

教育資料與圖書館學

Journal of Educational Media & Library Sciences

<http://joemls.tku.edu.tw>

Vol. 49 , no. 4 (Summer 2012) : 563-608

探析大學圖書館員工作滿意、工作自主性與工作績效
之關係模式

The Study of Relationship between Job Satisfaction, Job
Autonomy and Job Performance of University Librarians

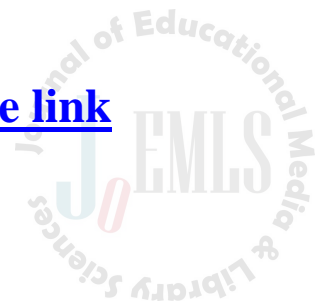
彭于萍 Yu-Ping Peng

Assistant Professor

E-mail: 084361@mail.fju.edu.tw

[English Abstract & Summary see link](#)

[at the end of this article](#)



探析大學圖書館員工作滿意、工作自主性與工作績效之關係模式

彭于萍

助理教授

輔仁大學圖書資訊學系

E-mail: 084361@mail.fju.edu.tw

摘要

大學圖書館面臨人力數量不足之經營難題，管理者需要激勵館員持續提升工作績效與負擔額外工作的意願，以提升圖書館組織績效。本研究蒐集大學圖書館員問卷資料，運用結構方程模式 (structural equation modeling, SEM)，建構並驗證大學圖書館員工作滿意與工作績效面向層次之關係模式，結果發現館員工作滿意程度愈高，其工作績效程度愈高，工作自主性對上述關係具有顯著正向調節效果。另進行競爭分析及差異性分析，最後提出管理建議。

關鍵詞：工作滿意，工作自主性，工作績效，脈絡績效，任務績效

前 言

近年大學圖書館經營環境受到資訊科技衝擊，產生巨大改變，館員能否因應資訊科技引起的變革，已成為工作上最重大之挑戰 (Reed Research Group, 2007)。員工是驅動組織邁向成功的力量 (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)，圖書館日常業務推動有賴人力及財力充份支援，人力資源尤為最重要的原動力；整個圖書館經營成敗、業務推動及功能發揮，每每取決於圖書館館員工作表現的良窳，館員之素質與工作熱誠均為圖書館能否發揮功能之關鍵所在 (陳麗玲，1993；范承源，1992)；而「招募、甄選與促進館員具備創新與因應變革與挑戰的能力」已成為大學圖書館人力資源管理之重要議題 (Hernon, Powell, & Young, 2001)。然而，人力短缺、員額編制不足素來是圖書館之主要經營困境，在行政革新、人事精簡的壓力下，更顯捉襟見肘，圖書館員之質、量問題可謂台灣圖書館事業發展的一大瓶頸 (陳麗玲，1993；楊美華，1996；朱碧靜，1998；

楊敕貝，1999；中國圖書館學會，2000）。綜觀近年中華民國圖書館年鑑調查結果顯示，約有80%的大學圖書館管理者直指「人力數量不足」為經營上最感困難的問題，人力素質亦有待提昇（國家圖書館編輯，2002-2005）；近五年每位專職館員平均服務讀者數有逐年攀升之趨勢（國家圖書館編輯，2007-2011），顯見館員人力數量不足之問題並未緩解，問題之嚴重性可見一斑。

在有限人力之下，必須講求人力資源發展，首要重點即為改進館員目前工作績效（楊美華，1996）。綜覽近年企業人事規模縮減措施盛行，須以較少員工完成既有或因應環境變化而新增的工作任務，故員工須增強對變動環境的適應力，並願意表現額外努力來完成工作（Borman, & Motowidlo, 1997），以上衝擊亦發生於圖書館環境。在資訊科技快速發展影響之下，圖書館維持既有服務之外，更須因應環境變化增加創新的資訊服務，在此同時很難隨時完整規範出工作角色要求，故圖書館管理者在面臨上述的管理窘境時，特別需要激勵館員持續提升工作績效，與負擔額外工作的意願，以因應環境變化，進而提升圖書館組織績效與服務品質。

圖書館可歸類為非營利服務業（Lovelock, 1983），其組織績效不全能作計量評估，應以人員表現直接加以衡量（Oster, 1995; 彭于萍，2007），在講求服務品質前提下，須從館員本身工作表現來談績效呈現（胡真華，2006），而圖書館績效評估需要一套兼顧質與量的標準與績效指標（王麗蕉、鄭雅靜，2006）。傳統上，工作績效評估以量化指標為主（Bateman, & Organ, 1983），但自1970年代迄今，學者開始重視以工作行為指標補強過去量化績效指標的不足，定義工作績效為「有助於組織目標的員工個人行為」（Rotundo, & Sackett, 2002），且擴展工作行為涵蓋範圍（Griffin, Neal, & Parker, 2007）。最受學者注目的工作績效模式即Borman, & Motowidlo（1993）提出之脈絡績效（contextual performance）及任務績效（task performance）模式。前者指支持技術核心運作時，所需之組織社會及心理等環境的行為；後者是直接或間接與組織技術核心有關的行為。當組織環境面臨的不確定性愈高，組織愈不易因應所有突發性變動，因此，擬訂正式工作規範也日益困難（Ilgen, & Hollenbeck, 1991），故若員工願意主動表現任務績效要求以外的行為（意即脈絡績效），雖未必能直接提升個人或組織績效，但對整體組織仍極具價值（Borman, & Motowidlo, 1993）。此議題相關研究已擴展至多項學術領域，惟圖書資訊學領域探討此議題之研究較為稀少。然而，DuMont（1980）提出圖書館效能模式，說明充份發揮館員能力即提升圖書館效能方法之一，故探討提升大學圖書館員工作績效之研究議題值得重視。

回顧過往研究，工作滿意與工作績效之關係研究一直是組織行為學領域之研究焦點（Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001）。以往研究大多以整體層次探討，以面向層次探討者極少，但若以更精確的面向層次分析，則此關係相關程

度會更高，進一步提升研究適切性(Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008)。就圖書資訊學領域來看，自1970年代迄今，國外學者對圖書館員工作滿意單一議題之研究成果相當豐碩，惟探討館員工作滿意與工作績效間關係之實證性研究極少(Siggins, 1992)，僅有數篇理論論述性文章提及工作滿意可提升工作績效(Landry, 2000)。觀諸台灣相關研究，亦以關注工作滿意單一議題者居多(徐金芬, 1985; 吳碧蓮, 1998)，探討館員工作滿意與工作績效間關係之實證性研究屈指可數(e.g., 張有物, 2007)。因此，若以面向層次驗證大學圖書館員工作滿意與工作績效間之關係模式，或可擴展理論及產業之研究成果。

大學圖書館員處於官僚制度下的工作環境，雖館員工作專業性高，但給予館員的工作裁量權卻較少(Stead, & Scamell, 1980)，大學圖書館員知覺之工作自主性程度並不高(Wahba, 1975; Lim, 2007)。但在變動劇烈或不確定性高的工作環境，工作自主性特別重要(Troyer, Mueller, & Osinsky, 2000)，當員工有較大的自主裁量權時，可自行決定如何執行工作，故員工知覺工作自主性愈高，愈有機會選擇採取有利於組織之正面行為，表現高度之任務及脈絡績效(Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005)。現今大學圖書館環境日益轉變的動態本質，使得工作自主性對館員工作滿意與工作績效間的關係，或可產生重要的調節效果。而針對工作滿意與工作績效之間關係的後設分析研究指出，工作自主性是一值得探討的調節變數，惟目前仍缺乏實證研究支持(Judge et al., 2001)。若更進一步探究，以工作自主性作為調節變數，或可強化大學圖書館員工作滿意與工作績效間關係。立基於既有研究之缺口，本研究亟欲探索工作自主性能否作為強化大學圖書館員工作滿意與工作績效間關係之調節變數。綜上所述，本研究主要目的有二：

- (一)建構並驗證大學圖書館員工作滿意與工作績效面向層次之關係模式，以擴展大學圖書館員工作滿意與工作績效之實證研究。
- (二)以工作自主性作為一調節變數，探討其對於大學圖書館員工作滿意與工作績效間關係之調節效果。

