

我國公立大學暨學院圖書館館員工作壓力源之調查研究

An Empirical Study on the Job-Related Stressors among National University and College Librarians in Taiwan

陳書梅 **Chen Su-may Sheih**

國立臺灣大學圖書資訊學系助理教授

Assistant Professor, Department of Library and Information Science

National Taiwan University

E-mail: synn@ntu.edu.tw

【摘 要】

圖書館組織經歷經費緊縮、科技快速變遷、人事精簡與讀者日益多元化之資訊需求等難題，身處於變遷如此劇烈的環境中，圖書館館員產生了比以往更大的工作壓力。過度的工作壓力會影響館員的工作績效，故圖書館組織對於館員個人之工作壓力不宜置身事外，而應正視此問題之重要性。要做好圖書館館員之壓力管理，則須先了解館員工作壓力源所在，方能面對工作壓力提出解決之道。筆者以我國公立大學暨學院圖書館館員為研究對象，進行探索性之調查研究，探討圖書館組織中的各種工作壓力源。研究結果顯示科技變遷與工作負荷過重為受訪館員的最大二項工作壓力源。

【Abstract】

Libraries are subject to on-going financial and staffing restrains, continuing technological change, and rising patron expectations which have resulted in increased job stress. Stress is not a naturedly bad thing - it may be stimulating, motivating and provide excitement to individuals. However, when it exceeds individual librarian's ability to cope it becomes harmful both to library and staff. The purpose of this study is trying to identify the job-related stressors in the library settings of national universities and colleges in Taiwan. The study indicates that technological change and work-load are the most stressful factors.

關 鍵 詞：壓力；工作壓力；壓力源；壓力管理；大學圖書館；館員

Keywords：Stress；Job stress；Stressor；Stress management；University and college library；Librarian

壹、前言

由於電腦與通訊科技的進步，帶動了資訊網路時代的來臨，為圖書館營運環境帶來劇烈的變化；尤其是圖書館組織更須面對經費緊縮、人事精簡與讀者日益多元化之資訊需求等難題，身處於變遷如此劇烈的環境中，圖書館館員自是面臨前所未有之衝擊，亦產生了比以往更多且更大的工作壓力，若與其他行業相較，圖書館館員所面臨的壓力實有過之而無不及。因此瞭解圖書館組織中的工作壓力，已成為圖書館館員生涯歷程中須面臨的重要課題。（註1）

許多研究顯示，過度的壓力會影響個體的生理、心理及行為，對個體而言，嚴重者甚至導致免疫功能失常，對組織而言，員工之工作效率降低，亦可能因此造成組織的重大損失。因此，員工承受過度的壓力，無論對組織或個人皆可能會造成重大的傷害，若長久累積而不善加紓解，則將對組織之營運與發展產生負面之影響。（註2）就圖書資訊領域而言，國外學者Hodges指出，長期的工作壓力會造成館員工作績效低落、經常缺席、提前退休及高離職率等後果。（註3）由此可知，過度的工作壓力會影響圖書館組織的績效，館員與圖

書館皆受其害，故圖書館組織對於館員個人之工作壓力不宜置身事外，而應正視此問題之重要性（註4），瞭解圖書館組織內館員衍生工作壓力之因素，並採取適當的壓力管理措施，方能提升館員對工作壓力之適應能力。館員若能得當地面對與處理壓力，則可提升工作效率，且對圖書館之營運產生積極之助力。而為做好圖書館館員之工作壓力管理，則須先了解館員工作壓力源所在，方能面對工作壓力提出解決之道，進而紓解個人之身心壓力。爰此，對圖書館館員工作壓力源瞭解與研究之需求亦顯日益迫切。然則，衡諸國內圖書資訊學相關文獻，在有關館員壓力的研究方面，甚少全面性地探討館員的各種可能工作壓力源，故引發筆者從事館員工作壓力研究之動機，並以我國台灣地區公立大學暨學院圖書館館員為對象，進行探索性之研究，期冀藉由本研究促使國內圖書資訊界重視館員之工作壓力與壓力管理等重要議題及探討其解決之道，以促進國內圖書資訊事業之發展。

貳、工作壓力之涵義與特性

一、壓力與壓力源之涵義與特性

壓力“Stress”一字的由來可追溯自

拉丁文“strictu”，為緊繃之意（to tighten）。（註5）有關壓力的定義，眾說紛紜，尚難有一精確的定義。國內學者張春興綜整有關壓力之定義，將其歸納為三類。第一類視壓力為環境中各種具威脅性的刺激，也就是這些環境刺激加諸於個體的要求，超過個體所能負荷的範圍，如風災、水災、地震等各種天災皆是。第二類則視壓力為個體之反應，如 Selye 認為，壓力係「個體對外界環境的要求，致使身體所產生的一種非預期反應」（註6）（註7）；亦即在面對內在或外在環境刺激時，個體心理上或生理上所產生的直接反應。第三類則認為壓力是一種個人與環境間交互影響的結果，將壓力視為從刺激至反應的歷程；亦即認為壓力是當個人認知到環境給予的刺激，經加以評估後，而採取反應的整個過程；因此，個人的主觀知覺因素，在此互動過程中扮演相當重要的角色。心理學上的研究，一般而言，大多採取第三種定義，因為，即使刺激具有威脅性，但個體不能認知其威脅時，對個體而言即不構成壓力；或個體的能力足以克服該刺激之威脅時，對個體而言亦不構成壓力。（註8）

換言之，壓力感受因人而異，同一壓力事件，不同的個體會有不同的壓力感受，其差異係來自於個體對壓力情境認知的不同，而對壓力情境的認知，則與個人之背景、需求、人格特質、經驗、能力等有關。例如，對

於引進新電腦系統此一事件而言，年輕館員與資深館員反應必不相同，主修資訊技術的館員與其他館員亦會有不同之感受。另外，壓力亦具有累積的特性；個體如長期處於壓力狀態下，由於持續地承受壓力，緊張的身體無法放鬆，當長期累積、壓力過大超過個人之極限時，即可能對個人造成傷害。

一般而言，壓力並非全然是負面制約的，基本上，壓力具有雙面性的效果。Matteson & Invancheich（1982）主張壓力攸關工作表現，過多或過少的壓力對個體而言均不適宜，唯有適度的壓力，方能激發個人的創造力和應變能力，進而獲得較高的滿足感與良好的工作表現。（註9）Selye 即將壓力分為優壓（Eustress）與劣壓（Distress），強調壓力的雙面性而認為壓力並非全然具負面影響。其中，優壓係指個體能適應與負荷之壓力，可幫助或激勵個體成長與解決困難；反之則稱為劣壓。同時，Selye 並指出，將劣壓轉化為優壓，方能善用壓力的積極面。（註10）

綜合言之，壓力是一個多面的現象，各學者亦多視研究的需要而採用適合的定義，而圖書資訊學文獻中，對壓力的定義大多直接採用心理學的說法，如 Leung 即採用 Selye 的定義，認為壓力是個體對壓力源的反應（註11）；而應用心理學家 Schneider，在其針對加拿大公共圖書館館員所作的工作壓力研究中，即視壓力為一種歷

程。（註12）至於 Bunge 則以為，壓力係個人對來自於環境的要求與挑戰，所產生的生理及心理反應，這些反應的型態和強度，會因個人對要求及挑戰的認知，及個人可用以因應之資源多寡，而有所不同；基本上，Bunge 亦認為壓力是經由個體認知評估後的反應。（註13）筆者在進行本研究時，亦遵循上述第三種定義，即壓力為一種個體與環境交互影響的過程。

由上述壓力的定義可知，壓力與環境中存在的刺激有相當的關係，關於此種環境刺激，學者以壓力源（Stressor）的概念加以探討。所謂的壓力源，係指使個體產生壓力的事件或情境。（註14）而壓力源係以各種不同的形式存在，環境中任何會影響個體壓力感受的事件或情境，並促使個體內心產生失衡的狀態，皆為壓力的刺激源，因此，個體周遭的人、事、物及環境皆可能是壓力源。

二、工作壓力之涵義

根據 Folkman 及 Lazarus，所謂的工作壓力（Job Stress），係指「個體與工作環境互動後，當工作的要求超過個人所擁有的能力與資源時，所產生的壓力感受」。（註15）Ivancevich 即指出，工作壓力乃是組織成員知覺到工作環境的要求，已超過其所可承受的範圍，因而在生理與心理上產生不平衡的狀態（註16）；而不同的個體面臨相同的壓力源（客觀）時，會

有不同的主觀反應，亦即壓力反應是因人而異的。我國學者藍采風則認為，工作壓力是指工作環境中的特性，對個體造成脅迫，使個體感到必須付出額外的精力以保持身心平衡的一種現象。（註17）綜言之，當外在工作上的要求與內在自我期望超過個人的負荷量，進而造成威脅感時，將導致個體生理、心理失衡，並產生緊張、焦慮、挫折、苦惱的心理反應，此即為工作壓力。

綜觀工作壓力方面之相關文獻，發現學者們常交互使用工作倦怠感（Burnout）與工作壓力此二名詞於研究中，在此，筆者擬先釐清二者之觀念。一般而言，學者們多主張工作倦怠感是工作壓力的一種症狀，較常見於從事助人專業工作的員工。（註18）Maslach 認為工作倦怠感是由情緒耗竭、去個人化（缺乏對人的關心）、缺乏個人成就感等三種現象綜合而成的癥候。（註19）根據 Niehouse 的看法，工作壓力是因，工作倦怠感為果，亦即工作倦怠感係工作壓力造成的最終結果。工作壓力固然可能導致工作倦怠感，但工作壓力並非造成工作倦怠感的必要條件，就對個體的影響而言，工作壓力有正面與負面的效果，適當的工作壓力可刺激個體發揮潛能，過度的壓力卻會對個體造成負面結果；而工作倦怠感對個體則完全是負面的影響，例如：導致個體產生退縮的行為、惡劣的人際關係、生產力降低、健康受傷害等不良後果。

