

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 台灣地區大學圖書館中階主管領導風格之實證研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2413-H-002-021-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立臺灣大學圖書資訊學系暨研究所

計畫主持人：陳書梅

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 3 日

# 台灣地區大學圖書館 中階主管領導風格之實證研究

An Empirical Study of Leadership Style of Middle Level Managers  
in Taiwan's University Libraries

計畫編號：NSC 92-2413-H-002-021

執行期限：92年8月1日至93年7月31日

主持人：陳書梅 國立臺灣大學圖書資訊學系副教授

synn@ntu.edu.tw

## 一、摘要

本研究以文獻分析法與問卷調查法，探索台灣地區大學圖書館中階主管對領導風格之自我認知，以及館員對中階主管領導風格之認知是否受個人之內外控信念所影響，從而建立我國大學圖書館中階主管領導風格之整體概念，並期望此研究能增進國內圖書資訊學界與圖書館組織對中階主管之瞭解與重視，進而提升圖書館整體的組織效能。茲分述本研究之主要目的如下：

1. 調查當前我國大學圖書館內中階主管之領導風格。
2. 探討大學圖書館中階主管自我認知的領導風格，與館員所認知的領導風格，兩者之間是否有顯著的差異。
3. 瞭解大學圖書館的中階主管自我認知的領導風格，是否會因中階主管個人之內外控信念而異。
4. 探究大學圖書館館員對其中階主管的領導風格之認知，是否會因館員個人之內外控信念而異。
5. 藉此研究結果，提供國內大學圖書館管理階層參考，促使其重視圖書館內中階主管之領導功能，從而定期提供中階主管領導技巧之相關訓練，亦可提供未來可能擔任中階主管職位之館員參考，進而思考自我充實與提升領導知能之道。

關鍵詞：領導風格、領導行為、內外控信念、中階主管、大學圖書館

## Abstract :

Employing literature review and analysis, questionnaires, and statistics analysis, the researcher explored the leadership style of middle level managers in the university libraries in Taiwan area. This research project is intended to add to the narrative literature and to begin an empirical assessment of the leadership of middle level managers within the field of librarianship. With the hope that we can help middle managers develop high quality leadership skills and promote service quality of the library.

This paper addresses the following research questions: (1) What is the perceived leadership style of middle level managers in Taiwan's university libraries? (2) Is there any discrepancy between middle managers' self-perceived leadership style and subordinate librarians' perceptions in Taiwan's university libraries? (3) How middle managers' belief in internal (or external) control affects their self-perceived leadership style? (4) How subordinate librarians' belief in internal (or external) control affects their perception of middle level managers' leadership style?

Keywords: Leadership Style, Leadership Behavior, Belief in Internal (or External) Control, Middle Level Manager, University Library

## 二、計畫緣由與目的

資訊科技日新月異迫使圖書館面臨劇烈變化，營運所需經費與日俱增、讀者需求日趨多元複雜，圖書館已無法再保持其組織內在、外在環境的平靜，為因應此種變化，圖書館組織已大量擷取企業界如參與管理、團隊決策、全面品質管理等管理經驗，應用到圖書館的營運實務上，尤其「有效的領導」更成為圖書館成功因應種種組織變遷的關鍵因素之一。

而在知識經濟的新時代，中階主管對於層級組織內的知識創造與擴散更是扮演關鍵角色。中階主管無論從事決策或採取行動，必受惠或受制於其上之主管、其平輩同儕、及其下之部屬，因而影響其態度及其所扮演之角色，由此觀之，中階主管領導風格的雙向關係實值得重視。對於圖書館組織而言，館長的領導固然有其關鍵性的影響，但中階主管肩負著承上啟下的功能，負責執行館長規劃的策略，激勵組員之士氣及匯集眾人的力量，在發展館員對於圖書館整體性目標的承諾上，亦必須扮演某程度的政策領導者之核心角色。換言之，圖書館組織成員的工作效能及生產力，與各部門中階主管的領導風格有直接的關連。圖書館中階主管對圖書館組織而言相當重要，其領導風格對於組織效能之提升更具有關鍵性的影響。

