		-0.210	.008**
體諒		-0.292	.000***
體制		0.132	.012**
Total R^2	**.309**		**.000*** **
N	**303**		

* p<.05 ** p< .01 *** p<.001

資料來源：本研究整理

第七節 綜合討論

本研究目的在於探究大學圖書館員的離職原因及其直屬主管的領導風格是否會讓館員產生離職念頭，並想瞭解館員於組織內的工作鑲嵌程度是否會干擾館員的離職傾向。因此，透過文獻探討方式所建構出的「大學圖書館員組織行為調查問卷」，針對當前於國內大學圖書館任職的館員實施問卷調查，以分析大學圖書館員離職的影響因素。

本節將研究調查結果，依據研究架構及目的分為五個部分加以歸納整理。第一部分為假設驗證；第二部分為大學圖書館員的離職傾向現況與因素；第三部分為大學圖書館主管領導風格對館員離職傾向的影響；第四部分為大學圖書館員工作鑲嵌程度與離職傾向的關係；第五部份為館員工作鑲嵌對主管領導風格與館員離職傾向具干擾效果。

DOI:10.6814/NCCU201900343

一、假設驗證

此份研究依據文獻探討設計研究架構，並提出研究假設，再以問卷調查方式取得研究資料，並利用獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及階層回歸分析等方式加以分析，取得各項假設之驗證結果，參見表 4-17：

(一) 假設一：主管領導風格對館員離職傾向有相關性成立

此假設又分為兩子項，H1-1 為高體制的主管領導風格對館員離職傾向呈現正相關；H1-2 則認為高體諒的主管領導風格對館員離職傾向呈現負相關。經由 Pearson 相關係數驗證，上述兩項假設皆成立。表示大學圖書館的主管在領導行為上，若愈重視組織目標與績效表現的體制行為，則其屬館員的離職傾向愈高；反之，若主管表現出較多對館員的關心或互動關係之體諒行為則館員的離職傾向則愈低。

(二) 假設二：館員工作鑲嵌程度與館員離職傾向呈現負相關成立

本研究藉由 Pearson 相關分析驗證，館員工作鑲嵌程度與館員離職傾向呈現負相關的假設成立。代表當館員與組織間的關係程度愈緊密，則離職傾向則愈低。再進一步分析工作鑲嵌的各構面，不論是館員間互動關係的連結構面，抑或館員對其所處工作環境舒適或相容程度的契合構面，乃至於館員對其在工作中所犧牲的利益或價值的犧牲構面，皆與館員的離職傾向呈現負相關。

(三) 假設三：館員工作鑲嵌對主管領導風格與館員離職傾向有干擾效果成立

本研究利用階層迴歸分析驗證出在大學圖書館任職的館員其工作鑲嵌程度對主管領導風格與館員離職傾向具有干擾效果。此結果說明館員會因為其與任職單位的關係疏密程度而改變成其原本因受到主管領導風格影響而產生離職意願的決定。

(四) 假設四：館員個人屬性對主管領導風格、館員工作鑲嵌及館員離職傾向有顯著影響部分成立

此假設分為 3 個子項，研究中藉由獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析統計方法進行檢測。在 H4-1 的假設中，館員個人屬性對主管領導風格有顯著影響僅部分成立。結果顯示館員個人屬性上僅性別因素對於領導風格的體制行為有顯著差異，至於年齡、學歷、身分別、職位、館員年資、單位服務年資及所屬大學體制別、公立或私立大學或是圖書館與電算中心是否合併等因素，皆不造成大學圖書館員對主管領導風格的認知差異。

DOI:10.6814/NCCU201900343

在 H4-2 的假設中，館員個人屬性對館員工作鑲嵌有顯著影響亦為部分成立。結果呈現館員的身分別對於工作鑲嵌的犧牲構面有顯著影響，另外館員的職位會影響連結構面及犧牲構面的程度。而性別、年齡、學歷、教育背景、館員年資及單位服務年資等個人屬性則對工作鑲嵌無顯著影響。在館員所屬大學性質方面，所屬大學的體制別會影響其工作鑲嵌的契合程度，而公/私立大學或是圖書館是否與電算中心合併，皆不會造成館員在工作鑲嵌程度上的差別。

而在 H4-3 所提出的假設，館員個人屬性對館員離職傾向有顯著影響同樣是部分成立。其中，館員的性別、年齡、學歷、身分別、館員年資及單位服務年資皆會影響館員的離職傾向，僅有教育背景與職位兩項因素的影響表現不顯著；而在館員所屬大學性質中，在體制別、公/私立大學及圖書館是否與電算中心合併，也對館員離職傾向的表現不顯著。

表 4-17 研究假設檢定結果

研究假設	檢定結果
假設一 主管領導風格對館員離職傾向有相關性	
H1-1 高體制的主管領導風格對館員離職傾向呈現正相關	成立
H1-2 高體諒的主管領導風格對館員離職傾向呈現負相關	成立
假設二 館員工作鑲嵌程度與館員離職傾向呈現負相關	
H2 館員工作鑲嵌程度愈高，館員離職傾向愈低	成立
假設三 館員工作鑲嵌對主管領導風格與館員離職傾向有干擾效果	
H3 主管領導風格對館員離職傾向的相關性，會因館員工作鑲嵌程度的高低而產生變化	成立
假設四 館員個人屬性對主管領導風格、館員工作鑲嵌及館員離職傾向有顯著影響	
H4-1 館員個人屬性對主管領導風格有顯著影響	性別因素成立
H4-2 館員個人屬性對館員工作鑲嵌有顯著影響	身分別、職位、所屬大學體制別因素成立
H4-3 館員個人屬性對館員離職傾向有顯著影響	性別、年齡、學歷、身分別、館員年資、單位服務年資因素成立

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU201900343

二、大學圖書館員的離職傾向現況與因素

(一) 大學圖書館員有離職意願及無離職意願的人數各佔半數

就回收的問卷結果統計，目前任職於大學的圖書館員同意有離職意願的人數（49.61%）與不同意有離職意願的人數（50.39%）比例相當，並無明顯差距。

(二) 館員所屬大學性質對館員離職傾向無影響

本研究結果顯示，不論館員所任職的母機構大學性質為所謂的一般性大學（含師範體制）還是技職性大學（科技大學），或是公立大學與私立大學，亦或是圖書館與電算中心合併或不合併等因素，都未對大學圖書館員的離職傾向造成影響。