二、文獻探討

(一)工作滿意

1. 工作滿意之定義與理論

工作滿意由Hoppock(1935)所提出，意指工作者心理與生理兩方面對工作環境的滿意感受。激勵-保健理論(motivator-hygiene theory)(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)是圖書館員工作滿意研究常見的理論基礎之一，又稱為雙因子理論，係將影響工作滿意因素區分為內在與外在因素(Spillane, 1973)。內在因素被稱為激勵因子，與工作本身直接相關，涵括：成就感、認

同感、責任感等；外在因素被稱為保健因子，與工作環境或條件相關，包含：組織政策、薪資福利，與主管或同事之關係等。Plate, & Stone (1974) 研究結果發現對館員最具激勵效果之因素為成就感、認同感，以及令人感到內在滿意的工作，而保健因子並無法提供員工正面滿意程度，因其無法滿足員工產生內在正面感覺，同時由於保健因子並不與工作本身相關，因此，對於影響員工個人工作行為的力量也相對較小。Martell (1989) 指出，此理論可用以激勵圖書館員提升工作績效。

2. 圖書館員工作滿意之相關研究

自1970年代迄今，國外圖書館員工作滿意議題之研究成果相當豐碩。早期研究重點在於分析或比較圖書館員之人口統計變數（例如：性別、年齡、婚姻狀況）及工作背景變數（例如：工作年資、擔任主管與否、職務類型），對其工作滿意程度是否造成差異，研究結果並不一致（Wahba, 1975; Rockman, 1984; Parmer, & East, 1993）。近年研究趨勢朝向深入探究擔任某職務類型（例如：編目、資訊）館員之工作滿意程度（Lim, 2008; Leysen, & Boydston, 2009），或聚焦於某族群（例如：非洲裔、希臘裔）館員之工作滿意程度（Thornton, 2000; Togia, Koustelios, & Tsigilis, 2004）。至於圖書館員工作滿意與其他變數間關係的實證研究迄今為數不多（Stead, & Scamell, 1981; Williamson, Pemberton, & Lounsbury, 2005）。探討工作滿意與工作績效間關係之研究甚少（Siggins, 1992）。

觀諸台灣相關研究，早期研究重點亦以分析或比較大學或公共圖書館員之人口統計變數及工作背景變數，對其工作滿意程度是否造成差異居多（徐金芬, 1985; 黃綠琬, 1995; 吳碧蓮, 1998）。近年研究趨勢朝向探索大專校院館員工作價值觀或其他變數（如：圖書館內部行銷）與工作滿意間關係的實證研究（陶惠芬, 1999; 鄭淑麗, 2007; 鐘杏芬, 2011）。惟探討工作滿意與工作績效間關係之研究仍在少數（e.g., 張有物, 2007），值得吾人進一步探究。

(二) 工作績效

1. 工作績效之意涵與測量

傳統上，工作績效評估以量化指標為主，僅衡量員工工作成果之品質與數量（Bateman, & Organ, 1983）。但自1970年代以來，學者開始重視以工作行為指標補強量化指標之不足，定義工作績效為「有助於組織目標的員工個人行為」（Rotundo, & Sackett, 2002）。Katz, & Kahn (1978) 進而提出角色理論，延續上述論點，將工作績效類型區分為角色內行為與角色外行為。最受到研究注目的工作績效模式即為Borman, & Motowidlo (1993) 提出之任務績效及脈絡績效，與上述角色內、外行為之意涵相似。任務績效是指直接或間接與組織技術核心有關的特定工作行為，直接關係到組織所期望或指定的任務，判斷準則在於是否合乎正式角色所加諸個人部分的要求（Motowidlo, & Van Scotter, 1994）。脈絡

績效則是支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為 (Borman, & Motowidlo, 1993)。

上述脈絡績效及任務績效有其他類似之構面名稱，例如：脈絡績效與組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 意涵相近。Organ (1997) 及 Coleman, & Borman (2000) 說明，雖然脈絡績效與組織公民行為之研究均各自成長發展，但其本質、前因與後果變數實際上並無區別。因此，諸多研究衡量脈絡績效乃使用組織公民行為量表 (Edwards et al., 2008; Jawahar, Meurs, Ferris, & Hochwarter, 2008)；而任務績效則近似角色內行為績效，故其衡量亦使用角色內行為量表 (Bettencourt, & Brown, 1997; Werner, 2000)。

由於脈絡績效乃使用組織公民行為量表加以衡量，須考量組織公民行為乃是多面向之概念，諸多學者針對其面向分類提出不同看法。有學者研究結果發現，文化情境差異會對組織公民行為面向內涵造成影響，意即國家文化因素會造成華人社會與西方社會員工之組織公民行為面向有所差異。Farh, Earley, & Lin (1997) 藉由蒐集與觀察台灣華人員工組織公民行為資料，自行發展華人社會員工組織公民行為量表。研究結果發現，華人社會與西方社會之組織公民行為面向部分相同，但亦有明顯差異之處。故本研究採用 Farh et al. (1997) 針對台灣地區華人員工所發展之組織公民行為量表，測量台灣地區大學圖書館員之脈絡績效行為。

2. 脈絡績效及任務績效之相關研究

早期研究重點旨在釐清脈絡績效與任務績效之定義及差異 (e.g., Conway, 1999)。Borman, & Penner (2001) 則指出當主管考量那一位員工能提升組織能力時，其脈絡績效比任務績效表現更受重視。此後，脈絡績效及任務績效各自吸引許多學者之研究關注，惟同時探討兩者之實證研究，屈指可數。現有研究多以人格為前因變數，探討它對脈絡績效及任務績效之影響，並兼論其他中介變數 (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) 或調節變數 (Kamdar, & Van Dyne, 2007) 之效果。此外，尚有探討其他前因對脈絡績效及任務績效之影響之研究，例如：自我效能與政治技巧 (Jawahar et al., 2008)；工作滿意 (Edwards et al., 2008)。後果研究則以探討脈絡績效及任務績效對獎酬之影響為主 (Griffin, Neal, & Neale, 2000)。

以圖書資訊學領域觀點來看，有學者論述圖書館達成高工作績效之策略 (Martell, 1989)，或探討館員工作滿意議題時，提及工作滿意提升工作績效之重要性 (Chwe, 1978; Bengston, & Shields, 1985; Landry, 2000)。近年，有研究針對參考館員提出其行為績效準則 (Ward, Liriano, Gard, Johnson, Vyhnanek, Beck, Bivens-Tatum, Horowitz, Davis, Fisher, Herzog, & Wood, 2004; Kwon, & Gregory, 2007)。整體來看，迄今探討館員工作績效之研究為數不多，此議題實有進一步探討之空間。

3. 大學圖書館員脈絡績效及任務績效之應用情境

針對大學圖書館工作情境而言，脈絡績效可視為超出工作範圍但有助於組織績效的行為，任務績效則指館員份內所當為之工作或組織所指定的工作任務，本研究採用Farh et al.(1997)以台灣為背景所發展之本土化組織公民行為量表，衡量台灣地區大學圖書館員之脈絡績效，下列即用其五大面向為架構，以大學圖書館情境擇要概述脈絡績效之意涵：(1)認同組織 (identification with the company)：館員努力維護圖書館形象，積極參與和圖書館有關的活動及會議，主動提出建設性的改善方案等，展現對圖書館整體有利的行為；(2)協助同事 (altruism toward colleagues)：館員在工作上樂於幫助同事，並主動與同事溝通、協調等行為；(3)勤勉審慎 (conscientiousness)：館員從事超越圖書館基本工作要求的行為，例如工作認真且鮮少犯錯、願意接受挑戰性任務、遵守圖書館規定及自我進修，以提昇工作品質；(4)人際和睦 (interpersonal harmony)：館員不會為牟取個人利益，而從事各種破壞圖書館和諧的行為；(5)保護公司資源 (protecting company resources)：館員不會利用上班時間或使用公司資源，來處理私人事務。