(註 20) 此誠如 Leung 所言，壓力是生活中很重要的一部份，是每個人經常且必須面對的問題，只有當持續累積，接著形成巨大的壓迫、焦慮和沮喪時，壓力才會真正成為一個問題；換言之，過多的工作壓力才會形成工作倦怠感。(註 21)

三、工作壓力之成因與影響

工作壓力源於職場中無所不在，而個人在職場的時間又為一天當中之最精華，故可知工作壓力在各類型的壓力中，對個人所產生的影響力尤大。Monteiro 即指出，工作壓力會造成個人生理、心理、與行為的困擾，例如：在生理上會引起血壓升高、心跳加速、頭痛，在心理上則會出現緊張、焦慮、疲勞、苦悶、低自尊、暴躁不安等情緒反應；同時，在工作上會致使個人績效降低、缺席率增高、不專心與決策能力偏差、工作不滿足、失去工作熱忱等。(註 22) 因此，在人們所面對的各種壓力中，由工作環境因素所造成的壓力特別受到注意。

就組織層面而言，組織內員工產生工作壓力的因素相當複雜，而歸納學者的研究，組織內的工作壓力來源大抵可分為如下數種：(註 23) (註 24) (註 25) (註 26)

(一)生涯發展

個人在組織中升遷快慢、是否適才適所、缺乏工作安全感、生涯高原

期、工作時間過長、績效薪酬制度不合理等，皆會造成個人生涯發展上的壓力。

(二)人際關係

工作環境中與主管、同事、部屬、顧客等不良的人際關係，例如同事間的過度競爭、缺乏群體支持的工作氣氛等，均會增加工作壓力。

(三)組織結構

組織結構及氣氛、員工低度參與的組織、模糊的組織政策、變革(新政策、新措施的影響)、組織精減，組織倫理等，皆會造成員工的壓力感受。

(四)任務需求

工作負荷、時間壓力、科技衝擊、缺乏自主性、變化性、挑戰性的工作、職責劃分不明確等，都會形成壓力。

(五)角色需求

員工因無法同時滿足各種角色期望因而產生角色衝突壓力(Role Conflict)，例如組織對成員的要求和成員個人的期望、目標、價值相牴觸；因時間有限，無法完成各種角色的扮演因而產生角色過荷壓力(Role Overload)；因組織對其角色要求不明確，而衍角色混淆的壓力(Role Ambiguity)，例如員工的工作目標與責任範圍界定模糊不清等。

(六)組織領導

主管權威專制的領導風格，亦會使員工感到壓力。

(七)工作環境

不良的工作場所如噪音、溫度、空間狹窄、通風不良，光線不足等，皆會造成工作壓力。

參、圖書館館員工作壓力源相關文獻探討

隨著資訊科技的發達，資訊服務業面臨的變革壓力頗大，館員的工作壓力亦有逐年增加的趨勢，圖書館組織中的工作壓力如未加以適當的管理，館員未來勢將受到工作壓力的傷害，因此，實有研究圖書館館員工作壓力並加以管理的必要。而首要之務在於瞭解圖書館工作環境中的壓力源，並以適當策略因應之，以減輕館員的工作壓力，甚至將劣壓轉變為優壓，使館員樂在工作。以下分述圖書資訊學領域在此方面之相關文獻。

一、整體館員之工作壓力源

美國著名圖書資訊學者 Bunge 在 1983 年到 1986 年之間，於 Illinois、Minnesota、Tennessee、及 Wisconsin 等數州舉辦 21 場圖書館館員的壓力管理研討會。會中，Bunge 針對共 850 名來自不同類型之圖書館、不同職位與不同工作內容的與會館員，探討圖書館組織中的工作壓力與工作倦怠感，並將這

些參與者彼此分享的感覺記錄下來，再加以歸類分析所有受訪館員的壓力來源。研究結果發現，整體而言，所有受訪館員最大的壓力源乃是來自於讀者。Bunge 在該研究中並指出，館員高度壓力來源包括與圖書館主管或是讀者溝通、與讀者的人際關係（如讀者的不禮貌與不尊重等）、與同僚的人際關係（如部門間的競爭，專業與非專業館員間的緊張關係，脾氣不佳缺乏敬業精神的同事等）、超額的工作量、不能感受到主管、同事與讀者的肯定等。Bunge 指出館員的壓力源依序為：1.讀者；2.工作負荷；3.主管與其管理行為；4.工作時程安排；5.缺乏正向回饋；6.同事；7.缺乏溝通與訓練；8.角色衝突；9.科技與設備；10.物理工作環境；11.官僚組織行為；12.缺乏挑戰的工作；13.犯錯失敗；14.變遷；15.缺乏經費及資源。（註27）

1989 年，Bunge 分析各種探討壓力管理的文獻，並針對前項之研究中所發現的圖書館組織中之壓力源，再度撰文從圖書館的組織層面探討圖書館館員之工作壓力源問題，並建議相關的組織因應策略；同時，亦強調人事主管、行政人員、和管理者應對館員之壓力源有所了解，並應體認圖書館組織中工作壓力源的存在。文內所提及的館員工作壓力源包括：1.繁重的工作量；2.科技壓力；3.工作內容缺乏挑戰；4.工作成果未得到應有的認同與尊重；5.與館內同事或讀者間的人際關係；6.組織對館員的工作要

求不明確所導致的角色衝突與角色模糊；7.主管不當的管理風格；8.工作物理環境的不良；9.館員對自我生涯規劃的期許與要求（如面臨退休階段的館員）。Bunge 並指出，中階主管以及女性館員特別容易感到壓力而引發工作倦怠。（註 28）

Bunge 特別強調，圖書館組織若欲協助館員面對工作壓力，首應對館員面臨的壓力源有所了解，並藉由各種方式減少組織中的壓力源，如提供在職進修與新進館員的訓練、改善館內工作環境與設備、以適才適所為考量基準安排館員職位、建立良好的組織溝通管道等等。此外，館員個人亦應做好自我認知，對於自己所面對的壓力源以及對自身所產生的影響有清楚的認識，積極吸收各種壓力管理的知能，並加強人際溝通技巧以建立自己的社會支援網絡。文末 Bunge 亦建議當壓力已導致館員產生工作倦怠感時，圖書館組織可遵循協助館員處理壓力問題的模式，先了解導致其產生工作倦怠感的原因，並給予適當的關懷，以協助館員發展良好的壓力管理技巧，進而克服工作倦怠感的困擾。

另外，Ollendorff 也在 1989 年以 Kent State University 的大學圖書館館員中八位男性與十位女性館員為研究對象，利用自編的問卷探討該館館員對工作壓力管理的看法。Ollendorff 發現 28% 的受訪館員對壓力管理所知甚少；82% 的館員認為了解壓力管理會很有幫助；有 11.1% 的受訪館員會採取預

防性的壓力管理策略；72% 館員的壓力因應行為係負面且有害個人身心健康的(如咬指甲、貪食、抽煙、喝酒、對人說話尖酸刻薄、注意力不集中、容易斤斤計較與人爭吵、為小事生氣等)；而 66% 的受訪館員則表示曾經學過壓力管理的技巧與策略；更重要的是，Ollendorff 發現，大部分的館員面對壓力多半僅持消極、不具建設性的心態，而未有實際行動去處理自身的困境；而 89% 的受訪館員針對此種現象，反應了壓力管理亟須列入館員發展計畫課程內的心聲。Ollendorff 的研究結果凸顯館員個人學習壓力管理的必要性，並呼籲圖書館界應該積極重視館員工作壓力的問題，及提供壓力管理的相關訓練課程。（註 29）但是 Ollendorff 的研究僅探討館員個人壓力管理的策略，而未觸及館員工作壓力源的相關議題。

1990 年，Hodges 則以文獻分析的方式探討公共圖書館中階主管工作壓力之問題，此研究指出，館員之工作壓力來源包括組織結構、圖書館內外環境之變遷、經費、與管理風格等皆是。尤其與讀者溝通時所發生的衝突，以及育有幼小子女的館員上班時間與家庭時間無法配合時，對館員而言更是常見的壓力源。這些壓力情境會引起典型的心理症狀如挫折感、冷漠等，導致館員的工作滿意度以及士氣降低，對工作效率以及工作成果亦形成不良的影響。（註 30）

此外，1996 年，Clark 和 Kalin 亦

為文探討館員面對科技壓力的感受問題。Clark 和 Kalin 指出，科技固然可以提供館員工作上的協助，然而，另一方面亦加重人們的工作壓力，並迫使工作完成的時限變得更緊湊。故針對科技壓力的問題，Clark 和 Kalin 建議圖書館管理階層，應隨時注意館員是否配備有最新的電腦設備與軟體可協助完成工作。而提供相關的訓練對館員而言亦為紓解科技壓力的重要方法。同時，並須予館員充分的時間接觸與熟悉如何使用新的科技設備，且適當地獎勵與回饋經過訓練已能嫻熟操控科技設備的館員。此外，並應注意使用電腦時的環境配置，例如定期更新所需的科技設備、添購符合人體工學的桌椅以及佈置人性化的使用空間等，皆可使館員在使用電腦時感到舒適，亦較不會產生因長時間使用電腦而伴隨的不適症狀。（註31）

Williams 於1996年對館員進行一項問卷調查，發現館員的工作壓力源依其感受之嚴重性排序如下：1. 人力不足；2. 時間不夠把工作做好；3. 工作保障；4. 不合理的工作量及時限要求；5. 資源不足；6. 主管指導不足；7. 缺乏正向回饋；8. 不良工作環境；9. 組織變遷；10. 不良溝通；11. 不良支援；12. 與主管的關係；13. 超時工作；14. 工作單調乏味；15. 與讀者的關係；16. 缺乏訓練；17. 與他人的關係；18. 角色澄清；19. 管理工作不力的館員；20. 歧視或困窘。（註32）

