

## 摘 要

工作倦怠是現代社會文明變遷之下，工作者專業的特質、身心的特質與工作情境三者交互作用之結果。由過去圖書館員工作倦怠的相關研究結果顯示，圖書館的工作特性、館員個人特質與圖書館工作環境，與館員工作倦怠呈現顯著的相關。本論文以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，探討公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠程度，研究目的為：(1) 了解公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之現況；(2) 了解公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之成因；(3) 工作倦怠的三個層面——情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感，與個人基本資料之相關程度；(4) 探討工作倦怠與工作環境及組織承諾間之相關程度。

本論文研究結果顯示：(1) 臺北市立圖書館讀者服務館員正處於中度工作倦怠程度；(2) 工作倦怠程度與婚姻狀況、年齡及工作年資存在著顯著相關，且呈現未婚、年齡較輕、年資較淺的館員所感受到的工作倦怠程度較已婚、年齡較高、年資較深的館員高；(3) 工作倦怠與工作環境及組織承諾呈現顯著負相關的關係；(4) 讀者服務館員工作倦怠的最佳預測變項為價值觀，其次依序為報酬、工作負荷及圖書館年資 2-4 年。

就上述研究結果，提出六項建議：(1) 提高館員對圖書館的認同感；(2) 建立暢通的溝通管道；(3) 利用創新措施改善工作環境；(4) 開辦圖書館利用指導課程；(5) 提供館員壓力管理相關訓練課程；(6) 建立館員壓力紓解管道。

In today's modern society, burnout is the interrelation of workers' professionalism, mental and physical conditions, and working environment. Previous studies in the field suggest that burnout is strongly related to job situations in a library, librarians' personal traits, and working environments in a library. The research seeks to study Public Services librarians to understand the degrees of their burnout. The objectives of the study are to understand: (1) the burnout of Public Services Librarians in a Public Library; (2) the reasons of that burnout; (3) the correlations among emotional exhaustion, depersonalization, lack of personal accomplishment, and demographic information of the staff; (4) the correlations among burnout, working environment, and organizational commitment.

The study shows that: (1) there is middle degree burnout among Public Services Librarians in Taipei Public Library; (2) burnout is significantly related to marital

status, age, and years of stay in the library. And unmarried, young, junior librarians are more subject to burnout than married, older, senior librarians; (3) burnout is negatively related to working environment and organizational commitment; (4) the best indicator of Public Services librarians' burnout is perceived value of work, followed by reward, workload, and years of stay in the library (2-4 years).

Based on the research results, 6 suggestions are raised here: (1) enhancing the staff's identification with working in a library; (2) improving internal communication; (3) applying new policies to working environment; (4) conducting library user education courses; (5) providing courses on stress management; (6) setting up channels for the staff to release stress.

關鍵字：工作倦怠、工作環境、組織承諾、讀者服務館員、公共圖書館

Keywords : Burnout, Working Environment, Organizational Commitment, Public Services Librarian, Public Library

## 目 次

目次	i
表目次	ii
圖目次	iv
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題	3
第四節 研究範圍與限制	4
第五節 名詞解釋	4
第二章 文獻分析	8
第一節 工作倦怠的意義	8
第二節 工作倦怠的成因	11
第三節 工作倦怠的癥候	14
第四節 工作倦怠的相關理論	15
第五節 工作倦怠的影響	20
第六節 圖書館員工作倦怠之相關研究	21
第三章 研究設計與實施	30
第一節 研究問題	30
第二節 研究對象	31
第三節 研究工具	31
第四節 調查實施	32
第五節 資料統計與分析	33
第四章 研究結果與分析	36
第一節 個人基本資料分析與統計	36
第二節 工作倦怠調查問卷各量表結果分析	42
第三節 館員工作倦怠程度與個人基本資料	59
第四節 工作倦怠與工作環境、組織承諾的相關程度	69
第五節 工作倦怠與組織承諾多元迴歸分析	71
第六節 綜合討論	78
第五章 結論與建議	84
第一節 結論	84
第二節 建議	85
第三節 未來研究建議	86
參考書目	89
附錄 公共圖書館讀者服務館員工作倦怠調查問卷	94

## 表 目 次

表 3-1	工作倦怠量表信度分析	33
表 3-2	工作環境量表信度分析	33
表 4-1	臺北市立圖書館讀者服務館員性別分布表	36
表 4-2	臺北市立圖書館讀者服務館員年齡分布表	37
表 4-3	臺北市立圖書館讀者服務館員婚姻狀況分布表	37
表 4-4	臺北市立圖書館讀者服務館員學歷分布表	38
表 4-5	臺北市立圖書館讀者服務館員學歷分布表	38
表 4-6	臺北市立圖書館讀者服務館員工作性質分布表	39
表 4-7	臺北市立圖書館讀者服務館員工作職務分布表	39
表 4-8	臺北市立圖書館讀者服務館員圖書館年資分布表	40
表 4-9	臺北市立圖書館讀者服務館員北市圖年資分布表	40
表 4-10	臺北市立圖書館讀者服務館員工作地點分布表	41
表 4-11	臺北市立圖書館讀者服務館員服務單位館藏量分布表	41
表 4-12	臺北市立圖書館讀者服務館員服務單位流通量分布表	42
表 4-13	讀者服務館員工作倦怠統計表	43
表 4-14	情緒耗竭層面各題項之統計分析	45
表 4-15	乏人性化層面各題項之統計分析	46
表 4-16	個人成就感層面各題項之統計分析	47
表 4-17	讀者服務館員工作環境認同程度統計表	49
表 4-18	工作負荷層面各題項之統計分析	50
表 4-19	控制層面各題項之統計分析	51
表 4-20	報酬層面各題項之統計分析	53
表 4-21	社會鏈結層面各題項之統計分析	54
表 4-22	公平層面各題項之統計分析	54
表 4-23	價值觀層面各題項之統計分析	55
表 4-24	讀者服務館員組織承諾認同程度統計表	56
表 4-25	組織承諾層面各題項之統計分析	59
表 4-26	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：性別	60
表 4-27	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：年齡	61
表 4-28	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：婚姻狀況	62
表 4-29	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：教育程度	63
表 4-30	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：學科背景	63
表 4-31	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：工作性質	64
表 4-32	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：工作職務	65
表 4-33	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：圖書館年資	66

表 4-34	工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：北市圖年資……………	68
表 4-35	工作倦怠與工作環境之相關分析摘要表……………	70
表 4-36	工作倦怠與組織承諾之相關分析摘要表……………	71
表 4-37	各變項與工作倦怠量表多元迴歸分析摘要表……………	73
表 4-38	各變項與情緒耗竭多元迴歸分析摘要表……………	74
表 4-39	各變項與乏人性化多元迴歸分析摘要表……………	75
表 4-40	各變項與缺乏個人成就感多元迴歸分析摘要表……………	76
表 4-41	工作倦怠層面與組織承諾多元迴歸分析摘要表……………	77

## 圖 目 次

圖 2-1	工作倦怠階段模式.....	18
圖 2-2	工作倦怠過程模式.....	19
圖 3-1	研究架構.....	30

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

隨著科技文明的發展與進步，人們長時間處於緊張與忙碌的日常生活及工作歷程中，生活上的壓力及工作上的情緒會隨著大環境的變動，而呈現出一種身心緊張或調適不當的現象，若長期處於這種緊張與壓力的狀態下，將可能導致身體、精神、態度上的耗竭現象，這種現象即稱之為「工作倦怠」(burnout)。<sup>1</sup>而個人一旦出現工作倦怠，會對其生理、心理造成負面的影響，進而出現士氣低落、生產力降低、離職率增高的現象，直接或間接地對組織營運績效造成不利的影響。<sup>2</sup>

工作倦怠在今日的工作環境下是一個嚴重的問題，由於企業組織縮減開支(downsizing)、外包(outsourcing)及重新改組(restructuring)的情形下，使得各階層的員工感受到壓力、不安、疏離、受輕視，經長時間負面情緒累積之後，造成員工對工作產生工作倦怠，進而出現工作效率降低、身體不適、容易焦慮等現象發生，造成組織效能不彰，員工身心受創。是故，對組織和員工來說，工作倦怠所耗費的成本是相當高的。<sup>3</sup>

讀者服務館員為典型的助人專業工作者(people-helping professions)，圖書資訊學相關文獻證實讀者服務館員是一個與工作倦怠高度相關的職業。<sup>4</sup>而隨著資訊爆炸時代的來臨，圖書館員同樣面臨到新時代、新科技、新服務型態、新服務觀念的衝擊，而且在網際網路興起與資訊科技快速發展的情形下，圖書館的作業型態與營運方式正面臨革命性之變革、加上政治與經濟等因素使圖書館的經費減少，圖書館員面臨了繁重的工作壓力、挫折感以及因畏懼時代改變所帶來的不適應。<sup>5</sup>

公共圖書館是由政府或私人所設立，為開放全民利用的圖書館，其設置的目的，在配合地方或社區特性及需求，蒐集、整理、保存與利用圖書資料，提供圖書借閱、參考諮詢與推廣輔導等服務，以發揮推展社會教育、提升地方文化、傳布知識資訊與倡導正當休閒生活之功能。公共圖書館的服務對象為社區全體民眾，包括兒童、青少年、成年人、殘障人士及機關團體。各公共圖書館提供的服務則視其規模、空間、人力及經費條件而不同。<sup>6</sup>

程良雄認為公共圖書館員服務的對象是廣大的讀者，平日的工作特性是：顧客需求形形色色、上下班作息時間難求一致、需要強健的身體與堅毅的耐力、面

臨知識管理與績效大關卡、重視服務禮儀以建立形象。<sup>7</sup> 而且公共圖書館開放時間長、工作繁重、人力少、讀者複雜，不易應付，因此，流動率較其他類型圖書館為高。<sup>8</sup> 再加上公共圖書館嚴重缺乏專業人才，以及員額編制不足和超額負荷工作量的影響，使得館員的工作倦怠普遍存在。<sup>9</sup> 也由於圖書館規模、人力資源及經費均受到相當的限制，加上業務性質、人事制度、主管領導風格及面對讀者的影響下，館員經常會產生沮喪、精疲力竭的症狀，造成工作倦怠。

在任何一個組織，要達到組織的目標和任務，有賴於工作人員的努力與表現，但工作人員的成就取決於其工作意願和動機。<sup>10</sup> 今日公共圖書館最大的問題是：(1)組織不健全，人力不足，導致工作負荷太重；(2)職等偏低，升遷不易；(3)圖書館功能未獲肯定以致缺乏成就感；(4)領導人員使用的管理方式，缺乏採用正面態度來激勵員工，造成館員工作士氣普遍低落。<sup>11</sup>

圖書館員因工作壓力所造成的抱怨與其他助人專業工作者經歷的壓力過程相似，研究證實只要與人互動的職業，服務提供者都可能曾經歷相同的感受。<sup>12</sup> 而讀者服務的工作具有時間壓迫性、需頻繁調動工作地點及工作內容、缺乏組織認同感及作息不正常的特質，易引起館員較大的工作壓力。<sup>13</sup> 同時也較可能會因長期的工作壓力而導致工作倦怠。

圖書館事業的推動，需要做事積極、有才幹的館員全心地投入，若能預防館員的工作倦怠，將有助於發揮高品質的組織效能，提升服務品質與改善館員的生活品質。<sup>14</sup> 而館員日常在面對讀者，提供服務時，若能保持高度的工作熱忱及優質的服務態度，對圖書館的形象與功能，將有最直接的助益。總之，工作倦怠是現代社會文明變遷之下，工作者專業的特質、身心的特質與工作情境三者交互作用之結果。<sup>15</sup> 如何避免館員產生工作倦怠，也成為圖書館管理的一項重要課題。

國內外探討圖書館員工作倦怠的研究日益增多，但大多著重在大學及專門圖書館員身上，針對公共圖書館員工作倦怠的研究僅Birch、Marchant及Smith<sup>16</sup>、Swanson<sup>17</sup>及王敬芷<sup>18</sup>等人所發表的文獻，隨著新時代、新科技、新服務型態、新服務觀念的衝擊，公共圖書館員工作倦怠感之研究應是長期、有系統的進行，而首要的步驟就是要持續累積相關文獻。由於圖書館員的工作倦怠感對圖書館的營運績效、館員的服務品質及個人身心健康等均有密切的關係，而有關公共圖書館讀者服務館員工作倦怠感之文獻仍明顯不足。基於上述原因，本研究針對公共圖書館讀者服務館員之工作倦怠相關因素進行探討，以期降低及預防圖書館員的工作倦怠。



## 第二節 研究目的

本研究以公共圖書館讀者服務館員為研究對象，主要目的為分析館員工作倦怠之成因，及與工作環境、組織承諾之相關程度，期望歸納研究結果，並提出建議，藉以提供更妥善的管理措施作為圖書館參考。

本研究的主要目的有以下四項：

- (一)了解公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之現況。
- (二)了解公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之成因。
- (三)工作倦怠的三個層面——情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感，與個人基本資料之相關程度。
- (四)探討工作倦怠與工作環境及組織承諾間之相關程度。

## 第三節 研究問題

本研究要探討的問題有：

- (一)公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠程度為何？
- (二)公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠與個人基本資料(如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作職務等)、服務單位基本資料(如地理位置、館藏量、流通量等)之關係為何？
- (三)公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠與工作環境、組織承諾之關係為何？

## 第四節 研究範圍與限制

本研究的研究範圍與限制如下：

- (一)本研究的樣本僅限於臺北市立圖書館讀者服務館員，研究結果若要推論至其他類型圖書館，需審慎評估。
- (二)影響館員工作倦怠感的因素眾多且關係複雜，本研究僅就館員個人及服務單位基本資料、工作環境等因素進行分析研究，至於其他因素及其互動關係，則未包括在本研究範圍內。
- (三)本研究之參考文獻以圖書館學、心理學、教育學及管理學領域為主，且受限於研究者個人語文能力，參考文獻以中、英文為限。

## 第五節 名詞解釋

### (一)公共圖書館

指由各級主管機關、鄉(鎮、市)公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推動社會教育及辦理文化活動之圖書館。<sup>20</sup> 公共圖書館之設立應配合地方特性與需要，蒐集、整理、保存圖書資料及地方文獻，謀求普遍利用，提供圖書資訊、推展社會教育及辦理文化活動。<sup>21</sup>

### (二)讀者服務館員

本研究中指的是工作內容為直接面對讀者的工作，如借還書、參考諮詢、資訊檢索服務、圖書館利用指導<sup>22</sup>及其他相關行政業務的圖書館員。

### (三)工作倦怠

工作倦怠是一種因長期壓力所引發的多面向的狀況，包含情緒、生理及心理耗竭，常發生在助人專業工作者長時間投入他人情感需求的狀況下。<sup>23</sup>

#### (四)工作環境

工作環境乃是指工作人員在工作上所處的情境，因情境的不同及個人的差異，而造成對工作環境產生認同或不認同，在本研究中，工作環境是由工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平及價值觀等六項因素所構成。<sup>24</sup>

#### (五)組織承諾

組織成員對組織目標與價值之投入與認同的態度傾向。組織承諾至少包含三個互相關聯的要素：(1)組織成員願意接受並認同組織的目標與價值；(2)願意努力去達成組織的目標；(3)願意繼續留在組織中，成為組織的一員。換言之，組織承諾就是組織成員對組織的認同感、使命感和歸屬感等情感性的態度反應。<sup>25</sup>

註釋

<sup>1</sup> 黃臺生，「工作倦怠相關理論探述」，中華行政 70 期(民國 90 年 9 月)：頁 37。

<sup>2</sup> 同上註，頁 38。

<sup>3</sup> C. Maslach and M. P. Leiter, "Take This Job and ...Love It," Psychology Today 32:5 (Sep/Oct 1999): 50.

<sup>4</sup> 郭文景，「美國公共圖書館讀者服務之探討與心得」，書苑33 期(民國 86 年 7 月)：頁 99。

<sup>5</sup> 陳書梅，「我國圖書館館員負面工作情緒之質化研究」，圖書資訊學刊1：2(民國 92 年 9 月)：頁 42。

<sup>6</sup> 曾淑賢，「公共圖書館員專業生涯規劃」，圖書資訊專業人才能力培育研討會論文集，臺中市，民國 92 年 12 月 20 日，中華圖書資訊學教育學編(臺中市：編者，民國 92 年)，頁 144。

<sup>7</sup> 同註 4。

<sup>8</sup> 同註 6。

<sup>9</sup> 范國銓，「如何建立公共圖書館館員的新形象」，書苑33 期(民國 86 年 7 月)：頁 45。

<sup>10</sup> 俞依秀，「談激勵——如何提高公共圖書館員工作士氣」，臺北市立圖書館館訊 5：4(民國 77 年 6 月)：頁 68。

<sup>11</sup> 王敬芷，「臺灣地區公共圖書館工作環境與館員工作倦怠之研究」(國立臺灣師範大學社會教育研究所，碩士論文，民國 83 年 6 月)，頁 2。

<sup>12</sup> 同註 4。

<sup>13</sup> 劉採琮，「從圖書館流通工作談館員壓力及因應之道」，書苑48 期(民國 90 年 4 月)：頁 63。

<sup>14</sup> 同註 4。

<sup>15</sup> 同註 1，頁 62。

---

<sup>16</sup> Nathan M. Smith, Nancy E. Birch, and Maurice P. Marchant, "Stress, Distress, and Burnout: A Survey of Public Reference Librarians," Public Libraries 23 (Fall 1984): 83-84.

<sup>17</sup> Nancy E. Birch, Maurice P. Marchant, and Nathan M. Smith, "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Reference Librarian Burnout in Public Libraries," Library and Information Science Research : An International Journal 8 (1986): 53-65.

<sup>18</sup> Cecilia P. Swanson, "Assessment of Stress and Burnout in Youth Librarians" (Master's Thesis, University of Kent, 1992).

<sup>19</sup> 同註 11。

<sup>20</sup> 「圖書館法」，民國 90 年 1 月 17 日總統公布。  
<[http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin\\_05.asp](http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin_05.asp)> (2005 年 7 月 11 日)。

<sup>21</sup> 「公共圖書館設立及營運基準」，民國 91 年 10 月 28 日生效。  
<[http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin\\_05.asp](http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin_05.asp)> (2005 年 7 月 11 日)。

<sup>22</sup> 胡述兆總編輯，圖書館學與資訊科學大辭典(臺北市：漢美，民國 84 年)，頁 736。

<sup>23</sup> C. Maslach and A. Pines, "Burnout : The Loss of Human Caring," in Experiencing Social Psychology (New York : Knopf, 1979), 246-252.

<sup>24</sup> The Centre for Organizational Research and Development, The Centre for Organizational Research and Development,  
< <http://ace.acadiau.ca/science/cor/products.html>> (7 July 2005).

<sup>25</sup> 李天賞、杜金璋，「組織承諾的概念與測量」，交大管理學報11：1(民國 80 年)：頁 54。

## 第二章 文獻分析

早期的工作倦怠研究對象多半針對諮商輔導員、社會工作者、醫生、護士、律師等，而近年來，工作倦怠的研究對象擴展到其他專業領域，如教師、圖書館員、警察、觀護人、基層公務人員等。<sup>1</sup>工作倦怠現象最初被視為與助人專業工作者有關，原因在於這些工作與人接觸頻繁，涉入程度較深，極易產生情緒與精力耗竭。而圖書館員為一典型的助人專業工作者，自是不能忽視工作倦怠對其工作及個人生理、心理之影響。<sup>2</sup>以下將由工作倦怠的意義、成因、癥候、相關理論、影響與結果及圖書館員工作倦怠之相關研究等課題一一探討。

### 第一節 工作倦怠的意義

1974年，Freudenberger在一本心理學期刊上發表一篇名為”Staff Burnout”的研究。Freudenberger試圖描述助人專業工作者在工作環境上所引發的身體與情緒耗竭的現象，自從Freudenberger使用「工作倦怠」這個名詞之後，這個名詞也就從此誕生。<sup>3</sup>

Fruendenberger創造”Burnout”這個詞彙，並證實長期的壓力是工作倦怠的成因，他並為工作倦怠下了第一個定義：「個人對能力、精力以及資源的過度需求，導致個人感到失敗、耗盡與精疲力竭。」這個定義來自Fruendenberger觀察助人專業工作者察覺到在令人無法忍受的狀況下，去進行無法達成目標下的行為特徵，這些特徵包括譏諷(cynicism)、消極主義(negativism)、僵化思考(rigid thinking)、缺乏彈性(inflexibility)、不快樂(unhappiness)、厭倦(boredom)及身心疾病(psychosomatic illnesses)等等。<sup>4</sup>而對工作倦怠的敘述包括疲憊、挫折、疏離、壓力、枯竭、無助、無望、情感流失、情感乾涸，以及憤世嫉俗等。

5

Fruendenberger在1974年的報告中，從一群在免費診所和中途之家的工作者得到相似的數據，從這些訪談結果證實情緒壓力原本就存在這些職業中，並經常過度地傷害和削弱工作者。Maslach和Jackson在1970年代後期發展工作倦怠量測工具，並且開始處理訪談及在研討會中報告研究成果。研究的內容包括訪談被認為最可能遭遇到工作倦怠問題的健康照顧專業工作者，研究報告也針對法律服務專業人士-律師，證實律師存在工作倦怠的威脅。這些發現證明情緒負擔不僅是分布在健康照顧專業工作者身上，其他助人專業工作者同樣面臨工作倦怠的威脅。

在社會心理學文獻中有超過 15 種工作倦怠的定義受到認同，而且工作倦怠現象，至少有許多種工作倦怠階段模式被推論出來。而Maslach 與 Pines認為工作倦怠症狀是助人專業工作者長時間涉入他人的情緒需求狀況下，產生的一種多面向的情緒(emotional)、生理(physical)及精神(mental)的耗竭。<sup>6</sup>

Maslach與Leiter為工作倦怠作了一個定義：「工作倦怠是關於人們對於自己是什麼以及必須做的事情之間，發生錯置的指標。它代表個人在價值、尊嚴、精神以及意願上的腐蝕現象——一種人類靈魂的腐蝕。」<sup>7</sup>

國內學者張曉春綜合不同學者的定義，以Cherniss的研究為基礎，提出對工作倦怠的五項界說：<sup>8</sup>

1. 工作倦怠是工作過度負荷(overload)所產生的情緒耗盡現象；
2. 工作倦怠是工作動機的改變；
3. 工作倦怠是工作疏離感；
4. 工作倦怠乃是身心交瘁的癥候；
5. 工作倦怠乃是對工作感到厭倦。

Pines與Aronson指出，工作倦怠是個體主觀經驗中一種身體、情緒和心理的耗竭狀態，由於長期涉入在高度情緒需求與壓力的工作情境中所造成，工作倦怠因此往往伴隨一系列的癥候和症狀，包括身體的耗盡感、使人感到無助、挫折感、沮喪及無力感，這些症狀常使個人對工作、服務對象以及生活，採取負向的自我概念和態度。<sup>9</sup>

Cherniss強調工作倦怠是個人因為在工作上遭遇過度的壓力或對工作不滿意，產生了一種心理退縮的現象；個人不再是為工作而活，而只是為了活下去而工作。換句話說，工作倦怠指的是個人在工作上失去了熱誠、興奮感和對工作的使命感。<sup>10</sup>

Edelwich與Brodsky認為工作倦怠是受到工作環境的影響，使個人的理想、精力、目標逐漸喪失的現象。<sup>11</sup>

Maslach與Pine以社會心理學家為樣本，發現工作倦怠與員工流動和個人離職傾向有高度相關；接下來，又以助人專業工作者為樣本，研究發現工作倦怠包含了三個面向：<sup>12</sup>

#### (一)情緒耗竭(Emotion Exhaustion)

Maslach 認為工作倦怠的核心概念是當工作者缺乏精力，感覺到個人情緒上及生理上發生枯竭與疲憊，導致失去工作熱忱而情緒低落，甚至一想到工作，就感到憂慮與害怕。尤以經常且長時間與服務對象面對面接觸與互動，容易形成一種失去感覺、關懷、信任、興趣和精力的疲憊。

## (二) 乏人性化(Depersonalization)

所謂乏人性化是一種失去人情味、沒有感覺的行為，產生工作倦怠的人會以乏人性化的方式來處理個人情緒上的耗盡，對自己與他人抱持負面的想法，喜歡批評、冷嘲熱諷及暴躁易怒。以助人工作者的工作特性可知，工作者必須在工作與服務對象有經常性的接觸，且必須在工作上展示特定的情緒，在長時間的工作之下，可能使工作者產生倦怠感而不願意持續以正向的情緒表現為他人服務，甚至語帶諷刺、忽視服務對象的需求或不提供適時的幫助、照顧及服務。