舉例來說，「協助同事」行為可指館員自發性協助工作負擔較重的同事，其重要性在於圖書館工作無庸置疑須以服務為導向，盡量滿足讀者到圖書館所希望達成的需求，因讀者與圖書館的每次接觸都是關鍵時刻，影響讀者對圖書館的看法，都是讀者評價服務品質的依據(謝寶媛，1998)；而圖書館在提供服務的過程中，服務提供時間、等候時間、回應時間，以及對讀者的尊重與重視之程度，都涵蓋在圖書館服務形象之中(謝寶媛，1997)。但在實際服務過程中，館員經常面臨抉擇的窘境是分身乏術，一時之間無法面面俱到滿足每位讀者需求。大學圖書館中午用餐時間，只有一位館員在輪值，此時間同時湧入大批讀者，一切都在15分鐘內發生，此時分身乏術的館員如何均衡調配服務時間，照顧到每一讀者的需求，並保持一定服務品質(藍素華，1999)？在情況嚴重之下，甚至可能引發館員與讀者間產生衝突。因此，當流通或參考館員正忙碌而未能馬上回應讀者要求，其他館員若能立即主動協助讀者，此種行為除提升組織績效之外，亦增加讀者服務滿意度，提升圖書館服務形象。另一重要協助同事行為在於引導新進人員迅速熟悉業務。當組織中有經驗的員工主動教導新進員工學習工作技能，將可減少組織的訓練成本(Organ, 1988)。俞依秀(1991)調查結果發現台灣大學圖書館館員在遭遇困難時，首先是向工作夥伴求援。文獻指出，藉由經驗豐富的館員同仁提供的指導，勝過由新進館員的直屬主管單獨指導，故資深館員若能主動幫助新進館員處理工作事務引導他們進入狀況，對於整體績效提升將有所幫助(Lisker, 2005; Schachter, 2006)。

在各項「勤勉審慎」行為表現中，館員願意自我進修以提昇工作品質，尤

為重要。「大學圖書館設立及營運基準」規定，大學圖書館應重視工作人員在職訓練及進修教育，提升服務品質（教育部，2004）。館員欲有好的工作表現，須有不斷自我充實的意願與進修的機會，再接受有系統、有規劃的培訓，方能因應圖書館多元服務的新趨勢（陳麗玲，1993）。圖書館人力不足本已嚴重影響圖書館正常運作，故對圖書館人力培訓之加強已刻不容緩；況且圖書館員在初任時，即使具備百分之百的專業知能，若不隨時補充，則隨時間的推移呈現直線下降之傾向，故圖書館員繼續教育比其他行業更顯迫切（廖又生，1992；楊美華，1996）。因此，圖書館員若能主動積極展現自我充實進修的意願與行為，必有益於提升整體績效。

（三）工作自主性

1. 工作自主性之內涵與理論基礎

工作自主性由Hackman, & Oldham (1975)所提出，意指允許員工能自由、獨立地安排工作進度、擬訂決策，與選擇執行任務方法之自我裁量權程度。過往研究指出，高度工作自主性的工作對於員工具有激勵效果，可提供員工表現個人責任感及創新的機會，亦可增強員工欲探索或執行新工作任務的動機，進而激勵員工嘗試及精熟新的工作任務（Morgeson, & Campion, 2003; Dierdorff, & Morgeson, 2007）。

工作自主性為工作特性模式五項特性之一，而工作特性會對員工個人的內在激勵程度及工作滿意產生影響（Judge, Bono, & Locke, 2000）。在Loher, Noe, & Moeller (1985)之後設分析研究發現，與其它工作特性相較之下，工作自主性對於員工工作滿意之正面影響程度最高，上述研究結果亦與圖書館領域研究一致（Wahba, 1975; D'Elia, 1979; Rockman, 1984）。舉例而言，Wahba (1975)指出，藉由提高圖書館員工作自主性程度，是最有效提高館員工作滿意之方法。D'Elia (1979)亦主張：若圖書館管理者允許館員在工作上表現主動與專業判斷，意即管理者提供館員較高程度之工作自主性，將有助於提升館員之工作滿意。Rockman (1984)研究結果顯示，館員認知的工作自主性與其工作滿意程度，具有高度相關性。工作自主性亦可視為工作場所中廣義的工作控制之要素。Spector (1986)針對101篇工作控制研究進行後設分析，發現員工知覺工作自主性程度越高，其工作滿意與工作績效之程度亦越高。

依下列理論推演，工作自主性應有利於員工表現高度之脈絡績效及任務績效。從角色理論觀點而言，員工知覺的工作自主性越高，越能表現更多的角色內及角色外行為。此因員工有較大的自主裁量權決定如何執行工作，故員工執行工作能有較大的彈性（Dierdorff, & Morgeson, 2007）。另由自我效能理論來看，增加工作場所之工作自主性可增進員工的自我效能感，加強員工執行工作任務的動機（Bell, & Menguc, 2002）。

以本研究探討之產業背景而言，工作自主性亦有其重要性。現今大學圖書館受到資訊科技急速發展之影響，產生巨大改變，諸多圖書館學者強調現代館員應具備因應變動環境與組織變革的能力，同時擁有主動與創新的特質 (Abell, 1979; Tennant, 1998; Hernon et al., 2001; Andrews, & Ellis, 2005)。如前所述，在變動的工作環境中，工作自主性特別重要 (Susman, 1990; Troyer et al., 2000)，高度工作自主性環境或可有助於館員更有彈性處理業務，因應環境的變動。

2. 工作自主性之相關研究

過往有關工作自主性調節效果之研究為數不多，大半以員工人格為前因，探討工作自主性對它與工作績效間的關係，研究結果均顯示，工作自主性有顯著調節效果。Lee, Ashford, & Bobko (1990) 調查研究結果發現，當員工對工作過程控制程度 (工作自主性) 較高時，可強化其個人特質與績效間的關係。Barrick, & Mount (1993) 則指出，不同高低程度之工作自主性，可調節員工某些五大人格 (big five personality) 面向與工作績效間之關係。以工作績效個別面向層次來看，則僅有少數研究專門探討工作自主性對於員工人格與脈絡績效間的關係之調節效果 (Beatty, Cleveland, & Murphy, 2001; Gellatly, & Irving, 2001)。

工作自主性重要性無庸置疑，惟探討圖書館員知覺工作自主性之研究並不多，值得研究者更多關注。過往研究指出大學圖書館工作環境與其他專業行業相較之下，給予館員工作自主性較低 (Stead, & Scamell, 1980)。以實證研究而言，Lim (2007) 調查學術圖書館擔任資訊工作的館員工作自主性程度，結果發現：資訊館員工作自主性程度並不高，介於普通與同意之間，支持上述論點。該研究亦指出，資訊館員具有圖書資訊學學歷背景與否，其工作自主性程度並無差異。此外，Wahba (1975) 提出，女性館員比男性館員感受到的工作自主性更低。Rockman (1984) 則表示，工作自主性知覺程度會受到員工年資影響。

三、研究方法

(一) 概念性架構

本研究依據過往文獻及相關理論萃取出主要的研究變數，即工作滿意、工作自主性，及工作績效等三項。概念性架構如圖1所示。

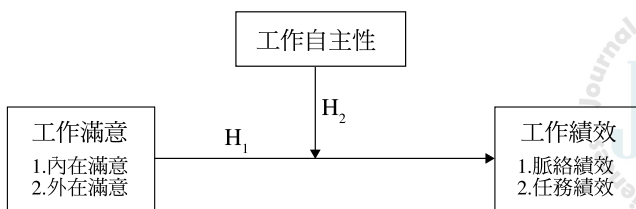


圖1 概念性架構

(二) 研究變數之操作性定義

1. 工作滿意

依據 Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) 研究，定義為「大學圖書館員對工作整體或各方面的觀感及情感性反應」，以兩面向衡量，分述如下：

- (1) 內在滿意：與工作內容本身有關及個人對工作的感覺，包括成就感、創造性、變化性、社會服務、安全感等之滿意程度。
- (2) 外在滿意：與工作內容本身無直接相關的感覺，諸如工作升遷、組織政策與實施、主管管理技巧、同事相處等之滿意程度。

2. 工作自主性

採用 Hackman, & Oldham (1975) 研究，定義為「允許大學圖書館員能自由、獨立地安排工作進度，擬訂決策，與選擇執行任務方法之自我裁量權程度」。

3. 工作績效

參酌 Borman, & Motowidlo (1993) 研究，定義為「所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」，分為兩面向衡量：

- (1) 脈絡績效：支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為，例如：協助組織其他成員，或與組織其他成員合作，以利於執行組織指定的任務 (Borman, & Motowidlo, 1993)。
- (2) 任務績效：直接或間接與組織技術核心有關的特定工作行為，直接關係到組織所期望或指定的任務，判斷準則在於是否合乎正式角色所加諸個人部分的要求 (Motowidlo, & Van Scotter, 1994)。