(三) 館員個人屬性會對離職傾向造成影響

調查結果發現，館員個人屬性中除了教育背景及職位並不對離職傾向造成影響外，其餘屬性包含性別、年齡、學歷、身分別、館員年資及目前任職單位的服務年資等均對離職傾向有所影響。在性別上，男性的離職傾向高於女性；在年齡上，22-30 歲的館員較其他年齡的館員離職傾向高；學歷上，碩士學位的館員離職傾向較學士學位的館員高；身分別上，短期約聘僱人員其離職傾向高於私立學校的專任職員；館員年資上，1-5 年的離職傾向最高；在單位服務年資上，則以任職 6-10 年的館員離職傾向高於 16-20 年的館員。

三、大學圖書館主管領導風格對館員離職傾向的影響

(一) 大學圖書館員對直屬主管領導風格以高體諒高體制行為居多

本研究調查結果，發現目前任職於大學圖書館的館員對其主管領導風格的行為認知以高體諒高體制居多，佔有 40.93%。其次為高體諒低體制，佔 24.09%；接著是低體諒高體制的 17.82%；最後為低體諒低體制的 17.16%。

(二) 館員所屬大學性質對主管領導風格認知無影響

依據研究結果顯示館員不論隸屬一般性或技職性大學、公立或私立大學，或者是圖書館與電算中心合併與否並不影響其對於主管領導風格的認知。表示館員所屬大學性質對於其主管領導風格認知沒有產生影響。

(三) 館員性別會影響對主管領導風格的認知

在館員個人屬性中，僅有性別屬性對主管領導風格認知有所影響。研究結果顯示男性認為直屬主管屬於體制行為的領導風格大於女性。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(四) 主管領導風格與離職傾向具有相關性

由研究結果中發現，大學圖書館館員的直屬主管若屬於體制行為的領導風格，會與館員的離職傾向呈現低度正相關的結果；而若直屬主管偏向體諒型的領導行為，則與館員的離職傾向呈現中度負相關結果。而由問卷填答結果的統計分析結果，發現若直屬主管屬於低體諒的領導行為，有 75%的館員產生離職的念頭。

四、大學圖書館員工作鑲嵌程度與離職傾向的關係

(一) 大學圖書館員對目前任職工作有高度的工作鑲嵌程度

研究結果呈現出大學圖書館員在工作鑲嵌上在連結構面與契合構面具有高度的鑲嵌程度。在犧牲構面上，雖然也有 63.73%的鑲嵌程度，但不同意目前的任職機構有提供良好的升遷管道的館員有 68.6%；不滿意目前任職機構的退休福利的填答者佔 57.7%。

(二) 館員所屬大學體制別對館員工作鑲嵌程度有影響

在館員所屬大學性質上，公立或私立大學未對館員工作鑲嵌程度有影響；圖書館與電算中心是否合併亦不影響館員工作鑲嵌程度。但館員任職於技職性大學則在工作鑲嵌的契合程度會高於一般性大學。

(三) 館員的身分別及職位會影響工作鑲嵌程度

本研究結果顯示館員的若具有公務員身分，其在犧牲構面的程度會高於長期約聘僱人員。另外，在職位屬性上，擔任組長的館員其工作鑲嵌的連結程度高於辦事員；且組長在犧牲構面的鑲嵌程度也高於組員、辦事員及助理（專案行政人員）。

(四) 館員工作鑲嵌與館員離職傾向呈現負相關

依據此研究的相關性分析，館員的工作鑲嵌與離職傾向呈現負相關。其中連結構面與離職傾向為低度負相關；契合構面與犧牲構面為中度負相關。此結果表示當館員的工作鑲嵌程度愈高，則離職傾向愈低。另外，由問卷統計分析，選擇與組織有高連結程度的館員，無離職意願的比例為 67.65%；回答與組織契合程度較高的館員，無離職意願的比例達 74.19%；認為離開目前工作會對自身利益有所犧牲的館員，無離職傾向的比例高達 82.58%。

五、館員工作鑲嵌對主管領導風格與館員離職傾向具干擾效果

本研究經由階層迴歸分析方式驗證，館員的工作鑲嵌程度會對主管領導風格與館員離職傾向產生干擾效果。意即大學圖書館員會因其工作鑲嵌程度的深淺而動搖原本因主管領導風格而產生離職念頭的決定。而在工作

DOI:10.6814/NCCU201900343

鑲嵌中，又以契合構面及犧牲構面與離職傾向有中度的負相關性。因此，可以說明大學圖書館員在組織中是否有良好的舒適感或依附性及在組織中是否會犧牲不論心理或物質上的利益或價值為館員產生離職念頭的重要因素。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第五章　結論與建議

本研究主要在探討大學圖書館員在面對不同的主管領導風格的離職傾向及工作鑲嵌對館員離職傾向的影響。藉由問卷調查方式瞭解目前任職於大學圖書館的館員對其直屬主管領導風格的認知、工作鑲嵌的程度及其離職傾向。本章共分為三節，將依研究目的及蒐集到的資料歸納出研究結果並提出建議。第一節為結論，針對研究目的及研究問題歸納出結論；第二節為建議，將對於大學母機構、圖書資訊教育及在大學圖書館任職主管者給予相關建議；第三節為後續研究建議，將就研究方法、問卷發送方式及未來相關主題研究發展方向提供意見與想法。

第一節　結論

本節依研究目的加以彙整歸納，提出本研究之結論。

一、大學圖書館有近半數的館員產生離職念頭且個人屬性確實影響館員的離職傾向

雖然此研究在離職傾向的整體平均數為 3.32，以 6 分量表而言，表示大學圖書館館員不同意有離職考量的人數較多，但統計結果發現館員有離職考量的人數也已達 49.61%，接近半數；且有近四成的館員表示最近有考量要尋找其它的工作機會，這樣的比例不可謂不高。就組織與人力資源管理角度而言，人員的離職更替雖可使組織活化，但圖書館組織內有離職想法館員的比例偏高，對於圖書館的運作勢必造成影響。圖書館主管應思考並尋找降低館員離職想法的因素。而本研究也試圖就主管領導風格及工作鑲嵌兩部分對離職傾向的影響加以探討，其中發現主管若對館員多些體諒並願意傾聽、尊重館員的想法，確實會降低館員的離職意願；而館員所屬大學若提供優良的員工福利、合理的升遷制度，且館內有良好的工作氛圍及組織文化等，也會減少館員產生離職念頭。