民國83年，廖又生對女性圖書館

員壓力管理問題進行初探。文中歸納相關文獻指出女性圖書館館員之壓力源，主要來自個人因素與組織因素，其中個人因素如自我概念、子女、健康等，組織因素如與主管、同僚間的關係、群體氣氛與溝通。文中，廖又生並對紓解女性圖書館館員工作壓力提出幾項建議：在個人方面，如採用反向思考、掌握雙面思考、善用自我治療、安排休閒系列等策略以克服壓力；至於在組織方面，廖又生則建議圖書館應提供有關心理健康方面的情緒體檢、設立輔導中心、交誼廳、館際間聯誼等活動。（註33）

莊耀輝於民國87年，亦分別從個人、組織、與環境三方面，探討館員面臨的身心壓力來源，其中個人因素包括如人際關係、財務經濟窘困、家庭因素、生理疾病等；組織因素如法律規章不明確、升遷不公、資源短缺、人少事煩、賞罰無度等；至於環境因素，則如讀者需求與社會期望升高、資源競爭、技術更新、與績效評比等的壓力。莊耀輝並建議館員適切因應壓力的方式，個人方面如樂在工作、拋棄完美主義、尋求人際支援網絡體系、適度的休閒娛樂等；在組織方面如建全組織制度、合理的管理風格、營造學習型組織氣氛等。然而此項探討仍屬理論性的敘述。（註34）

二、讀者服務館員之工作壓力源

Bunge1987年的研究顯示，讀者服務館員的工作壓力源依序為：1. 讀

者；2.工作負荷；3.未能及時滿足讀者需求；4.缺乏正向回饋（社會不瞭解圖書館工作的價值）；5.非參考性質的工作（排除影印機問題、作記錄或統計等）；6.工作經常被打斷；7.擁擠的工作環境；8.工作（輪班）時間不正常；9.設備出狀況；10.缺乏經費及資源；11.工作中必須保持良好禮儀態度；12.重複及瑣碎的參考問題；13.不良的內部溝通等。Bunge 並特別指出，參考館員常因未得到讀者之正面回饋，而感到挫折感。（註35）

1992 年，Kupersmith 以文獻分析法探討資訊科技創新對參考館員造成的壓力與影響。Kupersmith 以四個層面分析參考館員的科技壓力，其一為對工作勝任與否的焦慮，館員在訓練不足的情況下被要求操作新的線上搜尋或光碟系統、或平常甚少使用的舊系統，壓力便隨之產生，而易使館員陷入負面的自我評價，預期失敗的心理等；其二為資訊超載，當各種有關參考工作需用的新技術資訊大量引進，超過館員可以吸收的程度，館員沒有充分的時間可以練習，因而求知的好奇心受到挫折；其三為角色衝突，由於資訊科技快速進步，讀者可透過搜尋系統自行擷取資料，館員的角色由過去受到尊敬、掌控資訊的搜尋專家轉變為 CD-ROM 的管理員，處理夾紙或更換墨水匣的操作工作；其四為組織因素，如組織文化與氣氛等皆為參考館員工作壓力之來源。Kupersmith 在文中提出館員個人與組

織壓力因應的策略：個人因應的策略包括身心放鬆、時間管理、正面積極的態度、幽默感、保持健康的身體等；而圖書館組織方面的策略則包括對館員的信任、培養合作精神、安排科技新知研討與訓練、提供館員實作的機會、及指定專人負責特別業務等。（註36）

1998 年 Ferkol 研究 Ohio 州 101 位公共圖書館參考館員的工作壓力源及工作滿意的來源，調查結果發現讀者仍是館員最大的工作壓力源，其次是工作負荷，其他壓力源依序為同事、薪資福利不足、工作時間不足及主管等，只有少數館員提到科技及網際網路是其壓力源。（註37）

民國 90 年，劉採瓊以某國立圖書館的流通館員為例，經與該館流通館員訪談討論後，運用特性要因圖（Cause-and-effect Diagram）分析出流通館員的主要工作壓力來源為工作本身、工作環境、工作負荷、工作設計、組織領導、同事關係、讀者、行政配合、家庭、人格特質、生活變遷等因素。劉採瓊再以上述之了解作為前提，佐以相關文獻的分析與探討，歸結出可供館員參考的紓解壓力之建議，包括：館員須正視壓力存在的事實、以認知重建、自我肯定、建立支援性系統、正確的休閒活動及藉助放鬆訓練等方法，可有效調適壓力。同時，劉採瓊並建議圖書館組織在其經營策略的概念中，應同時注重服務市場的外在策略以及加強人力資源的內在策略，藉

由組織系統制度與整體環境的改善，幫助館員克服壓力。（註38）

三、技術服務館員之工作壓力源

1984年，Leung為文探討技術服務館員的工作壓力來源，並將其分為下列三類：1.工作本身的因素：包括過度負荷、辦公室空間擁擠不堪、決策數量龐大、圖書館工作面臨快速的變遷等；2.個人角色與工作中的人際關係：如角色衝突、角色混淆、缺乏工作績效回饋、與主管、部屬、同儕間的關係及工作場所規則等；3.組織結構及氣氛：包括未能參與決策過程、不良的溝通、目標不明確等。至於紓緩工作壓力的措施，Leung則鼓勵館員從瞭解自己著手，並對工作中的壓力情境盡量抱持積極、正向、且具有建設性的心態，以自我鼓勵取代過度的自我批評、自我要求與完美主義，並應注意對未來可能發生的問題預作規劃與安排。Leung同時亦呼籲圖書館組織，應使館員對其自身工作成果的價值有所認知並予以正向的回饋與肯定，館員若能了解其工作上的努力係促使圖書館達成組織目標的關鍵因素時，將有助於紓緩館員因個人角色或組織因素而產生之工作壓力。（註39）

Bunge在1987年的研究中發現，相對於參考館員常受挫於未得到讀者之正面回饋，編目館員的工作壓力源則為工作量過重、與即時的時間壓力。Bunge指出技術服務館員的工作

壓力源依序為：1.工作負荷；2.缺乏正向回饋（不能感受其他部門同事的肯定）；3.工作缺乏整體性（工作項目太多、須在不同任務間適當分配時間）；4.工作環境不良（吵雜）；5.缺乏挑戰的工作（單調乏味）；6.科技與設備（電腦當機、系統更換太快）；7.缺乏經費及資源；8.未能參與決策。（註40）

民國90年，洪翠錨亦以文獻分析法從個人、組織、與社會三個層次探討編目館員工作壓力來源，其中個人因素如性別、年齡、家庭、健康狀況等，皆與館員的工作壓力感受息息相關；組織因素則如工作負荷過重、單調缺乏變化的工作內容、缺乏正向的回饋、不良且擁擠的工作物理環境、缺乏進修與學習的機會；社會因素則為缺乏讀者、同事及主管之正向回饋、經費限制、科技發達、與組織網路資源的壓力等。洪翠錨並建議館員個人應有正確的自我覺察、自我肯定與角色知覺，同時呼籲圖書館組織透過採行加強壓力管理的訓練與課程、妥善處理館內的人力配置、促進組織溝通機制、調整組織編制、以及改善組織的空間與環境等措施，協助紓解編目館員之工作壓力。（註41）

四、讀者服務與技術服務館員工作壓力源之比較研究

1989年，Ostler與Oon在美國Brigham Young University參考Bunge對館員工作壓力的分類，使用問卷調查方式

從事館員壓力之個案分析研究，該研究比較從事讀者服務、技術服務與館藏發展三類不同性質的館員之工作壓力來源。Ostler與Oon的研究指出，受訪館員的最大的壓力源為工作負荷，對於工作缺乏挑戰性所產生的壓力感受最低。（註42）

Ostler與Oon認為，壓力源與館員的工作性質有關，其中技術服務部門對資訊科技與設備更新的壓力感受最為深刻，而對於讀者壓力感受最低；而讀者服務部門之館員則對來自於與讀者接觸之壓力較感吃力，對變遷（包括政策、專案責任、程序等的變化）的壓力感受最低；館藏服務館員的最高壓力是來自官僚體系，對於工作缺乏挑戰性的壓力感受最低。就此案例與Bunge的研究結果比較，Ostler與Oon認為，Bunge高估了館員來自讀者及主管/管理的壓力，而低估了館員來自角色衝突、缺乏預算與資源、科技與設備的壓力。Ostler與Oon研究中並提及一般館員之壓力因應方式，如保持幽默、定期運動、尋求家人與朋友支持、冥想、與主管溝通等。

而Schneider在1988年，則應用問卷與訪談之方式針對200名公共圖書館館員，從事一項讀者服務館員與技術服務館員工作壓力與工作滿意度之比較研究。Schneider以工作內容、組織氣氛、工作負荷、同事關係、主管關係等五個項目量測館員的工作壓力。其研究結果顯示，館員對於工作內容皆有正面的感受，覺得所從事者

為有用且有意義之工作，圖書館內的主管關係及同事關係亦相當良好。Schneider並指出，讀者服務館員的主要壓力來源為：1.工作量及工作進度不能預估及無法控制；2.與讀者的接觸與互動。同時，該研究顯示，受訪館員對於圖書館館內的組織氣氛評價不高，而讀者服務館員較諸技術服務館員更易受到人力不足及不良組織氣氛的傷害；圖書館管理階層與館員們溝通不良，且館員參與決策機會的缺乏與工作空間的不足皆是受訪館員的工作壓力源。（註43）

另外，Schneider的研究結果發現，讀者服務館員在主管關係及同事關係方面所給的評分，比技術服務館員更高。針對此一現象，Schneider認為，人力缺乏結果極可能因館員請假而無法提供讀者服務，為了維持圖書館讀者服務業務的正常運作，讀者服務部門的館員間必須有更密切的協調與合作，因而在主管關係及同事關係方面有較高評分。但大部份館員認為人力不足造成工作負荷太重，而讀者服務館員工作負荷的壓力較技術服務館員更重（但亦較技術服務館員有更高的工作滿意）。Schneider指出，讀者服務館員與技術服務館員在工作負荷壓力感受上最大的差異，在於無法預測尋求讀者服務的讀者有幾位，服務又必須馬上提供，且服務所耗時間不確定，再加上經常被打斷工作（特別是電話），因而造成工作進度及工作量的不可預測性；相對地，技術服務工