(三) 研究假設

依據社會交換理論，當員工對本身工作感到滿意時，將會以有利於組織的正面行為，對組織有所回報，進而幫助提升組織績效 (Organ, & Ryan, 1995)。諸多圖書資訊領域學者亦主張對工作感到滿意的圖書館員會表現良好的工作績效，提升圖書館生產力及效能 (Siggins, 1992; Landry, 2000)。

過往研究多以整體層次分析，探討「整體性工作滿意」與「整體性工作績效」間之關係 (Judge et al., 2001)。然而，工作滿意及工作績效均為多面向性概念 (Vaughn, & Dunn, 1974; Motowidlo et al., 1997)，研究指出工作滿意兩因素模式 (內在滿意、外在滿意) 優於一因素模式 (整體性工作滿意) (Hirschfeld, 2000)，工作績效則可分脈絡績效及任務績效兩項面向 (Borman, & Motowidlo, 1993)，涵蓋員工角色內及角色外工作行為。多位學者主張，態度與行為關係研究若以更精確的面向層次分析，可使關係程度更強，進一步提升研究適切性 (Fisher, 1980; Bateman, & Organ, 1983; Ajzen, 2005; Edwards et al., 2008)。

以面向層次來看，同樣基於社會交換理論，當員工對工作感到滿意時，將會藉由在工作上付出更多努力，形成與組織互惠的關係，因而提升其「任務績效」(Edwards et al., 2008)。以大學圖書館情境而言，Landry (2000) 表示，參考館員知覺工作滿意程度，對其服務績效表現有潛在影響，亦即當參考館員感到工作滿意時，會願意表現有助於組織效能的活動，亦會表現出超過任務績效範圍、付出額外努力的行為(亦即脈絡績效)，例如：眼神接觸、微笑、親切問候等行為，這類行為並不包括在任務績效範圍內，但可提高讓讀者願意尋求其服務的可接近性 (approachability)。

以往研究結果顯示，以「內在滿意與脈絡績效(組織公民行為)」、「外在滿意與脈絡績效(組織公民行為)」之關係而言，均呈現正相關。Moorman (1993) 研究指出，內在滿意與脈絡績效(組織公民行為) 其中的公民道德面向呈現正相關，外在滿意則與利他主義、盡職行為、運動家精神和事前知會面向之間，呈現正相關的關係。Schnake, Cochran, & Dumler (1995) 研究則發現，內在滿意與脈絡績效(組織公民行為) 其中的利他主義、盡職行為、運動家精神、事前知會及公民道德面向，呈現正相關，外在滿意則與利他主義、盡職行為、運動家精神、公民道德面向之間，呈現正相關。本研究推論：當大學圖書館員內在滿意與外在滿意程度愈高，其脈絡績效與任務績效程度亦愈高。故提列下列假設：

- H₁：當大學圖書館員工作滿意程度愈高，其工作績效程度亦愈高。
- H_{1a}：當大學圖書館員內在滿意程度愈高，其脈絡績效程度亦愈高。
- H_{1b}：當大學圖書館員內在滿意程度愈高，其任務績效程度亦愈高。
- H_{1c}：當大學圖書館員外在滿意程度愈高，其脈絡績效程度亦愈高。
- H_{1d}：當大學圖書館員外在滿意程度愈高，其任務績效程度亦愈高。

大學圖書館工作環境雖然專業性高，但給予館員的工作自主性卻較少 (Stead, & Scamell, 1980)。但工作自主性在變動的工作環境中有其特別的重要性 (Troyer et al., 2000)。現今大學圖書館受到資訊科技急速發展之影響，工作任務內容時有調整，學者強調館員應具備因應變動環境與組織變革的能力，並擁有主動與創新的特質 (Andrews, & Ellis, 2005)。由自我效能理論來看，增加工作場所之工作自主性可增進員工的自我效能感，加強員工執行工作任務的動機 (Bell, & Menguc, 2002)。其他研究亦強調，工作自主性有助於增強員工探索或執行新工作任務的動機，進而激勵員工嘗試及精熟新的工作任務 (Dierdorff, & Morgeson, 2007)。故若館員知覺工作自主性較高，應使其更有彈性處理所屬業務優先順序，提升其任務績效。另從角色理論觀點來看，當員工有較大的自主裁量權時，可自行決定如何執行工作，其工作彈性較大 (Dierdorff, & Morgeson, 2007)。工作自主性亦可提供員工表現個人責任感及創新的機會 (Fried, & Ferris,

1987)。故當員工知覺的工作自主性越高，越有更多機會選擇採取有利於組織之正面行為，意即表現高度之任務及脈絡績效。

以大學圖書館情境而言，在館員執行工作任務過程中，可能產生有助於提升績效的創新想法，但通常內隱於館員心中。高工作滿意的館員通常會展現高度工作績效，但若處於低工作自主性環境中，館員的工作時間及活動，通常會侷限於正式規定的工作任務，就算對工作產生一些創新想法，因缺少自由發揮與實踐創意的裁量權，故鮮有機會將它們付諸實行，減少自行揮灑工作創意的時間及空間。

然而，若館員處於高工作自主性的環境中，可讓館員有更多機會，可應用個人獨特的工作竅門與知識執行業務，他們可能樂於表現自己的工作創意，產生工作成就感，進而表現高度的脈絡績效。同時，圖書館亦能藉由實際應用這些館員成功的創新想法，獲得額外具有高度價值的工作知識來改善工作程序。因此，對館方或館員而言，雙方均能受惠於高工作自主性的環境。故本研究提列下列假設：

H₂：工作自主性程度會對大學圖書館員「工作滿意與工作績效」之關係，產生調節效果（亦即在大學圖書館員感受到高工作自主性的情況下，其工作滿意程度對其工作績效的影響效果較強；在低工作自主性的情況下，其工作滿意程度對其工作績效的影響效果較弱）。

H_{2a}：工作自主性程度會對大學圖書館員「內在滿意與脈絡績效」之關係，產生調節效果。

H_{2b}：工作自主性程度會對大學圖書館員「內在滿意與任務績效」之關係，產生調節效果。

H_{2c}：工作自主性程度會對大學圖書館員「外在滿意與脈絡績效」之關係，產生調節效果。

H_{2d}：工作自主性程度會對大學圖書館員「外在滿意與任務績效」之關係，產生調節效果。

(四) 調查程序

本研究主要為探索大專校院圖書館員態度及行為變數間之關係，故以台灣地區大專校院圖書館員為主要受測對象，採用問卷調查法蒐集資料。為確保問卷題項可確切地為填答者所了解，故先進行問卷前測，藉以修正問卷語句不順或意義不明之處，最後才正式進行問卷施測。

在問卷資料蒐集方式上，為降低共同方法變異及自我報導偏誤可能造成之問題，影響問卷答題之正確性，本研究參酌Motowidlo & Van Scotter (1994)、Farh, Hackett, & Liang (2007)之研究步驟，將變數資料來源採用多重來源方

式，由受測者及其同事填答，分別衡量受測者之工作態度、工作績效變數及人口統計變數之問項。若有任一變數問項未完整填答，該問卷則列為無效樣本。

由於本研究所探討之變數資料來源採用多重來源方式，在樣本收集上困難度較高，故採取普查方式，以提高回收的有效問卷數量。根據教育部公布之大專院校一覽表資料，調查年度共計有164所大專院校，進而配合各校圖書館網頁公告之人事職掌資料，確認各校館員人數。由於本研究資料收集來自受測者及其同事，為防止同事之間因不熟識，而對日常工作表現不甚了解，導致產生錯誤資訊，故於電話訪問中，確認排除年資低於一年之館員為本研究之收集資料來源。最後，共計有92所大專校院圖書館館員同意參與研究問卷填答。

本次問卷調查於2008年3月2日起至2008年5月2日為止，總計向92所大專校院圖書館依據其館員數量進行普查，共發出839份問卷，回收654份問卷，剔除無效樣本後，有效問卷來自77所大專校院圖書館，計有590份，整體問卷回收率為77.95%，其中問卷的有效率為70.32%。

(五) 問卷設計

問卷包含工作滿意、工作自主性、工作績效，以及人口統計變數等四部分，並以李克特七尺度(Likert scale)進行衡量(1=非常不同意~7=非常同意)。

正式問卷調查施行之前，先進行前測與內容效度(content validity)檢驗；內容效度分析部分，乃商請4位工作經驗十年以上，具備圖書資訊學碩士或學士學位之資深大學圖書館員，針對問卷題項逐一檢視，將問卷內容修飾成適當的問項。其次，再邀請30位工作經驗五年以上之大學圖書館員，參與問卷前測。以下分述研究主要衡量變數所使用之衡量量表與其依據。