## (三) 缺乏個人成就感(Lack of Personal Accomplishment)

個人成就感是一種個人對於其工作表現的效能與成就感所形成的一種感受，可視為一種工作的正向回饋，會使員工因而更加努力，盡力地完成工作。Maslach 認為，當員工對於個人工作表現的成就感愈低時，對其工作與個人表現將愈形成負面的感受，而形成工作的倦怠感，造成工作者沮喪、士氣低落、退縮、生產力降低或無能力調適。

情緒耗竭的增加，可能會導致對需要幫助的人感到憤怒，在客戶身上覺得遭受譏諷、傾向認為人們只是「個案」(cases)或「問題」(problems)，當發生這樣的情形時，這個工作者正處於某種程度的工作倦怠。<sup>13</sup>

而最為一般所接受的工作倦怠的定義是：工作倦怠是一種因長期壓力所引發的多面向的狀況，包含情緒、生理及心理耗竭，發生在助人專業工作者經歷長時間投入其他人的情感需求情況。<sup>14</sup>

綜合上述學者的看法，可歸納出以下幾個重點：<sup>15</sup>

1. 工作倦怠是屬於個人心理層面的現象，但其負面影響力卻擴及其所服務的對象、組織及個人周遭的朋友、親人，不但造成個人工作效率低落及降低生活品質，更對組織造成負面的影響。
2. 工作倦怠對個人而言是一種負向的經驗，會對日常生活產生影響。
3. 工作倦怠是高度個人性的內在心理經驗，與個人的態度、期望、需求、感



- 覺有密切關係。
4. 工作倦怠可視為個人發展過程中的危機，需採取預先防範的措施來處理。

## 第二節 工作倦怠的成因

當助人專業工作者經歷長時間服務他人所引發的壓力，在情緒過度被需求的情況下，會產生工作倦怠症狀。工作倦怠肇因於長期壓力，為一多面向的情境：情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感。<sup>16</sup>

在探討工作倦怠的來源時，Maslach指出工作特性能促進或降低情緒壓力程度，意即工作特性對工作倦怠癥候是重要因素。這是因為工作者所能獲得的資源，以及加諸在工作者的限制和目標，大部分都由組織所決定，而非由工作者個人所能決定。同時，工作者與服務對象、同事、職員和主管之間對工作上的人際互動關係，乃被工作環境結構所形塑；因此，工作環境因素對工作倦怠影響很大。<sup>17</sup>

Maslach認為因工作環境造成工作倦怠的來源包括：工作過度負荷、缺乏工作自主權、與同事的關係、與主管的關係、機構的計劃政策和程序。當大部分的情境因素支持工作者的角色並讓他感到職業價值時，工作者尚能忍受一些不平衡的狀態。但當許多情境因素同時發生而使工作者無法完成工作，工作倦怠的風險就會較高。以此看來，一些工作環境因素容易摧毀專業助人工作者初入工作時的高度理想和渴望幫助他人的良好意圖。<sup>18</sup>

Maslach認為工作倦怠不是個人的問題，而是工作環境所造成，當工作環境喪失人性的一面或需要員工超乎常人的努力，人們將感覺到超過負荷、挫折。<sup>19</sup> Maslach 與 Leiter則指出工作倦怠與工作環境有強烈的關係。與其將責任歸於個人，他們更認為：「工作倦怠並不是人們自己的問題，而是工作環境所導致的。」因此舉出六種造成工作倦怠現象的工作環境因素：(1)工作負荷過度(Work overload)；(2)缺乏控制(Lack of control)；(3)報酬不足(Insufficient reward)；(4)社會鍊斷裂(Breakdown of community)；(5)缺乏公平性(Absence of fairness)；(6)價值觀衝突(Conflicting values)。工作倦怠的導因通常在組織身上，而非個人。因此，改善工作倦怠現象的策略是從改變組織著手。<sup>20</sup> 以下就造成工作倦怠的六種工作環境因素說明之：<sup>21</sup>

### (一)工作負荷(Workload)

指工作對工作者的要求，可分為質化及量化兩種。量化的工作負荷是指個人的實質工作量，而工作負荷過度意指工作者要做的事情有過多的情形；質化的工作負荷是指相對於個人能力之工作難度，而工作負荷過度指工作者要做的事情有過難的情形。且工作負荷過度是造成情緒耗竭的重要原因。在本研究中，是以個人對工作量的認知來判定工作負荷是否過度。

## (二)控制(Control)

控制是指工作者可以對與個人工作有關的事情做決定的程度。這些決策涉及工作的許多層面，包括何時工作、在哪裡工作、如何工作等。被賦予高控制權的工作者，得以設定自己的工作進度、選擇自己的任務、決定完成任務的方法等。而被賦予低控制權的工作者其工作排程已被設定，甚至完成任務的步驟也被詳細地規定。當工作者對於工作缺乏自主性時，將會造成工作者產生情緒耗竭、乏人性化及個人成就感低落的癥狀。

## (三)報酬(Reward)

報酬可分為財務性報酬(financial reward)及社會性報酬(social reward)。財務性報酬乃指薪資、福利、獎金等。社會性報酬則指他人對自己工作成就上的認同，當工作者的努力被忽視及不被他人認同時即為缺乏社會性報酬。而當個人報酬不足或感到報酬不公時，將會使工作者感到情緒耗竭及個人成就感低落。

## (四)社會鏈結(Social Community)

在職場中，工作者仰賴工作以獲得生活所需的經濟資源，因此工作團體(work group)對個人具有相當程度之影響力。另外，團體成員間的情緒交換及實質協助也有助於個人對團體的肯定。而當個人長期被團體孤立時，將產生挫折感、敵對意識等負面的感受，並使工作者產生情緒耗竭及缺乏成就感的情形。在本研究中，主要是以工作者與工作團體互動及相互關聯的程度來作為評估工作者與工作環境契合程度的一項指標。

## (五)公平性(Fairness)

公平性是指個人對自己與他人的付出與所得是否公平的認知。Adams 提出的公平理論是以社會交換理論為基礎而發展出來的，所謂的不公平是工作者將個人付出與所得的比率和他人比較後產生的心理狀態，而比較的對象可能是組織內或組織外和自己做相同工作的人，也有可能是做不同工作的人。其中，工作者的付

出並不僅限於薪資，尚包含了額外的福利、良好的對待、快樂和地位、升遷的機會等；付出是指工作者對組織的貢獻，不只包括工作者所完成的任務，尚包括他們的經驗與才能。根據 Adams 的論點，當工作者感到不公平時，會產生不滿足感和情緒上的緊張，驅使他們設法改變不公平的情況。在本研究中所指的公平性，主要是指分配公平，其代表了工作者對於由組織制定出之結果的公平認知。當工作者感到自己遭受不公平待遇時，將會造成在工作上有乏人性化的感受發生。

## (六)價值觀(Values)

在本研究中，並不詳細探討個人對組織價值觀的認同情況，而僅針對道德及生涯兩方面來觀察。道德方面乃指有時工作者會因為工作上的要求，而做出不道德或違反個人價值觀的事情。生涯則指個人的生涯目標與組織目標相符的程度。當個人與組織的價值觀不符時，工作者會以一種負面的、冷酷的態度來回應各種工作內容，因而造成乏人性化及個人成就感低落的現象。

Caputo認為與工作倦怠相關的因素有三：工作環境、個人因素及個人背景資料。工作環境包括：缺乏專業自主、處理公眾事務、角色衝突、角色模糊、缺乏個人成就機會、缺乏正面回饋、主導權、資源缺乏的情境、長期過重的工作負荷等。個人因素包括：高度理想主義、完美主義者、過分投入、缺乏他人支持等。個人背景資料則包括：性別、年齡、教育程度、工作年資等。<sup>22</sup>

Cherniss與張曉春認為工作倦怠的主要因素有三：<sup>23 24 25</sup>

### (一)組織結構因素

在組織結構因素中，角色結構與權力結構最能影響工作倦怠。角色結構指個人在工作情境中，組織對其工作與責任之分配方式，如分配不當便會產生工作壓力，進而形成工作倦怠；權力結構，其對工作倦怠之影響，乃由於科層組織之客觀情境與無力感，兩者交互作用所致。

### (二)領導方式與同僚關係

領導方式係指領導者之特質與技能會影響工作者之工作倦怠，如穩定的工作情緒、提供回饋訊息等有助於減輕工作倦怠；專斷獨裁則會助長工作者的工作倦怠。同僚關係指同僚間之互動與支持，良性的互動與支持有助於減輕工作壓力與工作倦怠。

### (三)個人因素

影響工作倦怠之個人因素，隨著性別、年齡、工作年資、教育程度、擔任職務等而有所不同。研究者以為工作倦怠乃個體無法有效紓解或排除來自環境中的壓力而產生，而壓力來源可能是來自於家庭、學校或社會。

## 第三節 工作倦怠的癥候

大部分的人在一生中都曾經歷過工作倦怠，這些感覺、行為與身體狀況是人類生存很自然的一部分。<sup>26</sup> 而在工作倦怠的過程，遠在個人知覺到這些癥候之前，同事、主管、家人或朋友也許會先注意到這些症狀。<sup>27</sup>

Freudenberger發現工作倦怠發生的臨床症狀可分為：<sup>28</sup>

1. 生理方面：感覺精疲力竭、疲勞、長期發冷、經常頭痛、腸胃炎、失眠及氣喘。
2. 行為方面：容易生氣、瞬間發怒及挫折反應。
3. 思想方面：變得呆板、不變通、頑固、倔強、固執、幾乎不講理及無法適應新環境。

許多學者提出其他關於工作倦怠的癥候，但基本上所探討的現象大同小異，因此將工作倦怠區分為以下三個方面：<sup>29 30 31</sup>

#### (一)心理

1. 感覺方面：生氣、焦慮、冷漠、厭倦、沮喪、絕望、不滿、恐懼、挫敗、內疚、無助、易怒、悲觀、憤怒、猜疑。
2. 態度：嘲諷、乏人性化、漠不關心、降低自我評價、喜怒無常、屈從。
3. 心理官能障礙：注意力及集中力減低、降低問題解決能力、降低判斷力、迷惘。

#### (二)生理

缺乏活力、身體虛弱、睡眠失調、心跳加速、呼吸短促、血壓升高、心肌梗塞、腰痠背痛、肩膀頸部痠痛、感冒、過敏、疲累、胃腸疾病、失眠、偏頭痛、

肌肉緊繃及衰弱、體重上升或降低等症狀。

### (三)行為

1. 人際關係：責怪他人、與他人產生衝突、與他人疏離、家庭失和、退縮。
2. 工作表現：工作效率降低及錯誤增加、士氣低落、離職意願高、標準降低、不誠實、妄想、曠職、不情願。

## 第四節 工作倦怠的相關理論

自 1974 年 Freudenberger 發表對工作倦怠的研究之後，許多學者紛紛針對工作倦怠進行相關的研究及討論，各學者從不同的背景或角度來研究，有助於我們對工作倦怠的描述、解釋或預測，以下將過去學者所提出之工作倦怠理論或模式分別加以概述。

### (一)理想幻滅階段論

Edelwich與Brodsky提出了「理想幻滅階段論」(Stage of Disillusionment)，認為工作倦怠的發展歷程可分為五個漸進階段：<sup>32</sup>

#### 階段一：熱忱(Enthusiasm)

當個人剛開始一項新工作或新職位時，通常基於不切實際的期望而對工作抱持高度希望，並且精力充沛、興致勃勃。此時個人將工作視為生命目標中的極點，認為工作即可滿足一切，並且持續地花費許多精力在工作上。自願加班工作是此一階段常看到的行為特徵，但個人也經常因此而濫用精力。

#### 階段二：停滯(Stagnation)

當工作的新穎性無法再刺激個人時，個人對工作將保持停滯狀態，而停滯的產生往往是由於個人發現自己努力的結果很難評估與證實，因而面臨持續性的挫折。於是，個人不再將工作視為生活的全部，而將重點移到家庭、朋友及興趣。

#### 階段三：挫折(Frustration)

此階段為工作倦怠的核心，當工作價值低落、工作情境開始壓迫個人時，個人開始懷疑自己從事這份工作的成效及工作本身的價值，因而可能採取以下的反應：(1)自我破壞或非建設性的過度反應；(2)面對問題並採取改變行動，以挫折感作為脫離工作倦怠的跳板；(3)產生退縮反應，以避免直接表現挫折。當挫折變

成一種持續性的狀態，而個人又因某些因素不願或不能離開工作時，則個體可能進入冷漠階段。

#### 階段四：冷漠(Apathy)

此為對抗挫折的防衛機制，個人開始從工作上退縮，避免接觸人們、工作挑戰與新經驗，只求保全職位。基本上，此種冷漠是已經放棄努力且欲離職者的特徵，而此一階段的現象正是工作倦怠現象各種生理、心理及情緒症狀的高峰。

#### 階段五：介入(Intervention)

介入並不是一種次序性的階段，它能隨時介入上述各階段中，利用各種方法和策略來阻止工作倦怠歷程的發生，以打破理想幻滅的循環，終止工作倦怠的發展過程。介入的策略如離職、改變工作性質、擴展其他興趣、學習壓力管理技術、重建個人人際關係、繼續深造等，均以克服工作倦怠現象的發生為目標。若個人對工作倦怠歷程介入失敗，隨之而來的則是理想逐漸幻滅。但一般研究者通常將此一階段視為預防克服的策略，而不列入工作倦怠的歷程之一。

熱忱、停滯、挫折、冷漠四階段可視為是一個周期過程，但其進展並非直線進行，結果亦難以預料，如同一個人可能重覆經歷好幾次循環。而個人在進入實際工作後，都會經歷到第一階段的工作倦怠，即逐漸失去精力、理想和目的。<sup>33</sup>

## (二)Veninga 與 Spradley 的理論

Veninga及Spradley對工作倦怠的發生歷程提出五個階段。他們以通俗性的名稱來標榜理論大眾化的訴求。<sup>34</sup>

1. 熱衷期(Honeymoon)：對工作懷有高度的期望、熱切、興奮。
2. 失望期(Fuel Shortage)：工作不滿足的早期症狀出現，如工作缺乏效率、疲累、失眠、煙酒、藥物使用及其他逃避的方式。
3. 身心癥候期(Chronic Symptoms)：主要是生理及心理的癥候，在此階段個體感到身心長期耗竭、生氣及沮喪。
4. 危機期(Crisis)：在此階段，症狀有重大的改變，個體充滿挫折感、態度悲觀，並且發生逃避的心理狀態。
5. 耗竭期(Hitting the Wall)：在此階段，個體遭受到嚴重的傷害(deterioration)，生理、心理健康功能異常。並且伴隨著其他問題出現：如酒精中毒、濫用藥物、心臟疾病及精神疾病等。

### (三)工作倦怠階段模式

工作倦怠階段理論(Phase of Burnout)係由Golembiewski與Munzenrider於1983年提出，經過五年的研究，證明工作倦怠的階段理論不僅對組織成員不同程度的工作倦怠有鑑定力，而且對處於工作倦怠嚴重階段的成員能有提供警示的功能，從而組織能夠加以因應處理，以提升組織的效率與效能。<sup>35</sup>

工作倦怠的階段模式(Phase Model)之內涵，可分以下兩方面來加以說明，一為理論基礎，其次為基本原則，茲分別概述之：

#### 1. 理論基礎

工作倦怠階段模式之基礎與測量是依據心理學家Maslach於1982及1986年的研究成果上，大多數研究者均同意個人工作倦怠程度可以表現於三個面向，包括：

- (1) 乏人性化(Depersonalization)：此係指特別將人當成無知覺與無生命的物品一般看待，缺乏感情與價值。
- (2) 缺乏個人成就感(Lack of Personal Accomplishment)：個人成就感係指個人認為自己值得做的事務方面做很好的程度。
- (3) 情緒耗竭(Emotional Exhaustion)：係指與個人平常處理工作之調適技巧及態度有關之緊張經驗之程度。

依實證研究之成果顯示，工作倦怠量表的三個面向在量測工作倦怠程度上十分穩定，甚至是跨文化研究時也同樣穩定。對Maslach工作倦怠量表進行因素分析(factor analysis)時，此三個面向趨於獨立，而量表因子結構之配對分析，其一致性也十分高。

Golembiewski 與 Munzenrider 於 1986 年時，曾對北美五個群體進行研究，其結果顯示：組間之相關係數高達 0.923，同時，在跨文化或跨國比較上其因素結構也顯示高比率之共變量。從此一觀點，高工作倦怠階段意味著實質的乏人性化、較差的工作績效與工作不滿意，具有某種程度的心理緊張且超過個人正常所能調適的技巧與態度的範圍之外。依工作倦怠量表的回答份數，提供一種適合個人情況的底線(bottom-line)估計值，因此壓力源對某人可能是一種危害，但對另一人卻有所幫助。相同的壓力源對不同的人而言，具有不同程度的傷害與幫助，這種底線估計值能有效的區隔階段模式與其他工作倦怠的測量，因此，此三個面向可視為測量工作倦怠的重要指標。

## 2. 基本原則

工作倦怠階段理論根據上述三個面向，建構成八個階段的工作倦怠漸進模式，其基本原則如下：

- (1) 對個人在此三個面向得分情形之高或低，劃分成高低兩大群體，同時，依Golembiewski與Munzenrider在1984年對美國政府某機構中1,500人之大樣本進行工作倦怠之研究結果所得到的中位數，以其為基準分為高低兩群。因為影響工作倦怠的面向共有三個，因而為 $2^3$ ，故可將工作倦怠分為八個階段。
- (2) 此三個面向在工作倦怠中之影響程度不一，乏人性化對工作倦怠之影響程度最低，而情緒耗竭影響程度最高，缺乏個人成就感則介於兩者中間。

由上述兩項基本原則，產生下列八個階段的漸進模式，其組合關係如下：

工作倦怠程度	工作倦怠發展階段							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	低	—————▶						高
乏人性化	低	高	低	高	低	高	低	高
缺乏個人成就感	低	低	高	高	低	低	高	高
情緒耗竭	低	低	低	低	高	高	高	高

圖 2-1 工作倦怠階段模式

資料來源：修改自李美燕，「臺灣地區大學圖書館員工作倦怠現象研究」（淡江大學教育資料科學研究所，碩士論文，民84年6月），頁28。

在工作倦怠階段模式中，工作倦怠之嚴重程度，隨階段之上升而遞增，即第VIII階段之工作倦怠程度高於第VII階段，而第I階段之工作倦怠程度低於第II階段，依此類推，而個人可能隨著工作倦怠之遞增而在任一階段終止，並非循序漸進逐一通過每個階段以達工作倦怠最高之第VIII階段。

依據諸多研究結果顯示，工作倦怠與共變數(covariants)之間，會隨著階段之進升而趨於惡化，即當工作倦怠由階段I進升至VIII時，與工作倦怠相關之癥候會呈現惡化之現象，如：低工作滿足、低自我肯定、高異動率、顯著的生理癥候、績效評價不良、具有敵意、焦慮、意志消沈等特徵的負面影響逐漸嚴重、在精神健康方面呈現逐漸不良的臨床指標、人際關係及團體特質之逐漸衰退，如：團體凝聚力下降、社會支持度低落等、與工作場所有關之態度或認知逐漸趨於惡化(如



工作投入程度低落、工作緊張增加等)。

#### (四)工作倦怠過程模式

Cherniss認為工作倦怠是一個以壓力為起點，心理退縮為終點的過程。其工作倦怠過程模式如圖 2-2：<sup>36</sup>

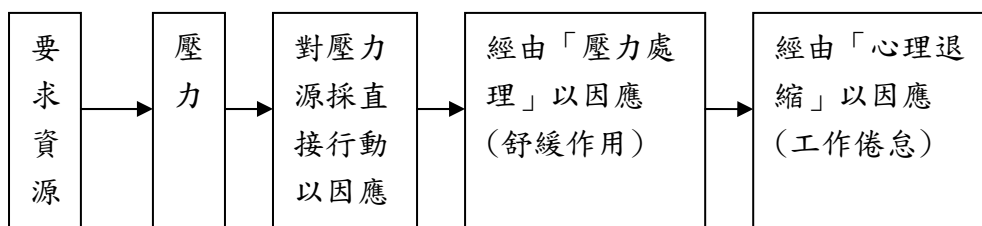


圖 2-2 工作倦怠過程模式

資料來源：施耀昇，「教師工作倦怠研究的理論模式及實徵研究之探討」，嘉義師院學報 5 期（民國 80 年）：頁 91-122。

此模式顯示，當需求超過資源，個人感受到壓力時，通常會對壓力來源採取直接行動加以因應，若此行動無法達成，則進而運用「壓力處理」技巧(如：運動、散步、鬆弛身心法等)，以舒緩緊張，若仍無法消除緊張，則可能自工作中導致心理的退縮(如：降低工作動機、目標與努力等)，如此一來，則產生工作倦怠。

#### (五)生態模式<sup>37</sup>

Carroll 與 White 認為工作倦怠來源的探討，需採用生態學的參照架構，根據此觀點，工作倦怠被視為是一種生態功能失調的形式。生態學乃探討個體與生態系統間的關係，這意味著工作倦怠是因環境與個人互動不良所產生的產物，故應將個人、所處的環境及兩者間的互動納入研究之內。

Carroll 與 White 指出可能影響工作倦怠的因素有下列五項：(1)個人(Person)：包括任何影響個人工作表現的事務，例如，人格特徵、個人身心健康狀況等；(2)微系統(Microsystem)：個人完成其工作，所處最小的有組織的系統，例如，人際溝通、不良的環境認知等；(3)中間系統(Mesosystem)：包含工作者的家庭、鄰居、支持系統；(4)外圍系統(Exosystem)：指在整個大環境中一

些重要的組織、機構，對中間系統有直接或間接影響者；(5)巨系統(Macro system)：在外圍系統之外所有會影響個人生活的因素。在本研究中，是以個人及微系統二種因素為研究分析的範圍。

#### (六)知覺回饋模式<sup>38</sup>

Perlman 與 Hartman 於 1982 年綜合了 1974 年至 1981 年之間有關工作倦怠的 48 篇研究，提出了知覺回饋的工作倦怠模式，以說明產生工作倦怠的原因。Perlman 與 Hartman 認為工作倦怠與組織特性、角色理解、個人特質與結果等具有密切的關係。

知覺回饋模式所涉及之變數甚多，共包含四個階段：第一階段為形成工作倦怠的情境，其中包含二種情境，一為個人能力無法符合組織的要求，或是工作不能符合個人的期望。再者，個人與工作環境之間無法契合，亦為助長工作倦怠的情境之一。第二階段是對工作倦怠的知覺，促成工作倦怠的情境是否會使個人產生工作倦怠感，決定於個人的背景、人格、角色與組織等變項而定。第三階段為個人對工作倦怠的反應，包含生理、情感認知與行為三方面。第四階段是工作倦怠的結果，包括工作滿足、工作績效、心理與身體上的癥狀、曠職及離開組織與工作等。而個人及組織變項則會在各階段間產生強化或弱化作用。

### 第五節 工作倦怠的影響

Smith 與 Nelson 認為工作倦怠會對機構和工作者造成高成本的影響，癥候通常是降低職業倫理、曠職、高流動率及家庭問題，許多研究指出當遭遇到工作倦怠時會造成婚姻及家庭問題。<sup>39</sup> 而工作倦怠亦會導致工作上的生產力及效率降低，也會降低對工作及組織的承諾。<sup>40</sup>

工作倦怠通常會導致工作人員的道德低落、缺席情況頻繁、流動率高及種種家庭問題的產生，會使組織及個人付出很高的代價。<sup>41</sup>

Kahill 將工作倦怠的影響彙整成五大方面：<sup>42</sup>

(一)生理方面：容易疲倦、失眠、頭痛、胸口鬱悶、以及引發胃腸方面的疾病。

(二)心理方面：焦慮、沮喪、喜怒無常、憂愁、以及缺乏自信心。

(三)行為方面：對組織的影響在於工作績效品質的低落、缺席率、流動率增高。對個人而言，出現大吃大喝、酗酒、或是抽煙、服用藥物等情形。

(四)人際方面：工作上會減少與同事的互動、退出朋友圈、甚至連帶影響家庭生活、削弱與家人朋友的情感維繫。

(五)態度方面：對於工作、客戶、以及自我產生負面態度，降低組織承諾。

綜上述，工作倦怠是工作特性、工作環境及個人特質交互作用下，一種因長期壓力所引發的多面向情境，包括情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感，造成個人在生理、心理及行為等方面產生負面的症狀，同時也對機構及家庭產生負面的影響。