而事實上，領導風格受到個人特質的影響，內外控信念又決定個人特質。個人行為會受到人格因素中的控制信念(Belief in Locus of Control)所影響。個人如認為事件之發展，係可藉由其本身之行為、能力、屬性等因素而加以控制、或可預測的，稱為內控信念(Belief in Internal Control)，亦即相信「操之在己」的信念。反之，若個人認為事情之發展，個人之努力無法產生任何影響，稱為外控信念(Belief in External Control)，亦即強調「操之在人」的信念。而有鑑於中階主管領導風格對於圖書館組織的重要性，本研究乃參考相關文獻，以實證研究方式探討大學圖書館中，中階領導者及其部屬內外控信念與領導風格間的關連性。亦即我國大學圖書館中階主管自我認知的領導風格，是否會受其個人內外控信念的影響；並將其個人認為所表現的領導風格，與其部屬所認知

到的領導風格為何加以對照比較，瞭解二者之差異，有助於中階主管改進其領導效能。

尤其長久以來，圖書館是過度管理(Over-managed)而領導不足(Under-led)，「領導」的觀念在圖書資訊專業及教育中並未受到應有的重視，在圖書資訊學領域中，向來較少有關領導議題之研究，相關的實證研究亦不多，少數相關者也多著重於館長領導風格之探討，而對於中階主管領導議題的陌生與不瞭解，缺乏中階主管領導風格之討論，觀諸國內圖書資訊界亦然，本研究適可彌補此一不足處。

### 三、結果與討論

本研究根據美國「Ohio 州立大學領導模式」(The Ohio State Leadership Model)探討台灣地區大學圖書館中階主管之領導風格，此理論將領導行為分為體恤關懷面向領導行為(Consideration Dimension)與任務建構面向領導行為(Initiation Structure Dimension)，其中任務建構面向的領導行為是指主管對圖書館工作活動的指揮、組織及定義等行為，此面向之行為注意的焦點是館員責任與角色的定義與澄清，主管告知館員對其工作的期望、工作進行的方法、完成的時間及與誰一起工作等事項；而關懷體恤面向的領導行為是指主管關心館員的福祉，此一面向的行為強調重視館員如舒適、福利、地位、需要、及滿足感等感受，是一種雙向溝通的過程。

本研究之母群體為台灣地區公私立大學圖書館館員與中階主管(不包括館長與副館長)。所謂中階主管係指館長、副館長以下，各部門組長或是組主任(含)以上之領導階層。根據民國 93 年教育部資訊網「大專院校名錄」([http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/S\\_TATISTICS/EDU7220001/service/u1.htm](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/S_TATISTICS/EDU7220001/service/u1.htm)，2004 年 5 月 3 日)顯示國內共有 75 所公私立大學，研究者採取分層隨機抽樣(Stratified Random Sampling)，分別由北、中、南及東部地區選取 40 所大學圖書館，事先以電話聯繫該館相關人員，經獲得同意協助後，進行問卷調查。

本研究 503 份正式問卷(其中包含 96 份中階主管問卷及 407 份一般館員問卷)於民國 93 年 6 月上旬以郵寄方式送達各大學圖書館，再委由專人轉發給相關館員填答，並將填好之問卷寄回。經過二次催收後，於 7 月下旬回收中階主管問卷調查 92 份，問卷回收率為 96 %，而扣除填答不完全或基本資料未填者，計得有效問卷 85 份，有效問卷率為 89 %；而一般館員問卷回收 375 份，問卷回收率為 92 %，經扣除填答不完全或基本資料未填者，共得有效問卷 343 份，有效問卷率為 84 %。隨後進行回收問卷之編碼與統計分析，茲分述研究結果如下：

### (一) 館員基本資料分析

根據回收之有效問卷，進行樣本人口統計變項分析。就圖書館中階主管分析，在性別方面，女性中階主管有 66 位 (77.6%) 男性 19 位 (22.4%)。就年齡而言，45 到 49 歲最多，佔 29.4%，40 到 44 歲次多，佔 28.2%，再者為 35 歲至 39 歲及 50 歲至 59 歲者，各佔 15.3%。在婚姻狀況方面，已婚者佔 84.7%。學歷方面，大學 49.4%，碩士佔 43.5%，博士佔 4.7%；76.5% 館員係圖書資訊相關科系畢業。在圖書館工作年資方面，5 年以下者約 10.6%，5-10 年者佔 11.8%，11-15 年者佔 22.3%，16-20 年者佔 20%，21-25 年者佔 21.2%，25 年以上者為 14.1%。