1. 工作滿意

採用Weiss et al. (1967)所編制的明尼蘇達短版本量表(Minnesota satisfaction questionnaire-short form)作為衡量工作滿意之工具，以內在及外在滿意面向進行衡量，共計20題。

2. 工作自主性

採用Hackman, & Oldham (1975)發展之工作自主性量表，共計3題。

3. 工作績效

參酌Borman, & Motowidlo (1993)之定義，將工作績效區分為脈絡績效與任務績效。脈絡績效原始問卷來源為Farh et al. (1997)發展之組織公民行為問卷，有5個面向，共20題問項。此處需加以釐清的一點為，雖然脈絡績效與組織公民行為之研究均各自成長發展，但目前已廣泛接受兩者行為本質、前因與後果變數，實際上並無區別(Organ, 1997)。諸多研究亦指出，兩者概念相同並使用組織公民行為量表衡量脈絡績效(Edwards et al., 2008; Jawahar et al., 2008)。故本研究參酌相關研究，採行組織公民行為量表衡量脈絡績效。

本研究採行Farh et al. (1997)以台灣為背景發展之本土化組織公民行為量表，共有5個面向，包括：認同組織、協助同事、勤勉審慎、人際和睦、保護公司資源。本研究依據大學圖書館工作特性進行部分修改，以衡量大學圖書館員組織公民行為，總計20題問項，並含有反向題之設計，包括第9至15題。

另外，本研究採行之任務績效率表為Bettencourt, & Brown (1997)衡量服務業員工角色內行為之量表。依據大學圖書館工作特性進行部分修改，以衡量大學圖書館員任務績效。

4. 人口統計變項

衡量個人資料問項包含：性別、年齡層、婚姻狀況、教育程度、職務性質、年資層。

(六) 資料分析方法

1. 敘述性統計

本文以平均數統計量來描述研究變數特性及其分佈狀況。

2. 信度與效度分析

信度意指評估衡量模型之個別項目信度與潛在變數之組成信度 (composite reliability, CR)；效度則是運用Anderson, & Gerbing (1988)所建議的二階段結構方程模式，檢驗衡量模型之收斂效度與鑑別效度。

3. 結構方程模式

結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 乃為一項統計控制的方法，並具有多重特質測量的功能，其理論基礎乃是建立於共變數關係。適配度之評鑑乃從基本的配適標準 (preliminary fit criteria)、整體模式配適度 (overall model fit) 與模式內在結構配適度 (fit of internal structure of model) 等三方面加以評量。其中，整體模式配適度即模式之外在品質，評鑑指標包含 χ^2 值、NCI、NCI、GFI、AGFI等；模式內在結構配適度則指模式之內在品質，評鑑指標包括AVE及標準化殘差值等 (Bagozzi, & Yi, 1988; Jöreskog, & Sörbom, 1993)。

四、研究結果與分析

(一) 樣本結構之描述

在性別方面，女性圖書館員占大多數 (82.54%)，年齡以31-40歲者居多 (39.49%)，過半受訪者已婚 (54.92%)，具備大專或大學教育程度之館員占多數 (68.81%)。在職務性質方面，以讀者服務性質為主之館員較多 (41.87%)，其次為技術服務者 (38.81%)，兼具讀者服務與技術服務職務者亦近兩成 (19.32%)。過半數在私立大專院校圖書館服務 (58.13%)，在一般大專院校服務之館員占65.08%，在技職大專院校服務之館員則占34.92%。在現今圖書館工作年資方面，5年以下、6-10年、11年以上之館員比例約各占1/3。

表1 樣本特徵

變項	次數 (有效%)	變項	次數 (有效%)		
性別	女性	487 (82.54)	職務性質	讀者服務	247 (41.87)
	男性	103 (17.46)		技術服務	229 (38.81)
	總和	590 (100)		以上兩者兼有	114 (19.32)
年齡	21-30歲	129 (21.86)	總和	590 (100)	
	31-40歲	233 (39.49)	學校性質	公立	247 (41.87)
	41-50歲	153 (25.93)		私立	343 (58.13)
	51歲以上	75 (12.71)		總和	590 (100)
	總和	590 (100)	學校類型	一般大專院校	384 (65.08)
教育程度	高中職 (含以下)	16 (2.71)		技職大專院校	206 (34.92)
	大專/大學	406 (68.82)		總和	590 (100)
	研究所 (含以上)	168 (28.47)	工作年資	5年以下	204 (34.58)
	總和	590 (100)		6-10年	186 (31.52)
婚姻狀況	未婚	260 (44.07)		11年以上	200 (33.90)
	已婚	324 (54.92)	總和	590 (100)	
	其他	6 (1.02)			
	總和	590 (100)			

(二) 信度與效度之分析

本研究根據 Anderson, & Gerbing (1988) 之建議，採行二階段結構方程模式方法為本研究之分析方法。第一階段乃在驗證測量模式之信度、效度及模式配適度，再以結構模式進行第二階段之假設檢定分析。

1. 個別信度與組成信度

表2與表3之數據顯示各測量指標之 R^2 多大於0.50，故各面向對其所屬觀察變項普遍具備充分之解釋力；而各面向之CR值均高於0.7，顯示本研究各面向量表具備內部一致性，此即代表本研究使用之量表具備足夠的建構信度。

表2 組織公民行為之二階驗證性因素分析結果

衡量變項	因素負荷	誤差變異	平均數	二階因素負荷	CR	AVE
認同組織				0.74	0.93	0.78
主動跟人家介紹圖書館的好處或澄清別人對圖書館的誤會	0.86	0.26	5.63			
努力維護圖書館形象，並積極參與有關活動	0.91	0.16	5.52			
主動提出建設性改善方案，供圖書館有關部門單位參考	0.88	0.22	5.31			
以積極態度參與圖書館內的相關會議	0.87	0.23	5.38			
協助同事				0.83	0.93	0.78
主動幫助新進同仁適應工作環境	0.86	0.26	5.52			
樂意協助同仁解決工作上的困難	0.92	0.15	5.62			
主動分擔或代理同事的工作	0.89	0.20	5.35			
主動與同事協調溝通	0.85	0.27	5.41			

人際和睦				0.74	0.93	0.77
經常在背後批評主管或談論同事之隱私	0.73	0.47	2.60			
在圖書館內爭權奪利，勾心鬥角，破壞組織和諧	0.87	0.24	2.05			
假公濟私，利用職權謀取個人利益	0.94	0.12	2.05			
斤斤計較，爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益	0.94	0.11	2.10			
公私分明				0.68	0.90	0.74
利用上班時間處理私人事務	0.93	0.13	3.09			
利用圖書館資源處理私人事務	0.93	0.14	2.83			
經常藉口請假，視為福利	0.72	0.47	2.11			
敬業守法				0.97	0.88	0.61
上班時經常提早到達，並著手處理公務	0.53	0.72	4.38			
工作認真，且很少出差錯	0.83	0.31	5.25			
即使無人注意或無據可查時，亦隨時遵守圖書館規定	0.84	0.30	5.42			
從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務	0.87	0.23	5.03			
為提升工作品質，而努力自我充實	0.77	0.41	5.16			

註1：所有因素負荷估計值(λ)在 $p < 0.05$ 之統計水準下呈現顯著性。

註2：組成信度(CR) = $(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / ((\sum \text{標準化因素負荷量})^2 + (\sum \text{測量變項之測量誤差}))$ (Jöreskog, & Sörbom, 1993)。

註3：平均變異抽取量(AVE) = $(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / ((\sum \text{標準化因素負荷量})^2 + (\sum \text{測量變項之測量誤差}))$ (Jöreskog, & Sörbom, 1993)。