## 第六節 圖書館員工作倦怠之相關研究

### (一) 國外相關研究

Haack、Jones及Roose於1981年9月18日在「伊利諾州大學暨研究圖書館協會繼續教育委員會」(Continuing Education Committee of the Illinois Association of College and Research Libraries)所舉辦的參考服務研討會上，利用員工工作倦怠量表(Staff Burnout Scale, SBS)及圖畫心理投射測驗(Projective Drawings)向與會的92位館員(其中約39%為參考館員)進行館員工作倦怠調查，研究結果發現受測館員中有39人(42%)正因長期處於工作壓力之下，而產生工作倦怠的現象；而在92位受測的館員中，有48位館員參與了圖畫心理投射測驗，結果發現工作倦怠程度與圖畫心理投射測驗者所繪出的圖案具有高度相關。同時，該研究發現讀者服務館員工作倦怠與讀者、同事、主管及工作環境等人際關係有關。<sup>43</sup>

1981年，Smith與Nelson運用Forbes工作倦怠調查表(Forbes Burnout Survey)以380位大型學術圖書館參考館員為研究對象，進行館員工作倦怠的研究。該研究問卷共分為四個部分，分別為工作特性、私人問題、個人背景資料、及Forbes工作倦怠調查表。問卷發放後，回收且有效問卷共有262份，回收率達69%。研究結果顯示，壓力管理、失眠、成就感及工作年資等與工作倦怠存在顯著相關，達到工作倦怠的館員有5位，僅佔全體的2%。另外，由開放式問題中得知，圖書館的經費太少、館員待遇太差及沒有時間做應該做或想做的事情，皆為造成館員工作倦怠的相關因素。<sup>44</sup> Bunge質疑這個研究結果，而Smith則認為可能是採用的研

究工具的因素，造成館員工作倦怠程度較低的結果。<sup>45</sup>

1983年，Smith和Nielsen以Maslach工作倦怠量表向150位專門圖書館員發放問卷，經回收62份問卷，進行統計分析後發現，部分館員正遭受工作倦怠的威脅，更有29人次在六個分量表中屬於高度工作倦怠，而其中有5位受訪者在四個分量表中呈現高度工作倦怠。另外，研究發現工作倦怠與正向回饋及參與圖書館政策制定存在顯著相關。而三分之二的受訪者表示，回饋是他們在工作上最在意的，當獲得正向回饋時，會感受到激勵，而沒有得到回饋甚至得到負面的回饋時，館員則會感到挫折，而大部分受訪館員覺得可以從讀者及同事間的正面回饋中獲得工作上的滿足感。此外，主管的態度、工作的自主權、限期完成的壓力等，亦為專門圖書館員的工作倦怠來源。<sup>46</sup>

1984年，Smith、Birch及Marchant利用Maslach工作倦怠量表，研究公共圖書館參考館員的工作倦怠，發現五分之一至三分之一的參考館員處於高度工作倦怠狀態。而約三分之一的參考館員處於高度的缺乏個人成就感，僅有五分之一感受到高度的成就感。另外，此研究也發現，性別與其工作倦怠存在低度相關，而已婚館員較未婚館員的工作倦怠程度低，且達到顯著相關，而全職館員的情緒耗竭及乏人性化則高於兼職館員，教育程度愈高者，其情緒耗竭及乏人性化隨之升高，而年齡大的館員亦較不易發生工作倦怠。<sup>47</sup>

1986年，Brich、Marchant及Smith再次以公共圖書館參考館員為研究對象，進行工作倦怠的研究，並探討工作倦怠與角色衝突及角色模糊的關係。Brich等採用Maslach工作倦怠量表及角色模糊、角色衝突量表，進行工作倦怠之研究，並以研究數據與教師之工作倦怠資料進行比較。研究結果發現，館員的乏人性化較教師高之外，其他層面數據均較教師低，表示館員的乏人性化程度高於教師，而情緒耗竭、缺乏個人成就感及角色衝突、角色模糊則較教師低。另外，研究亦發現工作倦怠隨著年齡降低而下降，已婚館員的工作倦怠程度低於未婚館員，全職館員工作倦怠程度高於兼職館員，規模大的圖書館員在無人性層面的倦怠程度高於規模小的圖書館員，而隨著服務年資的增加，乏人性化的倦怠強度也將隨之提高。而從受訪者的意見中發現，不當的管理方式、性別歧視、預算縮減、低報酬、問題讀者及不良的工作環境等都是造成館員工作倦怠的因素。<sup>48</sup>

1987年，Nelson運用Maslach工作倦怠量表，以美國法律圖書館員為研究對象，進行工作倦怠之研究，研究發現法律圖書館員工作倦怠與Maslach研究數據相較之下，法律圖書館員在情緒耗竭、乏人性化兩個工作倦怠層面均較Maslach研究數據低，而個人成就感層面上兩者則相近。雖然研究結果指出法律圖書館員工作倦怠三個層面的倦怠程度均傾向低度，而經由訪談後發現，法律圖書館員由於資

源的不足、政治情勢、不受尊重、缺乏自主性或其他挫折，造成工作倦怠的發生。

49

Grosse回顧1987年以前有關圖書館員工作倦怠之研究，發現這些研究並沒有一致的結果，未來仍需要繼續針對圖書館員及資訊工作者的工作倦怠進行研究。當工作倦怠成為圖書館員和資訊工作者即將面臨到的課題時，圖書館員和資訊工作者將需要接受個人壓力管理的在職教育訓練課程，以避免工作倦怠的發生。<sup>50</sup>

1988年，Fimian、Benedict及Johnson以美國North Carolina州的圖書館媒體專家為研究對象，採用媒體專家壓力量表(Media Specialist Stress Inventory)及Maslach工作倦怠量表進行館員工作倦怠之研究，經隨機寄發800份問卷後，回收354份，扣除無效問卷14份後，總計有效問卷337份，回收率達42%。研究結果顯示，年齡與媒體專家壓力量表的四個層面：情緒、組織的經濟支援、時間及工作負荷管理、缺乏專業支持等因素能有效預測館員工作倦怠41.7%的變異量；而年齡及壓力總量表則僅能預測館員工作倦怠37.6%的變異量。<sup>51</sup>

1989年，Ollendorff為取得館員對壓力管理認知及如何面對壓力的資料，以自行編製的壓力管理問卷(Stress Management Questionnaire)向美國Kent州立大學圖書館館員進行問卷調查，研究發現有28%的館員對壓力管理一無所知或瞭解有限，82%的館員認為學習壓力管理將對館員本身有所幫助，60%的館員認為壓力管理課程不需安排於圖書資訊學課程，而88.8%的館員則認為壓力管理課程應安排於在職教育訓練或館員發展課程中，Ollendorff希望能透過這樣的先導調查來促進壓力管理課程列入圖書館員發展課程中，以提升館員面對壓力的處理能力，進而避免工作倦怠的發生。<sup>52</sup>

1991年，Caputo指出圖書館員所面臨的壓力源和造成館員工作倦怠的因素，茲分述如下：<sup>53</sup>

1. 資訊科技更新頻率迅速；
2. 管理階層競爭激烈；
3. 圖書館管理效能不彰；
4. 缺乏持續計畫的結束；
5. 圖書館事業不受重視；
6. 缺乏自我進修機會；
7. 特色館藏發展難執行；
8. 偷竊毀損圖書資料；

9. 圖書館設備問題；
10. 需要立即回答讀者參考問題；
11. 欠缺在職教育訓練；
12. 僵化的官僚體制；
13. 館員效率不佳；
14. 圖書館預算不足；
15. 待遇不佳；
16. 沒有私人工作空間；
17. 過重的工作負荷；
18. 需要輪值早晚班及週末工作。

1994年，Affleck採用Maslach工作倦怠量表與角色問卷(role questionnaire)，以新英格蘭地區93所大學暨學院圖書館中，195位從事讀者利用教育館員為研究對象，進行工作倦怠研究。研究結果顯示，所有館員皆曾經歷過工作倦怠，52.8%的館員在某一層面中感受到高度的工作倦怠，8.5%的館員則在三個層面都呈現高度的工作倦怠。而角色衝突為造成館員情緒耗竭及乏人性化的原因。在進一步的訪談部分，以6位訪談者的訪談結果發現，所有館員一致認為館員過重的工作負荷及過多的責任承擔是導致工作倦怠的主因。<sup>54</sup>

2002年，Ray以600位美國大學及學院圖書館員為研究對象，包含了讀者服務部門、技術服務部門及行政部門的館員，採用問卷調查法，問卷採用Maslach工作倦怠量表，研究結果顯示情緒耗竭及乏人性化可以有效預測館員工作倦怠，而缺乏個人成就感則無法預測。<sup>55</sup>

由上可知，影響圖書館員工作倦怠的主要因素為：工作負荷、工作自主權、人際關係、主管的管理方式等；而經由文獻分析後發現，約有三分之一圖書館員正面臨工作倦怠的威脅，甚至有少部分館員呈現高度的工作倦怠。相關研究之研究對象則集中在大學圖書館、學術圖書館及專門圖書館館員，以公共圖書館員為研究對象之相關期刊論文僅有兩篇。

## (二) 國內相關研究

李美燕以目前臺灣地區的大學圖書館員為主要調查對象，採用問卷調查法研究臺灣地區大學圖書館員工作倦怠的現況，根據研究目的與文獻探討的結果，自編「圖書館員工作現況調查問卷」為測量工具，研究結果顯示目前臺灣地區大學圖書館員已呈現中等程度的工作倦怠現象，三個工作倦怠層面中，以情緒耗竭最

為嚴重，屬中上的倦怠程度；其次為缺乏個人成就感，屬中度的倦怠程度，最後則是乏人性化，屬低度工作倦怠。角色模糊、角色衝突、對讀者的感受、專業權威性及主要工作性質等因素則是館員的最佳預測變項。<sup>56</sup>

王敬芷為探討台灣地區公共圖書館的工作環境、館員工作倦怠情形、及工作環境與館員工作倦怠之關係。以台灣地區 54 所省縣市立公共圖書館的館員，共計 406 名為研究對象。以其修訂而成的「省縣市立公共圖書館工作環境調查問卷」為調查工具，進行實證調查。研究結果顯示，公共圖書館員工作倦怠程度屬中等程度，三個工作倦怠層面中，以情緒耗竭最為嚴重，屬中度工作倦怠；其次為缺乏個人成就感，屬低度工作倦怠，最後則是乏人性化，亦屬低度工作倦怠。圖書館的工作環境十個層面中，以物質的舒適、工作壓力和涉入程度，最能預測館的工作倦怠，可有效預測館員整體工作倦怠 30.44% 的變異量。<sup>57</sup>

民國 92 年，陳書梅針對台灣地區 15 位圖書館員（公共圖書館員 3 位、大學圖書館員 10 位、專門圖書館員 2 位）進行半結構式之深度訪談與電話訪談，以瞭解圖書館員之負面工作情緒一如：憤怒、焦慮、工作倦怠等，結果發現三分之二受訪館員曾有工作倦怠的經驗，而圖書館員工作倦怠之成因與「人」——上司、屬下、讀者，有密切關係，館員在與此三者接觸時，若感受到過多的負面回饋，易導致館員感到挫折、毫無工作成就感，日漸消極悲觀與精疲力竭，終而對服務對象失去耐心及關懷。至於非「人」的因素，如制度、工作本身等，僅佔一小部分。

58

由國內之研究數據顯示，國內圖書館員工作倦怠調查主要是針對大學圖書館員及公共圖書館員，其研究結果皆呈現館員工作倦怠程度屬中等程度。但由於相關文獻數量不多，無法獲知其他類型圖書館員工作倦怠之情形，同時，對於形成圖書館員工作倦怠的因素，也欠缺完整、全面性的調查。未來，應持續進行圖書館員工作倦怠之研究，累積本土圖書館員工作倦怠之文獻數量，讓圖書館界能夠正視館員工作倦怠所帶來的影響。

註釋

- 
- <sup>1</sup> 林信昌、臧國仁，「新聞從業人員之工作倦怠現象—以台北市平面媒體路線記者為例」，新聞學研究 63期（民國89年4月）：頁94。
- <sup>2</sup> 陳書梅，圖書館組織心理研究：館員的認知觀點（臺北市：文華，民國92年），頁161。
- <sup>3</sup> Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-out," Journal of Social Issues 30:1 (1974): 159.
- <sup>4</sup> Bernice Ray, "An Assessment of Burnout in Academic Librarian in America Using the Maslach Burnout Inventory (The MBI)" (Ph.D. diss., University of New Jersey, 2002), 16.
- <sup>5</sup> Thomas Skovholt著;劉小菁譯，助人工作者自助手冊：活力充沛的秘訣(臺北市：張老師，民國90年)，頁192。
- <sup>6</sup> 同註4，頁62。
- <sup>7</sup> C. Maslach and M. P. Leiter, The Truth About Burnout:How Organization Cause Personal Stress and What to Do About It (San Francisco : Jossey-Bass,1997), 17.
- <sup>8</sup> 張曉春，「專業人員工作疲乏研究模式--以社會工作人員為例(上)」，思與言 21：1(民國72年)：頁67。
- <sup>9</sup> A. Pines and E. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures (New York: Free Press, 1988), 9-10.
- <sup>10</sup> C. Cherniss, Professional Burnout in Human Service Organization (New York: Praeger Publishers, 1980), 5.
- <sup>11</sup> Janette S. Caputo, Stress and Burnout in Library Service (Phoenix, AZ: Oryx Press, 1991), 66-67.
- <sup>12</sup> C. Maslach and A. Pines, "The Burn-out Syndrome in the Day Care Setting," Child Care Quarterly 6 (1977): 100-113.
- <sup>13</sup> 同註4，頁2。
- <sup>14</sup> C. Maslach and A. Pines, "Burnout: The Loss of Human Caring," in Experiencing Social Psychology (New York: Knopf, 1979), 246-252.



---

<sup>15</sup> 陳偉瑀，「體育教師工作倦怠成因與預防之道」，大專體育 50 期（民國 89 年）：頁 103。

<sup>16</sup> C. Maslach, The Cost of Caring (New York: Prentice-Hall, 1982).

<sup>17</sup> C.Maslach, Burnout: The Cost of Caring (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc, 1982).

<sup>18</sup> 同上註。

<sup>19</sup> C. Maslach and M. P. Leiter, "Take This Job and ...Love It," Psychology Today 32:5 (Sep/Oct 1999): 50.

<sup>20</sup> 同註 3，頁 195。

<sup>21</sup> 陳亮霖，「應用熵理論分析工作倦怠之來源、緩衝與傳播途徑」（高雄第一科技大學行銷與流通管理系，碩士論文，民國 92 年 6 月），頁 30。

<sup>22</sup> 同註 11，頁 29-47。

<sup>23</sup> 同註 10。

<sup>24</sup> 同註 8，頁 66-79。

<sup>25</sup> 張曉春，「專業人員工作疲乏研究模式--以社會工作人員為例(下)」，思與言 21：2(民國 72 年)，頁 179-201。

<sup>26</sup> 林信昌，「新聞從業人員工作倦怠現象研究--以台北市平面媒體路線記者為例」（國立政治大學新聞研究所，碩士論文，民國 87 年 6 月），頁 17。

<sup>27</sup> 同註 11，頁 29-47。

<sup>28</sup> 同註 3，頁 160-161。

<sup>29</sup> 同註 3。

<sup>30</sup> 同註 17。

- 
- <sup>31</sup> 同註 11，頁 29-47。
- <sup>32</sup> 李美燕，「臺灣地區大學圖書館員工作倦怠現象研究」(淡江大學教育資料科學研究所，碩士論文，民國 84 年 6 月)，頁 27-28。
- <sup>33</sup> 黃臺生、黃新福、張世杰合著，「工作倦怠的文獻探討」，銓敘與公保月刊 4：3 (民國 83 年)：頁 12-23。
- <sup>34</sup> 同註 33，頁 28。
- <sup>35</sup> 黃臺生，「工作倦怠相關理論探述」，中華行政第 70 期(民國 90 年 9 月)：頁 59-62。
- <sup>36</sup> 施耀昇，「教師工作倦怠研究的理論模式及實徵研究之探討」，嘉義師院學報 5 期(民國 80 年)：頁 91-122。
- <sup>37</sup> 同註 21，頁 15-16。
- <sup>38</sup> 同註 21，頁 16-17。
- <sup>39</sup> Nathan M. Smith and Veneese C. Nelson, "Helping May Be Harmful. The Implications of Burnout for the Special Librarian," Special Libraries 74 :1 (January 1983): 14-19.
- <sup>40</sup> C. Maslach, W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter, "Job Burnout," Annual Review of Psychology 52 (2000): 407-411.
- <sup>41</sup> 葉乃靜，「圖書館員耗盡感現象之探討(上)」，臺北市立圖書館館訊 10：3(民國 82 年 3 月)：頁 63。
- <sup>42</sup> S. Kahill, "Symptoms of Professional Burnout: A Reviews of the Empirical Evidence," Canadian Psychology 29 (1988): 284-287.
- <sup>43</sup> Mary Haack, John W. Jones and Tina Roose, "Occupational Burnout Among Librarians," Drexel Library Quarterly 20:2 (spring 1984): 46-72.
- <sup>44</sup> Nathan M. Smith and Vaneese C. Nelson, "Burnout: A Survey of Academic Reference Libraries," College and Research Libraries 44:3 (May 1983): 245-250.
- <sup>45</sup> Nathan M. Smith, "Burnout: Fuel for the Fire A Response to Bunge," The Journal of

---

Academic Librarianship (July 1984): 133.

<sup>46</sup> Nathan M. Smith and Laura F. Nielsen, "Burnout: A Survey of Corporate Librarians," Special Libraries 75:3 (July 1984): 221-227.

<sup>47</sup> Nathan M. Smith, Nancy E. Birch, and Maurice P. Marchant, "Stress, Distress, and Burnout: A Survey of Public Reference Librarians," Public Libraries 23 (Fall 1984): 83-84.

<sup>48</sup> Nancy E. Birch, Maurice P. Marchant, and Nathan M. Smith, "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Reference Librarian Burnout in Public Libraries," Library and Information Science Research : An International Journal 8 (1986): 53-65.

<sup>49</sup> V. C. Nelson, "Burnout : A Reality for Law Librarians," Law Library Journal 79:2 (1987): 267-275.

<sup>50</sup> Kerry Grosser, "Burnout Amongst Librarians and Information Workers," LASIE 18:2 (September/October 1987): 32-41.

<sup>51</sup> Michael J. Fimian, Sandra A. Benedict, Stacie Johnson, "The Measure of Occupational Stress and Burnout Among Library Media Specialists," Library and Information Science Research 11 (1989): 3-19.

<sup>52</sup> Monica Ollendorff, "How Much Do Librarians Know About Stress Management," Behavioral and Social Sciences Librarian 8 (1989): 67-98.

<sup>53</sup> 同註 11，頁 62。

<sup>54</sup> Mary Ann Affleck, "Burnout Among Bibliographic Instruction on Librarians," Library and Information Science Research 18:2 (Spring 1996): 165-183.

<sup>55</sup> 同註 4。

<sup>56</sup> 同註 33，頁 28。

<sup>57</sup> 王敬芷，「臺灣地區公共圖書館工作環境與館員工作倦怠之研究」(國立臺灣師範大學社會教育研究所，碩士論文，民國 83 年 6 月)，頁 2。

<sup>58</sup> 陳書梅，「我國圖書館館員負面工作情緒之質化研究」，圖書資訊學刊 1：2(民國 92 年 9 月)：頁 53。

### 第三章 研究設計與實施

本研究採用文獻分析法與問卷調查法，以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，主要目的在分析館員工作倦怠之程度，並分析工作倦怠產生因素及與工作環境、組織承諾的相關情形，最後依據研究結果，提出建議，期望研究結果能作為未來降低館員工作倦怠的參考。

#### 第一節 研究問題

本論文的研究問題如下：

- 一、公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠程度為何？
- 二、公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠與個人背景資料(如：性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作職務等)、服務單位基本資料(如：地理位置、館藏量、流通量等)之關係為何？
- 三、公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠與工作環境(如：工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平性及價值觀)、組織承諾之關係為何？

本論文的研究架構如圖 3-1 所示。

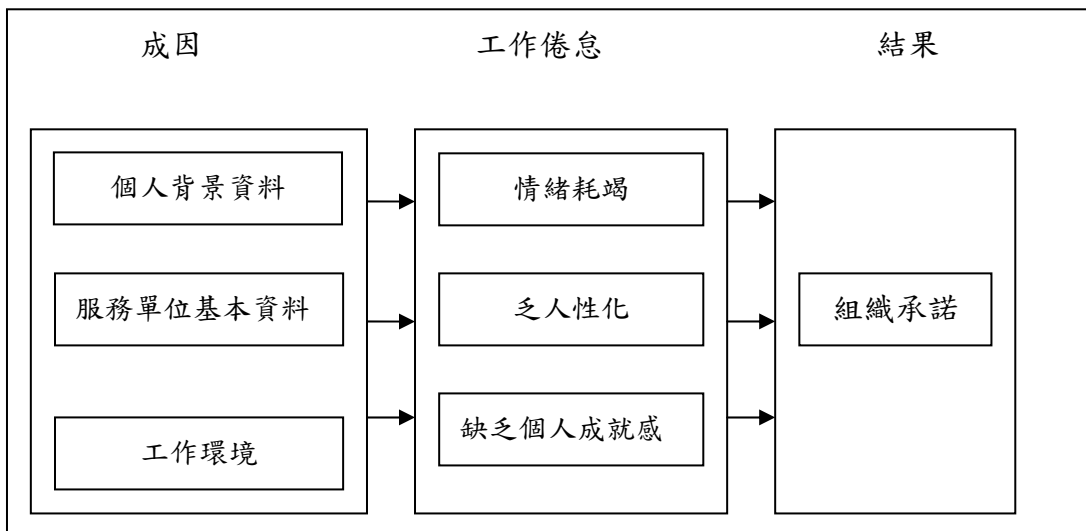


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究對象

本研究以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，計有總館閱覽典藏課、諮詢服務課、視聽室，36 所分館及 13 所民眾閱覽室等，共計 283 位館員。希望能瞭解臺北市立圖書館讀者服務館員的工作倦怠程度、工作倦怠產生因素及與工作環境、組織承諾的相關情形。非屬讀者服務單位，如館長室、副館長室、秘書室、人事室、會計室、政風室、資訊室、推廣課、採編課、駐警隊等館員則在研究範圍之外。

## 第三節 研究工具

本研究利用 ERIC、Library Literature、LISA 等資料庫及中華民國期刊論文索引系統等進行文獻檢索，蒐集有關工作倦怠及壓力現象之相關文獻，並對資料進行歸納、整理及分析，以作為本研究架構的理論基礎，並編製「公共圖書館讀者服務館員工作倦怠調查問卷」為研究工具。

本論文問卷內容共分為四大部份，分述如下：

### 一、工作倦怠

本論文問卷工作倦怠部份係參考 Maslach 工作倦怠量表設計而成。工作倦怠感的測量，以 Maslach & Jackson 提出的 Maslach 工作倦怠量表最具代表性。此量表後來依照職業特徵，修訂成三種版本。其中，人際服務者工作倦怠調查量表 (MBI-Human Services Survey; MBI-HSS) 是針對從事人際服務及健康照顧之工作者而修訂。教育工作者工作倦怠調查量表 (MBI-Educators Survey; MBI-ES) 則是為從事教育工作者而設。而針對非人際工作者，則以一般工作倦怠調查量表 (MBI-General Survey; MBI-GS) 來進行調查。本研究採用 MBI-HSS 為工作倦怠的調查工具。此量表共分為三個層面，分別為情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感。

### 二、工作環境

工作環境部份係參考加拿大的阿凱迪亞大學 (Acadia University) 所屬的「工商企業研究發展中心」 (Center for Organizational Research and Development) 所編製的「工作環境調查問卷」 (The Areas of Worklife Survey)，該問卷共包含六大項，分別為工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平性及價值觀。

### 三、組織承諾

本研究採用Mowday, Steers和Porter所編製的組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), Mowday等人將組織承諾定義為組織成員對組織目標與價值之投入與認同的態度傾向。據此, 組織承諾包含三種互相關聯的要素:(1)組織成員願意接受並認同組織的目標與價值;(2)願意努力去達成組織的目標;(3)願意繼續留在組織中, 成為組織的一員。換言之, 組織承諾就是組織成員對組織的認同感、使命感和歸屬感等情感性的態度反應。<sup>1</sup>

### 四、個人及單位基本資料

包括個人背景資料, 如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、學科背景、工作性質、工作職務、圖書館年資、北市圖年資等; 服務單位資料則包括地理位置、館藏量、流通量等。

## 第四節 調查實施

### 一、預試

本研究於民國93年7月21日至22日分別以臺北市立圖書館西園分館、三民分館、天母分館、萬興分館、總館諮詢服務課與閱覽典藏課之館員進行預試, 共計發放問卷11份, 回收11份, 有效問卷為11份。

經受試館員針對預試問卷的答題方式、內容的文字流暢度等加以指正, 以建立問卷的內容效度。依受試者的建議, 將第一部份題目的答題方式由原七點式量表, 改為五點式量表, 以易於館員作答; 依據讀者服務館員工作特性另增加5題有關工作環境的題目, 納入問卷第二部份「工作環境」下。