就一般館員分析，在性別方面，女性館員有 294 位 (85.7%)，男性 49 位 (14.3%)。就年齡而言，30 到 34 歲最多，佔 24.5%，35 到 39 歲次多，佔 21.6%，再者為 25 歲至 29 歲，佔 17.5%。在婚姻狀況方面，已婚者佔 51.3%。學歷方面，專科以下為 16.6%，大學 62.7%，碩士佔 19.8%；59.5% 館員係圖書資訊相關科系畢業。在圖書館工作年資方面，5 年以下者約 29.4%，5-10 年者佔 31.2%，11-15 年者佔 39%，16-20 年者佔 17.6%，20 年以上者為 12.8%。擔任基層主管職務之受訪館員佔 5.2%。

### (二) 大學圖書館中階主管的領導風格

#### 1. 館員對中階主管領導風格之認知

根據問卷之分析，館員對中階主管領導

行為的評估顯示，台灣地區大學圖書館中階主管的任務建構面向的領導行為得分為 3.40，關懷體恤面向的領導行為得分為 3.6，亦即館員認為中階主管表現的關懷體恤面向領導行為多於任務建構面向的領導行為。由標準差觀之，任務建構面向領導行為的標準差為 0.49，小於關懷體恤面向領導行為的標準差 0.66，此結果顯示台灣地區大學圖書館館員對中階主管任務建構面向的領導行為認知的差異小，對關懷體恤面向領導行為的認知差異較大，亦即館員對中階主管的任務建構面向的領導行為認知較一致。再者，由全距亦可看出，任務建構面向的領導行為最低得分為 1.78，最高為 4.71，而關懷體恤面向領導行為最低得分則為 1.29，最高為 5.00，變化的級距較大，其結果亦可發現台灣地區的大學圖書館館員對中階主管關懷體恤的領導行為有較大的認知差異。

#### 2. 大學圖書館中階主管對其領導風格的自我認知

根據中階主管領導行為的自我評估問卷之分析顯示，台灣地區大學圖書館中階主管認為其任務建構面向領導行為得分為 3.45，關懷體恤面向的領導行為得分為 3.92，顯然台灣地區的大學圖書館中階主管自認為表現較多的關懷體恤面向領導行為。由標準差觀之，關懷體恤面向領導行為的標準差 0.35，小於任務建構面向領導行為的標準差 0.37，此結果顯示中階主管對關懷體恤面向領導行為自我認知的差異小，對任務建構面向領導行為的認知差異較大，亦即中階主管對自我評估的關懷體恤面向領導行為認知較一致。

#### 3. 大學圖書館中階主管領導風格之自我認知與館員對中階主管領導風格之認知差異

大學圖書館中階主管領導行為自我評估得分高於館員對其領導行為之評分。中階主管自認為其表現之關懷體恤面向行為得分為 3.92，但在館員的認知中僅為 3.60；中階主管自認為其表現之任務建構面向行為得分為 3.45，但在館員的認知中則為 3.40。

經以統計檢定 t-test 檢驗之，二者對關懷體恤面向領導行為之認知差異已達顯著水準

( $p=0.05$ ); 而有關於任務建構面向領導行為之認知差異則尚未達顯著水準。

#### 4. 一般館員之外控信念較強

一般館員之外控信念平均值為 6.48，標準差為 3.092。中階主管之外控信念平均值為 5.8，標準差為 2.63。可見一般館員之外控信念較強。

經以統計檢定檢驗之，大學圖書館中階主管與一般館員在外控信念方面其差異已達顯著水準( $p=0.05$ )。

#### 5. 館員對中階主管領導行為之認知受其內外控信念影響

經以統計檢定檢驗之，館員之外控信念影響其對中階主管領導行為之認知。外控信念較強之館員對其中階主管之任務建構面向行為評分為 3.20，內控信念較強之館員對其中階主管之任務建構面向行為評分為 3.51；外控信念較強之館員對其中階主管之關懷體恤面向行為評分為 3.42，內控信念較強之館員對其中階主管之任務建構面向行為評分為 3.77；而不論是任務建構面向或關懷體恤面向領導行為，外控信念較強之館員對中階主管之評分皆較低。