另外，由研究結果可知館員的個人屬性確實也影響館員的離職傾向。在性別上，男性的離職傾向高於女性，可能是因為如本研究中呈現在主管領導風格的體制認知上，男性高於女性，造成男性對於主管為達組織目標所提出工作要求的容忍度低於女性，以致於產生離職的念頭外，也或許受到社會世俗眼光的影響，認為圖書館員屬於偏向女性從事的職業，而讓男性館員有離職念頭，或可再進一步深入研究，以尋出其它男性館員有較高離職念頭的因素。

DOI:10.6814/NCCU201900343

在「年齡」上以「22-30 歲」及「31-40 歲」的離職傾向顯著高於較其年長的組別，明顯可看出進入壯年期的館員對於工作期待是穩定的，是較不希望工作有所變動的。

在「學歷」上則以具有碩士學位的館員離職傾向高於學士，顯示擁有碩士學位的館員在不滿意直屬主管的領導下，較有勇氣決定離職，且較學士學位的館員有更多的自信在離開目前的工作崗位後，可以另覓合適的工作。

在「身分別」上，具有短期約聘僱人員的離職傾向高於私立學校專任職員，再就工作鑲嵌結果分析，發現短期約聘僱人員在犧牲程度上較私立學校專任職員為低，表示短期約聘僱人員若選擇離職其個人所能損失的部分較少。在學校組織中，短期約聘僱人員往往隨著學校計劃案的結束，工作聘期也隨之結束；私立學校專任職員雖為一年一聘，但仍屬長期聘任制，因此，短期約聘僱人員與私立學校專任職員相較下，工作的延續性及福利上皆較無保障，加上若衡量其離職後的損失並不影響其未來生計，確實較易生成離職念頭。

在「館員年資」上，研究結果發現擔任圖書館員的年資愈淺，離職傾向愈高，但在圖書館員年資在 15 年以下即無顯著差異。這也說明工作年資 15 年為分界點，工作年資在 15 年以下的館員，較願意嘗試不同的工作性質；在 15 年以上的館員則較無離職意願。

在「單位服務年資」上，則以「6-10 年」此組別的離職傾向高於「16-20 年」，此部分結果與館員年資上有所不同。館員年資是以館員個人的職涯角度分析，而單位服務年資則以在目前所服務的單位角度加以討論。以研究結果看來，在單位服務年資並非任職年資愈少，離職傾向愈高。

上述結果可以發現離職與否確實是受到個人背景因素所影響。因此，如何將其所領導的組織打造成所帶領的館員依附性高，願意留任，不會因覺得自己年紀尚輕想嘗試其它工作或是因擁有碩士學歷可以找到更好的工作等因素而產生離職念頭，亦是主管在領導技能的一大挑戰。

二、大學圖書館高體諒高體制領導風格的主管佔多數，且若主管為低體諒的領導風格容易讓館員產生離職念頭

本研究結果呈現出大學圖書館主管的領導風格以高體諒高體制型態居多數（佔 40.93%），與陳書梅（2008）對臺灣地區大學圖書館中階主管領導風格的調查結果一致。顯示國內大學圖書館多數的主管在組織管理上，不僅引領館員朝向組織所訂定的目標或績效而努力，同時也會注意到館員的心理感受。

DOI:10.6814/NCCU201900343

由統計分析結果顯示大學圖書館主管的領導風格在體制構面上與館員離職傾向呈現正相關；而在體諒構面上與館員的離職傾向呈現負相關，代表主管領導風格確實會影響館員的離職傾向。此結果與中國張利（2009）及辛巴威 Nyamubarwa（2013）的研究結果一致，皆證實大學圖書館主管的領導管理方式會影響到館員的離職考量。

而同樣以領導行為的雙構面理論進行研究，陳志忠等（2005）針對技職院校教師為研究對象的結果有些許差異，其研究結果顯示不論體制型或體諒型的領導風格對離職傾向皆呈現正相關。另外，詹秋萍（2018）也對不限定職業的在職人士進行調查，其結果則顯示體諒型領導風格與離職傾向有負相關；體制型領導風格對離職傾向無顯著影響。以上兩組的研究結果與本研究結果有所出入，是否為受試對象的職業或是個人背景不同，對於主管領導風格的反應與忍受程度也有所不同，可再以研究確認。

研究中亦發現大學圖書館的主管若表現低體諒的領導風格，館員表示離職意願的人數高達七成五，顯示大學圖書館的館員在工作場域中，十分重視主管是否擁有同理心，願意傾聽與尊重館員的想法與意見，讓館員有其自主權，並適當的表現出對館員的體諒行為。

當前大學圖書館須面對外在環境的嚴峻挑戰，主管若能以高體諒高體制的領導型態，發揮其領導才能，不啻規劃圖書館發展目標，讓圖書館得以適應環境的轉變，符合時代的發展趨勢，並且願意讓組織成員覺得獲得主管的尊重與體諒，而無離職念頭，組織人力資源穩定，使得圖書館邁向永續發展的方向。

三、館員與所服務的圖書館鑲嵌關係愈緊密，離職意願會愈低，且會影響原本因對於主管領導行為不滿而產生的離職念頭

依據本研究結果，國內多數的大學圖書館員認為其個人與組織間具備緊密的鑲嵌關係，且此鑲嵌程度與其離職傾向呈現負向關係。此顯示大學圖書館員在產生離職念頭後，工作鑲嵌確實會是館員決定是否要正式提出離職的影響因素，當館員與組織間的工作鑲嵌程度愈密合，則離職意願會愈低。此與國外學者 Mitchell et al.（2001）研究零售業從業人員及醫院員工及國內李佳逸（2014）研究海運業新進人員的結果相符，也顯示即使職業不同，工作鑲嵌對於離職傾向的確有其影響性。

另外，於本研究中也發現館員在工作鑲嵌的犧牲構面與離職傾向的相關係達到中度負相關程度，且在統計分析後的相關係數較連結構面及契合構面的數據更高。表示館員在離職考量上，最重視的是與組織間犧牲構面的關係，此部分的考量項目包含：薪資、人際關係、升遷機會、福利及退

DOI:10.6814/NCCU201900343

休制度等。換言之，大學圖書館員對於其所任職的組織若犧牲其物質上或心理上的利益或價值，會較其與組織間人、事物的互動連結或是在組織環境中的舒適程度，更容易引發其產生離職的念頭。

研究中以階層迴歸分析檢驗館員工作鑲嵌對主管領導風格及館員離職傾向的作用，發現在控制工作鑲嵌的連結、契合與犧牲構面後，在主管領導風格的體諒構面與體制構面都有顯著的解釋力，意謂工作鑲嵌變項會強化或減弱主管領導風格與館員離職傾向原本的關聯性。此結果表示當館員因不滿意主管的領導風格而心生離職念頭時，若考量自己與組織間工作鑲嵌的程度，則會減弱原本打算離職的決心。此呼應了 Mitchell et al.（2001）認為員工會因為工作鑲嵌的緊密與否而決定是否繼續留在原組織任職。