### 二、正式問卷發放

本研究共發放283份問卷, 問卷於民國93年10月30、31日, 由研究者親至臺北市立圖書館總館、各分館及民眾閱覽室發放, 於同年11月12日問卷回收截止日後, 進行問卷催收, 總計回收269份問卷, 其中包括4份無效問卷, 共回收265份有效問卷, 問卷回收率達93.64%。

問卷回收後, 即進行信度分析, 依據Cronbach  $\alpha$  係數做為信度指標, 作為判斷各量表的內部一致性。

### 1. 工作倦怠量表

在工作倦怠量表部份，各層面的  $\alpha$  值介於.77~.84，總量表的  $\alpha$  值為.89。如表 3-1 所示：

表 3-1 工作倦怠量表信度分析

	工作倦怠量表各層面			工作倦怠量表
	情緒耗竭	乏人性化	缺乏個人成就感	
$\alpha$ 值	.84	.77	.82	.89

### 2. 工作環境量表

在工作環境量表部份，各層面的  $\alpha$  值介於.66~.78，總量表的  $\alpha$  值為.89，如表 3-2 所示：

表 3-2 工作環境量表信度分析

	工作環境量表各層面						工作環境量表
	工作負荷	控制	報酬	社會鏈結	公平性	價值觀	
$\alpha$ 值	.78	.69	.71	.76	.68	.66	.89

3. 組織承諾量表：在組織承諾量表部份，其  $\alpha$  值.91。

## 第五節 資料統計與分析

本研究採用社會科學統計套裝軟體(Statistical Package for the Social Science 10.0，簡稱 SPSS 10.0)為分析工具，進行資料處理。

### 一、資料編碼：

在問卷回收後，問卷中的各項資料，先予以編碼，再開始展開資料鍵檔及分析的工作。

## 二、統計方法：

本研究所使用之統計方法如下：

### （一）信度分析

以信度係數 Cronbach' s  $\alpha$  值來衡量問卷各題項的一致性，以驗證問卷的信度。

### （二）描述性統計分析

為瞭解研究對象的特性及各題項的分布情形，以次數分配及百分比進行分析；另外，針對工作倦怠、工作環境及組織承諾量表，以平均數、標準差來瞭解各量表之分布狀況。

### （三）t 檢定

以獨立樣本 t 檢定，來檢定樣本性別、工作職務與工作倦怠之差異情形。

### （四）單因子變異數分析

本研究以個人背景資料(如年齡、教育程度、婚姻狀況、工作性質、圖書館年資、北市圖年資)、服務單位基本資料(如地理位置、館藏量、流通量)等變項與工作倦怠進行分析，以瞭解是否有差異，若存在顯著差異，則以 LSD 法進行事後多重比較，以獲得不同群組之差異狀況。

### （五）相關分析

本研究採用 Pearson 相關分析，以瞭解工作倦怠與工作環境、組織承諾之間的相關程度。

### （六）迴歸分析

本研究採用多元迴歸分析，以逐步分析法，來獲得工作倦怠及組織承諾的最佳預測變項。



註釋

---

<sup>1</sup> 李天賞、杜金璋，「組織承諾的概念與測量」，交大管理學報11：1(民國 80 年)：頁 54。

## 第四章 研究結果與分析

本研究共發放 283 份問卷，於民國 93 年 10 月 30、31 日，由研究者親至臺北市立圖書館總館、各分館及民眾閱覽室發放，於同年 11 月 12 日問卷回收截止日後，進行問卷催收，總計回收 269 份問卷，其中包括 4 份無效問卷，共回收 265 份有效問卷，問卷回收率達 93.64%。

本章針對問卷調查所回收的資料，進行統計分析，以了解公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠現況，及工作倦怠與個人基本資料、工作環境、組織承諾的關係。

本章共分成六節，第一節為本研究對象個人基本資料的描述性統計；第二節為工作倦怠調查問卷各量表結果分析；第三節為分析館員工作倦怠程度與個人基本資料的關係；第四節則以相關分析探討工作倦怠與工作環境、組織承諾的相關程度；第五節是以多元迴歸的方法分析工作倦怠及組織承諾的最佳預測變項；第六節則總結本研究所發現的結果。

### 第一節 個人基本資料分析與統計

本研究為探討公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠現況，特以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，共發放 283 份問卷，經問卷催收後，回收 269 份問卷，扣除 4 份無效問卷，共計回收有效問卷 265 份，回收率達 93.64%。

#### 一、性別

本研究中男性館員 68 人，佔 25.7%，女性館員 197 人，佔 74.3%。顯示臺北市立圖書館的讀者服務館員以女性佔大多數，其分布情形詳如表 4-1 所示。

表 4-1 臺北市立圖書館讀者服務館員性別分布表

性別	人數	百分比
男	68	25.7%
女	197	74.3%
總計	265	100.0%

## 二、年齡

在年齡方面，以 21-30 歲所佔的比例最高，計 90 人，佔 34.0%；其次為 31-40 歲，計 86 人，佔 32.4%；其他依序為 41-50 歲，計 61 人，佔 23.0%；51 歲以上，計 28 人，佔 10.6%。由數據可看出，隨著年齡層的下降，館員人數有增多的現象，顯示臺北市立圖書館的讀者服務館員年齡分布趨向於年輕化。其分布情形詳如表 4-2 所示。

表 4-2 臺北市立圖書館讀者服務館員年齡分布表

年齡	人數	百分比
20 歲(含)以下	0	0.0%
21-30 歲	90	34.0%
31-40 歲	86	32.4%
41-50 歲	61	23.0%
51 歲以上	28	10.6%
總計	265	100.0%

## 三、婚姻狀況

在婚姻狀況方面，超過半數讀者服務館員為未婚，計 167 人，佔 63.0%，已婚有 96 人，佔 36.2%，而其他則有 2 人，佔 0.8%。其分布情形詳如表 4-3 所示。

表 4-3 臺北市立圖書館讀者服務館員婚姻狀況分布表

婚姻狀況	人數	百分比
已婚	96	36.2%
未婚	167	63.0%
其他	2	0.8%
總計	265	100.0%

## 四、學歷

在學歷方面，以大學(專)畢業所佔比例最高，計 206 人，佔 77.7%；其次為高中(職)，計 36 人，佔 13.6%；研究所以上所佔比例最低，計 23 人，佔 8.7%。整體而言，臺北市立圖書館讀者服務館員的教育程度相當高，86.5%的館員學歷為大學(專)以上。其分布情形詳如表 4-4 所示。

表 4-4 臺北市立圖書館讀者服務館員學歷分布表

學歷	人數	百分比
高中(職)	36	13.6%
大學(專)	206	77.7%
研究所以上	23	8.7%
總計	265	100.0%

## 五、學科背景

在學科背景方面，非圖書資訊學系(所)畢業的館員共有 204 人，佔 77.0%，而圖書資訊學系(所)畢業館員則有 61 人，佔 23.0%。由結果可看出臺北市立圖書館讀者服務館員是以非圖書資訊學本科系所佔的 77%最高。其統計結果與王敬芷之研究結果相似<sup>1</sup>，究其原因，應與臺北市立圖書館員之進用需通過公務人員考試有關。其分布情形詳如表 4-5 所示。

表 4-5 臺北市立圖書館讀者服務館員學科背景分布表

學科背景	人數	百分比
圖書資訊學系(所)	61	23.0%
非圖書資訊學系(所)	204	77.0%
總計	265	100.0%

## 六、工作性質

在工作性質方面是以混合型所佔比例最高，計 195 人，佔 73.6%；其次為流通業務 36 人，佔 13.6%；行政業務 24 人，佔 9.0%；視聽業務 6 人，佔 2.3%；所佔比例最低則為參考服務 4 人，佔 1.5%。顯示臺北市立圖書館讀者服務館員的工作性質大多為混合型，亦即需負責流通業務之外，同時也需處理參考、視聽或行政業務。其分布情形詳如表 4-6 所示。

表 4-6 臺北市立圖書館讀者服務館員工作性質分布表

工作性質	人數	百分比
流通業務	36	13.6%
參考業務	4	1.5%
視聽業務	6	2.3%
行政業務	24	9.0%
混合型	195	73.6%
總計	265	100.0%

### 七、工作職務

在工作職務方面，主管職有 32 人，佔 12.1%；非主管職則有 233 人，佔 87.9%。在每 8 人館員中，平均約有 1 人為單位主管。其分布情形詳如表 4-7 所示

表 4-7 臺北市立圖書館讀者服務館員工作職務分布表

工作職務	人數	百分比
主管職	32	12.1%
非主管職	233	87.9%
總計	265	100.0%

### 八、圖書館年資

在圖書館年資方面，以 1 年以下所佔比例最高，計 101 人，佔 38.1%；其次為 2-4 年 50 人，佔 18.9%；緊接著為 16 年以上 39 人，佔 14.7%；11-15 年 36 人，佔 13.6%；5-7 年 24 人，佔 9.0%；8-10 年 15 人，佔 5.7%。從分布結果可看出，臺北市立圖書館讀者服務館員的圖書館年資呈現兩極化的現象，以 4 年以下共 151 人，佔 57.0% 較高，而在年資為 11 年以上，共 75 人，佔 28.3%。整體來說，圖書館服務年資較淺的館員在臺北市立圖書館裡佔了相當大的比例。其分布情形詳如表 4-8 所示。

表 4-8 臺北市立圖書館讀者服務館員圖書館年資分布表

圖書館年資	人數	百分比
1 年(含)以下	101	38.1%
2-4 年	50	18.9%
5-7 年	24	9.0%
8-10 年	15	5.7%
11-15 年	36	13.6%
16 年以上	39	14.7%
總計	265	100.0%

#### 九、北市圖年資

在北市圖年資方面，以 1 年以下所佔比例最高，計 114 人，佔 43.0%；其次為 2-4 年 48 人，佔 18.1%；緊接著為 16 年以上 38 人，佔 14.3%；11-15 年 36 人，佔 13.6%；5-7 年 17 人，佔 6.4%；8-10 年 12 人，佔 4.5%。從分布結果可看出，臺北市立圖書館讀者服務館員的北市圖年資亦呈現兩極化的現象，以 4 年以下共 162 人，佔 61.1%較高，而在年資為 11 年以上，共 74 人，佔 27.9%，其中在職年資未滿 1 年者高達 43.0%。其分布情形詳如表 4-9 所示。

表 4-9 臺北市立圖書館讀者服務館員北市圖年資分布表

圖書館年資	人數	百分比
1 年(含)以下	114	43.0%
2-4 年	48	18.1%
5-7 年	17	6.4%
8-10 年	12	4.6%
11-15 年	36	13.6%
16 年以上	38	14.3%
總計	265	100.0%

#### 十、工作地點

在本研究中，館員工作地點是以南區所佔比例最高，計 109 人，佔 41.2%；其次依序為西區 57 人，佔 21.5%；北區 51 人，佔 19.2%；東區 48 人，佔 18.1%。顯見工作地點於南區之館員較其他地區為多，其他各區所佔比例則相近。其分布情形詳如表 4-10 所示。

表 4-10 臺北市立圖書館讀者服務館員工作地點分布表

工作地點	人數	百分比
東區	48	18.1%
西區	57	21.5%
南區	109	41.2%
北區	51	19.2%
總計	265	100.0%

#### 十一、服務單位館藏量

以服務單位之館藏量來區分，共計有 92 位（34.7%）館員所服務的圖書館館藏為 60,001-90,000 冊所佔比例最高；其次為 90,001-120,000 冊 79 人，佔 29.8%；其他依序為 30,001-60,000 冊 36 人，佔 13.6%；120,001 冊以上 31 人，佔 11.7%；最低為 30,000 冊（含）以下 27 人，佔 10.2%。其分布情形詳如表 4-11 所示。

表 4-11 臺北市立圖書館讀者服務館員服務單位館藏量分布表

服務單位館藏量	人數	百分比
30,000 冊(含)以下	27	10.2%
30,001-60,000 冊	36	13.6%
60,001-90,000 冊	92	34.7%
90,001-120,000 冊	79	29.8%
120,001 冊以上	31	11.7%
總計	265	100.0%

#### 十二、服務單位流通量

以服務單位之每月流通量來區分，共計有 82 位（30.9%）館員所服務的圖書館流通量為 15,001 冊以上所佔比例最高；其次為 5,001-10,000 冊 80 人，佔 30.2%；其他依序為 10,001-15,000 冊 64 人，佔 24.2%；5,000 冊（含）以下 34 人，佔 12.8%；而無圖書流通業務則僅有 5 人，佔 1.9%。其分布情形詳如表 4-12 所示。

表 4-12 臺北市立圖書館讀者服務館員服務單位流通量分布表

服務單位流通量	人數	百分比
5,000 冊(含)以下	34	12.8%
5,001-10,000 冊	80	30.2%
10,001-15,000 冊	64	24.2%
15,001 冊以上	82	30.9%
無圖書流通業務	5	1.9%
總計	265	100.0%

## 第二節 工作倦怠調查問卷各量表結果分析

本研究蒐集資料之工具採用工作倦怠量表、工作環境量表及組織承諾量表，工作倦怠量表包含情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感等三個層面；工作環境量表包含工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平性及價值觀等六個層面。本研究以各量表的平均值作為分析的依據，並採 Likert 五點式量表計分，以總是如此或非常同意為五分，從未如此或非常不同意為一分。至於反向計分題部分，在工作倦怠量表中，問卷的第 2、5、7、9、14、15、16 題為反向題；在工作環境量表部分，問卷的第 18、19、20、26、27、31、37、38、40、41 題為反向題；而組織承諾部分，問卷的第 44、48、50、52、53、55 題為反向題，均以總是如此或非常同意為一分，從未如此或非常不同意為五分計算。

在本研究中，各層面及量表依平均分數之高低分為「低」、「中」、「高」三種等級，低度之平均分數為低於 2.33，中度之平均分數為介於 2.33 及 3.66 之間，高度之平均分數為高於 3.67。

### 一、工作倦怠量表

由表 4-13 可知，讀者服務館員的工作倦怠平均分數為 2.484，屬於中度的工作倦怠，而在工作倦怠的三個層面方面，以情緒耗竭的平均值最高，為 2.762，其次為缺乏個人成就感，平均值為 2.338，最低為乏人性化，平均值為 2.324。由此結果可知，臺北市立圖書館讀者服務館員正處於中度工作倦怠的程度，而工作倦怠的三個層面中，以情緒耗竭的情況最為嚴重，其次為缺乏個人成就感，最低為乏人性化。

工作倦怠各層面中平均值較高的題項有：在情緒耗竭方面，以第 6、11 題「我



覺得工作使我精疲力竭」(3.06)、「我覺得在工作上的付出太多」(3.25)；乏人性化方面，以第 17 題「我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我」(3.10)。在缺乏個人成就感方面，以第 14、16 題「我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛」(2.62)、「我可以在工作中得到成就感」(2.54)。

表 4-13 讀者服務館員工作倦怠統計表

層面	工作倦怠量表題項	各題項 平均值	各題項 標準差	各 層面平 均值	各 層面標 準差
情緒耗竭	1. 當我早上起床時，想到必須面對工作會感到疲乏	2.87	.87	2.762	.704
	4. 對我而言，整天為讀者服務是很大的負擔	2.51	.95		
	6. 我覺得工作使我精疲力竭	3.06	.94		
	10. 圖書館的工作使我感到沮喪	2.59	.95		
	11. 我覺得在工作上的付出太多	3.25	.99		
	13. 直接與讀者接觸使我感到很大的壓力	2.28	.93		
乏人性化	3. 我覺得我看待一些讀者如同沒有生命的物品	1.87	.96	2.324	.745
	8. 我對待讀者比剛來圖書館工作時更冷漠	2.40	1.08		
	12. 我從不關心讀者的需求是什麼	1.92	.81		
	17. 我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我	3.10	.99		
缺乏個人成就感	2. 我可以輕易地瞭解讀者的資訊需求	2.42	.68	2.338	.565
	5. 我可以有效率地處理讀者的問題	2.23	.69		
	7. 我覺得圖書館員可以給予讀者正面的影響	2.30	.93		
	9. 我覺得我工作態度很積極	2.15	.80		
	14. 我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛	2.62	.86		
	15. 我很樂意為讀者服務	2.12	.81		
	16. 我可以在工作中得到成就感	2.54	.90		
工作倦怠量表				2.484	.546

為深入瞭解館員的工作倦怠現況，茲以次數分配、百分比來說明各層面題項之分布情形。

#### (一) 情緒耗竭

館員的情緒耗竭現況，其調查結果如表 4-14 所示，其詳細分布情形如下：

##### 題項 1. 當我早上起床時，想到必須面對工作會感到疲乏

表示有時如此所佔比例最高，計 133 人，佔 50.2%；其次依序為很少如

此 69 人，佔 26.0%；經常如此 39 人，佔 14.7%；從未如此 13 人，佔 4.9%；總是如此 11 人，佔 4.2%。結果顯示經常對工作感到疲乏之館員共有 50 人，佔 18.9%。

#### **題項 4. 對我而言，整天為讀者服務是很大的負擔**

表示很少如此所佔比例最高，計 100 人，佔 37.7%；其次依序為有時如此 94 人，佔 35.5%；從未如此 36 人，佔 13.6%；經常如此 27 人，佔 10.2%；總是如此 8 人，佔 3.0%。結果顯示經常認為讀者服務是很大負擔的館員共有 35 人，佔 13.2%。

#### **題項 6. 我覺得工作使我精疲力竭**

表示有時如此所佔比例最高，計 120 人，佔 45.3%；其次依序為經常如此 60 人，佔 22.6%；很少如此 55 人，佔 20.8%；總是如此 18 人，佔 6.8%；從未如此 12 人，佔 4.5%。顯示經常因工作而感到精疲力竭之館員共有 78 人，佔 29.4%。

#### **題項 10. 圖書館的工作使我感到沮喪**

表示有時如此所佔比例最高，計 116 人，佔 43.8%；其次依序為很少如此 79 人，佔 29.8%；從未如此 36 人，佔 13.6%；經常如此 25 人，佔 9.4%；總是如此 9 人，佔 3.4%。結果顯示經常因工作而感到沮喪之館員共有 34 人，佔 12.8%。

#### **題項 11. 我覺得在工作上的付出太多**

表示有時如此所佔比例最高，計 107 人，佔 40.4%；其次依序為經常如此 77 人，佔 29.1%；很少如此 42 人，佔 15.8%；總是如此 27 人，佔 10.2%；從未如此 12 人，佔 4.5%。結果顯示經常認為對工作付出太多的館員共有 104 人，佔 39.3%。

#### **題項 13. 直接與讀者接觸使我感到很大的壓力**

表示很少如此所佔比例最高，計 115 人，佔 43.4%；其次依序為有時如此 75 人，佔 28.3%；從未如此 52 人，佔 19.6%；經常如此 17 人，佔 6.4%；總是如此 6 人，佔 2.3%。顯示經常與讀者接觸而感到很大壓力之館員共有 23 人，佔 8.7%。

表 4-14 情緒耗竭層面各題項之統計分析

題項	頻率	總是 如此	經常 如此	有時 如此	很少 如此	從未 如此	次數 合計
1. 當我早上起床時，想到必須面對工作會感到疲乏		11 (4.2%)	39 (14.7%)	133 (50.2%)	69 (26.0%)	13 (4.9%)	265 (100%)
4. 對我而言，整天為讀者服務是很大的負擔		8 (3.0%)	27 (10.2%)	94 (35.5%)	100 (37.7%)	36 (13.6%)	265 (100%)
6. 我覺得工作使我精疲力竭		18 (6.8%)	60 (22.6%)	120 (45.3%)	55 (20.8%)	12 (4.5%)	265 (100%)
10. 圖書館的工作使我感到沮喪		9 (3.4%)	25 (9.4%)	116 (43.8%)	79 (29.8%)	36 (13.6%)	265 (100%)
11. 我覺得在工作上的付出太多		27 (10.2%)	77 (29.1%)	107 (40.4%)	42 (15.8%)	12 (4.5%)	265 (100%)
13. 直接與讀者接觸使我感到很大的壓力		6 (2.3%)	17 (6.4%)	75 (28.3%)	115 (43.4%)	52 (19.6%)	265 (100%)

## (二) 乏人性化

館員的乏人性化現況，其調查結果如表 4-15 所示，其詳細分布情形如下：

### 題項 3. 我覺得我看待一些讀者如同沒有生命的物品

表示從未如此所佔比例最高，計 118 人，佔 44.5%；其次依序為很少如此 84 人，佔 31.7%；有時如此 45 人，佔 17.0%；經常如此 15 人，佔 5.7%；總是如此 3 人，佔 1.1%。結果顯示經常將讀者視為沒有生命物品的館員共有 18 人，佔 6.8%。

### 題項 8. 我對待讀者比剛來圖書館工作時更冷漠

表示很少如此所佔比例最高，計 84 人，佔 31.7%；其次依序為有時如此 80 人，佔 30.2%；從未如此 62 人，佔 23.4%；經常如此 28 人，佔 10.6%；總是如此 11 人，佔 4.2%。顯示經常認為對待讀者較剛來圖書館工作時更冷漠的館員共有 39 人，佔 14.8%。

### 題項 12. 我從不關心讀者的需求是什麼

表示很少如此所佔比例最高，計 113 人，佔 42.6%；其次依序為從未如此 91 人，佔 34.3%；有時如此 53 人，佔 20.0%；經常如此 8 人，佔 3.0%；而總是如此則為 0 人。結果顯示經常不關心讀者需求的館員共有 8 人，佔 3.0%。

### 題項 17. 我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我

表示有時如此所佔比例最高，計 117 人，佔 44.2%；其次依序為經常如此 58 人，佔 21.9%；很少如此 53 人，佔 20.0%；總是如此 24 人，佔 9.1%；從未如此 13 人，佔 4.9%。結果顯示經常認為讀者因本身的問題而責怪館員共有 82 人，佔 31.0%。

表 4-15 乏人性化層面各題項之統計分析

題項	頻率	總是如此	經常如此	有時如此	很少如此	從未如此	次數合計
3. 我覺得我看待一些讀者如同沒有生命的物品		3 (1.1%)	15 (5.7%)	45 (17.0%)	84 (31.7%)	118 (44.5%)	265 (100%)
8. 我對待讀者比剛來圖書館工作時更冷漠		11 (4.2%)	28 (10.6%)	80 (30.2%)	84 (31.7%)	62 (23.4%)	265 (100%)
12. 我從不關心讀者的需求是什麼		0 (0.0%)	8 (3.0%)	53 (20.0%)	113 (42.6%)	91 (34.3%)	265 (100%)
17. 我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我		24 (9.1%)	58 (21.9%)	117 (44.2%)	53 (20.0%)	13 (4.9%)	265 (100%)

### (三) 缺乏個人成就感

館員的個人成就感現況，其調查結果如表 4-16 所示。其詳細分布情形如下：

#### 題項 2. 我可以輕易地瞭解讀者的資訊需求

表示經常如此所佔比例最高，計 141 人，佔 53.2%；其次依序為有時如此 97 人，佔 36.6%；總是如此 14 人，佔 5.3%；很少如此 12 人，佔 4.5%；從未如此 1 人，佔 0.4%。顯示經常認為可以輕易瞭解讀者資訊需求之館員共有 155 人，佔 58.5%。

#### 題項 5. 我可以很有效率地處理讀者的問題

表示經常如此所佔比例最高，計 163 人，佔 61.5%；其次依序為有時如此 67 人，佔 25.3%；總是如此 26 人，佔 9.8%；很少如此 7 人，佔 2.6%；從未如此 2 人，佔 0.8%。顯示經常認為可以有效率地處理讀者問題的館員共有 189 人，佔 71.3%。

#### 題項 7. 我覺得圖書館員可以給予讀者正面的影響

表示經常如此所佔比例最高，計 114 人，佔 43.0%；其次依序為有時如此 75 人，佔 28.3%；總是如此 51 人，佔 19.2%；很少如此 20 人，佔 7.5%；從未如此 5 人，佔 1.9%。顯示經常認為圖書館員可以給予讀者正面影響共有 165 人，佔 62.2%。

#### 題項 9. 我覺得我工作態度很積極

表示經常如此所佔比例最高，計 127 人，佔 47.9%；其次依序為有時如此 73 人，佔 27.5%；總是如此 55 人，佔 20.8%；很少如此 9 人，佔 3.4%；從未如此 1 人，佔 0.4%。顯示經常認為工作態度很積極的館員共有 182 人，佔

68.7%。

**題項 14. 我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛**

表示有時如此所佔比例最高，計 109 人，佔 41.1%；其次依序為經常如此 96 人，佔 36.2%；很少如此 34 人，佔 12.8%；總是如此 23 人，佔 8.7%；從未如此 3 人，佔 1.1%。顯示經常認為能夠輕易製造與讀者間輕鬆氣氛的館員共有 119 人，佔 44.9%。