經以統計檢定檢驗之，抱持外控信念之館員與內控信念之館員對其中階主管之領導行為認知之差異，不論是任務建構面向領導行為或關懷體恤面向領導行為皆已達到顯著水準( $p=0.001$ )。

#### 6. 大學圖書館中階主管內外控信念對其領導行為之自我認知並未有明顯影響

外控信念較強之中階主管對任務建構面向領導行為之自我評分為 3.42，內控信念較強之中階主管對任務建構面向行為之自我評分為 3.51；外控信念較強之中階主管對關懷體恤面向行為之自我評分為 3.92，內控信念較強之中階主管對任務建構面向行為之自我評分為 3.95；而不論是任務建構面向或關懷體恤面向領導行為，外控信念較強之大學圖書館中階主管其自我評分皆較低。惟以統計檢定檢驗之，二者之自我認知，不論是任務建構面向領導行為或關懷體恤面向領導行為，

其間之差異皆尚未達顯著水準。

#### 四、計畫成果自評

二十一世紀的台灣已朝向服務業經濟與知識經濟發展，如此的社會變遷亦將驅使台灣的圖書館更注重領導效能。面對環境的改變，除需良好的行政管理維持圖書館運作平衡外，優秀的領導者亦可協助館員因應各種變遷所帶來的衝擊與挑戰，以期在轉變的過程中開創新契機。圖書館中階主管瞭解其自我認知的領導行為與其屬下館員之認知有所差異，有助於其領導效能之改進與提升。本研究經由文獻分析法與問卷調查法，探討國內大學圖書館中階主管之領導風格，所得之研究結果不僅有助於建立有關圖書資訊領域領導風格之實証研究基礎，並可藉此促使圖書館中階主管增進對自身領導行為之瞭解；同時，亦可供圖書資訊實務界擬訂館員領導才能之培育計畫，俾圖書館各階層的領導者能充份發揮其領導角色之功能，帶領所有館員朝向知識經濟時代的新願景邁進。

#### 五、參考文獻

##### 中文部份

沈寶環。「圖書館事業的領導問題」。在當代圖書館事業論集：慶祝王振鵠教授七秩榮慶論文集，頁 11-32。台北市：正中，民 83 年。

范承源。「美國圖書館管理上的決策與領導」。《歐美研究 26 卷 4 期(民 85 年 12 月)，頁 1-19。

陳書梅。「大學圖書館館員對館長領導風格之認知研究」。《圖書資訊學刊 17 期(民 91 年 12 月)，頁 49-69。

##### 西文部份

- Bailey, M. J. "Middle Managers Who Are Heads of Company Libraries/Information services." Special Libraries 70:12 (1979): 507-518.
- Beverly, P. L. "The Role of Middle Managers in Libraries." Advances in Librarianship 6 (1976): 253-277.
- Bloss, A. & D. Lanier. "The Library Department Head in the Context of Matrix Management and Reengineering." College & Research Libraries 58:6 (November 1997): 499-508.
- Hersberger, Rodney M. "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries." Library Administration & Management 11:1 (1997): 26-29.
- Jeevan, S. "Leadership Role of the Middle Manager in the University Library." Herald of Library Science 27:3/4 (July-October 1988): 159-165.
- Needham, George. "The Concept of Leadership in Technology-Related Organizations." Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 133-144.
- Riggs, D. E. "Academic Library Leadership: Observations and Questions." College and Research Libraries 60:1 (1999): 6-8.
- Schreiber, Becky and John Shannon. "Developing Library Leaders for the 21<sup>st</sup> Century." Journal of Library Administration 32:3/4 (2001): 35-57.
- Sullivan, M. "The Changing Role of the Middle Manager in Research Libraries." Library Trends 41:2 (1992):269-281.
- Suwannarat, Patha. "Library Leadership in Research University Libraries." Ed.D. diss., Peabody College of Vanderbilt University, 1994.