表3 任務績效、工作滿意與工作自主性之驗證性因素分析結果

衡量變項	因素負荷	誤差變異	平均數	CR	AVE
任務績效				0.92	0.71
達成讀者所有合理的要求	0.84	0.30	5.54		
服務讀者時，做到館方要求館員應有的表現	0.81	0.34	5.66		
能依工作職掌所規定內容完成工作	0.86	0.26	5.69		
適當完成所有館方期望服務讀者的行為	0.84	0.29	5.64		
可給予讀者們需要的幫助	0.85	0.28	5.72		
內在滿意				0.97	0.79
樂於一直保持工作忙碌的狀態	0.89	0.21	4.99		
在工作崗位上有獨立自主的機會	0.90	0.19	5.41		
常會有處理不同事情的機會	0.89	0.21	5.44		
在圖書館裡有機會受到重視	0.89	0.21	5.00		
可以不用違背良心工作	0.86	0.26	5.61		
對我的工作穩定性感到滿意	0.89	0.22	5.39		
對能為讀者服務感到滿意	0.89	0.21	5.76		
對有機會告訴同事可以做什麼事感到滿意	0.88	0.22	5.26		
對能用自己的力量處理事情感到滿意	0.89	0.21	5.56		
對工作有讓我自行判斷的自由感到滿意	0.89	0.21	5.03		
對可以讓我試著用自己的作法工作感到滿意	0.90	0.19	5.32		
對工作中得到的成就感覺得滿意	0.90	0.19	5.32		

外在滿意				0.96	0.76
對主管處理人事的方法感到滿意	0.88	0.23	4.75		
對主管的決策能力感到滿意	0.65	0.58	4.93		
對我的薪水跟工作量感到滿意	0.90	0.18	4.61		
對工作升遷機會感到滿意	0.87	0.24	4.63		
對我的工作環境感到滿意	0.93	0.14	4.00		
對同事之間的相處方式感到滿意	0.89	0.20	5.31		
對於圖書館政策的實施方式感到滿意	0.91	0.18	5.43		
對當我工作表現良好時得到的稱讚感到滿意	0.91	0.17	5.26		
工作自主性				0.83	0.62
有很大的自主權來決定自己的工作方式	0.66	0.56	5.07		
可以自己決定怎麼做事	0.88	0.23	5.15		
對該怎麼做好工作，有許多獨立自主的機會	0.81	0.35	5.23		

註1：所有因素負荷估計值(λ)在 $p < 0.05$ 之統計水準下呈現顯著性。

註2：組成信度(CR) = $(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / (\text{誤差變異}) / ((\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / \text{誤差變異}) + (\sum \text{測量變項之測量誤差})$ (Jöreskog & Sörbom, 1993)。

註3：平均變異抽取量(AVE) = $(\sum \text{標準化因素負荷量}^2) / ((\sum \text{標準化因素負荷量}^2) / \text{誤差變異}) + (\sum \text{測量變項之測量誤差})$ (Jöreskog, & Sörbom, 1993)。

2. 收斂效度

如表2與表3顯示，各面向量表之觀察變項因素負荷均大於0.5，而各量表對應之AVE值均滿足0.50之門檻值。故本研究之各項衡量工具乃具有收斂效度。

3. 鑑別效度

表4顯示本研究量表符合鑑別效度。絕大部分變數間呈顯著正相關，其中任務績效與外在滿意之相關性未達顯著。

表4 潛在變數之相關係數與鑑別效度分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 組織認同	0.88								
2. 協助同事	0.79*	0.88							
3. 人際和睦	0.43*	0.57*	0.88						
4. 公私分明	0.41*	0.51*	0.74*	0.86					
5. 敬業守法	0.68*	0.72*	0.65*	0.64*	0.78				
6. 任務績效	0.24*	0.34*	0.27*	0.27*	0.31*	0.84			
7. 內在滿意	0.29*	0.32*	0.28*	0.32*	0.30*	0.19*	0.88		
8. 外在滿意	0.19*	0.24*	0.28*	0.24*	0.25*	0.09	0.15*	0.87	
9. 工作自主性	0.22*	0.22*	0.10*	0.15*	0.21*	0.14*	0.12*	0.13*	0.79

註1：在顯著水準 $p < 0.05$ 時，*表示達顯著水準。

註2：對角線之值為潛在變數之AVE值平方根，該值應大於非對角線之值。

4. 模式之配適度檢定

為檢視理論模式的可接受性，本研究運用驗證性因素分析以判斷模型之配適度(Bagozzi, & Yi, 1988)。以下說明本研究模式各項配適度指標之檢定結果，其中 χ^2 值達統計顯著性($\chi^2 = 2184.58, p < 0.00$)，因此未達標準，但Marsh, Balla, & McDonald (1988)表示， χ^2 值易受樣本大小之影響，樣本愈大則愈易

達標準。而Marsh, & Hocevar (1985)則指出 χ^2 值之估計與自由度有關，因此可以NCI值(normed chi-square index; χ^2/df)代替 χ^2 值，且NCI值最好介於2~3之間，以進行模式適合度之評估。本研究模式之NCI(χ^2/df)值為2.06，故達標準，顯示本研究模式呈現一適當的配適程度。此外，其他整體測量模式之配適度指標，如：RMSEA(= 0.04)低於0.08之門檻值，而NFI(= 0.98)、NNFI(= 0.98)、CFI(= 0.99)、RFI(= 0.99)數值皆大於0.90，符合配適度之檢定標準。惟GFI(= 0.87)與AGFI(= 0.85)略低於門檻值0.9，此外，RMR(= 0.04)亦符合小於0.05之檢定標準，顯示本研究測量模式之模式適配度，尚屬於可接受之範圍。

(三) 假設檢定

1. 工作滿意與工作自主性對工作績效之主效果檢定

首先針對研究假設一進行檢定，此假設主要在陳述工作滿意對工作績效之主效果。本研究將工作滿意分為內在滿意與外在滿意兩構面，分別檢定其對脈絡績效(組織公民行為)與任務績效之主效果；雖本研究探討重點乃工作自主性對於工作滿意與工作績效間關係之調節效果，然而由於過往文獻指出工作自主性亦為影響工作績效因素之一，故本研究亦將工作自主性納入主效果分析模式。主效果之結構模式分析結果如圖2所示。在工作滿意對工作績效之影響力方面，內在滿意對脈絡績效具顯著正向影響($\gamma = 0.33, t = 7.82$)，對任務績效亦具顯著正向影響效果($\gamma = 0.17, t = 4.03$)；外在滿意對脈絡績效同樣具顯著正向影響($\gamma = 0.22, t = 5.39$)，但其對於任務績效之影響力則未達顯著($\gamma = 0.06, t = 1.37$)，故研究假設一部分成立。而工作自主性對脈絡績效與任務績效均存在顯著正向影響效果，其標準化結構係數 γ 分別為0.19($t = 4.36$)與0.11($t = 2.39$)。

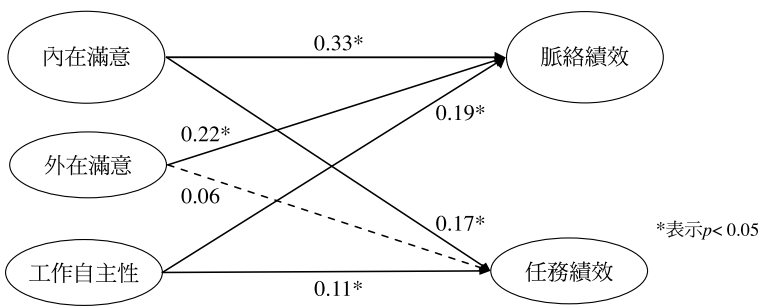


圖2 主效果模式實證分析

2. 工作自主性之調節效果檢定

本文採用結構方程模式多元群組方法為檢測方法(Jurowski, & Gursoy, 2004)，運用Jaccard, & Wan (1996)及Bell, & Menguc (2002)建議之檢測程序驗證工作自主性調節效果。受訪者依其工作自主性量表得分平均值為界線，劃分為高、低兩組，據此檢測兩組樣本在工作滿意對工作績效之結構係數是否具顯