作可以客觀衡量，有多少人做多少事，所有的遲延皆是有原因的，亦較少發生工作被打斷的情形，因此工作的進度較可預測，相對而言，技術服務館員對工作有較大的控制力，在這方面的壓力較少。此外，讀者的需要必須馬上回應，沒有讀者時才有時間從事書面工作，而讀者服務館員被指派的工作在性質上較諸技術服務工作更適合帶回家中繼續完成，因此，讀者服務館員更可能將未完成之工作帶回家加班。

在Schneider的研究中，讀者服務館員認為，讀者的要求富變化性、回應讀者問題的挑戰性、專案的計劃與執行、展覽的安排等，可帶給館員工作的變化性及創造性的思考，為讀者服務工作中最能產生工作滿足的部份，然而人力不足使得最滿意的部分亦變成工作壓力源。由於人力不足，讀者服務館員上班時沒有足夠的專用時間做特別的專案企劃及書面工作，而必須在參考桌或借還書桌工作，且經常被打斷，因而引發工作挫折感；再者，工作空間的不足，館員必須共用空間，有空時就尋找工作空間、搬出資料、回想、重新組織思想等，時間一到又要中止工作收拾資料，下次重新再來，又要耗費時間於「溫故知新」，因此更加劇此一問題的壓力。同時，Schneider亦指出，讀者服務館員其工作地點是在公開場所中，因此服務過程中須隨時注意表現和悅禮貌的態度，此亦為讀者服務館員的工作

壓力來源。

Schneider認為，過份強調生產力及獨裁專制式的領導風格，會造成圖書館嚴峻的組織氣氛；經費不足不應是溝通不足、不將館員納入決策參與、或是不良的組織氣氛的藉口；良好之組織氣氛對館員壓力的感受有重要的影響，管理階層應更努力地與館員建立、維持更好的工作關係。

造成館員工作壓力之因素相當複雜，當外在環境的要求與館員的內在自我要求超過館員所擁有之內外在資源時，館員即會感受壓力。綜整以上相關文獻，可知自1980年代起，美國圖書資訊學界方開始注意研究館員工作壓力此一主題，而其中大部分集中於工作壓力之定義、症狀與壓力源之探討，並觸及壓力管理或壓力因應之技巧。（註44）經歸納分析有關國內外圖書館館員工作壓力之文獻，各研究者提及之工作壓力源包括：工作負荷、工作設計、工作物理環境、工作本身／內容、工作能否勝任、進修與學習機會、資訊超載、辦公室空間、科技與設備、館內外環境變遷、經費限制、自我概念、角色衝突、角色混淆、缺乏回饋、組織結構、組織文化與氣氛、組織內人際關係、行政配合、管理風格／領導、績效評比、升遷不公、資源短缺、工作場所規則、未能參與決策、不良溝通、目標不明確、讀者、家庭子女、生活變遷、健康、個人財務窘困等三十二項。其中，最常為研究者提及之館員工作壓

力源為：工作負荷、組織內的人際關係及讀者等三項，至於績效評比、升遷不公、生活變遷、健康、個人財務窘困等壓力源則僅見於國內文獻，而在國外文獻中並無此方面之探討，究此現象，可能係國情不同所致。

此外，研究館員工作倦怠感在館員工作壓力的相關文獻中佔有相當之比例。基本上，工作倦怠感是在高度人際接觸的工作壓力狀態下所產生之長期情緒反應。換言之，工作倦怠感係工作壓力的結果，工作倦怠感反映側重心理症狀，尤其是耗竭感——一種個體精力被掏空的感覺；而工作壓力為衍生工作倦怠感之充分條件，但非屬必要的條件。就相關研究領域而言，無論是圖書館館員之工作倦怠感或工作壓力之實証研究皆仍有待充實，尤其國內的研究甚為稀少，且大多僅止於理論性之探討與敘述，而筆者之研究側重於館員在圖書館組織中的工作壓力狀況，因此正可彌補此方面之不足。

肆、我國公立大學暨學院圖書館館員工作壓力源調查

筆者為探討我國圖書館組織中各種工作壓力源之現況，並協助館員瞭解個人所面臨的工作壓力及其產生的因素，同時提供圖書館組織人力資源規劃及施行館員工作壓力管理措施實務之參考，因此，筆者乃採用文獻分析、問卷調查、訪談及統計分析之研究方法，以我國公立大學暨學院之圖

書館館員為研究對象，從事本探索性之研究。以下即分述本研究之設計與實施步驟及研究結果。

一、研究設計與實施

本研究首先參考國內外工作壓力的相關文獻，以瞭解工作壓力的相關理論與實證研究，作為研究架構的基礎。而為深入瞭解館員實際的工作壓力源，於設計調查問卷之前，先根據理論為基礎發展訪談項目，預先擬出圖書館組織中可能之工作壓力源，繼而與10位館員進行面對面深度訪談，再根據訪談結果，參考學者Cooper等發展之「工作壓力指數」(Occupational Stress Indicator, OSI) 加以修訂(註45)，成為本研究中用以量測受訪館員工作壓力源之調查問卷。Cooper等學者之「工作壓力指數」，係基於「壓力乃個體與工作環境中潛在壓力源互動的歷程」之觀點而發展，主要考量因素為員工與工作環境的互動、工作環境中潛在的壓力源和工作者的特質及習慣性等；在OSI模式中，壓力的來源包括工作本身因素、主管、同事、生涯發展與成就、組織氣氛與制度、家庭與工作的互動等。OSI的理論模式統整以往工作壓力的研究成果，因此適於作為各種職業工作壓力情境評估之理論基礎。(註46)

本研究之問卷共提出49種可能為館員壓力源之工作情境，詢問館員在受訪時之最近三個月內，是否經歷該情境，以及對該情境是否感受到壓

力。館員對壓力之感受共分為高度壓力、中度壓力、少許壓力、沒有壓力等四種，分別給予 4、3、2、1 之評分，而將問卷所有問題之評分累計，即為該館員之整體工作壓力指數。本次調查回收之問卷，經分析其信度係數（Cronbach Alpha）為 0.91，顯示問卷具有相當良好之信度。

筆者依民國 91 年教育部「學校通訊錄及各類統計」（http://140.111.1.22/school/index_a1.htm，檢索日期：2002 年 2 月 18 日）中公布之 54 所公立大學暨學院（含技術學院），以其編制內之圖書館館員（不包括館長與副館長）為研究對象，於民國 91 年 6 月下旬寄發 734 份問卷，於民國 91 年 7 月 21 日回收 519 份問卷，而扣除填答不完全或基本資料未填者，共得有效問卷 494 份。隨後進行回收問卷之編碼與統計分析，繼之輔以電話訪談、面對面晤談，以深入探究館員內心的想法，最後歸納問卷調查結果分析如次。

二、研究結果

（一）館員個人基本資料分析

根據回收之有效問卷，進行樣本人口統計變項分析。在性別方面，受訪館員大部分為女性，計有 434 位（佔樣本數 87.7%），男性館員 60 位（12.3%）；其中在 25 歲至 45 歲間的館員佔 74%；而在婚姻狀況方面，已婚者佔三分之二；在館員學歷方面，

最多為大學畢業佔 60.4%，次多的為研究所佔 22.4%；三分之二館員係圖書資訊相關科系畢業；在圖書館工作年資方面，五年以下者約 20%，廿年以上者為 16.8%；擔任主管職務之受訪館員佔 23%。另外，在本次調查中，受訪館員從事技術服務工作者計有 143 位（28.9%），讀者服務館員有 188 位（38.3%），行政服務館員共計 31 位（6.3%），混合服務館員（工作內容同時涵蓋各種服務）則有 132 位（26.7%）。

（二）館員工作壓力感受

本次調查中，39%的受訪館員表示，在問卷內所述的一個或一個以上的工作情境中感受到高度壓力，44.0%的受訪館員表示，在問卷內所述的一個或一個以上的工作情境中只感受到中度的壓力，僅有 1.4%的受訪館員表示未在問卷內所述的任何工作情境中感受壓力，受訪館員對工作壓力的感受統計如表一。

（三）館員工作壓力源

1. 全體受訪館員之工作壓力源

問卷經分析後，得出受訪館員對圖書館組織中各種工作情境所感受之壓力，以及人數之百分比統計如表二。由表二的統計可知，對所有受訪館員而言，前十五大工作壓力源依序分別為：(1)資訊科技快速變遷的挑戰；(2)工作負荷太重；(3)工作常被打斷無法專心一次完成；(4)新

表一 館員工作壓力感受統計表

壓力感受	佔受訪館員百分比	說明
高度壓力	39.2%	在問卷內所述的一個（或以上）工作情境中感受到高度壓力
中度壓力	44.0%	在問卷所述的工作情境中最多只感受到中度壓力
少許壓力	15.4%	在問卷所述的工作情境中最多只感受到少許壓力
沒有壓力	1.4%	未在問卷內所述的任何一個的工作情境感受壓力

政策與新措施的實施；(5)常須限時完成各項工作；(6)館內設備資源的取得與更新困難；(7)職務分工與工作範圍劃分不明確；(8)讀者的抱怨與批評；(9)工作太多挑戰性與變化性；(10)為求人際關係和諧壓抑自我