雖然研究結果顯示館員會因與其所服務的圖書館有強烈的鏈結關係而放棄原本因不滿主管領導行為的離職打算，但其對於主管的不滿情緒並不會就此消失。若圖書館中有帶著負面情緒上班的館員，不僅對外的服務品質大打折扣，也易形成不良的組織氛圍，進而影響其他成員的工作士氣，產生組織管理問題。所以，主管宜留意館員對自身領導行為的反應，以適時調整領導方式，避免後續衍伸其它組織問題。

四、館員個人屬性對於主管領導風格、工作鑲嵌有所影響

研究發現館員的個人屬性除上述對離職傾向的影響外，亦有部分屬性影響其對主管領導風格及工作鑲嵌的認知。在主管領導風格上，結果顯示男性館員認為直屬主管屬於體制型的領導風格高於女性，且在離職傾向上也高於女性。表示較多的男性館員認為其直屬主管會要求達到組織目標及績效，且有較高之離職傾向。顯示男性對於主管領導行為的容忍性較女性館員為低，在工作上較易產生工作壓力或對工作滿意度不佳，進而產生離職念頭。因此，主管在對待不同性別的館員，領導行為宜稍加調整，以使館員在工作上有更佳的滿意度，進而降低離職率。

在工作鑲嵌部分，具有公務員身分的館員在犧牲構面的程度高於長期約聘僱人員；組長高於組員、辦事員及助理。在公立大學的圖書館，具有公務員身分的館員在升遷、福利及退休制度上皆較長期約聘僱人員有保障；組長在薪資上高於組員、辦事員及助理，因此若離職對於具公務員身分的館員或是組長的犧牲程度較大。而依據本研究結果，公務員與長期約聘僱人員的離職傾向並無明顯差異；組長與組員、辦事員及助理的離職傾向亦未達顯著水準，表示即使比較之下工作上所獲得的利益價值較少，但若在工作中的其它部分獲得足夠的滿足，亦有可能降低館員的離職傾向。

DOI:10.6814/NCCU201900343

「教育背景」屬性是唯一一項個人屬性對本研究任何構面均未產生影響，表示在大學圖書館無論是否為圖書資訊相關系所畢業，對於主管領導風格的認知及工作鑲嵌程度皆無差異，也不會是造成離職的原因。

而在館員所屬的大學性質中，僅有技職性大學的契合構面高於一般性大學，其餘不論是公/私立大學，亦或圖書館是否與電算中心合併等因素，皆未對大學圖書館員的主管領導風格、工作鑲嵌程度或是離職傾向有顯著影響。契合構面是指館員在其服務的大學圖書館環境的舒適或相容程度。技職性大學多由專科升格，往往圖書館的規模與一般性大學相較之下都略小，組織編制較單純，館員人數通常也較少，人際關係較為單純，或許促使技職性大學的館員覺得其任職的環境較為舒適或與所處環境較相容。

第二節　建議

本研究旨意為瞭解大學圖書館館員的離職傾向並探討直屬主管所表現的領導風格及館員的工作鑲嵌程度對館員產生離職想法的影響，希望讓圖書館的主管可加以留意，避免人才流失。據此目的提出以下建議：

一、對大學校方的建議

組織中一旦有成員離職，則原本的運作流程將被打亂，且原有人力須分攤離職人員之職務，加重其他成員的負擔，也易使其他成員心生不滿，造成組織氣氛不佳，進而影響組織效率表現。如何想方設法留住合適的職員與優秀的人才，才有利於學校的永續發展。本研究結果顯示主管領導風格對於大學圖書館員的離職意願有所影響。因此，校方於任命主管時，除考量其專業能力外，宜加以評估其對於組織的領導能力，以降低組織人員的離職率。亦盼大學的人事單位針對校內主管辦理領導知能的相關研習，以提升主管的領導技能。

另外，研究中也顯示館員會因在目前任職單位中須犧牲某些利益或價值而考量是否離職。因公立大學的薪資、福利取決於國家決策，並無調整的空間，但私立大學的福利及薪資、升遷等制度若能給予職員覺得安心與滿足，應能提升職員的留任意願。

二、對圖書資訊教育的建議

(一) 大學圖書資訊相關系所宜開設領導專業相關課程

國內大學圖書資訊學相關系所目前僅有臺灣大學在博士班開設的「領

DOI:10.6814/NCCU201900343

導與圖書館管理專題研究」及輔仁大學於碩士班的「資訊服務機構人力資源管理」與領導專業知能相關，且皆為選修課程，顯示國內圖書資訊教育並未重視領導能力的養成對於學生未來職涯發展的影響。因此，建議圖書資訊相關系所應開設培養學生領導能力之相關課程，以使學生在進入社會職場中，若有機會成為組織中的領導者，得以發揮所學，有效運用其領導知能，可與組織成員間有良好關係，並能帶領組織往前邁進。

(二) 圖書資訊相關學會舉辦領導技能研習或工作坊

而大部分的主管應該是當上主管後才開始學習如何成為主管的。因此，若圖書資訊相關學會開設領導能力的相關課程或是舉辦相關的研習或工作坊，應有助於已擔任主管職位的館員增進領導上的專業知能與技巧，加強其與組織成員間的良好關係，以減少所屬館員產生離職念頭。

過去國家圖書館與政治大學曾經合辦「圖書館高階主管菁英碩士學分班」及「圖書館領導人才菁英碩士學分班」對於有興趣成為圖書館主管的館員開設專門的相關課程以培養領導才能，現已停辦，實屬可惜。

三、對大學圖書館任職主管者的建議

(一) 多加增進領導相關知能

在圖書館擔任職主管職者，應充實自身領導相關知識，學習更佳的領導技能，並適時調整領導行為，不僅帶領組織達成組織目標，也讓組織成員在工作中感到舒適，願意繼續為組織發展而努力。

(二) 重視與組織成員間的相互關係

就研究結果顯示具備體諒行為的直屬主管，館員的離職傾向較低。因此，主管應重視與組織成員間的相互關係，多以成員間的需求為考量，並願意接納成員的意見，協助成員解決問題，以減少成員產生離職的想法。