著差異，以驗證工作自主性對工作滿意與工作績效間之關係，是否具顯著調節效果。

由表5可知，在內在滿意對脈絡績效之影響力方面，兩組樣本標準化係數均達統計顯著；高群組標準化結構係數較高($\gamma=0.55, t= 9.33$)，低者較低($\gamma=0.23, t= 3.99$)，卡方差異 $\Delta\chi^2_{(1)}$ 為11.99，達統計顯著，顯示工作自主性對於內在滿意與脈絡績效之關係具顯著調節效果。在內在滿意對任務績效之影響力方面，高群組標準化結構係數 γ 為0.25($t= 4.10$)，低者 γ 為0.13($t= 2.19$)，卡方差異 $\Delta\chi^2_{(1)}$ 為4.65，達顯著水準，可知工作自主性對於內在滿意與任務績效之關係，具有顯著調節效果。在外在滿意對脈絡績效之影響力方面，高群組標準化結構係數較高($\gamma=0.27, t= 4.75$)，低者較低($\gamma=0.17, t= 2.93$)。卡方差異 $\Delta\chi^2_{(1)}$ 為6.71，達統計顯著，顯示工作自主性對於外在滿意與脈絡績效之關係具顯著調節效果。在外在滿意對任務績效之影響力方面，高群組之標準化結構 γ 為0.15($t= 2.45$)，達顯著水準；低者 γ 為-0.01($t= -0.09$)，未達顯著。卡方差異 $\Delta\chi^2_{(1)}$ 為5.44，達統計顯著，顯示外在滿意與任務績效之關係，會因工作自主性之高低不同而有所差異。彙整上述針對工作自主性調節效果之檢定結果可知，工作自主性確實在工作滿意與工作績效間之關係，扮演一調節變數之角色，故研究假設二成立。

表5 工作自主性調節效果分析結果

路徑假設	標準化結構係數(t 值)		$\Delta\chi^2_{(1)}$	結論
	高工作自主性	低工作自主性		
內在滿意→脈絡績效	0.55 (9.33)	0.23 (3.99)	11.99*	顯著
內在滿意→任務績效	0.25 (4.10)	0.13 (2.19)	4.65*	顯著
外在滿意→脈絡績效	0.27 (4.75)	0.17 (2.93)	6.71*	顯著
外在滿意→任務績效	0.15 (2.45)	-0.01 (-0.09)	5.44*	顯著

註：*表示 $p<0.05$

(四) 競爭模式分析

由於本研究將工作滿意分為內在滿意與外在滿意，工作績效區分為脈絡績效與任務績效，就理論分析或產業應用層面，此種區分方式均不常見。為驗證本研究之研究模式是否符合理論與實際狀況，故進行競爭模式比較，本研究提出競爭模式I、競爭模式II與競爭模式III，與本研究理論模式進行比較。

競爭模式分析結果如表6，與圖3、圖4、圖5與圖6所示。本研究理論模式(如圖3)將工作滿意分為內在滿意與外在滿意，而工作績效則分為脈絡績效與任務績效；其中，內在滿意對脈絡績效($\gamma= 0.34, t= 8.13$)與任務績效($\gamma= 0.19, t= 4.27$)，均有顯著正向影響，而外在滿意對脈絡績效($\gamma= 0.25, t= 5.97$)亦有顯著正向影響，但對任務績效($\gamma= 0.08, t= 1.74$)之影響則不顯著。

表6 本研究理論模式與競爭模式之比較分析結果

評鑑指標	評鑑準則	理論模式	競爭模式I	競爭模式II	競爭模式III	
適配 絕對 指標	χ^2 值	未達顯著	1071.70	12765.84	3051.80	10583.83
	GFI	大於0.90	0.89	0.41	0.74	0.45
	AGFI	大於0.90	0.87	0.32	0.70	0.37
	SRMR	小於0.05	0.05	0.22	0.11	0.19
	RMSEA	小於0.08	0.05	0.23	0.11	0.22
適配 相對 指標	NFI	大於0.90	0.98	0.84	0.95	0.87
	NNFI	大於0.90	0.99	0.83	0.95	0.86
	CFI	大於0.90	0.99	0.84	0.96	0.87
	RFI	大於0.90	0.98	0.82	0.82	0.82
適配 精簡 指標	PNFI	大於0.50	0.90	0.78	0.78	0.78
	PGFI	大於0.50	0.77	0.36	0.36	0.39
	NCI(χ^2/df)	介於2~3	2.68 (1071.70/400)	31.60 (12765.84/404)	7.59 (3051.80/402)	26.26 (10583.83/403)
$\Delta\chi^2(\Delta df)$	達顯著	--	11694.14(4)*	1980.10(2)*	9512.13(3)*	

註：*表示 $p < 0.05$

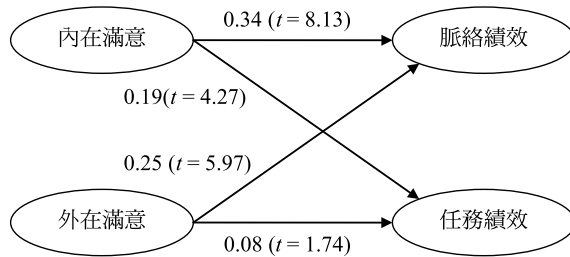


圖3 本研究理論模式

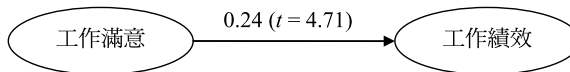


圖4 競爭模式I

競爭模式I(如圖4)僅以單一構面衡量工作滿意與工作績效，未細分子構面；而工作滿意對工作績效($\gamma = 0.24, t = 4.71$)有顯著正向影響。競爭模式II(如圖5)則將工作滿意分為內在滿意與外在滿意，但工作績效則以單一構面加以衡量；由分析結果可知，內在滿意愈高，則工作績效愈高($\gamma = 0.22, t = 4.44$)；同樣地，外在滿意愈高則工作績效愈高($\gamma = 0.11, t = 2.37$)。競爭模式III(如圖6)以單一構面衡量工作滿意，工作績效則分為脈絡績效與任務績效；由分析結果得知，工作滿意對脈絡績效($\gamma = 0.39, t = 8.93$)與任務績效($\gamma = 0.20, t = 4.62$)，皆有顯著正向影響。

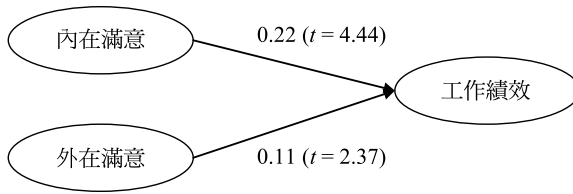


圖5 競爭模式II

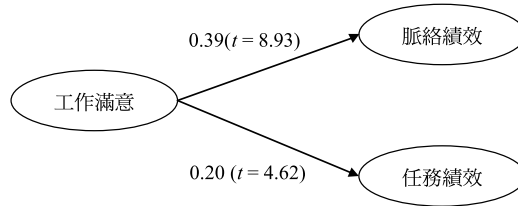


圖6 競爭模式III

本研究根據 Anderson, & Gerbing (1988) 之建議，透過多重指標來比較模式間之差異，並估算競爭模式與本研究理論模式之 χ^2 值與自由度差異（即 $\Delta\chi^2$ (Δdf)），以進行統計檢定，若 $\Delta\chi^2$ (Δdf) 達統計顯著，則表示競爭模式與本研究理論模式之共變數矩陣具顯著差異，此即證明競爭模式與本研究理論模式具明顯差異性。

首先，在「絕對適配指標」方面，可知本研究理論模式之 χ^2 值為1071.70，而競爭模式I、競爭模式II與競爭模式III之 χ^2 值分別為12765.84、3051.80、10583.83。由此可知：本研究理論模式之 χ^2 值均小於各項競爭模式。在GFI與AGFI方面，本研究理論模式分別為0.89與0.87，均高於競爭模式I、II、III數值。本研究理論模式之RMSEA值為0.05，達評鑑標準，但競爭模式I、II、III之RMSEA值，介於0.11與0.23之間，皆未達合格標準。在「相對適配指標」方面，本研究理論模式之各項指標，均達0.90之門檻水準；在競爭模式中，僅競爭模式II在NFI、NNFI與CFI三項指標達0.90門檻，但其值仍不若本研究理論模式為佳，RFI則未達0.90標準。至於競爭模式I與競爭模式III，則所有指標皆未達門檻值。

再者，在「精簡適配指標」方面，競爭模式與本研究理論模式之PNFI指標，均達門檻值，然而競爭模式I、II、III之數值皆不如本研究之理論模式為佳。而在PGFI、NCI (χ^2/df) 指標方面，僅有本研究理論模式符合標準，競爭模式I、II、III皆未達合格門檻。最後，以 $\Delta\chi^2$ (Δdf) 進行統計檢定，本研究理論模式與競爭模式I、II、III之 $\Delta\chi^2$ (Δdf) 分別為11694.14(4)、1980.10(2)、9512.13(3)，均達統計顯著，顯示本研究理論模式與各項競爭模式確實具有顯著差異。