**題項 15. 我很樂意為讀者服務**

表示經常如此所佔比例最高，計 119 人，佔 44.9%；其次依序為有時如此 77 人，佔 29.1%；總是如此 62 人，佔 23.4%；很少如此 5 人，佔 1.9%；從未如此 2 人，佔 0.8%。顯示經常願意為讀者服務的館員共有 181 人，佔 68.3%。

**題項 16. 我可以在工作中得到成就感**

表示有時如此所佔比例最高，計 121 人，佔 45.7%；其次依序為經常如此 80 人，佔 30.2%；總是如此 37 人，佔 14.0%；很少如此 22 人，佔 8.3%；從未如此 5 人，佔 1.9%。顯示經常認為能夠在工作中獲得成就感的館員共有 117 人，佔 44.2%。

表 4-16 個人成就感層面各題項之統計分析

題項	頻率	總是如此	經常如此	有時如此	很少如此	從未如此	次數合計
2. 我可以輕易地瞭解讀者的資訊需求	14 (5.3%)	141 (53.2%)	97 (36.6%)	12 (4.5%)	1 (0.4%)	265 (100%)	
5. 我可以有效率地處理讀者的問題	26 (9.8%)	163 (61.5%)	67 (25.3%)	7 (2.6%)	2 (0.8%)	265 (100%)	
7. 我覺得圖書館員可以給予讀者正面的影響	51 (19.2%)	114 (43.0%)	75 (28.3%)	20 (7.5%)	5 (1.9%)	265 (100%)	
9. 我覺得我工作態度很積極	55 (20.8%)	127 (47.9%)	73 (27.5%)	9 (3.4%)	1 (0.4%)	265 (100%)	
14. 我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛	23 (8.7%)	96 (36.2%)	109 (41.1%)	34 (12.8%)	3 (1.1%)	265 (100%)	
15. 我很樂意為讀者服務	62 (23.4%)	119 (44.9%)	77 (29.1%)	5 (1.9%)	2 (0.8%)	265 (100%)	
16. 我可以在工作中得到成就感	37 (14.0%)	80 (30.2%)	121 (45.7%)	22 (8.3%)	5 (1.9%)	265 (100%)	

二、工作環境量表

由表 4-17 可知，讀者服務館員的工作環境認同程度平均分數為 3.129，顯示

館員對北市圖工作環境的認同程度為中等，而在工作環境的六個層面方面，以社會鏈結的平均值最高，為 3.898，其次依序為公平的 3.238，報酬的 3.231，價值觀的 3.189，工作負荷的 2.704，控制的 2.640。由統計結果可知，館員對北市圖工作環境認同為中等程度，在六個層面中，以社會鏈結的認同程度最高，而工作負荷及控制的認同程度則相對較低。

工作環境各層面中平均值較低的題項有：在工作負荷方面，以第 19、37 題「下班後回到家，我累得無法做我想做的事」(2.59)，「資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力」(2.66) 較低；在控制方面，以第 40、41 題「缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低」(2.47)，「需要輪值早晚班及在週末工作，影響到館員的個人生活」(2.05) 較低；在報酬方面，以第 25、38 題「我的工作表現常常被賞識」(3.17)、「在北市圖工作，減少了自我進修的機會」(2.75) 較低。在社會鏈結方面，以第 28、30 題「我覺得我是北市圖團隊中的一員」(3.84)、「同事間可以開誠佈公地溝通、討論」(3.80) 較低，可是仍達到高等程度；在公平方面，以第 32 題「在這裡資源能夠公平地分配」(3.09) 較低；在價值觀方面，以 34、36 題「我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似」(3.04)、「我個人的職業目標與北市圖既定目標相符」(2.95) 較低。

表 4-17 讀者服務館員工作環境認同程度統計表

層面	工作環境量表題項	各題項 平均值	各題項 標準差	各 層面平 均值	各 層面標 準差
工作 負 荷	18. 我沒有時間做我該做的工作	2.69	1.05	2.704	.745
	19. 下班後回到家，我累得無法做我想做的事	2.59	1.06		
	20. 我有太多的工作要做，以致於放棄了我的個人興趣	2.75	1.05		
	21. 我有足夠的時間做我份內重要的工作	2.83	.99		
	37. 資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力	2.66	.92		
控 制	22. 我能夠影響主管而獲得工作上所需的設備和空間	2.85	.85	2.640	.654
	23. 在工作上我擁有足夠的專業自主權	3.19	.86		
	40. 缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低	2.47	.96		
	41. 需要輪值早晚班及週末工作，影響到館員的個人生活	2.05	.97		
報 酬	24. 在工作上，我獲得他人的肯定	3.42	.72	3.231	.508
	25. 我的工作表現常常被賞識	3.17	.68		
	26. 我的努力通常沒有被注意	3.22	.77		
	27. 我的貢獻常不被認同	3.27	.76		
	38. 在北市圖工作，減少了自我進修的機會	2.75	1.04		
	39. 北市圖提供館員完整的教育訓練課程	3.55	.77		
社 會 鏈 結	28. 我覺得我是北市圖團隊中的一員	3.84	.78	3.898	.592
	29. 同事間可以互相合作、支援	4.06	.75		
	30. 同事間可以開誠佈公地溝通、討論	3.80	.85		
	31. 我覺得無法與同事親近	3.88	.72		
公 平	32. 在這裡資源能夠公平地分配	3.09	.90	3.238	.768
	33. 主管可以公平地對待每一同仁	3.38	.87		
價 值 觀	34. 我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似	3.04	.91	3.189	.668
	35. 北市圖的目標影響了我每日的工作內容	3.57	.80		
	36. 我個人的職業目標與北市圖既定目標相符	2.95	.89		
工作環境總量表				3.129	.462

為深入瞭解館員對北市圖工作環境的認同，茲以次數分配、百分比來說明各層面題項之分布情形。

#### (一) 工作負荷

館員的工作負荷認同程度，統計結果如表 4-18 所示，其詳細分布情形如下：

**題項 18. 我沒有時間做我該做的工作**

表示同意所佔比例最高，計 93 人，佔 35.1%；其次依序為不同意 74 人，佔 27.9%；無意見 60 人，佔 22.6%；非常同意 35 人，佔 13.2%；非常不同意 3 人，佔 1.1%。

**題項 19. 下班後回到家，我累得無法做我想做的事**

表示同意所佔比例最高，計 109 人，佔 41.1%；其次依序為不同意 62 人，佔 23.4%；無意見 51 人，佔 19.2%；非常同意 37 人，佔 14.0%；非常不同意 6 人，佔 2.3%。

**題項 20. 我有太多的工作要做，以致於放棄了我的個人興趣**

表示同意所佔比例最高，計 91 人，佔 34.3%；其次依序為無意見 70 人，佔 26.4%；不同意 67 人，佔 25.3%；非常同意 29 人，佔 10.9%；非常不同意 8 人，佔 3.0%。

**題項 21. 我有足夠的時間做我份內重要的工作**

表示同意所佔比例最高，計 92 人，佔 34.7%；其次依序為無意見 76 人，佔 28.7%；不同意 71 人，佔 26.8%；非常同意 19 人，佔 7.2%；非常不同意 7 人，佔 2.6%。

**題項 37. 資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力**

表示同意所佔比例最高，計 124 人，佔 46.8%；其次依序為無意見 69 人，佔 26.0%；不同意 53 人，佔 20.0%；非常同意 14 人，佔 5.3%；非常不同意 5 人，佔 1.9%。

表 4-18 工作負荷層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	次數合計
18. 我沒有時間做我該做的工作	35 (13.2%)	93 (35.1%)	60 (22.6%)	74 (27.9%)	3 (1.1%)	265 (100%)	
19. 下班後回到家，我累得無法做我想做的事	37 (14.0%)	109 (41.1%)	51 (19.2%)	62 (23.4%)	6 (2.3%)	265 (100%)	
20. 我有太多的工作要做，以致於放棄了我的個人興趣	29 (10.9%)	91 (34.3%)	70 (26.4%)	67 (25.3%)	8 (3.0%)	265 (100%)	
21. 我有足夠的時間做我份內重要的工作	19 (7.2%)	92 (34.7%)	76 (28.7%)	71 (26.8%)	7 (2.6%)	265 (100%)	
37. 資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力	14 (5.3%)	124 (46.8%)	69 (26.0%)	53 (20.0%)	5 (1.9%)	265 (100%)	



## (二) 控制

館員對工作環境上控制的認同程度，統計結果如表 4-19 所示，其詳細分布情形如下：

### 題項 22. 我能夠影響主管而獲得工作上所需的設備和空間

表示無意見所佔比例最高，計 129 人，佔 48.7%；其次依序為不同意 68 人，佔 25.7%；同意 48 人，佔 18.1%；非常不同意 15 人，佔 5.7%；非常同意 5 人，佔 1.9%。

### 題項 23. 在工作上我擁有足夠的專業自主權

表示無意見所佔比例最高，計 113 人，佔 42.6%；其次依序為同意 94 人，佔 35.5%；不同意 41 人，佔 15.5%；非常不同意 9 人，佔 3.4%；非常同意 8 人，佔 3.0%。

### 題項 40. 缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低

表示同意所佔比例最高，計 107 人，佔 40.4%；其次依序為無意見 81 人，佔 30.6%；非常同意 39 人，佔 14.7%；不同意 32 人，佔 12.1%；非常不同意 6 人，佔 2.3%。

### 題項 41. 需要輪值早晚班及週末工作，影響到館員的個人生活

表示同意所佔比例最高，計 97 人，佔 36.6%；其次依序為非常同意 89 人，佔 33.6%；無意見 61 人，佔 23.0%；不同意 13 人，佔 4.9%；非常不同意 5 人，佔 1.9%。

表 4-19 控制層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	次數合計
22. 我能夠影響主管而獲得工作上所需的設備和空間	5 (1.9%)	48 (18.1%)	129 (48.7%)	68 (25.7%)	15 (5.7%)	265 (100%)	
23. 在工作上我擁有足夠的專業自主權	8 (3.0%)	94 (35.5%)	113 (42.6%)	41 (15.5%)	9 (3.4%)	265 (100%)	
40. 缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低	39 (14.7%)	107 (40.4%)	81 (30.6%)	32 (12.1%)	6 (2.3%)	265 (100%)	
41. 需要輪值早晚班及週末工作，影響到館員的個人生活	89 (33.6%)	97 (36.6%)	61 (23.0%)	13 (4.9%)	5 (1.9%)	265 (100%)	

## (三) 報酬

館員對工作環境上報酬的認同程度，統計結果如表 4-20 所示，其詳細分布情形如下：

**題項 24. 在工作上，我獲得他人的肯定**

表示無意見所佔比例最高，計 132 人，佔 49.8%；其次依序為同意 103 人，佔 38.9%；非常同意 14 人，佔 5.3%；不同意 13 人，佔 4.9%；非常不同意 3 人，佔 1.1%。

**題項 25. 我的工作表現常常被賞識**

表示無意見所佔比例最高，計 168 人，佔 63.4%；其次依序為同意 62 人，佔 23.4%；不同意 24 人，佔 9.1%；非常同意 7 人，佔 2.6%；非常不同意 4 人，佔 1.5%。

**題項 26. 我的努力通常沒有被注意**

表示無意見所佔比例最高，計 146 人，佔 55.1%；其次依序為不同意 77 人，佔 29.1%；同意 25 人，佔 9.4%；非常不同意 10 人，佔 3.8%；非常同意 7 人，佔 2.6%。

**題項 27. 我的貢獻常不被認同**

表示無意見所佔比例最高，計 138 人，佔 52.1%；其次依序為不同意 87 人，佔 32.8%；同意 25 人，佔 9.4%；非常不同意 10 人，佔 3.8%；非常同意 5 人，佔 1.9%。

**題項 38. 在北市圖工作，減少了自我進修的機會**

表示無意見所佔比例最高，計 83 人，佔 31.3%；其次依序為同意 80 人，佔 30.2%；不同意 62 人，佔 23.4%；非常同意 32 人，佔 12.1%；非常不同意 8 人，佔 3.0%。

**題項 39. 北市圖提供館員完整的教育訓練課程**

表示同意所佔比例最高，計 134 人，佔 50.6%；其次依序為無意見 88 人，佔 33.2%；不同意 23 人，佔 8.7%；非常同意 19 人，佔 7.2%；非常不同意 1 人，佔 0.4%。

表 4-20 報酬層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常 同意	同意	無 意見	不 同意	非常不 同意	次數 合計
24. 在工作上，我獲得他人的肯定	14 (5.3%)	103 (38.9%)	132 (49.8%)	13 (4.9%)	3 (1.1%)	265 (100%)	
25. 我的工作表現常常被賞識	7 (2.6%)	62 (23.4%)	168 (63.4%)	24 (9.1%)	4 (1.5%)	265 (100%)	
26. 我的努力通常沒有被注意	7 (2.6%)	25 (9.4%)	146 (55.1%)	77 (29.1%)	10 (3.8%)	265 (100%)	
27. 我的貢獻常不被認同	5 (1.9%)	25 (9.4%)	138 (52.1%)	87 (32.8%)	10 (3.8%)	265 (100%)	
38. 在北市圖工作，減少了自我進修的機會	32 (12.1%)	80 (30.2%)	83 (31.3%)	62 (23.4%)	8 (3.0%)	265 (100%)	
39. 北市圖提供館員完整的教育訓練課程	19 (7.2%)	134 (50.6%)	88 (33.2%)	23 (8.7%)	1 (0.4%)	265 (100%)	

#### (四) 社會鏈結

館員對工作環境上社會鏈結的認同程度，統計結果如表 4-21 所示，其詳細分布情形如下：

##### 題項 28. 我覺得我是北市圖團隊中的一員

表示同意所佔比例最高，計 149 人，佔 56.2%；其次依序為無意見 57 人，佔 21.5%；非常同意 45 人，佔 17.0%；不同意 12 人，佔 4.5%；非常不同意 2 人，佔 0.8%。

##### 題項 29. 同事間可以互相合作、支援

表示同意所佔比例最高，計 158 人，佔 59.6%；其次依序為非常同意 68 人，佔 25.7%；無意見 30 人，佔 11.3%；不同意 6 人，佔 2.3%；非常不同意 3 人，佔 1.1%。

##### 題項 30. 同事間可以開誠佈公地溝通、討論

表示同意所佔比例最高，計 140 人，佔 52.8%；其次依序為無意見 57 人，佔 21.5%；非常同意 48 人，佔 18.1%；不同意 17 人，佔 6.4%；非常不同意 3 人，佔 1.1%。

##### 題項 31. 我覺得無法與同事親近

表示不同意所佔比例最高，計 162 人，佔 61.1%；其次依序為無意見 49 人，佔 18.5%；非常不同意 42 人，佔 15.8%；同意 12 人，佔 4.5%；非常同意則為 0 人。

表 4-21 社會鏈結層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常 同意	同意	無 意見	不 同意	非常不 同意	次數 合計
28. 我覺得我是北市圖團隊中的一員		45 (17.0%)	149 (56.2%)	57 (21.5%)	12 (4.5%)	2 (0.8%)	265 (100%)
29. 同事間可以互相合作、支援		68 (25.7%)	158 (59.6%)	30 (11.3%)	6 (2.3%)	3 (1.1%)	265 (100%)
30. 同事間可以開誠佈公地溝通、討論		48 (18.1%)	140 (52.8%)	57 (21.5%)	17 (6.4%)	3 (1.1%)	265 (100%)
31. 我覺得無法與同事親近		0 (0.0%)	12 (4.5%)	49 (18.5%)	162 (61.1%)	42 (15.8%)	265 (100%)

(五) 公平性

館員對工作環境上公平的認同程度，統計結果如表 4-22 所示，其詳細分布情形如下：

**題項 32. 在這裡資源能夠公平地分配**

表示無意見所佔比例最高，計 111 人，佔 41.9%；其次依序為同意 77 人，佔 29.1%；不同意 57 人，佔 21.5%；非常同意 11 人，佔 4.2%；非常不同意 9 人，佔 3.4%。

**題項 33. 主管可以公平地對待每一人同仁**

表示同意所佔比例最高，計 112 人，佔 42.3%；其次依序為無意見 105 人，佔 39.6%；不同意 22 人，佔 8.3%；非常同意 16 人，佔 6.0%；非常不同意 10 人，佔 3.8%。

表 4-22 公平性層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常 同意	同意	無 意見	不 同意	非常不 同意	次數 合計
32. 在這裡資源能夠公平地分配		11 (4.2%)	77 (29.1%)	111 (41.9%)	57 (21.5%)	9 (3.4%)	265 (100%)
33. 主管可以公平地對待每一人同仁		16 (6.0%)	112 (42.3%)	105 (39.6%)	22 (8.3%)	10 (3.8%)	265 (100%)

(六) 價值觀

館員對工作環境上價值觀的認同程度，統計結果如表 4-23 所示，其詳細分布情形如下：

**題項 34. 我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似**

表示無意見所佔比例最高，計 129 人，佔 48.7%；其次依序為同意 61 人，

佔 23.0%；不同意 48 人，佔 18.1%；非常不同意 14 人，佔 5.3%；非常同意 13 人，佔 4.9%。

**題項 35. 北市圖的目標影響了我每日的工作內容**

表示同意所佔比例最高，計 122 人，佔 46.0%；其次依序為無意見 94 人，佔 35.5%；非常同意 27 人，佔 10.2%；不同意 20 人，佔 7.5%；非常不同意 2 人，佔 0.8%。

**題項 36. 我個人的職業目標與北市圖既定目標相符**

表示無意見所佔比例最高，計 134 人，佔 50.6%；其次依序為不同意 57 人，佔 21.5%；同意 48 人，佔 18.1%；非常不同意 14 人，佔 5.3%；非常同意 12 人，佔 4.5%。

表 4-23 價值觀層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	次數合計
34. 我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似	13 (4.9%)	61 (23.0%)	129 (48.7%)	48 (18.1%)	14 (5.3%)	265 (100%)	
35. 北市圖的目標影響了我每日的工作內容	27 (10.2%)	122 (46.0%)	94 (35.5%)	20 (7.5%)	2 (0.8%)	265 (100%)	
36. 我個人的職業目標與北市圖既定目標相符	12 (4.5%)	48 (18.1%)	134 (50.6%)	57 (21.5%)	14 (5.3%)	265 (100%)	

三、組織承諾量表

由表 4-24 可知，讀者服務館員的組織承諾平均分數為 3.204，顯示館員對北市圖的組織承諾為中等程度。而組織承諾量表各題目平均值較低的題項為 45、46、48、53 題「為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排」(2.86)，「我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近」(2.96)，「如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作」(2.43)，「我不認同北市圖管理員工的作法」(2.91) 較低。

表 4-24 讀者服務館員組織承諾認同程度統計表

組織承諾量表題項	各題項 平均值	各題項 標準差	平均值	標準差
42. 為了使北市圖的目標得以完成，我願意承擔更大的責任努力工作	3.23	.83	3.204	.626
43. 我會誠懇地告訴朋友，北市圖的工作環境很不錯	3.02	1.03		
44. 我覺得自己對北市圖沒有什麼情感	3.48	.86		
45. 為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排	2.86	.87		
46. 我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近	2.96	.88		
47. 在任何場合裡，我會記得自己是北市圖裡的一員	3.59	.85		
48. 如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作	2.43	.98		
49. 目前我在北市圖的工作能夠發揮我的才能	3.22	.82		
50. 我很難再忍受北市圖給我的壓力，即使是芝麻小事，都足以構成使我離開北市圖的理由	3.39	.94		
51. 我很高興當初選擇到北市圖工作	3.31	.88		
52. 我覺得繼續留在北市圖對我個人並沒有太大的幫助	3.18	.85		
53. 我不同意北市圖管理員工的作法	2.91	.90		
54. 我會在意北市圖經營的好壞及市民給予的評價	3.80	.77		
55. 我後悔當初決定到北市圖工作	3.48	.94		

為深入瞭解館員對北市圖的組織承諾，茲以次數分配、百分比來說明各題項之分布情形。

**題項 42. 為了使北市圖的目標得以完成，我願意承擔更大的責任努力工作**

表示無意見所佔比例最高，計 121 人，佔 45.7%；其次依序為同意 92 人，佔 34.7%；不同意 34 人，佔 12.8%；非常同意 10 人，佔 3.8%；非常不同意 8 人，佔 3.0%。

**題項 43. 我會誠懇地告訴朋友，北市圖的工作環境很不錯**

表示無意見所佔比例最高，計 101 人，佔 38.1%；其次依序為同意 74 人，佔 27.9%；不同意 52 人，佔 19.6%；非常不同意 23 人，佔 8.7%；非常同意 15 人，佔 5.7%。

**題項 44. 我覺得自己對北市圖沒有什麼情感**

表示不同意所佔比例最高，計 119 人，佔 44.9%；其次依序為無意見 90

人，佔 34.0%；同意 29 人，佔 10.9%；非常不同意 23 人，佔 8.7%；非常同意 4 人，佔 1.5%。

**題項 45. 為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排**

表示無意見所佔比例最高，計 124 人，佔 46.8%；其次依序為不同意 67 人，佔 25.3%；同意 53 人，佔 20.0%；非常不同意 16 人，佔 6.0%；非常同意 5 人，佔 1.9%。

**題項 46. 我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近**

表示無意見所佔比例最高，計 130 人，佔 49.1%；其次依序為同意 58 人，佔 21.9%；不同意 54 人，佔 20.4%；非常不同意 15 人，佔 5.7%；非常同意 8 人，佔 3.0%。

**題項 47. 在任何場合裡，我會記得自己是北市圖裡的一員**

表示同意所佔比例最高，計 130 人，佔 49.1%；其次依序為無意見 82 人，佔 30.9%；非常同意 28 人，佔 10.6%；不同意 20 人，佔 7.5%；非常不同意 5 人，佔 1.9%。

**題項 48. 如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作**

表示同意所佔比例最高，計 96 人，佔 36.2%；其次依序為無意見 88 人，佔 33.2%；非常同意 48 人，佔 18.1%；不同意 26 人，佔 9.8%；非常不同意 7 人，佔 2.6%。

**題項 49. 目前我在北市圖的工作能夠發揮我的才能**

表示無意見所佔比例最高，計 133 人，佔 50.2%；其次依序為同意 82 人，佔 30.9%；不同意 31 人，佔 11.7%；非常同意 11 人，佔 4.2%；非常不同意 8 人，佔 3.0%。

**題項 50. 我很難再忍受北市圖給我的壓力，即使是芝麻小事，都足以構成使我離開北市圖的理由**

表示不同意所佔比例最高，計 113 人，佔 42.6%；其次依序為無意見 99 人，佔 37.4%；非常不同意 20 人，佔 7.5%；同意 17 人，佔 6.4%；非常同意 16 人，佔 6.0%。

**題項 51. 我很高興當初選擇到北市圖工作**

表示無意見所佔比例最高，計 117 人，佔 44.2%；其次依序為同意 99 人，佔 37.4%；不同意 21 人，佔 7.9%；非常同意 15 人，佔 5.7%；非常不同意 13 人，佔 4.9%。

**題項 52. 我覺得繼續留在北市圖對我個人並沒有太大的幫助**

表示無意見所佔比例最高，計 125 人，佔 47.2%；其次依序為不同意 84 人，佔 31.7%；同意 36 人，佔 13.6%；非常同意與非常不同意均為 10 人，各佔 3.8%。

**題項 53. 我不同意北市圖管理員工的作法**

表示無意見所佔比例最高，計 128 人，佔 48.3%；其次依序為不同意 62 人，佔 23.4%；同意 49 人，佔 18.5%；非常同意 22 人，佔 8.3%；非常不同意 4 人，佔 1.5%。

**題項 54. 我會在意北市圖經營的好壞及市民給予的評價**

表示同意所佔比例最高，計 144 人，佔 54.3%；其次依序為無意見 71 人，佔 26.8%；非常同意 40 人，佔 15.1%；不同意 7 人，佔 2.6%；非常不同意 3 人，佔 1.1%。

**題項 55. 我後悔當初決定到北市圖工作**

表示不同意所佔比例最高，計 106 人，佔 40.0%；其次依序為無意見 95 人，佔 35.8%；非常不同意 32 人，佔 12.1%；同意 22 人，佔 8.3%；非常同意 10 人，佔 3.8%。