情緒；(11)認為工作沒有前途；(12)館內溝通與資訊流通不良；(13)缺乏進修機會；(14)讀者要求太多；(15)處理讀者的問題行為。

2. 技術服務、讀者服務、行政服務及混合服務館員之工作壓力源

表二 館員工作壓力源表

排序	工作情境（工作壓力源）	平均評分	壓力感受（佔受訪館員百分比）			累計(%)
			少許壓力	中度壓力	高度壓力	
1	資訊科技快速變遷的挑戰	2.41	40.2	34.7	10.3	85.2
2	工作負荷太重	2.39	38.6	34.5	10.1	83.9
3	工作常被打斷無法專心一次完成	2.14	43.2	31.8	9.1	74.1
4	新政策與新措施的實施	2.10	49.9	24.2	4	77.5
5	常須限時完成各項工作	2.09	45.1	22.0	6.5	73.6
6	館內設備資源的取得與更新困難	1.92	41.2	17.6	5.1	63.9
7	職務分工與工作範圍劃分不明確	1.91	36.2	17.2	6.7	60.1
8	讀者的抱怨與批評	1.87	51.7	12.3	3.4	67.4
9	工作太多挑戰性與變化性	1.87	36.6	17.8	4.8	59.2

10	為求人際關係和諧壓抑自我情緒	1.86	46.3	14.7	3.4	64.4
11	認為工作沒有前途	1.83	31.5	14.1	7.7	53.3
12	館內溝通與資訊流通不良	1.82	39.2	16.0	3.6	58.8
13	缺乏進修機會	1.80	35.2	13.5	5.9	54.6
14	讀者要求太多	1.78	48.5	10.1	3.2	61.8
15	處理讀者的問題行為	1.77	44.0	11.3	3.4	58.7
16	人事績效考核不公平	1.77	30.3	14.5	6.9	51.7
17	館內各部門不團結，各自為政	1.77	36.4	12.3	5.3	54
18	對自己的工作表現不滿意	1.76	46.5	11.1	2.4	60
19	升遷的不確定性	1.76	26.3	15.8	6.1	48.2
20	缺乏職權完成工作（有責無權）	1.76	34.1	14.5	4.0	52.6
21	個人的工作理念與圖書館政策、措施有所衝突	1.75	41.4	11.5	3.4	56.1
22	不明瞭主管對自己的工作要求或期待	1.74	44.0	12.3	2.8	55.7
23	無法認同主管的管理與領導風格	1.70	32.7	11.9	4.4	49
24	工作太忙致使休閒時間不足	1.69	35.2	9.3	4.8	47.2
25	工作缺乏挑戰性與變化性	1.68	32.1	13.7	2.8	48.6
26	薪水與福利不足	1.68	27.9	13.9	4.0	45.8
27	主管對工作績效要求過高	1.63	35.4	9.1	3.2	47.7
28	缺乏參與決策的機會	1.62	30.5	11.3	3.0	44.8
29	缺乏工作自主權	1.60	35.2	9.3	2.0	46.5
30	能力無法勝任現在的工作	1.58	37.0	7.5	2.0	46.5
31	不能感受到讀者對我工作的尊重	1.58	30.9	9.1	3.0	43
32	在工作中缺乏同事或主管的支援 感覺孤立	1.58	32.3	8.7	2.6	43.6

33	工作物理環境不理想(如擁擠、噪音、光線不足等)	1.55	30.3	8.9	2.4	41.6
34	與讀者間的人際互動	1.54	38.4	6.1	1.0	45.5
35	必須作重要的決策	1.54	38.3	10.3	1.8	40.4
36	太多會議	1.53	30.3	8.1	2.0	40.4
37	身體的健康狀況不佳	1.53	29.3	9.3	1.8	40.4
38	目前工作性質與個人專長、志趣不符	1.52	29.5	8.7	1.8	40
39	家庭與工作無法同時兼顧	1.52	26.1	7.3	3.8	37.2
40	與親友相處時間過少	1.50	28.5	8.1	1.8	38.4
41	須管理或督導(屬下)	1.50	22.6	10.9	1.8	35.5
42	館內同事間不睦的人際關係	1.48	32.1	5.7	1.4	39.2
43	子女教育及教養問題	1.48	20.6	8.7	3.4	32.7
44	同事間競爭激烈	1.46	28.9	6.3	1.4	36.6
45	強制定期工作輪調	1.43	22.4	7.7	1.8	31.9
46	不受主管或是同事的重視或肯定	1.42	22.8	6.7	1.8	31.3
47	與主管相處不睦	1.34	20.0	3.6	2.2	25.8
48	與家人關係不良	1.17	14.5	0.8	0.4	15.7
49	家人不支持我從事的工作	1.13	8.1	1.8	0.1	10

各類館員其工作內容不同，其工作壓力源之大小順序亦有所不同，表三列出技術服務、讀者服務、行政服務、混合服務館員排序前五名的工作壓力源。由表三可看出，在表二中的前十五大工作壓力源，仍出現在表三中，但已可看出不同工作性質的館員其主要壓力源已有差異，例如，「讀者」是讀者服務館

員、混合服務館員及行政服務館員的主要工作壓力源之一，但並非技術服務館員的主要工作壓力源；再如，行政服務館員感受到「太多的會議」及「必須作重要決策」的壓力，但對其他的館員而言，則並非其主要的工作壓力源；技術服務館員認為「工作沒有前途」、「升遷的不確定性」是他們的主要工作壓

表三 各類館員之十五大工作壓力源比較

工作性質 排序	技術服務	讀者服務	行政服務	混合服務
1	工作負荷太重	資訊科技快速變遷的挑戰	工作負荷太重	工作負荷太重
2	資訊科技快速變遷的挑戰	工作負荷太重	常須限時完成各項工作	資訊科技快速變遷的挑戰
3	新政策、新措施的實施	工作常被打斷無法專心一次完成	工作常被打斷無法專心一次完成	工作常被打斷無法專心一次完成
4	常須限時完成各項工作	新政策、新措施的實施	資訊科技快速變遷的挑戰	常須限時完成各項工作
5	工作常被打斷無法專心一次完成	讀者的抱怨與批評	新政策、新措施的實施	新政策、新措施的實施
6	認為工作沒有前途	處理讀者的問題行為	工作太多挑戰性與變化性	館內設備資源的取得與更新困難
7	職務分工與工作範圍劃分不明確	常須限時完成各項工作	對自己的工作表現不滿意	職務分工與工作範圍劃分不明確
8	館內設備資源的取得與更新困難	讀者要求太多	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒
9	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	館內設備資源的取得與更新困難	太多會議	讀者的抱怨與批評
10	缺乏進修機會	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	讀者的抱怨與批評	讀者要求太多
11	館內溝通與資訊流通不良	職務分工與工作範圍劃分不明確	館內設備資源的取得與更新困難	館內溝通與資訊流通不良
12	升遷的不確定性	工作太多挑戰性與變化性	必須作重要的決策	人事績效考核不公平
13	不明瞭主管對自己的工作之要求或期待	館內溝通與資訊流通不良	不明瞭主管對自己的工作之要求或期待	缺乏進修機會
14	工作太多挑戰性與變化性	個人的工作理念與圖書館政策、措施有所衝突	工作太忙致使休閒時間不足	缺乏職權完成工作（有責無權）
15	人事績效考核不公平	館內的各部門不團結，各自為政	職務分工與工作範圍劃分不明確	處理讀者的問題行為

力源，但在其他館員則不同。「缺乏進修機會」是技術服務館員、混合服務館員的十五大工作壓力源，但並非讀者服務館員及行政服務館員的主要工作壓力源之一。

此外，為了更深入瞭解技術服務與讀者服務部門不同類組之受訪館員對工作壓力源的看法，筆者復針對各受訪圖書館組織編制與工作職掌內容相似之資訊系統、編目、參考及流通等四類組館員之工作壓力源再加以進一步分析，其他如採訪、期刊等，各館之分組並不盡相同，因此，不納入進一步分析之範圍；表四列出資訊系統、編目、參考及流通等四類組館員主要的十五項工作壓力源。就工作的挑戰性與變化性而言，資訊系統與參考館員因為「工作太多挑戰性與變化性」而感受壓力，但對編目館員「工作缺乏挑戰性與變化性」卻是其第四大工作壓力源。同樣是讀者服務，流通館員來自讀者的壓力源其排名較參考館員高，例如「讀者的抱怨與批評」為流通館員第二大工作壓力源，但對參考館員而言則是第八大工作壓力源。另外，編目館員與流通館員皆感到「工作沒有前途」的壓力，但編目館員的感受則更嚴重。「對自己的工作表現不滿意」係資訊系統與參考館員的主要工作壓力源，此現象顯然與二者的工作性質有關。而「缺乏參與決策的機會」、「缺乏進修機會」為編目館員之十五大工作壓力源，然對

其他館員而言則否。

四、討論與分析

1. 我國公立大學暨學院圖書館館員工作壓力沉重

根據 Caputo 的研究指出，圖書館館員的工作壓力並不遜於其他助人服務的行業（註 47），然而由於一般大眾對圖書館館員工作性質之缺乏瞭解及錯誤認知，多數認為館員並不會有太多的工作壓力存在，即使圖書資訊專業人員亦因而長期以來忽視對圖書館館員工作壓力的瞭解。但事實上，館員承受的壓力並不如外界想像輕鬆，誠如 Kniffel 所言：「多年來人們認為圖書館館員只要坐著閱讀就可以了，看起來工作輕鬆容易。但事實上，館員的工作包含了處理一連串、不間斷的人際關係事件，這些人際事件的處理足以讓精神分析師發狂；讀者服務的館員必須排解爭吵，保護圖書館免於讀者暴力或蠻行的破壞，還要保持微笑，對各形各色讀者表現得體的服務行為」。（註 48）另外，Payette 及 Guay 利用 Holmes 和 Rahe 所設計的生活改變壓力量表（Life Change Stress Scale），調查圖書館館員工作壓力的影響，其研究報告指出，41%的受訪館員在工作中感受到壓力。（註 49）在本研究中，39%以上的受訪館員在一項或一項以上的工作情境感受到高度壓力，及 44%的館員感受到圖書館工作環