(三) 協助成員提升與組織各項關係間的鏈結程度

館員的工作鑲嵌程度在本研究中被證實對於離職傾向有所影響，因此，主管若多留意觀察每位部屬與組織間的鏈結程度，並適時的提供協助，例如：在連結構面上，鼓勵成員參加研討會以增進專業技能；在契合構面上，給予成員合適的職權與責任；在犧牲構面上，營造團隊合作氛圍，強化成員關係。加深成員與組織間的緊密關係，讓所屬成員不會產生離職的考量。

DOI:10.6814/NCCU201900343

(四) 強化館員的工作滿意度

在館員工作鑲嵌的調查結果中發現，館員對於圖書館的工作環境雖有良好的鑲嵌程度，但在工作成就、薪酬、升遷管道及退休制度上是不滿意的。表示圖書館的工作環境屬於穩定性較高但在工作成就或福利上較低的職業。因此，大學圖書館的主管應思考如何增加館員在工作上的滿意度以留住核心人才，甚至可對外吸引優秀人才，以提升組織機能與表現。

第三節　後續研究建議

本研究以問卷調查法針對國內的大學圖書館主管領導風格、館員工作鑲嵌及館員離職傾向之相關性加以探討，但受限於研究設計及架構，及在研究過程中發現的問題，因此提出相關建議以作為後續研究之參考：

一、採取其它的研究方法

本研究採用的研究方法是以問卷調查法的量化方式，僅能以預設的問卷題目取得各變項間的量測結果。建議後續研究可改採深度訪談方式，透過質化研究，取得受訪人員對於主管領導風格、工作鑲嵌對於離職影響的實際感受，應能更加貼近館員真實的離職因素。

二、採用不同的問卷發送方式

此次所採取的問卷發送方式為寄送電子郵件至各大學圖書館員的公用電子信箱，回收率不如預期。檢討原因後，發現有可能為近年來教育部鑑於資訊安全防範，加強於各大學積極推動電子郵件的社交工程演練，不斷的提醒大學教職員工勿開啟來路不明的電子郵件，以防止惡意程式入侵。因此，建議若以電子郵件發送問卷，宜改採透過各館主管或認識的同道、同學等轉發方式，先一一電話聯繫後，請其協助轉發問卷，或可提升問卷回收率。

三、運用結構方程模式預測館員離職原因

統計方法的結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）已廣為應用於模型分析與預測，此研究僅運用 SEM 的因素分析方式進行問卷效度的檢驗，並未延伸至模型預測。若在後續研究中，透過研究架構的設計，使用 SEM 進行結構模型檢驗，應更能檢測分析出大學圖書館員的離職因素或路徑。

DOI:10.6814/NCCU201900343

四、選用不同的領導風格模式

本研究採用的領導行為模式為俄亥俄州立大學的雙構面理論，利用此理論來建構大學圖書館的主管領導風格問卷。而領導行為早在 1940 年代即開始研究，學者陸續建構出各式不同的領導行為模式。建議未來的研究者可運用不同的領導模式進行研究，以對圖書館主管領導行為的研究議題與範圍更為廣泛。

五、探討組織外的工作鑲嵌對館員離職的影響

工作鑲嵌的概念又可分為組織內與組織外兩種。本研究在工作鑲嵌變項上，僅針對組織內的鑲嵌程度進行討論。建議後續可再對於大學圖書館員組織外（如：社區、家庭等）的工作鑲嵌部分加以研究，更能全面並深入瞭解工作鑲嵌對於大學圖書館員的影響程度。

六、研究其它類型圖書館館員之離職因素

圖書館的類型分為大專校院圖書館、公共圖書館、專門圖書館、中小學圖書館等，此研究是以大專校院圖書館中的大學圖書館為調查範圍，以在大學圖書館服務的館員為調查對象，瞭解其對主管領導風格、工作鑲嵌程度及離職傾向。建議未來可將研究對象轉向其它類型的圖書館員，使能廣泛理解與認識圖書館員此職業的組織行為或離職面向。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

參考文獻

王長壽（2001）。主管領導風格型態與員工工作特性對留職意願的影響--以國內高科技資訊電子展業為例（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園市。

杜拉克（Drucker, P. F.）（2001）。杜拉克精選：個人篇 （陳琇玲譯）。臺北市：天下遠見

李佳逸、高煌彥、余坤東、林宜真、諸承明（2014）。新進員工社會化與工作鑲嵌、離職意願之關聯探討--以臺灣海運業為例。航運季刊，*23*（3），25-45。

李美珍、林筱增、李昭憲（2010）。員工離職意圖相關因素之探討－以P公司爲例。美和技術學院學報，*29*（1），163-179。doi:10.7067/jmhit.201003.0163

呂春嬌（2003）。大學圖書館館長領導風格之質性研究。師大學報：人文與社會科學類，*48*（1），37-52。

呂春嬌、謝雨生、陳雪華（2009）。大學圖書館中階主管女性領導特質研究。圖書與資訊學刊，*1*（4），62-86。

林孟蓉（2006）。領導型態, 激勵措施認知, 工作滿意度與離職傾向之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

林時暖（2007）。大學圖書館館長領導風格與其績效關聯性之研究。（未出版之碩士論文）。國立中興大學，臺中市。

林慧燕（2008）。美髮助理人員職場特性、工作適性與離職傾向關係之研究（未出版之碩士論文）。中國文化大學生活應用科學研究所，臺北市。

邱皓政（2010）。量化研究與統計分析：SPSS(PASW)資料分析範例（五版）。臺北市：五南圖書。

邱皓政（2011）。結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用（二版）。臺北市：雙葉書廊。

高煌彥（2014）。新進員工社會化與組織鑲嵌、離職意願之關聯探討—以臺灣海運業為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣海洋大學，基隆市。

張利（2009）。高校圖書館員工離職傾向關係模型的建立。圖書與情報，2009（3），106-109。

張志成（2016）。大專院校約聘僱人員薪資滿意度對離職傾向之影響-探

DOI:10.6814/NCCU201900343

討工作鑲嵌之干擾效果和工作認同之中介影響（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

張家榦（2009）。主管領導型態、組織鑲嵌、工作滿意度與工作績效之關聯性研究—以金融購併機構為例（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。

張朝鈞、陳虹宇（2018）。50%員工：我不是要和工作分手，但想離開主管。檢索自 https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201803160069/50%EF%BC%85%E5%93%A1%E5%B7%A5%EF%BC%9A%E6%88%91%E4%B8%8D%E6%98%AF%E8%A6%81%E5%92%8C%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E5%88%86%E6%89%8B%EF%BC%8C%E4%BD%86%E6%83%B3%E9%9B%A2%E9%96%8B%E4%B8%BB%E7%AE%A1