表 4-25 組織承諾層面各題項之統計分析

題項	頻率	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	次數合計
42. 為了使北市圖的目標得以完成，我願意承擔更大的責任努力工作	10 (3.8%)	92 (34.7%)	121 (45.7%)	34 (12.8%)	8 (3.0%)	265 (100%)	
43. 我會誠懇地告訴朋友，北市圖的工作環境很不錯	15 (5.7%)	74 (27.9%)	101 (38.1%)	52 (19.6%)	23 (8.7%)	265 (100%)	
44. 我覺得自己對北市圖沒有什麼情感	4 (1.5%)	29 (10.9%)	90 (34.0%)	119 (44.9%)	23 (8.7%)	265 (100%)	
45. 為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排	5 (1.9%)	53 (20.0%)	124 (46.8%)	67 (25.3%)	16 (6.0%)	265 (100%)	
46. 我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近	8 (3.0%)	58 (21.9%)	130 (49.1%)	54 (20.4%)	15 (5.7%)	265 (100%)	
47. 在任何場合裡，我會記得自己是北市圖裡的一員	28 (10.6%)	130 (49.1%)	82 (30.9%)	20 (7.5%)	5 (1.9%)	265 (100%)	
48. 如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作	48 (18.1%)	96 (36.2%)	88 (33.2%)	26 (9.8%)	7 (2.6%)	265 (100%)	
49. 目前我在北市圖的工作能夠發揮我的才能	11 (4.2%)	82 (30.9%)	133 (50.2%)	31 (11.7%)	8 (3.0%)	265 (100%)	
50. 我很難再忍受北市圖給我的壓力，即使是芝麻小事，都足以構成使我離開北市圖的理由	16 (6.0%)	17 (6.4%)	99 (37.4%)	113 (42.6%)	20 (7.5%)	265 (100%)	
51. 我很高興當初選擇到北市圖工作	15 (5.7%)	99 (37.4%)	117 (44.2%)	21 (7.9%)	13 (4.9%)	265 (100%)	
52. 我覺得繼續留在北市圖對我個人並沒有太大的幫助	10 (3.8%)	36 (13.6%)	125 (47.2%)	84 (31.7%)	10 (3.8%)	265 (100%)	
53. 我不同意北市圖管理員工的作法	22 (8.3%)	49 (18.5%)	128 (48.3%)	62 (23.4%)	4 (1.5%)	265 (100%)	
54. 我會在意北市圖經營的好壞及市民給予的評價	40 (15.1%)	144 (54.3%)	71 (26.8%)	7 (2.6%)	3 (1.1%)	265 (100%)	
55. 我後悔當初決定到北市圖工作	10 (3.8%)	22 (8.3%)	95 (35.8%)	106 (40.0%)	32 (12.1%)	265 (100%)	

### 第三節 館員工作倦怠程度與個人基本資料

本節就館員之個人基本資料：性別、年齡、婚姻狀況、學歷、學科背景、工作性質、工作職務、圖書館年資、北市圖年資，及服務單位地點、館藏量、流通量等進行工作倦怠程度的差異分析，以探討不同基本資料下不同類別館員的工作倦怠程度是否有所差異。

本研究採用 ANOVA 分析及獨立樣本 t 檢定來進行差異分析，若 ANOVA 分析判定基本資料具有顯著差異時，則採用 LSD 法，繼續對基本資料之選項進行多重比較分析，以瞭解各選項間的差異。

## 一、性別

由表 4-26 所示，館員的性別對其工作倦怠的影響並不顯著，但在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感等各層面，均呈現男性的工作倦怠平均值高於女性的平均值，惟在統計分析下，並未達到顯著水準。

表 4-26 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：性別

量表/層面	男性 (N=68)		女性 (N=197)		t 值	p 值
	平均值	標準差	平均值	標準差		
工作倦怠量表	2.532	.593	2.467	.529	.842	.401
情緒耗竭	2.804	.771	2.747	.682	.573	.567
乏人性化	2.397	.753	2.298	.742	.944	.346
缺乏個人成就感	2.376	.613	2.324	.549	.652	.515

## 二、年齡

由表 4-27 所示，不同年齡的工作倦怠程度經變異數分析後發現，在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感等各層面均達到顯著性差異，以下為利用 LSD 法進行事後多重比較後所發現的結果。

在工作倦怠量表部分，「21-30 歲」、「31-40 歲」分別與「41-50 歲」、「51 歲以上」存在著顯著的差異 ( $F=11.213$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示「21-30 歲」(2.684) 及「31-40 歲」(2.525) 的工作倦怠程度明顯高於「41-50 歲」(2.261) 及「51 歲以上」(2.202)，顯示年紀輕的讀者服務館員其工作倦怠程度較年紀大的讀者服務館員來得高。

在情緒耗竭層面，「21-30 歲」、「31-40 歲」分別與「41-50 歲」、「51 歲以上」存在著顯著的差異 ( $F=6.936$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示「21-30 歲」(2.939) 及「31-40 歲」(2.843) 的情緒耗竭程度明顯高於「41-50 歲」(2.546) 及「51 歲以上」(2.411)，顯示年紀輕的讀者服務館員其情緒耗竭程度較年紀大的讀者服務館員來得高。

在乏人性化層面，「21-30 歲」分別與「41-50 歲」、「51 歲以上」存在著顯著的差異 ( $F=11.164$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示「21-30 歲」(2.606) 的乏人性化程度明顯高於「41-50 歲」(2.012) 及「51 歲以上」(1.973)。「31-40 歲」則與「41-50 歲」存在著顯著的差異。比較其平均值後，顯示「31-40 歲」(2.363) 的乏人性化程度明顯高於「41-50 歲」(2.012)，亦顯示年紀輕的讀者服務館員其工作倦怠程度較年紀大的讀者服務館員來得高。

在缺乏個人成就感層面，「21-30 歲」分別與「41-50 歲」、「51 歲以上」存在著顯著的差異 ( $F=6.139$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示「21-30 歲」(2.510) 的缺乏個人成就感程度明顯高於「41-50 歲」(2.159) 及「51 歲以上」(2.153)，顯示年紀輕的讀者服務館員其工作倦怠程度較年紀大的讀者服務館員來得高。

由以上分析可知，年齡與工作倦怠存在著顯著的差異，而在工作倦怠量表及其三個層面均呈現工作倦怠程度隨年齡降低而升高。

表 4-27 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：年齡

量表/層面	年齡	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)20 歲以下	0	-	-	11.213	.000***	(2)>(4)
	(2)21-30 歲	90	2.684	.558			(2)>(5)
	(3)31-40 歲	86	2.525	.501			(3)>(4)
	(4)41-50 歲	61	2.261	.466			(3)>(5)
	(5)51 歲以上	28	2.202	.534			
情緒耗竭	(1)20 歲以下	0	-	-	6.936	.000***	(2)>(4)
	(2)21-30 歲	90	2.939	.702			(2)>(5)
	(3)31-40 歲	86	2.843	.711			(3)>(4)
	(4)41-50 歲	61	2.546	.590			(3)>(5)
	(5)51 歲以上	28	2.411	.708			
乏人性化	(1)20 歲以下	0	-	-	11.164	.000***	(2)>(4)
	(2)21-30 歲	90	2.606	.785			(2)>(5)
	(3)31-40 歲	86	2.363	.684			(3)>(4)
	(4)41-50 歲	61	2.012	.580			
	(5)51 歲以上	28	1.973	.743			
缺乏個人成就感	(1)20 歲以下	0	-	-	6.139	.000***	(2)>(4)
	(2)21-30 歲	90	2.510	.583			(2)>(5)
	(3)31-40 歲	86	2.344	.528			
	(4)41-50 歲	61	2.159	.549			
	(5)51 歲以上	28	2.153	.501			

(\*\*\*表 P 值 < .001)

### 三、婚姻狀況

由表 4-28 所示，在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感各層面中，館員的工作倦怠程度與婚姻狀況存在著顯著的差異，均呈現已婚館員的工作倦怠平均值低於未婚館員，亦即未婚館員的工作倦怠程度明顯地較已婚館員高。

表 4-28 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：婚姻狀況

量表/層面	婚姻狀況	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)已婚	96	2.270	.502	13.372	.000***	(1)<(2)
	(2)未婚	167	2.600	.535			
	(3)其他	2	3.059	.166			
情緒耗竭	(1)已婚	96	2.557	.677	6.791	.001**	(1)<(2)
	(2)未婚	167	2.874	.698			
	(3)其他	2	3.167	.000			
乏人性化	(1)已婚	96	2.083	.645	10.006	.000***	(1)<(2)
	(2)未婚	167	2.449	.762			
	(3)其他	2	3.375	.177			
缺乏個人成就感	(1)已婚	96	2.131	.531	11.202	.000***	(1)<(2)
	(2)未婚	167	2.451	.553			
	(3)其他	2	2.786	.303			

(\*表 P 值<.05； \*\*表 P 值<.01； \*\*\*表 P 值<.001)

### 四、教育程度

由表 4-29 所示，在情緒耗竭層面館員的情緒耗竭程度與教育程度存在著顯著的差異 (F=3.713, p=.026)，經事後多重比較後發現，「大學(專)」、「研究所以上」與「高中(職)」間存在著顯著的差異，比較其平均值則顯示，學歷為「大學(專)」(2.810)及「研究所以上」(2.790)的讀者服務館員其情緒耗竭程度較「高中(職)」(2.468)高。至於工作倦怠量表、乏人性化、缺乏個人成就感等層面與教育程度的差異情形，則均未達顯著水準。

表 4-29 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：教育程度

量表/層面	教育程度	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)高中(職)	36	2.325	.531	1.885	.154	
	(2)大學(專)	206	2.515	.555			
	(3)研究所以上	23	2.458	.463			
情緒耗竭	(1)高中(職)	36	2.468	.705	3.713	.026*	(1)<(2)
	(2)大學(專)	206	2.810	.706			(1)<(3)
	(3)研究所以上	23	2.790	.591			
乏人性化	(1)高中(職)	36	2.125	.706	1.638	.196	
	(2)大學(專)	206	2.346	.762			
	(3)研究所以上	23	2.435	.599			
缺乏個人成就感	(1)高中(職)	36	2.318	.490	.979	.377	
	(2)大學(專)	206	2.358	.583			
	(3)研究所以上	23	2.186	.501			

(\*表 P 值<.05)

## 五、學科背景

由表 4-30 所示，館員的工作倦怠程度與學科背景無顯著差異，表示畢業於圖書資訊學相關系所與否，其所認同到工作倦怠的程度並無顯著的差異。在工作倦怠量表、乏人性化及缺乏個人成就感等層面中，非圖書資訊學相關系所畢業館員的平均值高於圖書資訊學相關系所畢業的館員；而在情緒耗竭層面，圖書資訊學相關系所畢業館員的平均值則高於非圖書資訊學相關系所畢業的館員，惟在統計上並無顯著的差異。

表 4-30 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：學科背景

量表/層面	圖書資訊學相關系所 (N=61)		非圖書資訊學相關系所 (N=204)		t 值	p 值
	平均值	標準差	平均值	標準差		
工作倦怠量表	2.450	.513	2.494	.556	-.547	.585
情緒耗竭	2.801	.591	2.750	.736	.491	.624
乏人性化	2.283	.740	2.336	.747	-.487	.627
缺乏個人成就感	2.246	.528	2.365	.574	-1.445	.150

## 六、工作性質

由表 4-31 所示，在缺乏個人成就感層面館員的工作倦怠程度與工作性質存在著顯著的差異 ( $F=3.615$ ,  $p=.007$ )，經事後多重比較後發現，「流通業務」與「行政業務」間存在著顯著的差異，比較其平均值則顯示，擔任流通業務 (2.548) 的館員其缺乏個人成就感程度較行政業務 (2.024) 高。至於在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化等層面與工作性質的差異情形，則均未達顯著水準。

表 4-31 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：工作性質

量表/層面	工作性質	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)流通業務	36	2.626	.585	2.257	.063	
	(2)參考業務	4	2.368	.367			
	(3)視聽業務	6	2.735	.409			
	(4)行政業務	24	2.235	.353			
	(5)混合型	195	2.483	.556			
情緒耗竭	(1)流通業務	36	2.806	.789	.642	.633	
	(2)參考業務	4	2.667	.360			
	(3)視聽業務	6	2.972	.591			
	(4)行政業務	24	2.569	.466			
	(5)混合型	195	2.773	.721			
乏人性化	(1)流通業務	36	2.493	.792	1.370	.245	
	(2)參考業務	4	2.000	.354			
	(3)視聽業務	6	2.583	.585			
	(4)行政業務	24	2.104	.510			
	(5)混合型	195	2.318	.764			
缺乏個人成就感	(1)流通業務	36	2.548	.516	3.615	.007**	(1)>(4)
	(2)參考業務	4	2.321	.539			
	(3)視聽業務	6	2.619	.334			
	(4)行政業務	24	2.024	.406			
	(5)混合型	195	2.329	.580			

(\*\*表 P 值 < .01)

## 七、工作職務

由表 4-32 所示，在工作倦怠量表、情緒耗竭、缺乏個人成就感等層面中館員的工作倦怠程度與工作職務存在著顯著的差異，均呈現「非主管職」的工作倦怠程度高於「主管職」。至於在乏人性化層面與工作職務的差異情形，則未達到顯著水準。

表 4-32 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：工作職務

量表/層面	主管職 (N=32)		非主管職 (N=233)		t 值	p 值
	平均值	標準差	平均值	標準差		
工作倦怠量表	2.239	.497	2.518	.545	-2.739	.007**
情緒耗竭	2.516	.633	2.795	.708	-2.121	.035*
乏人性化	2.102	.692	2.354	.748	-1.807	.072
缺乏個人成就感	2.080	.476	2.373	.568	-2.779	.006**

(\*表 P 值<.05； \*\*表 P 值<.01)

#### 八、圖書館年資

由表 4-33 所示，不同圖書館年資的工作倦怠程度經變異數分析後發現，在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感等層面均達到顯著性差異，以下為利用 LSD 法進行事後多重比較後所發現的結果。

在工作倦怠量表部分，圖書館年資「1 年以下」、「2-4 年」分別與「11-15 年」、「16 年以上」存在著顯著的差異 ( $F=5.579$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示圖書館年資「1 年以下」(2.542)及「2-4 年」(2.709)的工作倦怠程度明顯高於「11-15 年」(2.260)及「16 年以上」(2.226)。

在情緒耗竭層面，圖書館年資「2-4 年」、「8-10 年」分別與「11-15 年」、「16 年以上」存在著顯著的差異 ( $F=4.684$ ,  $p=.000$ )。比較其平均值後，顯示圖書館年資「2-4 年」(3.010)及「8-10 年」(3.167)的工作倦怠程度明顯高於「11-15 年」(2.593)及「16 年以上」(2.432)。另外，圖書館年資「1 年以下」亦與「16 年以上」存在著顯著的差異，比較其平均值後，顯示圖書館年資「1 年以下」(2.774)的工作倦怠程度明顯高於「16 年以上」(2.432)。

在乏人性化層面，圖書館年資「2-4 年」與「1 年以下」、「5-7 年」、「11-15 年」、「16 年以上」存在著顯著的差異 ( $F=4.555$ ,  $p=.001$ )。比較其平均值後，顯示圖書館年資「2-4 年」(2.695)的工作倦怠程度明顯高於「1 年以下」(2.344)、「5-7 年」(2.104)、「11-15 年」(2.111)及「16 年以上」(2.096)。

在缺乏個人成就感層面，圖書館年資「1 年以下」、「2-4 年」分別與「11-15 年」、「16 年以上」存在著顯著的差異 ( $F=4.537$ ,  $p=.001$ )。比較其平均值後，顯

示圖書館年資「1 年以下」(2.457) 及「2-4 年」(2.460) 的工作倦怠程度明顯高於「11-15 年」(2.060) 及「16 年以上」(2.125)。

表 4-33 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：圖書館年資

量表/層面	年資	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)1 年以下	101	2.542	.543	5.579	.000***	(1)>(5)
	(2)2-4 年	50	2.709	.535			(1)>(6)
	(3)5-7 年	24	2.434	.478			(2)>(5)
	(4)8-10 年	15	2.628	.471			(2)>(6)
	(5)11-15 年	36	2.260	.478			
	(6)16 年以上	39	2.226	.543			
情緒耗竭	(1)1 年以下	101	2.774	.701	4.684	.000***	(1)>(6)
	(2)2-4 年	50	3.010	.698			(2)>(5)
	(3)5-7 年	24	2.729	.722			(2)>(6)
	(4)8-10 年	15	3.167	.633			(4)>(5)
	(5)11-15 年	36	2.593	.577			(4)>(6)
	(6)16 年以上	39	2.432	.687			
乏人性化	(1)1 年以下	101	2.344	.730	4.555	.001**	(1)<(2)
	(2)2-4 年	50	2.695	.765			(2)>(3)
	(3)5-7 年	24	2.104	.594			(2)>(5)
	(4)8-10 年	15	2.400	.596			(2)>(6)
	(5)11-15 年	36	2.111	.716			
	(6)16 年以上	39	2.096	.754			
缺乏個人成就感	(1)1 年以下	101	2.457	.597	4.537	.001**	(1)>(5)
	(2)2-4 年	50	2.460	.602			(1)>(6)
	(3)5-7 年	24	2.369	.415			(2)>(5)
	(4)8-10 年	15	2.295	.460			(2)>(6)
	(5)11-15 年	36	2.060	.480			
	(6)16 年以上	39	2.125	.492			

(\*\*表 P 值<.01；\*\*\*表 P 值<.001)

## 九、北市圖年資

由表 4-34 所示，不同北市圖年資的工作倦怠程度經變異數分析後發現，在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感層面均達到顯著性差異，以下為利用 LSD 法進行事後多重比較後所發現的結果。

在工作倦怠量表部分，北市圖年資「1 年以下」、「2-4 年」分別與「11-15 年」、「16 年以上」存在著顯著的差異 (F=4.641, p=.000)。比較其平均值後，顯示北



市圖年資「1年以下」(2.556)及「2-4年」(2.684)的工作倦怠程度明顯高於「11-15年」(2.245)及「16年以上」(2.263)。

在情緒耗竭層面，北市圖年資「1年以下」、「2-4年」分別與「16年以上」存在著顯著的差異 ( $F=3.096, p=.010$ )。比較其平均值後，顯示北市圖年資「1年以下」(2.795)及「2-4年」(2.986)的工作倦怠程度明顯高於「16年以上」(2.456)。

在乏人性化層面，北市圖年資「2-4年」與「5-7年」、「11-15年」、「16年以上」存在著顯著的差異 ( $F=3.987, p=.002$ )。比較其平均值後，顯示北市圖年資「2-4年」(2.677)的工作倦怠程度明顯高於「5-7年」(2.074)、「11-15年」(2.090)及「16年以上」(2.145)。

在缺乏個人成就感層面，北市圖年資「1年以下」與「11-15年」、「16年以上」存在著顯著的差異 ( $F=4.650, p=.000$ )。比較其平均值後，顯示北市圖年資「1年以下」(2.466)的工作倦怠程度明顯高於「11-15年」(2.028)及「16年以上」(2.165)。另外，北市圖年資「2-4年」亦與「11-15年」存在著顯著的差異，比較其平均值後，顯示北市圖年資「2-4年」(2.429)的工作倦怠程度明顯高於「11-15年」(2.028)。

表 4-34 工作倦怠程度與個人基本資料之差異分析：北市圖年資

量表/層面	年資	人數	平均值	標準差	F 值	顯著值	LSD
工作倦怠量表	(1)1 年以下	114	2.556	.528	4.641	.000***	(1)>(5)
	(2)2-4 年	48	2.684	.556			(1)>(6)
	(3)5-7 年	17	2.429	.491			(2)>(5)
	(4)8-10 年	12	2.490	.356			(2)>(6)
	(5)11-15 年	36	2.245	.537			
	(6)16 年以上	38	2.263	.544			
情緒耗竭	(1)1 年以下	114	2.795	.691	3.096	.010*	(1)>(6)
	(2)2-4 年	48	2.986	.734			(2)>(6)
	(3)5-7 年	17	2.804	.739			
	(4)8-10 年	12	2.931	.321			
	(5)11-15 年	36	2.602	.684			
	(6)16 年以上	38	2.456	.700			
乏人性化	(1)1 年以下	114	2.355	.726	3.987	.002**	(2)>(3)
	(2)2-4 年	48	2.677	.763			(2)>(5)
	(3)5-7 年	17	2.074	.536			(2)>(6)
	(4)8-10 年	12	2.229	.470			
	(5)11-15 年	36	2.090	.773			
	(6)16 年以上	38	2.145	.755			
缺乏個人成就感	(1)1 年以下	114	2.466	.576	4.650	.000***	(1)>(5)
	(2)2-4 年	48	2.429	.608			(1)>(6)
	(3)5-7 年	17	2.311	.414			(2)>(5)
	(4)8-10 年	12	2.262	.487			
	(5)11-15 年	36	2.028	.501			
	(6)16 年以上	38	2.165	.477			

(\*表 P 值<.05； \*\*表 P 值<.01； \*\*\*表 P 值<.001)

#### 十、服務單位地理位置

由統計結果發現，服務單位地理位置與讀者服務館員兩者並無顯著的影響關係，表示館員服務圖書館的地理位置，與其所認同到工作倦怠的程度並無顯著差異。在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化等層面來看，北區館員的平均值均高於其他區域的館員，惟在統計上並無顯著的差異。而在缺乏個人成就感方面，不同區域館員的平均值都相當接近。

#### 十一、服務單位館藏量

由統計結果發現，服務單位館藏量與讀者服務館員兩者並無顯著的影響關係，表示館員服務圖書館的館藏量，與其所感受到工作倦怠的程度並無顯著差異。在工作倦怠量表部分，以服務單位館藏「120,001 冊以上」(2.590)的工作倦怠程度最高，其次為「30,000 冊(含)以下」(2.503)；在情緒耗竭層面，則以「30,000 冊(含)以下」(2.920)的情緒耗竭程度最高；在乏人性化及缺乏個人成就感層面皆以「120,001 冊以上」的工作倦怠程度最高，惟在統計上並無顯著的差異。

## 十二、服務單位流通量

由統計結果發現，服務單位流通量與讀者服務館員兩者並無顯著的影響關係，表示館員服務圖書館的流通量多寡，與其所認同到工作倦怠的程度並無顯著差異。在工作倦怠量表、情緒耗竭、乏人性化、缺乏個人成就感層面，以服務單位流通量為「10,001-15,000 冊」及「15,001 冊以上」的工作倦怠平均值大多高於其他流通量，惟在統計上並無顯著的差異。

## 第四節 工作倦怠與工作環境、組織承諾的相關程度

在上一節已經探討不同的個人基本資料與讀者服務館員工作倦怠的關係，本節則利用Pearson積差相關分析，計算彼此間的相關係數 (correlation coefficient,  $r$ )，若相關係數 ( $r$ ) 的絕對值為大於 0.7 時，屬於高度相關，小於 0.3 時，則屬於低度相關，介於二者之間，則為中度相關。<sup>2</sup>以瞭解工作倦怠與工作環境、組織承諾之間的相關程度。

### 一、工作倦怠與工作環境之相關分析

由表 4-35 所示，工作倦怠量表與工作環境總量表 ( $r=-.683$ )、工作負荷 ( $r=-.485$ )、控制 ( $r=-.467$ )、報酬 ( $r=-.587$ )、社會鏈結 ( $r=-.431$ )、公平性 ( $r=-.318$ )、價值觀 ( $r=-.617$ ) 均達到顯著相關，且呈現中度負相關，表示對工作環境的認同程度愈高者，其工作倦怠程度愈低。而就工作環境層面中，以價值觀與工作倦怠相關程度最高。

在情緒耗竭方面，情緒耗竭與工作環境總量表 ( $r=-.674$ )、工作負荷 ( $r=-.606$ )、控制 ( $r=-.472$ )、報酬 ( $r=-.543$ )、社會鏈結 ( $r=-.331$ )、公平性 ( $r=-.363$ )、價值觀 ( $r=-.488$ ) 均達到顯著相關，且呈現中度負相關，表示對工作環境的認同程度愈高者，其情緒耗竭程度愈低。而就工作環境層面中，以工作負荷與情緒耗竭相關程度最高。

在乏人性化方面，乏人性化與工作環境總量表 ( $r=-.542$ )、工作負荷 ( $r=-.345$ )、控制 ( $r=-.348$ )、報酬 ( $r=-.469$ )、社會鏈結 ( $r=-.402$ )、公平性 ( $r=-.249$ )、價值觀 ( $r=-.523$ ) 均達到顯著相關，除公平與乏人性化成低度負相關外，其餘六項均與乏人性化呈現中度負相關，表示對工作環境的認同程度愈高者，其乏人性化程度愈低。而就工作環境層面中，以價值觀與乏人性化相關程度最高。

在缺乏個人成就感方面，缺乏個人成就感與工作環境總量表 ( $r=-.474$ )、工作負荷 ( $r=-.230$ )、控制 ( $r=-.329$ )、報酬 ( $r=-.445$ )、社會鏈結 ( $r=-.356$ )、公平性 ( $r=-.170$ )、價值觀 ( $r=-.533$ ) 均達到顯著相關，除工作負荷、公平性與缺乏個人成就感成低度負相關外，其餘五項均與缺乏個人成就感呈現中度負相關，表示對工作環境的認同程度愈高者，其缺乏個人成就感程度愈低。而就工作環境層面中，以價值觀與缺乏個人成就相關程度最高。