表四 資訊系統、編目、參考及流通館員之十五大工作壓力源比較

工作性質 排序	資訊系統	編目	參考	流通
1	工作負荷	資訊科技快速變遷	資訊科技快速變遷	資訊科技快速變遷
2	資訊科技快速變遷	工作負荷	工作負荷	讀者的抱怨與批評
3	工作被打斷無法專心	認為工作沒有前途	工作被打斷無法專心	工作被打斷無法專心
4	工作太多挑戰性與變化性	工作缺乏挑戰性與變化性	限時完成工作	讀者要求太多
5	新政策新措施實施	缺乏參與決策的機會	新政策新措施實施	新政策新措施實施
6	限時完成工作	新政策新措施實施	工作太多挑戰性與變化性	處理讀者的問題行為
7	職務分工與工作範圍劃分不明確	缺乏進修機會	館內設備資源的取得與更新困難	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒
8	不明瞭主管對自己的工作之要求或期待	人事績效考核不公平	讀者的抱怨與批評	工作負荷
9	館內溝通與資訊流通不良	升遷的不確定性	處理讀者的問題行為	與讀者間的人際互動
10	對自己的工作表現不滿意	限時完成工作	讀者要求太多	缺乏職權完成工作（有責無權）
11	館內設備資源的取得與更新困難	職務分工與工作範圍劃分不明確	薪水與福利不足	職務分工與工作範圍劃分不明確
12	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	館內溝通與資訊流通不良	館內的各部門不團結，各自為政	無法認同主管的管理與領導風格
13	無法認同主管的管理與領導風格	館內設備資源的取得與更新困難	對自己的工作表現不滿意	限時完成工作
14	缺乏職權完成工作（有責無權）	工作被打斷無法專心	個人的工作理念與圖書館政策、措施有所衝突	認為工作沒有前途
15	能力無法勝任現在的工作	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	為求人際關係和諧，壓抑自我情緒	館內溝通與資訊流通不良

境中的某些情境帶給他們中度壓力感受，如此之比例不可謂不高，值得圖書館管理階層注意。

2. 圖書館館員工作壓力源可歸納為九類

本次調查之問卷共提出 49 項工作情境探討館員的工作壓力源，經以 SPSS 統計軟體進行因素分析 (Factor Analysis)，採用主成份分析法 (Principal Component Analysis) 找出共同因素，經最大變異法 (Varimax) 加以轉軸，取因素特徵值 (Eigenvalue) 高於 1 者，將各項工作壓力源其因素負荷 (Factor loading) 大於 0.5 者歸納為九類，共可解釋 62.1% 的變異量 (如表五所示)，其中，因「工作物理環境不理想 (如擁擠、

噪音、光線不足等)」之工作情境其因素負荷只達 0.34，不予納入以上九類中。

以下分述表五中九類館員工作壓力源之內容：

- (1)生涯發展：其壓力來自於薪水福利不足、績效考核不公、升遷的不確性、缺乏進修機會、缺乏參與決策、缺乏工作自主、與個人志趣不符、缺乏挑戰性與變化性、工作沒有前途等工作情境。
- (2)組織氣氛：其壓力來自同事間人際關係不睦、個人理念與館方政策措施衝突、主管的管理與領導風格、溝通不良、館內設備資源取得與更新困難、各部門不團結、為求人際和諧壓抑自我情緒、同事競爭激

表五 館員工作壓力源因素分析表

因素名稱	因素特徵值	解釋變異量 (%)	包含題目數	平均每題之評分
因素 1 生涯發展	16.71	34.1	9	1.70
因素 2 組織氣氛	3.34	6.8	9	1.71
因素 3 讀者關係	2.30	4.7	5	1.72
因素 4 個人與家庭	1.85	3.8	6	1.38
因素 5 任務需求	1.47	3.0	6	2.02
因素 6 主管關係	1.37	2.8	4	1.53
因素 7 變遷	1.19	2.4	3	2.09
因素 8 監督管理責任	1.08	2.2	4	1.50
因素 9 工作之權能不足	1.07	2.2	2	1.72

烈、同事或主管的支援不足等。

- (3)讀者關係：其壓力來自館員與讀者之人際互動、讀者要求太多、問題讀者、讀者的抱怨與批評、不能感受到讀者的尊重等。
- (4)個人與家庭：其壓力來自家人不支持、家庭與工作無法兼顧、與親人相處時間過少、健康狀況、家人關係不良、子女問題等。
- (5)任務需求：其壓力來自工作負荷、過多挑戰性與變化性、工作常被打斷、工作時限、工作範圍劃分不明確、工作太忙休閒不足等。
- (6)主管關係：其壓力來自未受主管肯定、不明瞭主管要求、與主管相處不睦、績效要求過高等。
- (7)變遷：其壓力來自資訊科技快速變遷、新政策及新措施的實施、不滿意自我表現等。
- (8)監督管理責任：擔任主管職務者，其身負督導屬下之責、太多會議、做決策、強制定期輪調等，皆為擔任主管之受訪館員的壓力來源。
- (9)工作之權能不足：其壓力來自自責無權無法完成工作、無法勝任現在的工作等。

由各類工作壓力源之每題平均評分可知，受訪館員在「變遷」類及「任務需求」類的工作壓力源感受的壓力較大，來自於「個人與家庭」類的壓力源感受較少。

3. 全體受訪館員前十五大工作壓力源之分析

全體受訪館員的前十五大工作壓

力源可歸納為五類性質之工作情境：

- (1)為「變遷」，即資訊科技快速變遷的挑戰及新政策與新措施的實施；(2)為「任務需求」，包括工作負荷太重、工作常被打斷無法專心一次完成、常須限時完成各項工作、職務分工與工作範圍劃分不明確、工作太多挑戰性與變化性等五項；(3)為「讀者關係」，包括讀者的抱怨與批評、讀者要求太多、處理讀者的問題行為等三項；(4)為「組織氣氛」，包括館內設備資源的取得與更新困難、館內溝通與資訊流通不良、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等三項；(5)為「生涯發展」，包括認為工作沒有前途及缺乏進修機會等二項。

「變遷」為本次研究中受訪之公立大學暨學院圖書館館員最沈重的工作壓力來源，此發現與文獻分析中Bunge 及 Ferkol 的研究結果不同，二者的研究結果皆認為讀者才是館員的最大壓力源。一般言之，變遷會為個體帶來壓力，就館員最大的工作壓力源「資訊科技快速變遷的挑戰」而言，其帶給館員之壓力即為學者所謂的科技壓力。科技壓力是現代社會、國內國外、各行各業普遍存在的問題。1984年，Brod 首先提出科技壓力的觀念，認為科技壓力乃是一種在現代文明中發生的適應疾病，起因於面對電腦科技而產生的無力感。（註50）根據Robbins，個人面對電腦自動化及各種創新技術，會衍生科技不確定感(Technological Uncertainty)的心理壓

力，除了對自己原有的技能與經驗感到疑惑外，同時又懼怕甚至排斥學習這些新科技，此即為科技壓力。（註51）而圖書資訊學領域學者Kupersmith則將科技壓力定義為：「科技壓力乃由於參考館員所應掌握的科技工具不斷擴張，導致憂慮及心理壓力」。（註52）至於Bartlett則進一步指出，科技壓力係館員面對快速變遷的科技時所感到之生理上、心理上、與情緒上的緊繃狀態。（註53）換言之，館員一方面樂見新科技免除圖書館例行繁瑣的工作，一方面則須不斷持續學習新科技與熟練新系統的操作及應用，因而衍生心理壓力。

圖書資訊學文獻指出，參考館員之科技壓力源主要來自資訊的過度負荷、角色衝突與角色模糊等因素。圖書館大量引進的資訊技術與電腦系統，往往超越參考館員所能吸收的程度，參考館員不僅須熟悉並使用數量不斷增加的電腦系統，同時也必須在這些系統和包括了新手、或近於專業的讀者群之間扮演中介的角色（註54），而學校提供的專業課程，往往跟不上科技進步與讀者需求變化的速度，參考館員常因缺乏足夠的訓練而衍生壓力。

但事實上，不僅讀者服務館員對科技的變遷感受壓力，技術服務館員亦有相同的壓力感受。洪翠錨分析科技發展對編目館員的工作壓力，認為資訊科技的發展，帶動圖書館事業的變革，LD、MusicCD、VCD、MD、MO、

DVD等新式資訊載體的出現，考驗館員對編目規則的引用能力；館員亦須不斷地適應電腦與網路新功能對編目專業的影響，由DOS到Windows、由telnet到WWW、由機讀編目到Metadata、SGML、HTML、XML等一再地更新，常使編目館員有措手不及之感；同時，網路科技的發達與普及，豐沛的網路電子資源之組織問題，亦使編目館員拙於應付。（註55）在本研究中，讀者服務館員、技術服務館員、行政服務館員、混合服務館員對「資訊科技快速變遷的挑戰」的壓力感受如表六所示。由表中可發現，在各類組館員中，技術服務館員對「資訊科技快速變遷的挑戰」的壓力感受最高；此與文獻分析中所述Ostler與Oon兩位學者在1989年的研究結果相同。技術服務館員及混合服務的館員感受到高度壓力的情況，亦較從事讀者服務的館員嚴重。此一現象是否表示技術服務部門應用資訊科技變遷的速度較快，則尚待進一步研究。

「新政策與新措施的實施」係圖書館組織結構環境的變遷，為受訪館員的第四大工作壓力源。此一現象適足以反映圖書館組織為了適應資訊科技的變遷，及滿足讀者多樣化的需求，而不斷在館務工作上採行革新的政策與措施；由於施行新的政策與措施，館員須改變舊有行為習慣以適應，自然對於頻繁的改變感到壓力。

在「任務需求」的工作壓力源中，受訪館員感到壓力最大者為工作

表六 不同工作性質受訪館員對「資訊科技快速變遷的挑戰」的壓力感受表

館員類別	壓力感受		累計
	中度壓力	高度壓力	
技術服務館員	37.1%	11.9%	49.0%
混合服務館員	31.8%	12.1%	43.9%
讀者服務館員	36.0%	7.9%	43.9%
行政服務館員	29.0%	9.7%	38.7%