張慶勳（2004）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報（20），1-38。

教育部（2012）。100 學年度大專校院警衛、工友(含技工)數。取自 https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MgAzADEA0

教育部（2018）。107 學年大專校院名錄。取自 https://depart.moe.edu.tw/ED4500/News_Content.aspx?n=63F5AB3D02A8BBAC&sms=1FF9979D10DBF9F3&s=265B07F5154800DE

教育部（2019）。107 學年度大專校院校別職員、警衛、工友人數統計。取自 https://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&sms=91B3AAE8C6388B96&s=9D1CE6578E3592D7

郭明德（2002）。我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

陳世聰（2016）。領導風格對離職傾向之影響-團隊凝聚力為中介變項（未出版之碩士論文）。大同大學，臺北市。

陳志忠、藍偉峰、張淑昭（2005）。領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究--以技職院校教師為研究對象。勤益學報，*23*（2），079-095。

陳書梅（2002）。大學圖書館館員對館長領導風格之認知研究。圖書資訊學刊（17），49-69。doi:10.6182/jlis.2002.17.049

陳書梅（2008）。臺灣地區大學圖書館中階主管領導風格之實證研究。圖書資訊學刊，*6*（1&2），29-56。doi:10.6182/jlis.2008.6(1.2).029

DOI:10.6814/NCCU201900343

陳逸欣（2013）。新進人員早期離職影響因素之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

陳微微（2016）。領導部屬交換關係、主管工作鑲嵌對部屬工作鑲嵌和離職傾向的影響—中介式調節模型的檢驗（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園市。

陳寬裕、王正華（2017）。論文統計分析實務：SPSS 與 AMOS 的運用（三版）。臺北市：五南圖書。

許素梅（1991）。圖書館義工組織環境，工作滿意與離職傾向之研究-以臺北市立圖書館為例（未出版之碩士論文）。中國文化大學，臺北市。

彭于萍（2013）。大學圖書館館員領導者與成員交換關係、工作自主性及組織公民行為之關係模式探析。教育資料與圖書館學，50（4），491-525。

黃英忠（2001）。現代管理學。臺北市: 華泰文化。

黃英忠（2016）。人力資源管理（三版）。高雄市：翁燕月發行。

黃湘婷（2016）。領導風格、工作壓力與離職傾向關係之研究－以專業能力為干擾變項（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。

楊伶雯（2011）。調查／離職真原因 7 成以上：再也無法忍受主管。檢索自 http://web6.360d.com.tw/news/view/660.html

楊美華（1995）。大學圖書館。在圖書館學與資訊科學大辭典（上冊，頁 64）。臺北市：漢美。

詹秋萍（2018）。主管領導風格對組織承諾與離職傾向之關聯性探討（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園市。

熊明良、顧良智（2007）。員工離職理論綜述。亞洲 （澳門） 國際公開大學學報（9），62-82。

魯賓（Rubin, Allen）、貝比（Babbie, Earl R.）(2016)。社會工作研究方法（李政賢譯）。臺北市：新加坡商聖智學習。（原著出版年：2014）

劉燕蓉（2016）。職家衝突、工作鑲嵌與離職傾向之關聯性－以選擇、最適化、補償策略為調節變項（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園市。

劉靜如（2016）。家長式領導、組織政治、與離職傾向關係之研究（未出版之碩士論文）。長庚大學，桃園市。

樊景立、鄭伯壎（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，（13），126-180。

DOI:10.6814/NCCU201900343

謝金青（2014）。**領導學：文化視野之詮釋分析**。臺北市：黃金學堂文化。

鍾清惠（2016）。**員工人格特質對組織變革、領導風格與離職傾向之研究—以 A 文創公司為例**（未出版之碩士論文）。中正大學，嘉義縣。

顏志龍、鄭中平（2017）。**給論文寫作者的統計指南：傻瓜也會跑統計**（二版）。臺北市：五南。

蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧（2003）。服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響。**人力資源管理學報**，*3*（4），39-64。doi:10.6147/jhrm.2003.0304.03

Babbie, E.（2016）。**社會科學研究方法**（林秀雲譯）。臺北市：新加坡商聖智學習。（原著出版年：2014）

Neuman, W. L.（2002）。**當代社會研究法：值化與量化途徑**（王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩譯）。臺北市：學富文化。（原著出版年：2002）

Robbins, S. P. & Judge, T. A.（2009）。**組織行為**（二版；郭思妤譯）。臺北市：臺灣培生教育。（原著出版年：2009）

Robbins, S. P. & Judge, T. A.（2017）。**組織行為學**（十七版；黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯）。臺北市：華泰文化。（原著出版年：2016）

Yukl, G.（2013）。**組織領導學**（八版；宋秋儀譯）。臺北市：華泰文化。（原著出版年：2002）

Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 382-386. doi:10.1037/0021-9010.72.3.382

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3ed.). New York: Free Press.

Beckert, J. (2007). The great transformation of embeddedness: Karl Polanyi and the new economic sociology. *MPIfG Discussion Paper*.

Borah, N., & Malakar, B. G. (2015). Impact of Job Embeddedness on Leave Intention. *SCMS Journal of Indian Management, 12*(4), 83-91.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The

DOI:10.6814/NCCU201900343

Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology, 91*(3), 481-510.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*(3), 337-352. doi:doi:10.1002/hrm.20074

Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration, 34*(5), 216-227.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. Academy of Management Review, 19(1), 51-89. doi:10.5465/AMR.1994.9410122008

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(5), 711-722. doi:10.2307/20159613

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2015). *Organizational behavior : emerging knowledg, global reality*(7th ed.). Boston : McGraw-Hill Irwin.

Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 64*(5), 509-517. doi:10.1037/0021-9010.64.5.509

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391

Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior, 23*, 189-246. doi:10.1016/S0191-3085(01)23006-8

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237

DOI:10.6814/NCCU201900343

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review, 7*(1), 111-116.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408-414. doi:10.1037/0021-9010.63.4.408

Nyamubarwa, W. (2013). ” I am considering leaving soon” —Turnover Intentions of Academic Librarians in Zimbabwe. *Journal of Business Administration and Education, 4*(1), 76-90.

Olusegun, S. O. (2013). "Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in Selected Univerisities in South West Nigeria." Library Philosophy and Practice (e-journal). Retrieved from https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/914/

Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 807-823. doi:10.1037/a0019464

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In Wren, J. T., Hicks, D. A., & Price, T. L. (Eds.), *The International Library of Leadership: Vol. 2. Modern Classics on Leadership*. Massachusetts, Edward Elgar.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review, 36*(2), 95-101.

Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(9), 1553-1568. doi:10.1080/09585190802294820

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289. doi:10.1177/014920638901500207

DOI:10.6814/NCCU201900343

附錄一：107 學年度一般性及技職性大學圖書館名錄

項次	學校名稱	公/私立	體系別	館員人數	圖書館與電算中心合併
1	國立政治大學	公立	一般	44	
2	國立清華大學	公立	一般	62	
3	國立臺灣大學	公立	一般	108	
4	國立臺灣師範大學	公立	一般	51	
5	國立成功大學	公立	一般	50	
6	國立中興大學	公立	一般	34	
7	國立交通大學	公立	一般	26	
8	國立中央大學	公立	一般	19	
9	國立中山大學	公立	一般	21	Y
10	國立臺灣海洋大學	公立	一般	12	Y
11	國立中正大學	公立	一般	26	
12	國立高雄師範大學	公立	一般	23	Y
13	國立彰化師範大學	公立	一般	15	Y
14	國立陽明大學	公立	一般	16	
15	國立臺北大學	公立	一般	14	
16	國立嘉義大學	公立	一般	21	
17	國立高雄大學	公立	一般	9	Y
18	國立東華大學	公立	一般	19	Y
19	國立暨南國際大學	公立	一般	15	
20	國立臺灣科技大學	公立	技職	15*	
21	國立雲林科技大學	公立	技職	19	
22	國立屏東科技大學	公立	技職	7	
23	國立臺北科技大學	公立	技職	9	
24	國立臺北藝術大學	公立	一般	8	
25	國立臺灣藝術大學	公立	一般	8	
26	國立臺東大學	公立	一般	11	Y
27	國立宜蘭大學	公立	一般	7	Y
28	國立聯合大學	公立	一般	9	
29	國立虎尾科技大學	公立	技職	7	
30	國立臺南藝術大學	公立	一般	8	
31	國立臺南大學	公立	一般	7	
32	國立臺北教育大學	公立	一般	19	
33	國立臺中教育大學	公立	一般	9	
34	國立澎湖科技大學	公立	技職	4	

DOI:10.6814/NCCU201900343

項次	學校名稱	公/私立	體系別	館員人數	圖書館與電算中心合併
35	國立勤益科技大學	公立	技職	7	
36	國立體育大學	公立	一般	6	
37	國立臺北護理健康大學	公立	技職	5	
38	國立高雄餐旅大學	公立	技職	10	Y
39	國立金門大學	公立	一般	5	
40	國立臺灣體育運動大學	公立	一般	6	Y
41	國立臺中科技大學	公立	技職	15	
42	國立臺北商業大學	公立	技職	6	
43	國立屏東大學	公立	一般	17	
44	國立高雄科技大學	公立	技職	27	
45	東海大學	私立	一般	22	
46	輔仁大學	私立	一般	20	
47	東吳大學	私立	一般	23	
48	中原大學	私立	一般	19	
49	淡江大學	私立	一般	37	
50	中國文化大學	私立	一般	28	
51	逢甲大學	私立	一般	30	
52	靜宜大學	私立	一般	23	
53	長庚大學	私立	一般	12	
54	元智大學	私立	一般	10	
55	中華大學	私立	一般	6	Y
56	大葉大學	私立	一般	7	
57	華梵大學	私立	一般	2	Y
58	義守大學	私立	一般	15	Y
59	世新大學	私立	一般	6	Y
60	銘傳大學	私立	一般	18	
61	實踐大學	私立	一般	13	Y
62	朝陽科技大學	私立	技職	11	Y
63	高雄醫學大學	私立	一般	13	Y
64	南華大學	私立	一般	9	
65	真理大學	私立	一般	7	
66	大同大學	私立	一般	7	
67	南臺科技大學	私立	技職	12	

DOI:10.6814/NCCU201900343

項次	學校名稱	公/私立	體系別	館員人數	圖書館與電算中心合併
68	崑山科技大學	私立	技職	12	
69	嘉南藥理大學	私立	技職	7	Y
70	樹德科技大學	私立	技職	8	
71	慈濟大學	私立	一般	14	
72	臺北醫學大學	私立	一般	21	
73	中山醫學大學	私立	一般	7	Y
74	龍華科技大學	私立	技職	5	Y
75	輔英科技大學	私立	技職	7	Y
76	明新科技大學	私立	技職	11	
77	長榮大學	私立	一般	14	Y
78	弘光科技大學	私立	技職	7*	Y
79	中國醫藥大學	私立	一般	9	
80	健行科技大學	私立	技職	5	
81	正修科技大學	私立	技職	10	Y
82	萬能科技大學	私立	技職	4	Y
83	玄奘大學	私立	一般	2	Y
84	建國科技大學	私立	技職	7	
85	明志科技大學	私立	技職	7	Y
86	高苑科技大學	私立	技職	5	
87	大仁科技大學	私立	技職	5	Y
88	聖約翰科技大學	私立	技職	5	Y
89	嶺東科技大學	私立	技職	13	
90	中國科技大學	私立	技職	2	Y
91	中臺科技大學	私立	技職	5	Y
92	亞洲大學	私立	一般	6	
93	開南大學	私立	一般	3	Y
94	佛光大學	私立	一般	6	Y
95	台南應用科技大學	私立	技職	8	
96	遠東科技大學	私立	技職	5	
97	元培醫事科技大學	私立	技職	3	Y
98	景文科技大學	私立	技職	3	Y
99	中華醫事科技大學	私立	技職	5	Y
100	東南科技大學	私立	技職	5	Y
101	德明財經科技大學	私立	技職	6	
102	明道大學	私立	一般	3	Y

DOI:10.6814/NCCU201900343

項次	學校名稱	公/私立	體系別	館員人數	圖書館與電算中心合併
103	南開科技大學	私立	技職	4	Y
104	中華科技大學	私立	技職	6	
105	僑光科技大學	私立	技職	5	
106	育達科技大學	私立	技職	4	Y
107	美和科技大學	私立	技職	7	
108	吳鳳科技大學	私立	技職	4	Y
109	環球科技大學	私立	技職	5	Y
110	台灣首府大學	私立	一般	2	Y
111	中州科技大學	私立	技職	2	Y
112	修平科技大學	私立	技職	5	
113	長庚科技大學	私立	技職	11	Y
114	臺北城市科技大學	私立	技職	5	
115	大華科技大學	私立	技職	3	Y
116	醒吾科技大學	私立	技職	3	Y
117	南榮科技大學	私立	技職	1	Y
118	文藻外語大學	私立	技職	11	
119	華夏科技大學	私立	技職	5	Y
120	慈濟科技大學	私立	技職	7	
121	致理科技大學	私立	技職	4	Y
122	康寧大學	私立	一般	1	Y
123	宏國德霖科技大學	私立	技職	4	Y
124	東方設計大學	私立	技職	5	Y
125	崇右影藝科技大學	私立	技職	2	Y
126	台北海洋科技大學	私立	技職	5	Y
127	臺北市立大學	公立	一般	12	
合計	127 所	公立 45 所	一般 66 所	1,554 人	合併 55 所
		私立 82 所	技職 61 所		未合併 72 所