表 4-35 工作倦怠與工作環境之相關分析摘要表

	工作倦怠量表	情緒耗竭	乏人性化	缺乏個人成就感	工作環境總量表	工作負荷	控制	報酬	鏈結	公平	價值觀
工作倦怠量表	1.000										
情緒耗竭	.852**	1.000									
乏人性化	.858**	.675**	1.000								
缺乏個人成就感	.791**	.422**	.539**	1.000							
工作環境總量表	-.683**	-.674**	-.542**	-.474**	1.000						
工作負荷	-.485**	-.606**	-.345**	-.230**	.766**	1.000					
控制	-.467**	-.472**	-.348**	-.329**	.760**	.511**	1.000				
報酬	-.587**	-.543**	-.469**	-.445**	.818**	.530**	.593**	1.000			
社會鏈結	-.431**	-.331**	-.402**	-.356**	.601**	.243**	.240**	.406**	1.000		
公平性	-.318**	-.363**	-.249**	-.170**	.657**	.403**	.488**	.408**	.378**	1.000	
價值觀	-.617**	-.488**	-.523**	-.533**	.655**	.308**	.385**	.448**	.467**	.409**	1.000

表格中的數值為相關係數( $r$ )

(\*在顯著水準為.05時【雙尾】，相關顯著；\*\*在顯著水準為.01時【雙尾】，相關顯著)

## 二、工作倦怠與組織承諾之相關分析

由表 4-36 所示，工作倦怠量表與組織承諾 ( $r=-.718$ ) 達到顯著相關，且呈現高度負相關，表示組織承諾愈高者，其工作倦怠程度愈低。而組織承諾與工作倦怠層面亦呈現顯著相關，相關程度則為中度負相關，表示組織承諾愈高者，其情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感的倦怠程度愈低。其中，情緒耗竭的相關程度最高，其次為乏人性化，最低為缺乏個人成就感。

表 4-36 工作倦怠與組織承諾之相關分析摘要表

	工作倦怠 總量表	情緒耗竭	乏人性化	缺乏個人 成就感	組織承諾
工作倦怠 總量表	1.000				
情緒耗竭	.852**	1.000			
乏人性化	.858**	.675**	1.000		
缺乏個人 成就感	.791**	.422**	.539**	1.000	
組織承諾	-.718**	-.650**	-.613**	-.530**	1.000

表格中的數值為相關係數( $r$ )

(\*在顯著水準為.05 時【雙尾】，相關顯著； \*\*在顯著水準為.01 時【雙尾】，相關顯著)

## 第五節 工作倦怠與組織承諾多元迴歸分析

本節旨在探討臺北市立圖書館讀者服務館員的工作倦怠及組織承諾的最佳預測變項，本研究採用多元迴歸分析，以逐步分析法，逐步將最強的預測變項投入模式內，可讓自變項的預測能力一一被獨立檢視。

### 一、工作倦怠多元迴歸分析

由以上各節分析得知，個人基本資料變項的婚姻狀況、年齡、工作職務、圖書館年資、北市圖年資、工作環境與工作倦怠之間存在顯著相關，首先，增加五個虛擬變數，分別為「新婚姻狀況」、「新年齡」、「新工作職務」、「新圖書館年資」及「新北市圖年資」。在「新婚姻狀況」部分，將已婚設為 0、未婚設為 1、其他設為 2；「新年齡」部分，將 21-30 歲設為 0、31-40 歲設為 1、41-50 歲設為 2、51 歲以上設為 3；「新工作職務」部分，將主管職設為 0、非主管職設為 1；在「新圖書館年資」部分，1 年以下設為 0、2-4 年設為 1、5-7 年設為 2、8-10 年設為 3、

11-15 年設為 4、16 年以上設為 5；在「新北市圖年資」部分，1 年以下設為 0、2-4 年設為 1、5-7 年設為 2、8-10 年設為 3、11-15 年設為 4、16 年以上設為 5。加上工作環境的六個分量，以此 11 個變項為自變項，以工作倦怠及其三個分量為依變項，進行多元迴歸分析，採用逐步分析法，以取得工作倦怠及其三個分量的最佳預測變項。

#### (一) 工作倦怠量表多元迴歸分析

由表 4-37 所示，第 1 個投入的自變項為價值觀，其決定係數為.381，表示價值觀可單獨解釋館員工作倦怠 38.1%的變異量，第 2 個投入的自變項為報酬，其決定係數為.121，可以單獨解釋工作倦怠 12.1%的變異量，第 3 個投入的自變項為工作負荷，其決定係數為.028，可以單獨解釋工作倦怠 2.8%的變異量，第 4 個投入的自變項為圖書館年資 2-4 年，其決定係數為.024，可以單獨解釋工作倦怠 2.4%的變異量。

在模式 1 中，價值觀為其唯一的預測變項，可以解釋館員工作倦怠 38.1%的變異量 ( $F=161.964$ ,  $p=.000$ )，且達到統計上顯著水準。在模式 2 中，共有價值觀及報酬二個預測變項，可以解釋館員工作倦怠 50.2%的變異量 ( $F=63.562$ ,  $p=.000$ )，且達到統計上顯著水準。在模式 3 中，共有價值觀、報酬及工作負荷三個預測變項，可以解釋館員工作倦怠 53.0%的變異量 ( $F=15.789$ ,  $p=.000$ )，且達到統計上顯著水準。在模式 4 中，共有價值觀、報酬、工作負荷及圖書館年資 2-4 年四個預測變項，可解釋館員工作倦怠 55.5%的變異量 ( $F=14.154$ ,  $p=.000$ )。

本研究以模式 4 所能解釋館員工作倦怠的變異量最高，經逐步分析的係數估計得知，其多元迴歸方程式為：<sup>3</sup>

$$\text{工作倦怠} = 4.935 - .325 \times V - .323 \times R - .153 \times W + .220 \times Y$$

註：

V=價值觀

R=報酬

W=工作負荷

Y：當圖書館年資 2-4 年其值為 1，其餘年資其值為 0

表 4-37 各變項與工作倦怠量表多元迴歸分析摘要表

模式	變項	原始迴歸係數	t 值	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加量	F 值
		B				
1	(常數)	4.092	31.694***	.381	.381	161.964***
	價值觀	-.504	-12.727***			
2	(常數)	4.989	30.873***	.502	.121	63.562***
	價值觀	-.362	-9.092***			
	報酬	-.418	-7.973***			
3	(常數)	4.998	31.789***	.530	.028	15.789***
	價值觀	-.348	-8.936***			
	報酬	-.312	-5.436***			
	工作負荷	-.146	-3.974***			
4	(常數)	4.935	31.981***	.555	.024	14.154***
	價值觀	-.325	-8.454***			
	報酬	-.323	-5.750***			
	工作負荷	-.153	-4.245***			
	圖書館年資 2-4 年	.220	3.762***			

(\*\*\*表 p 值 < .001)

## (二) 情緒耗竭多元迴歸分析

由表 4-38 所示，第 1 個投入的自變項為工作負荷，其決定係數為 .367，表示工作負荷可單獨解釋館員情緒耗竭 36.7% 的變異量；第 2 個投入的自變項為價值觀，其決定係數為 .101，可以單獨解釋情緒耗竭 10.1% 的變異量；第 3 個投入的自變項為報酬，其決定係數為 .025，可以單獨解釋情緒耗竭 2.5% 的變異量；第 4 個投入的自變項為圖書館年資 2-4 年，其決定係數為 .023，可以單獨解釋情緒耗竭 2.3% 的變異量。

在模式 1 中，工作負荷為其唯一的預測變項，可以解釋館員情緒耗竭 36.7% 的變異量 (F=152.733, p=.000)，且達到統計上顯著水準。在模式 2 中，共有工作負荷及價值觀二個預測變項，可以解釋館員情緒耗竭 46.8% 的變異量 (F=49.560, p=.000)，且達到統計上顯著水準。在模式 3 中，共有工作負荷、價值觀及報酬三個預測變項，可以解釋館員情緒耗竭 49.3% 的變異量 (F=13.042, p=.000)，且達到統計上顯著水準。在模式 4 中，共有工作負荷、價值觀、報酬及圖書館年資 2-4 年四個預測變項，可解釋館員情緒耗竭 51.7% 的變異量 (F=12.623, p=.000)。

本研究以模式 4 所能解釋館員情緒耗竭的變異量最高，經逐步分析的係數估計得知，其多元迴歸方程式為：

$$\text{情緒耗竭} = 5.554 - .402 \times W - .256 \times V - .291 \times R + .279 \times Y$$

註：

W=工作負荷

V=價值觀

R=報酬

Y：當圖書館年資 2-4 年其值為 1，其餘年資其值為 0

表 4-38 各變項與情緒耗竭多元迴歸分析摘要表

模式	變項	原始迴歸係數	t 值	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加量	F 值
		B				
1	(常數)	4.311	33.150***	.367	.367	152.733***
	工作負荷	-.573	-12.359***			
2	(常數)	5.170	30.286***	.468	.101	49.560***
	工作負荷	-.476	-10.630***			
	價值觀	-.351	-7.040***			
3	(常數)	5.634	26.742***	.493	.025	13.042***
	工作負荷	-.394	-7.978***			
	價值觀	-.285	-5.464***			
	報酬	-.278	-3.611***			
4	(常數)	5.554	26.785***	.517	.023	12.623***
	工作負荷	-.402	-8.312***			
	價值觀	-.256	-4.958***			
	報酬	-.291	-3.862***			
	圖書館年資 2-4 年	.279	3.553***			

(\*\*\*表 p 值 < .001)

### (三) 乏人性化多元迴歸分析

由表 4-39 所示，第 1 個投入的自變項為價值觀，其決定係數為 .273，表示價值觀可單獨解釋館員乏人性化 27.3% 的變異量，第 2 個投入的自變項為報酬，其決定係數為 .069，可以單獨解釋乏人性化 6.9% 的變異量，第 3 個投入的自變項為圖書館年資 2-4 年，其決定係數為 .038，可以單獨解釋工作倦怠 3.8% 的變異量。

在模式 1 中，價值觀為其唯一的預測變項，可以解釋館員乏人性化 27.3% 的



變異量 (F=98.976, p=.000), 且達到統計上顯著水準。在模式 2 中, 共有價值觀及報酬二個預測變項, 可以解釋館員乏人性化 34.2% 的變異量 (F=27.407, p=.000), 且達到統計上顯著水準。在模式 3 中, 共有價值觀、報酬及圖書館年資 2-4 年三個預測變項, 可解釋館員乏人性化 38.0% 的變異量 (F=16.072, p=.000)。

本研究以模式 3 所能解釋館員乏人性化的變異量最高, 經逐步分析的係數估計得知, 其多元迴歸方程式為:

$$\text{乏人性化} = 4.995 - .399 \times V - .456 \times R + .375 \times Y$$

註:

V=價值觀

R=報酬

Y: 當圖書館年資 2-4 年其值為 1, 其餘年資其值為 0

表 4-39 各變項與乏人性化多元迴歸分析摘要表

模式 變項	原始迴歸係數	t 值	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加量	F 值
	B				
1 (常數) 價值觀	4.181	21.919***	.273	.273	98.976***
	-.583	-9.949***			
2 (常數) 價值觀 報酬	5.103	20.156***	.342	.069	27.407***
	-.436	-6.988***			
	-.430	-5.235***			
3 (常數) 價值觀 報酬 圖書館年資 2-4 年	4.995	20.168***	.380	.038	16.072***
	-.399	-6.488***			
	-.456	-5.687***			
	.375	4.009***			

(\*\*\*表 p 值 < .001)

#### (四) 缺乏個人成就感多元迴歸分析

由表 4-40 所示, 第 1 個投入的自變項為價值觀, 其決定係數為.284, 表示價值觀可單獨解釋館員缺乏個人成就感 28.4% 的變異量, 第 2 個投入的自變項為報酬, 其決定係數為.053, 可以單獨解釋缺乏個人成就感 5.3% 的變異量, 第 3 個投入的自變項為北市圖年資 11-15 年, 其決定係數為.017, 可以單獨解釋缺乏個人成就感 1.7% 的變異量。

在模式 1 中, 價值觀為其唯一的預測變項, 可以解釋館員缺乏個人成就感

28.4%的變異量 (F=104.467, p=.000), 且達到統計上顯著水準。在模式 2 中, 共有價值觀及報酬二個預測變項, 可以解釋館員缺乏個人成就感 33.8%的變異量 (F=21.147, p=.000), 且達到統計上顯著水準。在模式 3 中, 共有價值觀、報酬及北市圖年資 11-15 年三個預測變項, 可解釋館員缺乏個人成就感 35.4%的變異量 (F=6.758, p=.018)。

本研究以模式 3 所能解釋館員缺乏個人成就感的變異量最高, 經逐步分析的係數估計得知, 其多元迴歸方程式為:

$$\text{缺乏個人成就感} = 4.370 - .329 \times V - .295 \times R - .217 \times T$$

註:

V=價值觀

R=報酬

T: 當北市圖年資 11-15 年其值為 1, 其餘年資其值為 0

表 4-40 各變項與缺乏個人成就感多元迴歸分析摘要表

模式 變項	原始迴歸係數	t 值	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加量	F 值
	B				
1 (常數)	3.775	26.270***	.284	.284	104.467***
價值觀	-.451	-10.221***			
2 (常數)	4.392	22.775***	.338	.053	21.147***
價值觀	-.353	-7.424***			
報酬	-.288	-4.599***			
3 (常數)	4.370	22.887***	.354	.017	6.758**
價值觀	-.329	-6.869***			
報酬	-.295	-4.766***			
北市圖年資 11-15 年	-.217	-2.600***			

(\*\*表 p 值 < .01; \*\*\*表 p 值 < .001)

## 二、組織承諾多元迴歸分析

以工作倦怠的三個分量為自變項, 組織承諾為依變項, 進行多元迴歸分析, 利用逐步分析法, 以取得組織承諾的最佳預測變項。

由表 4-41 所示, 第 1 個投入的自變項為情緒耗竭, 其決定係數為 .412, 表示情緒耗竭可單獨解釋館員組織承諾 41.2%的變異量, 第 2 個投入的自變項為缺乏個

人成就感，其決定係數為.041，可以單獨解釋組織承諾 4.1%的變異量，第 3 個投入的自變項為乏人性化，其決定係數為.011，可以單獨解釋組織承諾 1.1%的變異量。

在模式 1 中，情緒耗竭為其唯一的預測變項，可以解釋館員組織承諾 41.2%的變異量 ( $F=184.240$ ,  $p=.000$ )，且達到統計上顯著水準。在模式 2 中，共有情緒耗竭及缺乏個人成就感二個預測變項，可以解釋館員組織承諾 45.3%的變異量 ( $F=19.752$ ,  $p=.000$ )，且達到統計上顯著水準。在模式 3 中，共有情緒耗竭、缺乏個人成就感及乏人性化三個預測變項，可解釋館員組織承諾 46.5%的變異量 ( $F=5.539$ ,  $p=.019$ )。

本研究以模式 3 所能解釋館員組織承諾的變異量最高，經逐步分析的係數估計得知，其多元迴歸方程式為：

$$\text{組織承諾} = 5.245 - .363 \times E - .274 \times A - .171 \times I$$

註：

E=情緒耗竭

A=缺乏個人成就感

I=乏人性化

表 4-41 工作倦怠層面與組織承諾多元迴歸分析摘要表

模式	變項	原始迴歸係數	t 值	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加量	F 值
		B				
1	(常數)	4.800	40.471***	.412	.412	184.240***
	情緒耗竭	-.578	-13.880***			
2	(常數)	5.282	39.648***	.453	.041	19.752***
	情緒耗竭	-.461	-10.797***			
	缺乏個人成就感	-.344	-6.465***			
3	(常數)	5.245	39.927***	.465	.011	5.539*
	情緒耗竭	-.363	-7.009***			
	缺乏個人成就感	-.274	-4.856***			
	乏人性化	-.171	-3.245**			

(\*表 p 值<.05； \*\*表 p 值<.01； \*\*\*表 p 值<.001)

## 第六節 綜合討論

本研究以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，期望獲得讀者服務館員工作倦怠現況之數據資料，並進一步分析讀者服務館員工作倦怠產生的可能因素，同時探討工作倦怠與館員的組織承諾的相關情形。本研究採用文獻分析法整理國內外有關工作倦怠之相關文獻，並針對國內外圖書館員工作倦怠文獻進行深入的分析及整理；並以「公共圖書館讀者服務館員工作倦怠調查問卷」蒐集資料，進行資料之分析、整理並提出研究結果，以作為圖書館降低館員工作倦怠，提升組織承諾之參考。以下整理出本研究之研究結果摘要如下：

### 一、工作倦怠、工作環境及組織承諾現況

#### (一) 工作倦怠現況

館員的工作倦怠平均分數為 2.484，屬於中度的工作倦怠，而在工作倦怠的三個層面方面，以情緒耗竭的平均值最高，為 2.762，其次為缺乏個人成就感，平均值為 2.338，最低為乏人性化，平均值為 2.324。此結果與王敬芷<sup>4</sup>、李美燕<sup>5</sup>的研究結果相符，表示近十餘年來，國內圖書館員工作倦怠程度並無太大的變化，均呈現中度的工作倦怠。

在工作倦怠各層面中平均值較高的題項有：在情緒耗竭方面，以第 11 題「我覺得在工作上的付出太多」的平均值 3.25 最高，其次為第 6 題「我覺得工作使我精疲力竭」的 3.06，顯示館員所感受的工作負荷較其他情緒耗竭題項高；在乏人性化方面，以第 17 題「我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我」的平均值 3.10 最高，顯示館員與讀者的互動中，可能存在著某種程度的障礙及隔閡。在缺乏個人成就感方面，以第 14 題「我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛」(反向計分題)的平均值 2.62 最高，其次為第 16 題「我可以在工作中得到成就感」(反向計分題)的 2.54。

#### (二) 工作環境現況

館員對工作環境認同程度的平均分數為 3.129，顯示館員對北市圖工作環境的認同程度為中度，而在工作環境的六個層面方面，以社會鏈結的平均值最高，為 3.898，其次依序為公平的 3.238，報酬的 3.231，價值觀的 3.189，工作負荷的 2.704，控制的 2.640。

工作環境各層面中平均值較低的題項有：在工作負荷方面，以第 19 題「下班後回到家，我累得無法做我想做的事」的平均值 2.59 最低，其次為第 37 題「資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力」的 2.66，顯示工作負荷與資訊科技可能已影響到館員的日常生活或造成館員的工作壓力；在控制方面，以第 41 題「需要輪值早晚班及在週末工作，影響到館員的個人生活」的平均值 2.05 最低，其次為第 40 題「缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低」的 2.47，顯示圖書館讀者服務館員的工作特性，可能影響到其個人生活及工作效率；在報酬方面，以第 38 題「在北市圖工作，減少了自我進修的機會」的平均值 2.75 最低，顯示了圖書館輪值櫃臺的工作特性，影響了館員自我進修的機會；在社會鏈結方面，以第 30 題「同事間可以開誠佈公地溝通、討論」的平均值 3.80 最低，其次為第 28 題「我覺得我是北市圖團隊中的一員」的 3.84，顯示圖書館同儕間的感情及對組織的認同，均達到高等程度；在公平方面，以第 32 題「在這裡資源能夠公平地分配」的平均值 3.09 最低，顯示資源合理分配已達中上程度；在價值觀方面，以第 36 題「我個人的職業目標與北市圖既定目標相符」的平均值 2.95 最低，其次為第 34 題「我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似」的 3.04，顯示在價值觀方面，館員的認同度至少都在中等程度以上。

### （三）組織承諾現況

館員的組織承諾平均分數為 3.204，顯示館員對北市圖的組織承諾傾向中等程度，而在各題項中平均值較低的有：以第 48 題「如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作」（反向計分題）的平均值 2.43 最低，其次為第 45 題「為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排」的 2.86、第 53 題「我不認同北市圖管理員工的作法」（反向計分題）的 2.91、第 46 題「我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近」的 2.96，由統計數據來看，呈現讀者服務館員的留職意願較低；對管理階層與北市圖價值觀的認同度則在中等程度以上。

## 二、工作倦怠與個人基本資料之關係

根據研究數據顯示，「婚姻」、「年齡」、「工作職務」及「年資」與館員的工作倦怠程度的關係存在著統計上的顯著性，在年齡方面，以 40 歲以下館員的工作倦怠程度明顯高於 41 歲以上的館員；在婚姻狀況方面，未婚館員的工作倦怠程度明顯高於已婚館員；在工作職務方面，非主管職館員的工作倦怠程度明顯高於主管職；在年資方面，無論是圖書館年資或北市圖年資，均顯示年資 4 年以下館員的工作倦怠程度明顯高於年資 11 年以上的館員。

在工作倦怠程度與婚姻狀況的關係方面，本研究結果發現未婚館員的工作倦

怠程度較已婚館員高，此結果與Smith<sup>6</sup>等人及Brich<sup>7</sup>等人的研究結果一致。

在工作倦怠與年齡的關係方面，研究發現年齡較輕的館員其工作倦怠程度較年齡較高的館員高，此結果與Smith<sup>8</sup>等人的研究結果一致，但卻與Brich<sup>9</sup>等人的研究結果相反；而在Fimian<sup>10</sup>等人的研究中，年齡則為有效預測館員工作倦怠的因素之一。

在工作倦怠與年資的關係方面，研究發現年資較淺的館員其工作倦怠程度較年資較深的館員高，而在Brich<sup>11</sup>等人的研究中，乏人性化的倦怠程度卻是隨著服務年資的增加而提高。

### 三、工作倦怠與工作環境、組織承諾之相關情形

依研究結果顯示，工作倦怠與工作環境達到顯著負相關，且相關係數高達 $-0.683$ ，表示對工作環境認同程度愈高者，其工作倦怠程度愈低。而就工作環境層面中，工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平及價值觀等，均與工作倦怠呈現顯著負相關，其中又以價值觀與工作倦怠相關程度最高。

工作倦怠與組織承諾亦存在顯著負相關，且其相關係數高達 $-0.718$ ，表示組織承諾愈高者，其工作倦怠程度愈低。而情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就均與組織承諾呈現顯著負相關，表示組織承諾愈高者，其情緒耗竭、乏人性化及缺乏個人成就感程度愈低。其中，情緒耗竭的相關程度最高，其次為乏人性化，最低為缺乏個人成就感。

### 四、工作倦怠及組織承諾之多元迴歸分析

經多元迴歸分析後發現，可以利用價值觀、報酬及圖書館年資來預測工作倦怠程度，同時也可以利用工作倦怠的情緒耗竭、缺乏個人成就感及乏人性化三個層面來預測組織承諾。

在工作倦怠的最佳預測變項方面，經過多元迴歸分析後發現，以價值觀能獨立解釋館員工作倦怠 $38.1\%$ 的變異量的預測能力最強，若同時將價值觀、報酬、工作負荷及圖書館年資 $2-4$ 年四個預測變項投入後，則可解釋館員工作倦怠 $55.5\%$ 的變異量。

在情緒耗竭方面，是以工作負荷的預測能力最高，若提升館員的專業能力、提高工作效率、降低工作負荷等將有助於減緩館員的情緒耗竭倦怠情形；在乏人

性化、缺乏個人成就感方面，均以價值觀的預測能力最高，圖書館若與館員建立良好的溝通管道、建立參與式管理制度、提高館員對圖書館的認同等，將有助於減輕館員乏人性化及提升個人成就感。

在組織承諾的最佳預測變項方面，以情緒耗竭能獨立解釋館員組織承諾 41.2% 的變異量的預測能力最強，若同時將情緒耗竭、缺乏個人成就感及乏人性化三個預測變項投入後，則可解釋館員工作倦怠 46.5% 的變異量。

## 五、小結

讀者服務的工作具有與讀者互動密切、時間壓迫性、需頻繁調動工作地點及工作內容、缺乏組織認同感及作息不正常的特質，因此容易造成館員的工作壓力。<sup>12</sup>而讀者服務館員品質的好壞關係到讀者對圖書館整體服務的評價。如何降低館員的工作倦怠，進而提升組織承諾，降低離職率，提升服務品質，提供讀者滿意的服務，是圖書館經營者不可忽視的課題。本研究發現讀者服務館員在工作倦怠三個層面中，以情緒耗竭程度最高，顯示與人互動的過程中，容易造成館員個人情緒及生理上發生枯竭或疲憊，導致失去工作熱忱而情緒低落。Maslach認為工作倦怠是由工作環境所造成，所以改善組織的工作環境，將能有效改善圖書館員工作倦怠的情形。

由本研究的結果可知，館員的工作倦怠與工作環境呈現顯著相關，此結果印證了Maslach<sup>13</sup>及Caputo<sup>14</sup>的觀點，且與Haack<sup>15</sup>等人的研究結果相符。因此，當工作環境的工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平性、價值觀的認同程度提高時，館員的工作倦怠程度將隨之降低；所以，若能降低館員的工作負荷、適度給予專業自主權、管理者的正面回饋、同儕間的相互支持、公平的管理制度、提高對圖書館的認同等，將有助於降低館員工作倦怠的程度。

註釋

- <sup>1</sup>王敬芷，「臺灣地區公共圖書館工作環境與館員工作倦怠之研究」(國立臺灣師範大學社會教育研究所，碩士論文，民國83年6月)，頁85。
- <sup>2</sup>林惠玲、陳正倉合著，應用統計學 (臺北市：雙葉書廊，民92年)，頁256-257。
- <sup>3</sup>林師模、陳苑欽合著，多變量分析：管理上的應用 (臺北市：雙葉書廊，民92年)，頁65-100。
- <sup>4</sup>同註1，頁102。
- <sup>5</sup>李美燕，「臺灣地區大學圖書館員工作倦怠現象研究」(淡江大學教育資料科學研究所，碩士論文，民國84年6月)，頁83。
- <sup>6</sup> Nathan M. Smith, Nancy E. Birch, and Maurice P. Marchant, "Stress, Distress, and Burnout: A Survey of Public Reference Librarians," Public Libraries 23 (Fall 1984): 83-84.
- <sup>7</sup> Nancy E. Birch, Maurice P. Marchant, and Nathan M. Smith, "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Reference Librarian Burnout in Public Libraries," Library and Information Science Research: An International Journal 8 (1986): 53-65.
- <sup>8</sup> 同註5。
- <sup>9</sup> 同註6。
- <sup>10</sup> Michael J. Fimian, Sandra A. Benedict, Stacie Johnson, "The Measure of Occupational Stress and Burnout Among Library Media Specialists," Library and Information Science Research 11 (1989): 3-19.
- <sup>11</sup> 同註6。
- <sup>12</sup> 劉採琮，「從圖書館流通工作談館員壓力及因應之道」，書苑 48期(民國90年4月)：頁63。
- <sup>13</sup> C. Maslach and M. P. Leiter, "Take This Job and ...Love It," Psychology Today 32:5 (Sep/Oct 1999): 50.
- <sup>14</sup> Janette S. Caputo, Stress and Burnout in Library Service (Phoenix, AZ: Oryx Press, 1991), 66-67.
- <sup>15</sup> Mary Haack, John W. Jones and Tina Roose, "Occupational Burnout Among



---

Librarians," Drexel Library Quarterly 20:2 (spring 1984): 46-72.