負荷太重，工作負荷過重是館員普遍感受的重大壓力，名列第二大工作壓力源，此與文獻分析中 Ferkol、Bunge 等的研究發現一致。此一現象或許與政府逐年減少對公立大學之補助而要求各校自籌經費，及圖書館員額為編制所限有關；在經費、人力無法增加的限制下，每一位館員所負擔的工作量自然增加，因此，工作負荷增加是普遍的現象，而名列第二大工作壓力源。其他與工作有關的工作情境有工作常被打斷無法專心一次完成、常須限時完成各項工作、工作太多挑戰性與變化性等，則是圖書館工作性質的關係；至於職務分工與工作範圍劃分不明確則是組織管理的問題，值得圖書館管理階層注意。

圖書館係為服務讀者而存在，讀者的需求隨著時代的進步，日趨多元，且要求日益嚴苛，圖書館的服務若不能滿足讀者的需求，即易招來讀者的抱怨與批評，若遭逢問題讀者，

館員勢必付出更多心力處理，所以「讀者關係」為圖書館館員的主要壓力源，不言可喻。

良好的組織氣氛可協助館員對抗工作壓力的不良效應，同時可以避免雪上加霜，在沈重的工作因素之外又再加上其他困擾，因此值得圖書館管理階層用心營造。在館員十五大工作壓力源中，有三項與組織氣氛有關，包括館內設備資源的取得與更新困難、館內溝通與資訊流通不良、為求人際關係和諧壓抑自我情緒等。設備的取得與更新困難固然與預算經費有關，但不患寡而患不均，經由良好的溝通可以將有限的資源做最有效的運用，和諧的人際關係亦可經由良好的人際溝通獲得，館員不必自我壓抑情緒，因此，三者皆與組織內的溝通有關，溝通是所有組織運作的必要功能，有效的組織溝通可以營造良好的組織氣氛，圖書館管理階層應注意加強，尤其技術服務館員工作環境較為

封閉，面對書籍或設備的機會多，接觸其他人員的機會較少，可能因而影響技術服務館員溝通及資訊接收的暢通性。

「生涯發展」係員工期待未來能有所成長希望之所寄，對本研究全體受訪館員而言，認為工作沒有前途及缺乏進修機會等二項是其十五大主要工作壓力源，除了環境變遷迅速，館員需要不斷進修提升專業知能外，此二項工作壓力源可能與公立大學暨學院圖書館組織升遷制度有關，一般而言，館員的學歷為升遷考量的重要參考因素，進修機會少，自然對館員造成壓力，再加上圖書館金字塔型的科層組織型態，有限的升遷機會容易導致館員有前途渺茫的感覺，因此，圖書館管理階層應積極協助館員做好生涯規劃，以滿足其生涯發展的需求。

4. 館員工作壓力源與其工作性質有關

本研究結果顯示，受訪之公立大學暨學院圖書館館員的工作壓力源與其工作性質有關，此發現與國外學者，如 Bunge, Ostler 與 Oon 等之研究相似。須面對讀者的館員，如讀者服務館員、混合服務館員及行政服務館員，讀者關係皆是其主要壓力源，而技術服務館員的主要壓力源則不包括讀者在內。工作內容包括技術服務者，如技術服務館員及混合服務館員，對資訊科技快速變遷感受較大的工作壓力，也因而對進修機會有較大的需求，因此缺乏進修機會對此二類館員而言成為其主要工作壓力源，但

對讀者服務及行政服務館員，相對而言則沒有那麼重大的壓力感受。編目館員工作環境封閉，工作規則及程序嚴謹，工作項目瑣碎繁複，其工作明顯地缺乏挑戰性，編目館員將工作缺乏挑戰性與變化性列為其第四大工作壓力源；相對地，資訊系統館員及參考館員則為工作太富於挑戰性及變化性所苦，分別將工作太多挑戰性與變化性名列其第四、第六大工作壓力源。

另外，館員對自己的工作表現不滿意亦會形成其個人之壓力，其原因可能與其工作性質有關；資訊系統館員大多在於滿足圖書館組織或他組人員之資訊需求，參考館員其工作內容則在於滿足讀者的資訊需求，為讀者提供適宜的參考答案，二者性質類似，皆面對他人的要求與問題，這些要求與問題對資訊系統館員、參考館員而言皆是隨機產生、不能事先預知規劃的，且大部份時候問題的最終解答是沒有成規可循或標準答案的，但在時間壓力下，館員所提供之答案可能僅是可用或可接受的程度，而非館員自認為最完善、圓滿的解答，無怪乎資訊系統館員、參考館員會將「對自己的工作表現不滿意」列為其十五大工作壓力源之一，但對編目館員或流通館員而言則無此方面之困擾。

伍、結論與建議

本研究結果發現，受訪館員在圖書館工作情境中感受到高度工作壓力之比例高達 39%，感受到中度壓力館

員亦佔 44%，此一高比例的現象，值得我國公立大學暨學院圖書館管理階層的注意。一般企業組織多體認到工作壓力對組織之負面影響，學者視之為組織的負功能，而員工則是此一負功能的受害者。（註 56）在一個視工作壓力為員工個人問題的組織，當員工出現工作壓力癥候時，組織傾向予以忽略，並以非人性化之官僚機制加以隔離控制，因此，當員工有工作壓力困擾時，會隱藏或壓制問題，而最後導致更嚴重的後果。現代化的企業組織則多已能正視員工的工作壓力問題，注意員工工作壓力的早期癥狀，對員工問題提供心理諮商服務，紓解員工壓力，進而提供解決方案，以期減輕員工工作壓力對組織的負面影響。

在現今讀者對圖書館的服務品質要求愈來愈高時，館員所承受之工作壓力並不比一般企業員工為輕，然而圖書館館員之工作壓力似仍未受到同等之重視。事實上，圖書館管理階層可從館員對讀者冷淡的態度、思想刻板、變得優柔寡斷、常發怒、拖延工作、疲倦不堪等現象，發現深為工作壓力所困擾的館員，而由圖書館組織提供適當的協助措施。Bunge 即建議圖書館組織可採用以下策略減少館員的工作壓力：如改變工作流程，重新調配人力，限制工作時數，提供進修機會，透過良好溝通管道以促進人際關係及釐清角色，幫助無法有效克服壓力而面臨工作倦怠感的館員，使了解工作壓力的來源，並更換工作或減

輕工作責任等。（註 57）

本研究顯示，受訪之公立大學暨學院圖書館館員其工作壓力源共分為生涯發展、組織氣氛、讀者關係、個人與家庭、任務需求、主管關係、變遷、監督管理責任、工作之權能不足等九類。館員在工作中遭逢壓力既是不可避免的現象，而館員過度的工作壓力又會影響圖書館之服務品質；因此，如何適當處理館員工作壓力問題，有系統地減少圖書館組織中的工作壓力源，使館員與圖書館組織互蒙其利，應是館員與圖書館管理階層共同努力的目標。館員個人因素雖影響其對工作壓力之感受，但圖書館組織中亦有甚多不當的制度或措施讓館員產生無謂或過度的工作壓力，值得圖書館管理階層注意、了解並加以排除。圖書館組織宜施行工作壓力管理措施，減少組織內無謂的工作壓力源，透過圖書館組織的相關措施以協助館員紓解工作壓力，以下建議三項圖書館組織工作壓力管理措施：

一、協助措施

所謂協助措施，係指圖書館組織可策劃一系列的活動，透過定期與不定期的研習、討論提升館員因應工作壓力的能力，協助館員因應工作壓力。例如，圖書館安排例行性的健康檢查，或設置館員身心方面的輔導與保健措施，當其壓力症狀尚未顯現時，即協助館員發現早期癥候，並提供專業心理諮詢協助；再如提供館員

壓力管理訓練課程，使館員獲得有關壓力管理的知能，改進其因應壓力的能力等皆為可行的作法。

此外，協助館員積極發展組織內的社會支持網絡，亦為增進館員工作壓力管理能力之可行措施。社會支持係來自同事、家人、親友、主管的關懷、尊重及協助，其內涵包括「心理—情感的支持」、以及協助面臨壓力的館員完成工作的「工具性支持」。透過此種社會支持網絡，可使面臨壓力的館員得以緩衝工作壓力、調適情緒。國內藍采風亦指出，個人的社會支持網絡，可使個人產生心理上的安全感、歸屬與被接納的感覺，因而激發個人的自信心，為控制壓力的可行方法。（註 58）

二、組織措施

組織措施係指改變組織政策、措施及環境，以減少組織內之工作壓力源的量與強度。圖書館組織可採行之措施如：改變工作流程、重新調配人力、彈性調整工作時數、提供充分的在職進修機會、釐清角色、自願性的工作輪調或減輕個人之工作責任等。另外，在館員與工作的搭配上，各種職位如能招募甄選性向相符的人擔任，則可有效預防館員的不當工作壓力。同時，圖書館組織應透過生涯管理與發展措施加強訓練館員，使館員的專業能力與時俱進，且更能面對科技變遷的挑戰，而能勝任其工作，並增進服務品質。

另一方面，圖書館組織亦有責任塑造良好的工作環境，例如減少噪音的干擾、採用符合人體工學的機械與設備等，以減少館員之工作壓力及心理上的疲勞；再者，圖書館組織更應注意充分提供館員實際操作新系統、新設備的機會，透過不斷的實際操作，熟練資訊科技技巧；尤其圖書館組織應居於主導地位為館員設定工作內容的優先順序，避免館員因圖書館組織未設定服務項目與任務之優先次序，致使館員產生時間壓力。其他則如圖書館組織結構的重新調整、加強部門間的凝聚力、以及使權責一致等，亦為可行之方法。