資料來源：教育部（2019）。107 學年度大專校院校別職員、警衛、工友人數統計、本研究整理

註：國立臺灣科技大學及弘光科技大學 107 學年度未提報人數統計數據，該兩校人數統計係依據該校圖書館網頁資料。

DOI:10.6814/NCCU201900343

附錄二：大學圖書館員組織行為調查問卷

親愛的圖書館同道，您好：

感謝您願意撥冗填寫此份學術研究問卷。本問卷目的在探討主管領導風格與館員工作鑲嵌對離職傾向的影響。您的寶貴意見是提供本研究後續分析的重要資料。本問卷採匿名方式作答，絕不對外公開，請您安心填答。為回饋您的參與，將於所有填答者中抽出 20 名填答者，致贈 100 元之超商禮券，以表達謝意。請願意參加抽獎活動者，留下您的電子郵件，便於中獎後之聯繫。謝謝~

衷心感謝您的參與，在此致上誠摯的謝意！

敬祝

事事順心 健康快樂～

國立政治大學圖書資訊學
數位碩士在職專班
研究生：林均憶
指導教授：王梅玲 博士
E-mail：zebralcy@gmail.com

以下問題，請依您個人實際感受選擇適當的選項。

第一部分 下列問題想瞭解您對於直屬主管在組織中所表現出來領導行為的感受。 請依您對於您的直屬主管實際觀察或感受後並衡量同意程度，予以點選適當選項。		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
1	我的主管很有親和力。						
2	我的主管當我工作表現良好時，會給予稱讚。						
3	我的主管會考量部屬的利益。						
4	我與主管對談時，感到輕鬆沒有壓力。						
5	我的主管樂意接納部屬的意見。						
6	我的主管樂見部屬在工作時輕鬆自在。						

DOI:10.6814/NCCU201900343

第一部分 下列問題想瞭解您對於直屬主管在組織中所表現出來領導行為的感受。 請依您對於您的直屬主管實際觀察或感受後並衡量同意程度，予以點選適當選項。		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
7	我的主管會依同仁能力分配適當的工作。						
8	我的主管樂於幫助部屬解決問題。						
9	我的主管在決定重要決策前，會先諮詢部屬的看法。						
10	我的主管信任部屬的工作能力。						
11	我的主管要求工作須如期完成。						
12	我的主管堅持須依照他的指示方式完成工作。						
13	我的主管要求工作績效須超越其它單位。						
14	我的主管會盡力完成上級單位給予的任務。						
15	我的主管重視工作效率。						
16	我的主管對於工作績效不彰的同仁會予以斥責。						
17	我的主管要求部屬於上班時間不得閒聊。						
18	我的主管要求部屬必須遵守學校的紀律規定。						
19	我的主管會激勵部屬工作努力。						
20	我的主管會要求部屬重視工作細節。						

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第二部分 下列題目想知道您在目前所服務的圖書館中，您與組織中各項人、事、物間之關係程度。 請依您目前工作上的實際狀況並衡量同意程度，予以點選適當選項。		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
21	我與同事間有良好的互動。						
22	館內有提供我增進專業技能的機會。						
23	同事們在工作中常會詢問並採納我的建議。						
24	我參與館內許多的任務編組團隊。						
25	我覺得我很適合目前工作的圖書館。						
26	我喜歡我的工作團隊。						
27	我覺得我的才能可以在工作上有所發揮。						
28	目前的工作可以讓我感受到自己的價值。						
29	我十分適應目前這個組織的文化。						
30	我喜歡目前工作上所擁有的職權與責任。						
31	在工作上我有很大的自由可以決定如何達成我的目標。						
32	與同事相處的氛圍使我捨不得離開這份工作。						
33	放棄這份工作我會失去工作成就。						
34	我的同事們對我相當尊重。						
35	這份工作的薪酬十分優渥。						
36	這份工作可以讓我有很好的升遷機會。						
37	這份工作的退休福利制度是不錯的。						

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第三部分 下列題目想得知您是否有離開目前所屬單位的考量。 請依您的實際考量狀況並衡量同意程度，予以點選適當選項。		非常同意	同意	有點同意	有點不同意	不同意	非常不同意
38	在現任直屬主管的管理下，我曾認真地考慮調離目前的工作崗位。						
39	我離開目前的工作也可以找到適當的職位。						
40	最近有考量尋找其他的工作機會。						

第四部分　基本資料

請依照您的實際狀況進行點選

一、性別：

A.男　B.女

二、年齡：

A.22～30 歲　B.31～40 歲 C.41～50 歲 D.51～60 歲 5.61 歲以上

三、學歷：

A.學士 B.碩士 C.博士 D.其它_____

四、教育背景：

A.圖書資訊學相關系所　B.非圖書資訊學相關系所

五、所屬大學體制別：

A.一般性大學(含師範體制)　B.技職性大學

六、所屬大學為公/私立大學：

A.公立　B.私立

七、所屬大學圖書館與電算中心組織是否已經合併

A.是　B.否

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343

第四部分　基本資料

請依照您的實際狀況進行點選

八、身分別：

A.公務員　B.公立學校長期約聘僱人員(自動續聘)

C.公立學校短期約聘僱人員(職務代理、計畫助理等)

D.私立學校專任職員 E.私立學校長期約聘僱人員(自動續聘)

F.私立學校短期約聘雇人員(職務代理、計畫助理等) G.其它_____

九、擔任職位：

A.秘書　B.編審　C.組長　D.專員　E.組員　F.辦事員

G.助理(專案行政人員)　H.其它_____

十、擔任圖書館員年資：

A.1～5 年　B.6～10 年　C.11～15 年　D.16～20 年

E.21～25 年　F.26 年以上

十一、目前服務單位任職年資：

A.1～5 年　B.6～10 年　C.11～15 年　D.16～20 年

E.21～25 年　F.26 年以上

本問卷到此結束，感謝您的耐心填答～

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900343