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究以個人基本資料、工作環境及組織承諾為自變項，工作倦怠為依變項，進行問卷資料之統計分析，茲將研究結果分述如下：

#### 一、讀者服務館員的工作倦怠程度

臺北市立圖書館讀者服務館員工作倦怠為中等程度。而工作倦怠三個層面中，以情緒耗竭的倦怠程度最高，為中等程度；其次分別為缺乏個人成就感、無人性化，均屬低等程度。

#### 二、工作倦怠程度與個人基本資料的關係

由本研究結果得知，年齡 40 歲以下館員的工作倦怠程度高於 40 歲以上館員，未婚館員的工作倦怠程度高於已婚館員，非主管職務館員的工作倦怠程度高於主管職務館員，圖書館年資及北市圖年資 4 年以下館員的工作倦怠程度高於年資 11 年以上館員，至於在性別、教育程度、學科背景、工作性質、所屬單位地理位置、館藏量、流通量等均無顯著差異。

#### 三、工作倦怠與工作環境及組織承諾的相關程度

讀者服務館員工作倦怠程度與工作環境、組織承諾均呈現顯著負相關。其中，館員工作倦怠程度亦與工作環境的六個層面：工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平及價值觀，達到顯著負相關，相關程度以價值觀最高。

#### 四、館員工作倦怠的最佳預測變項

讀者服務館員工作倦怠的最佳預測變項為價值觀，其次為報酬、工作負荷及圖書館年資 2-4 年，其中價值觀、報酬及工作負荷的感受程度愈高，工作倦怠愈低。另外，當館員圖書館年資為 2-4 年時，其工作倦怠程度則明顯較其他年資館員高。

## 第二節 建議

依據本研究調查結果，影響館員工作倦怠的因素包含年齡、婚姻狀況、工作職務、年資、工作負荷、控制、報酬、社會鏈結、公平、價值觀及組織承諾等，本節針對較具影響力之因素提出改善方案，以作為臺北市立圖書館或其他公共圖書館降低館員工作倦怠的參考。茲將幾點建議分述如下：

### 一、提高館員對圖書館的認同感

圖書館的經營理念、價值觀及政策，通常都是一脈相承，提高館員對圖書館經營理念、價值觀及政策的認同，不僅能夠降低館員的工作倦怠，更能提升館員的組織承諾。透過館員甄選、內部溝通的機制、教育訓練的實施、同儕間正面的相互影響、公平的管理制度，都是提高認同感的方法。另外，當圖書館進行重大變革及政策推行之際，管理階層與館員之間充分溝通，將有助於館員對圖書館作法的認同，否則，將可能造成館員工作倦怠、組織承諾降低，甚至館員離職率增高。

### 二、建立暢通的溝通管道

研究結果顯示，管理者的正面回饋、同儕間的相互支持與工作倦怠呈現顯著負相關，故建立暢通的溝通管道將有助於減輕工作倦怠，如：利用內部網際網路傳達訊息；定期召開單位內部會議、館務會議，進行意見溝通、討論；定期辦理與主管有約，不管是館長或單位主管，均有必要瞭解、聆聽館員的心聲，藉由一問一答的方式，與館員進行良性的溝通；賞罰分明，一般管理者注意到的地方經常是缺失、要改進的地方，反而忽視了館員的貢獻，若能利用公開場合表揚優秀的館員，而私下勸誡表現不理想的館員，將能打造單位內積極的工作情緒，帶動組織內部的和諧氣氛。

### 三、利用創新措施改善工作環境

長期的工作壓力將導致工作倦怠的發生，如何利用創新的措施來改善工作環境，以減輕館員工作壓力，本研究提出以下幾點建議：(1)業務委外：圖書館內有許多勞力密集的工作，如圖書加工、上架等，這些工作如果能委託民間廠商辦理，將能減輕館員工作負荷。(2)工作簡化：簡化業務的處理流程，如接受讀者以自然人憑證透過網路申辦借閱證，減輕現場申辦時資料核對與即時建檔流程的工作壓力；利用電子郵件進行預約圖書到館通知、逾期圖書催還、介購圖書到館通

知、期刊逾期催缺等作業。(3)引進新技術：引進新技術來提升服務的效率，減少人力的付出，如運用射頻辨識晶片(Radio Frequency Identification, 簡稱RFID)技術建構自助借還書系統、還書自動分類系統，減輕流通館員的工作量。

#### 四、開辦圖書館利用指導課程

讀者服務館員與讀者有密切的互動關係，所以，讀者的資訊素養不足將會對流通館員與參考館員產生很大的影響，如工作負荷量增加等。因此，圖書館應定期開設圖書館利用指導課程，幫助讀者學習如何使用圖書館，不僅能提升讀者的資訊素養，同時，無形中也能減輕館員的工作壓力。

#### 五、提供館員壓力管理相關訓練課程

由於長期的工作壓力將導致工作倦怠的發生，故Ollendorff認為壓力管理課程應列入圖書館員的在職教育訓練課程中，以提升館員面對壓力時的處理能力，預防工作倦怠。<sup>1</sup>除了壓力管理課程之外，也應開設課程幫助館員對於問題讀者的應變處理能力。此外，建議圖書館安排各種圖書資訊專業課程及個人發展課程供館員選擇，而最重要的，如果圖書館主動激勵館員多參與教育訓練課程，透過不斷的進修與學習，將能夠讓館員在學習中獲得成長，以提升個人專業能力及知識，進而提高工作效率。

#### 六、建立館員壓力紓解管道

圖書館可推動成立社團活動，例如：讀書會、插花社、舞蹈社等，以提供館員一個正當的休閒活動及紓解壓力的管道。另外，鼓勵館員公餘進修，培養個人興趣或第二專長以及鼓勵館員休假調適工作壓力，都是紓解壓力的好方法。

另外，館員可從建立良好人際關係、維持美滿家庭生活、學習新知、培養運動習慣、建立個人興趣，來預防工作倦怠的發生。而圖書館經營者亦應體認到，唯有避免館員工作倦怠的發生，才能提高館員組織承諾、降低離職率、提升工作效率及提高服務品質，進而打造一個深獲讀者及館員滿意的優質圖書館組織。

### 第三節 未來研究建議

本研究係以臺北市立圖書館讀者服務館員為研究對象，進行館員工作倦怠之研究，因研究者時間及能力之因素，未能針對相關問題作完整及全面性的探討，

茲列出未來進一步研究建議，供後續研究者參考。

#### 一、公共圖書館技術服務館員工作倦怠研究

圖書館經營的好壞，不能只靠讀者服務館員，更需要技術服務館員的支援，才能讓讀者服務工作順利推展，而讀者服務與技術服務館員因工作屬性不同，工作倦怠程度及影響工作倦怠的因素可能也會有所不同，為有效降低及了解技術服務館員的工作倦怠，未來需要對技術服務館員進行工作倦怠研究。

#### 二、全國公共圖書館員工作倦怠研究

國內各公共圖書館的組織規模、人員編制、經費、讀者需求等均有不同，不同層級或地域圖書館館員工作倦怠亦可能存在著程度上的差異，未來可進行全國性公共圖書館員工作倦怠研究，以對於各級公共圖書館員工作倦怠情況加以比較。

#### 三、其他類型圖書館員工作倦怠研究

不同類型圖書館因成立的目標、服務的對象等因素的不同，館員工作倦怠程度及影響因素也會隨之變化，本研究以臺北市立圖書館為研究對象，不一定能適用於其他類型圖書館，未來可針對不同類型圖書館進行工作倦怠之研究，以確實掌握館員工作倦怠的現況，進而提出改善建議方案。

#### 四、工作倦怠因素

影響工作倦怠的因素眾多，本研究僅以個人基本資料、工作環境及組織承諾進行分析探討，未來可加入人格特質、角色模糊、角色衝突、工作滿足等因素進行工作倦怠成因之研究分析，以瞭解其他因素對圖書館員工作倦怠的影響。

註釋

---

<sup>1</sup> Monica Ollendorff, "How Much Do Librarians Know About Stress Management," Behavioral & Social Sciences Librarian 8 (1989): 67-98.

## 參考書目

### 一、中文部份

#### (一) 圖書

Reber, Arthur S. 著; 李伯黍等譯。 心理學辭典。臺北市：五南，民國 91 年。

Skovholt, Thomas 著; 劉小菁譯。 助人工作者自助手冊：活力充沛的秘訣。臺北市：張老師，民國 90 年。

王敬芷。「臺灣地區公共圖書館工作環境與館員工作倦怠之研究」。國立臺灣師範大學社會教育研究所，碩士論文，民國 83 年 6 月。

李美燕。「臺灣地區大學圖書館員工作倦怠現象研究」。淡江大學教育資料科學研究所，碩士論文，民國 84 年 6 月。

林信昌。「新聞從業人員工作倦怠現象研究—以台北市平面媒體路線記者為例」。國立政治大學新聞研究所，碩士論文，民國 87 年 6 月。

林師模、陳苑欽合著。 多變量分析：管理上的應用。臺北市：雙葉書廊，民國 92 年。

林惠玲、陳正倉合著。 應用統計學。臺北市：雙葉書廊，民國 92 年。

胡述兆總編輯。 圖書館學與資訊科學大辭典。臺北市：漢美，民國 84 年。

陳亮霖。「應用熵理論分析工作倦怠之來源、緩衝與傳播途徑」。高雄第一科技大學行銷與流通管理系，碩士論文，民國 92 年 6 月。

陳書梅。 圖書館組織心理研究：館員的認知觀點。臺北市：文華，民國 92 年。

曾淑賢。「公共圖書館員專業生涯規劃」。 圖書資訊專業人才能力培育研討會論文集，臺中市，民國 92 年 12 月 20 日，中華圖書資訊學教育學編，頁 143-155。臺中市：編者，民國 92 年。

## (二) 期刊論文

李天賞、杜金璋。「組織承諾的概念與測量」。交大管理學報11:1(民國80年):頁51-74。

林信昌、臧國仁。「新聞從業人員之工作倦怠現象—以台北市平面媒體路線記者為例」。新聞學研究63期(民國89年4月):頁91-135。

俞依秀。「談激勵—如何提高公共圖書館員工作士氣」。臺北市立圖書館館訊5:4(民國77年6月):頁68-74。

施耀昇。「教師工作倦怠研究的理論模式及實徵研究之探討」。嘉義師院學報5期(民國80年):頁89-122。

范國銓。「如何建立公共圖書館館員的新形象」。書苑33期(民國86年7月):頁42-46。

張曉春。「專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例(上)」。思與言21:1(民國72年):頁66-79。

張曉春。「專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例(下)」。思與言21:2(民國72年),頁179-201。

郭文景。「美國公共圖書館讀者服務之探討與心得」。書苑33期(民國86年7月):頁96-108。

陳書梅。「我國圖書館館員負面工作情緒之質化研究」。圖書資訊學刊1:2(民國92年9月):頁41-57。

陳偉瑀。「體育教師工作倦怠成因與預防之道」。大專體育50期(民國89年):頁102-108。

黃臺生、黃新福、張世杰合著。「工作倦怠的文獻探討」。銓敘與公保月刊4:3(民國83年):頁12-23。

黃臺生。「工作倦怠相關理論探述」。中華行政70期(民國90年9月):頁37-67。

葉乃靜。「圖書館員耗盡感現象之探討(上)」。臺北市立圖書館館訊10:3(民



國 82 年 3 月)：頁 60-68。

葉乃靜。「圖書館員耗盡感現象之探討(下)」。臺北市立圖書館館訊 10：4(民國 82 年 6 月)：頁 74-85。

劉採琮。「從圖書館流通工作談館員壓力及因應之道」。書苑48 期(民國 90 年 4 月)：頁 53-64。

## 二、西文部份

### (一) 圖書

Caputo, Janette S. Stress and Burnout in Library Service. Phoenix, AZ: Oryx Press, 1991.

Cherniss, C. Professional Burnout in Human Service Organization. New York: Praeger Publishers, 1980.

Maslach, C. Burnout : The Cost of Caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc, 1982.

Maslach, C. The Cost of Caring. New York: Prentice-Hall, 1982.

Maslach, C., and A. Pines. "Burnout : The Loss of Human Caring." in Experiencing Social Psychology. New York: Knopf, 1979.

Maslach, C., and M. P. Leiter. The Truth About Burnout:How Organization Cause Personal Stress and What to Do About It. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Pines, A., and E. Aronson, Career Burnout : Causes and Cures. New York: Free Press, 1988.

Ray, Bernice "An Assessment of Burnout in Academic Librarian in America Using the Maslach Burnout Inventory (The MBI)."Ph.D. diss., University of New Jersey, 2002.

Swanson, Cecilia P. "Assessment of Stress and Burnout in Youth Librarians."

Master's Thesis, University of Kent, 1992.

(二) 期刊論文

Affleck, Mary Ann. "Burnout Among Bibliographic Instruction on Librarians." Library and Information Science Research 18:2 (Spring 1996): 165-183.

Birch, Nancy, Maurice P. Marchant, and Nathan M. Smith. "Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Reference Librarian Burnout in Public Libraries." Library and Information Science Research : An International Journal 8 (1986): 53-65.

Fimian, Michael J., Sandra A. Benedict, Stacie Johnson. "The Measure of Occupational Stress and Burnout Among Library Media Specialists." Library and Information Science Research 11 (1989): 3-19.

Freudenberger, Herbert J. "Staff Burn-out." Journal of Social Issues 30:1 (1974): 159-165.

Grosser, Kerry. "Burnout Amongst Librarians and Information Workers." LASIE 18:2 (September/October 1987): 32-41.

Haack, Mary, John W. Jones, and Tina Roose. "Occupational Burnout Among Librarians." Drexel Library Quarterly 20:2 (spring 1984): 46-72.

Kahill, S. "Symptoms of Professional Burnout : A Reviews of the Empirical Evidence." Canadian Psychology 29 (1988): 284-297.

Maslach, C., and A. Pines. "The Burn-out Syndrome in the Day Care Setting." Child Care Quarterly 6 (1977): 100-113.

Maslach, C., and M. P. Leiter. "Take This Job and ...Love It." Psychology Today 32:5 (Sep/Oct 1999): 50-80.

Maslach, C., W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter. "Job Burnout." Annual Review of Psychology 52 (2000): 397-422.

Nelson, V. C. "Burnout : A Reality for Law Librarians." Law Library Journal 79:2 (1987): 267-275.

Ollendorff, Monica. "How Much Do Librarians Know About Stress Management." Behavioral & Social Sciences Librarian 8 (1989): 67-98.

Smith, Nathan M. "Burnout: Fuel for the Fire A Response to Bunge." The Journal of Academic Librarianship (July 1984): 133.

Smith, Nathan M., and Laura F. Nielsen. "Burnout: A Survey of Corporate Librarians." Special Libraries 75:3 (July 1984): 221-227.

Smith, Nathan M., and Vaneese C. Nelson. "Burnout: A Survey of Academic Reference Libraries." College and Research Libraries 44:3 (May 1983): 245-250.

Smith, Nathan M., and Veneese C. Nelson. "Helping May Harmful. The Implications of Burnout for the Special Librarian." Special Libraries 74:1 (January 1983): 14-19.

Smith, Nathan M., Nancy E. Birch, and Maurice P. Marchant. "Stress, Distress, and Burnout: A Survey of Public Reference Librarians." Public Libraries 23 (Fall 1984): 83-84.

### 三、網路資源

The Centre for Organizational Research and Development. The Centre for Organizational Research and Development.  
<<http://ace.acadiau.ca/science/cor/products.html>> (7 July 2005).

「公共圖書館設立及營運基準」，民 91 年 10 月 28 日生效。  
<[http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin\\_05.asp](http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin_05.asp)> (2005 年 7 月 11 日)。

「圖書館法」，民 90 年 1 月 17 日總統公布。  
<[http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin\\_05.asp](http://www2.ncl.edu.tw/bulletin/bulletin_05.asp)> (2005 年 7 月 11 日)。

## 公共圖書館讀者服務館員工作倦怠調查問卷

親愛的館員您好：

首先非常感謝您願意百忙之中撥冗填寫這份問卷。這是一份針對臺北市立圖書館(以下簡稱北市圖)讀者服務館員所作的工作倦怠調查，您的意見將有助於我們深入了解公共圖書館讀者服務館員的工作倦怠現況，研究成果將可作為未來改善圖書館員工作倦怠的參考。

本問卷採不具名的方式填答，我們將對您所填寫的資料絕對保密，所有內容僅供學術研究之用，最後非常感謝您的支持與協助。

敬祝 平安喜樂

輔仁大學圖書資訊研究所

指導教授：蘇 媛

研究生：莊俊凱

中華民國九十三年十月

本問卷共分為四部份，請依您個人感受，選擇適當的答案填答。

### 一、工作倦怠：

以下各題是想瞭解您在北市圖工作時所產生的工作倦怠程度，請依照其發生的頻率，選擇適當的答案，在「」裡打「」。

	總	經	有	很	從
	是	常	時	少	未
	如	如	如	如	如
	此	此	此	此	此
1. 當我早上起床時，想到必須面對工作會感到疲乏。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我可以輕易地瞭解讀者的資訊需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得我看待一些讀者如同沒有生命的物品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 對我而言，整天為讀者服務是很大的負擔。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我可以有效率地處理讀者的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我覺得工作使我精疲力竭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得圖書館員可以給予讀者正面的影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我對待讀者比剛來圖書館工作時更冷漠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我覺得我工作態度很積極。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 圖書館的工作使我感到沮喪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我覺得在工作上的付出太多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. 我從不關心讀者的需求是什麼。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 直接與讀者接觸使我感到很大的壓力。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我能夠輕易地製造與讀者間輕鬆的氣氛。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我很樂意為讀者服務。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我可以在工作中得到成就感。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我覺得讀者會因他們本身的問題而責怪我。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 二、工作環境：

以下各題是想瞭解您對所處工作環境的看法，請選擇適當的答案，在「」裡打「」。

	非 常 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
18. 我沒有足夠的時間完成我該做的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 下班後回到家，我累得無法做我想做的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我有太多的工作要做，以致於放棄了我的個人興趣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我有足夠的時間做我重要的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我能夠影響主管而獲得工作上所需的設備和空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 在工作上我擁有足夠的專業自主權。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 在工作上，我獲得他人的肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我的工作表現常常被賞識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我的努力通常沒有被注意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我的貢獻常不被認同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我覺得我是北市圖團隊中的一員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 同事間可以互相合作、支援。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 同事間可以開誠佈公地溝通、討論。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我覺得無法與同事親近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 在這裡資源能夠公平地分配。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 主管可以公平地對待每一位同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我個人的價值觀與北市圖的價值觀相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 北市圖的目標影響了我每日的工作內容。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我個人的職業目標與北市圖既定目標相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 資訊科技更新頻率迅速，使我產生了工作壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 在北市圖工作，減少了自我進修的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 北市圖提供館員完整的教育訓練課程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. 缺乏私人工作空間，使館員的工作效率降低。
41. 需要輪值早晚班及在週末工作，影響到館員的個人生活。

### 三、組織承諾：

以下各題是想瞭解您對北市圖的看法，請選擇適當的答案，在「」裡打「」。

	非 常 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
42. 為了使北市圖的目標得以完成，我願意承擔更大的責任努力工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. 我會誠懇地告訴朋友，北市圖的工作環境很不錯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. 我覺得自己對北市圖沒有什麼情感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. 為了繼續留在北市圖，我會接受任何的工作安排。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. 我發覺自己的價值觀和北市圖的觀點很相近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. 在任何場合裡，我會記得自己是北市圖裡的一員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. 如果有其他相似的工作機會，我願意離開北市圖，到其他單位工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. 目前我在北市圖的工作能夠發揮我的才能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. 我很難再忍受北市圖給我的壓力，即使是芝麻小事，都足以構成使我離開北市圖的理由。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. 我很高興當初選擇到北市圖工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. 我覺得繼續留在北市圖對我並沒有太大的幫助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. 我不認同北市圖管理員工的作法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. 我會在意北市圖經營的好壞及市民給予的評價。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. 我後悔當初決定到北市圖工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 四、個人及單位基本資料

#### (一) 個人資料

56. 您的性別是：

1. 男 2. 女

57. 您的年齡是：

1. 20歲(含)以下 2. 21-30歲 3. 31-40歲 4. 41-50歲 5. 51歲以上

58. 您的婚姻狀況：

1. 已婚 2. 未婚 3. 其他，請說明\_\_\_\_\_

59. 您的學歷是：

1. 高中(職) 2. 大學(專) 3. 研究所以上

60. 您的學科背景是：

1. 圖書資訊學系、所、專科畢業 2. 非圖書資訊學系、所、專科畢業  
3. 其他，請說明\_\_\_\_\_。

61. 您工作的主要性質是：

1. 流通業務 2. 參考業務 3. 視聽業務 4. 行政業務  
5. 混合型(二種以上業務所佔比重相當者)

62. 您的工作職務是：

1. 主管職 2. 非主管職

63. 您的圖書館服務年資為：

1. 1年(含)以下 2. 2-4年 3. 5-7年  
4. 8-10年 5. 11-15年 6. 16年以上

64. 您的北市圖服務年資為：

1. 1年(含)以下 2. 2-4年 3. 5-7年  
4. 8-10年 5. 11-15年 6. 16年以上

## (二) 服務單位資料

65. 您服務單位的地理位置位於台北市那一區：

1. 東(松山區、信義區、南港區) 2. 西(萬華區、大同區、中山區)  
3. 南(大安區、中正區、文山區) 4. 北(北投區、士林區、內湖區)

66. 您服務單位於民國 93 年 9 月的館藏量為：(參見附表一)

1. 30,000 冊(含)以下 2. 30,001-60,000 冊 3. 60,001-90,000 冊  
4. 90,001-120,000 冊 5. 120,001 冊以上

67. 您服務單位於民國 93 年 1-9 月的月平均流通量為：(參見附表一)

1. 5,000 冊(含)以下 2. 5,001-10,000 冊 3. 10,001-15,000 冊  
4. 15,001 冊以上 5. 無圖書資料流通業務

(問卷到此結束)

～非常感謝您耐心填答問卷～