三、個人—組織互動措施

個人—組織互動措施指透過圖書館組織與館員的協商，以設計出符合館員需求的工作內容。例如將工作重新設計，讓館員的工作內容能夠更豐富化、更有意義；使館員參與決策，更有自主權，且能增加館員接受回饋的機會；並應增加館內溝通的管道；或改善主管領導風格以及組織內的人際關係，塑造和諧的組織氣氛……凡此種種，皆有助於減輕館員之工作壓力。

再如學長制（Mentor）之實施，讓有經驗的館員幫助初學者學習；並輔以「系統責任制」的實施，規劃不同的館員負責特定的科技、廠商系統、資料庫。如此一來，每位館員皆有機會成為專家供其他館員諮詢，而

且只須對其業務上需用的系統有基本的操作能力即可，上述幾種方案或可紓緩科技壓力帶給館員的困擾。而對於新政策與新措施的引進，在規劃之初宜廣納館員意見及現場作業考量，執行前注意推廣及宣導，如此當可減少新政策與新措施實施時帶給館員的壓力。

本研究與國內外相關研究皆顯示，圖書館工作環境當中充滿壓力源，為預防因累積過度的工作壓力而產生工作倦怠感，圖書館館員必須有效地面對及管理壓力。因此，自1980年代以來，圖書館工作壓力問題逐漸受到重視。惟在圖書資訊學相關文獻中，對於館員工作壓力之研究，仍多著重於理論性之探討與敘述，在實証研究方面則仍有待充實，而國內亦甚少相關之實証研究。筆者經由文獻分析法、問卷調查法及訪談法，針對圖書館館員工作壓力之狀況進行一探索性之研究，調查國內公立大學暨學院圖書館館員之工作壓力源，提出我國圖書館館員工作壓力的部分現象，而有關這些現象形成的因素及解決之道，則尚待深入研究。筆者期冀藉由

本次之調查，建立國內有關圖書資訊領域工作壓力管理的實証研究基礎，且進一步引發圖書館館員重視個人心理壓力與心理健康之問題，並學習壓力管理知能。本研究結果亦可供圖書館管理階層參考，使其重視圖書館環境中之工作壓力源問題，從而擬訂協助館員紓解工作壓力方案，定期提供館員心靈成長與壓力管理之相關訓練。另外，亦可促使國內圖書資訊學相關系所開設壓力管理課程，使學生在投入職場之前即已習得壓力管理之知能；同時，各系所亦可與中國圖書館學會或其他相關之專業學會加強合作，共同重視日漸普遍的館員工作壓力問題，藉由定期舉辦以壓力管理為主題之研習活動，從而提升全國在職館員之心靈能量管理能力，以利全國圖書資訊事業之整體發展與推動。

本文為國科會專題研究計畫部份成果（NSC 90-2413-H-002-013），感謝國科會對本研究之經費補助，同時亦感謝參與本研究所有受訪館員之經驗分享。

註釋

註 1 :Nathan M. Smith, Nancy E. Birch, and Maurice P. Marchant, "Stress Distress, and Burnout: A Survey of Public Reference Librarians," Public Libraries 23:3 (Fall 1984): 83-85.

註 2 :Wes Bowers, "Stress Management," Business Credit 101:7 (Augusts 1999): 18-19.

註 3 :Julie E. Hodges, "Stress in the Library," Library Association Record 92:10 (October 1990): 751.

註 4 :Charlene M. Solomon, "Stressed to the Limit," Workforce 78: 9 (September 1999): 48.

- 註 5 :Steve M. Jex, Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice (Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications, 1998).
- 註 6 :Hans A. Selye, "History and Present Status of the Stress Concept," in Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects, ed. Leo Goldberger and Shlomo Breznitz (New York: Free Press, 1982), 7.
- 註 7 :Hans A. Selye, The Stress of Life (New York: McGraw-Hill, 1976), 53-64.
- 註 8 :張春興, 現代心理學, (台北市:東華,民國 80 年), 頁 551-552。
- 註 9 :Michael T. Matteson and John M. Ivanceich, Managing Job Stress and Health (New York: Free Press, 1982), 47.
- 註 10 :Hans A. Selye, "History of the Stress Concept," in Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects, ed. Leo Goldberger and Shlomo Breznitz (New York: Free Press, 1993), 16.
- 註 11 :Shirley W. Leung, "Coping with Stress: A Technical Services Perspective," Journal of Educational Media and Library Sciences 22: 1 (Autumn 1984): 21-22.
- 註 12 :Margaret S. Schneider, "Stress and Job Satisfaction Among Employees in a Public Library System with a Focus on Public Service," Library and Information Science Research 13: 4 (October/December 1991): 386.
- 註 13 :Charles A. Bunge, "Stress in the Library Workplace," Library Trends 38:1 (Summer 1989): 93.
- 註 14 :Terry A. Beehr, "An Organizational Psychology Meta-Model of Occupational Stress," in Theories of Organizational Stress, ed. Cary L. Cooper (New York: Oxford University Press, 1998), 6.
- 註 15 :S. Folkman and R. S. Lazarus, Stress, Appraisal, and Coping (New York: Springer, 1984), 19.
- 註 16 :John M. Ivancevich, Human Resource Management (Homewood, IL: Irwin, 1992), 721.
- 註 17 :藍采風, 壓力與適應 (台北市:幼獅文化,民國 90 年), 頁 9。
- 註 18 :Mary Haack, John W. Jones, and Tina Roose, "Occupational Burnout among Librarians" Drexel Library Quarterly 20:2 (Spring 1984): 69.
- 註 19 :Christina Maslach and Susan E. Jackson, (1986) Maslach Burnout Inventory Manual, 2d ed. (Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press, 1986), 1.
- 註 20 :轉引自黃台生,「台北市政府公務人員工作倦怠之研究: Golembiewski 階段模式的探討與驗證」(博士論文,國立政治大學公共行政研究所,民國 87 年), 頁 29-35。
- 註 21 :同註 11。
- 註 22 :T. Monteiro, "Stress and the Administrator--A Look at Theory and Reality," NASSP Bulletin 74: 525 (April 1990): 80-85.
- 註 23 :Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 9th ed. (Englewood Hill, NJ: Prentice-Hall,

- 2001), 565-566.
- 註 24 : J. D. Hellriegel, Jr. W. Slocum, and R. W. Woodman, Work Stress, Organizational Behavior (New York: Addison-Wesley, 1986), 519.
- 註 25 : Jocelyn Corville and Lauren M. Bernardi, "Helping Employees Manage Stress," The Canadian Manager 24: 3 (1999): 11-14. °
- 註 26 : Louise Lemire, Tania Saba, and Yves-chantal Gagnon, "Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector," Public Personnel Management 28: 3 (Fall 1999): 375-391.
- 註 27 : Charles A. Bunge, "Stress in the Library," Library Journal 112:15 (September 1987): 47-51.
- 註 28 : 同註 13, 頁 92-102. °
- 註 29 : Monica Ollendorff, "How Much Do Librarians Know about Stress Management?" Behavioral & Social Sciences Librarians 8:1/2 (1989): 67-98.
- 註 30 : 同註 3, 頁 751-754.
- 註 31 : Katie Clark and Sally Kalin, "Technostressed Out?: How to Cope in the Digital Age," Library Journal 121: 13 (August 1996): 30-32.
- 註 32 : Tim Williams, "Stress: Its Management and Life in a Library," Personnel Training and Education 13:3 (December 1996):3-4
- 註 33 : 廖又生, 「女性圖書館員壓力管理初探」, 國立中央圖書館台灣分館館刊 1 卷 4 期 (民國 83 年), 頁 1-7. °
- 註 34 : 莊耀輝, 「論館員身心壓力的紓解」, 國立中央圖書館台灣分館館刊 5 卷 1 期 (民國 87 年), 頁 82-89. °
- 註 35 : 同註 27, 頁 49. °
- 註 36 : John Kupersmith, "Technostress and the Reference Librarian," Reference Services Review 20: 2 (1992): 7-14.
- 註 37 : Holly Carter Ferkol, "An Analysis of Stress Associated with Reference Work in a Public Library" (Master Thesis, Kent State University, 1998), 20-21.
- 註 38 : 劉採瓊, 「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. °
- 註 39 : 同註 11, 頁 19-32. °
- 註 40 : 同註 27, 頁 50. °
- 註 41 : 洪翠錨, 「圖書館編目館員工作壓力之探討」, 大學圖書館 5 卷 2 期 (民國 90 年 9 月), 頁 58-70. °
- 註 42 : Larry J. Ostler and Jin Teik Oon, "Stress Analysis: A Case Study," College and Research Library News 50:7 (July/August 1989): 587-590.
- 註 43 : 同註 12, 頁 385-404.
- 註 44 : 同註 29, 頁 71. °

- 註 45 :C. L. Cooper, S. J. Sloan, and S. Williams, Occupational Stress Indicator Management Guide (Windor: NFER-Nelson, 1988).
- 註 46 :行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所編，職業壓力指標之探討（台北市：編者，民國 83 年），頁 23-24。
- 註 47 :Janette S. Caputo, Stress and Burnout in Library Service (Phoenix: Oryx Press, 1991).
- 註 48 :Leonard Kniffel, "Survey Says Librarians Rank Low in Stress. Hel-lo?" American Libraries 30:5 (May 1999): 38.
- 註 49 :M. Payette and E. Guay, "Stress: the Experience of Some Quebec Librarians," ARGUS 10: 6 (November/December 1981): 121-127.
- 註 50 :Craig Brod, Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution (Reading, M.A.: Addison-Wesley, 1984), 16.
- 註 51 :同註 23。
- 註 52 :同註 36，頁 10。
- 註 53 :Virginia Bartlett, "Technostress and Librarians," Library Administration and Management 9:4 (Fall 1995): 226.
- 註 54 :同註 36，頁 9。
- 註 55 :同註 41，頁 65。
- 註 56 :同註 4。
- 註 57 :同註 13，頁 97-99。
- 註 58 :同註 17，頁 200。