由競爭模式分析可知，本研究理論模式尚稱精簡且適宜之模式架構。

(五) 差異性分析

為求理論模式之細部應用，進一步以表7所列八項樣本特徵作為自變數，以工作滿意、工作績效與工作自主性為應變數，進行差異性分析。

表7 八項樣本特徵之大學圖書館員知覺差異性分析

背景變項	類別	研究變數									
		內在滿意		外在滿意		工作自主性		任務績效		脈絡績效	
		平均數	t值/F值	平均數	t值/F值	平均數	t值/F值	平均數	t值/F值	平均數	t值/F值
性別	男	5.457	1.607	5.060	1.636	5.330	1.881	5.827	1.765	5.571	1.572
	女	5.321		4.860		5.123		5.633		5.404	
年齡	21-30歲	5.244	3.193	4.924	3.432*	5.024	2.404	5.855	6.422*	5.569	4.622*
	31-40歲	5.284		4.767		5.123		5.706		5.437	
	41-50歲	5.392		4.860		5.168		5.611		5.445	
	51歲以上	5.534		5.210		5.388		5.266		5.084	
婚姻狀況	未婚	5.289	1.292	4.910	0.053	5.052	3.536	5.777	3.287*	5.540	3.276*
	已婚	5.382		4.880		5.250		5.568		5.334	
	其他	5.531		4.875		4.750		5.450		5.502	
教育程度	高中職(含以下)	5.152	1.140	5.068	1.404	4.833	5.955*	5.200	2.837	5.231	0.666
	大專/大學	5.319		4.825		5.074		5.644		5.449	
	研究所(含以上)	5.389		4.973		5.357		5.734		5.392	
職務性質	讀者服務	5.326	3.841*	4.858	6.425*	5.082	1.461	5.704	0.649	5.408	0.182
	技術服務	5.268		4.771		5.160		5.611		5.448	
	兩者兼有	5.508		5.213		5.274		5.604		5.387	
公私立	公立	5.357	0.402	5.056	3.125*	5.182	0.573	5.568	-1.719	5.394	-0.572
	私立	5.331		4.771		5.135		5.711		5.440	
學校類型	一般大專院校	5.314	-1.189	4.889	-0.048	5.145	-0.319	5.569	-2.738*	5.387	-1.155
	技職大專院校	5.393		4.893		5.172		5.804		5.483	
年資	5年以下	5.285	1.980	4.976	1.468	5.045	3.562*	5.637	0.046	5.418	0.143
	6-10年	5.311		4.785		5.113		5.668		5.397	
	11年以上	5.427		4.899		5.300		5.656		5.449	

註：*表示 $p < 0.05$

「性別」、「公私立大專院校」及「學校類型」為二元變項，採用獨立樣本 t 檢定，比較館員在各研究變數上之知覺差異。在「性別」方面，男女在各研究構念上皆無顯著差異存在。公私立大專院校館員僅有外在滿意程度具顯著差異，公立者顯著高於私立者。推論原因可能是公立大專院校館員之薪資福利等外在條件相對優於私立者。此點與胡真華(2006)研究結果一致。在「學校類型」方面，技職大專院校圖書館員之任務績效顯著高於任職於一般大專院校圖書館館員。推論原因可能是技職體系館員服務讀者數更多於一般體系館員(國家圖書館編輯, 2007-2011)，故需以較高任務績效表現應付較多之工作量。

「年齡層」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「職務類型」與「服務單位年資」各分為三或四類，採用單因子變異數分析與Scheffe事後比較，分析同一變項之不同類別在各研究構念之差異性。在「年齡層」方面，51歲以上館員之外在滿意

程度明顯高於31-40歲者。推論原因為館員隨著工作經驗累積與年齡漸長，對薪酬與升遷機會、工作環境等外在因素，應較能適應且接受程度高，故外在滿意程度相對較高。這點與過往研究結果大致相同 (Vaughn, & Dunn, 1974; Lynch, & Verdin, 1983)。在「任務績效」與「脈絡績效」方面，21-30歲、31-40歲館員之任務績效與脈絡績效均顯著高於51歲以上之館員。可能由於不同年齡層會以不同角度看待工作與自我的發展 (Wagner, & Rush, 2000)，與年輕員工相比，年齡較大的員工成就需求傾向較低 (Doering, Rhodes, & Schuster, 1983)。在脈絡績效方面，年輕員工可能會藉由表現較多的利他行為，來爭取較具權力的年齡較大員工的歡心；但年齡較大的員工卻不需要向年輕員工來證明自己，故其利他行為主要是幫助與他們關係較親密的同事 (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989)。

在「婚姻狀況」方面，在任務績效與脈絡績效方面，未婚館員均顯著高於已婚館員。推論可能是未婚館員可選擇全心全意投入工作，但已婚館員在工作之餘需耗費較多時間與精力照顧家庭，故在任務績效與脈絡績效表現不若未婚館員高，否則可能因過於投入工作而減少其照顧家庭的時間，而面臨較大的工作一家庭衝突 (Bolino, & Turnley, 2005; Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005)。

以「教育程度」而言，研究所 (含以上) 館員感受到之工作自主性顯著高於大專/大學教育程度者。原因或許是高學歷者往往被認為較能擔負複雜性較高的工作，或在組織編制內擔任較高職等之工作，受到其主管信任工作能力之程度較高，進而給予較高之工作自主性程度，使得高學歷館員工作自主性感受程度相對較高。

在「職務類型」方面，「兩者兼有」是指職務內容同時含有讀者服務及技術服務性質之工作項目。在內在滿意方面，兩者兼有館員顯著高於技術服務館員；在外在滿意方面，兩者兼有館員顯著高於技術服務及讀者服務館員。過往研究結果大多顯示，「讀者服務」館員工作滿意程度明顯高於「技術服務」館員，推論原因是讀者服務館員工作內容變化性及彈性較高，較不刻板與單調，而技術服務館員工作例行性及重覆性較高之故 (Chwe, 1978; Lynch, & Verdin, 1983; Parmer, & East, 1993; Voelck, 1995)。本研究結果與前人研究大致相符；不同的是，調查發現：許多館員身兼兩種職務性質工作，但其內在滿意及外在滿意程度均高於僅負責一種職務性質之館員。推論可能原因在於身兼兩種職務性質的館員因「技能多樣性」較高，亦使其「體驗工作意義」程度較高，進而提升其工作滿意程度高於其他類型館員。「技能多樣性」是工作特性模式核心構面之一 (Hackman, & Oldham, 1975)，意指工作需要多樣不同之活動，以使員工推行工作之程度，亦即為涉及數種不同技能與才能之使用。它與「體驗工作之意義」

間關係呈現正相關。體驗工作之意義則指個體體驗工作係為具有意義、具有價值，以及值得為其付出之程度，可正面提高員工工作滿意程度。綜上所述，建議管理者進行工作設計時，應適度提高工作內容變化性，或定期進行工作輪調，增加館員歷練機會，進而發揮所長。

在「服務單位年資」方面，11年以上館員工作自主性顯著高於5年以下者，與前人研究結果相符，工作自主性知覺程度會受到年資影響(Rockman, 1984)。推論原因可能是11年以上館員之服務歷練與工作經驗較多，亦愈可能在組織編制內擔任較高職等工作，易受到其主管信任其工作能力，進而給予較高之工作自主性程度，使其工作自主性感受程度顯著高於5年以下之館員。

五、結論與建議

(一) 研究結論

1. 假設檢定

在「研究假設一」方面，實證結果發現大學圖書館員內在滿意正向影響脈絡績效及任務績效，而外在滿意亦對脈絡績效具有正向影響。許多學者主張對工作感到滿意的館員會對組織抱持正面態度，並執行提升圖書館生產力及效能的活動(Bengston, & Shields, 1985; Martell, 1989; Landry, 2000)。本文實證研究結果大致符合此項觀點，與過往研究結果一致。在「研究假設二」方面，實證結果顯示工作自主性對於「內在滿意與脈絡績效」、「內在滿意與任務績效」、「外在滿意與脈絡績效」與「外在滿意與任務績效」之關係，均具有顯著正向調節效果。此研究結果在學理上的意涵為，高工作自主性環境更能強化館員工作滿意與工作績效間之關係，而工作自主性對「外在滿意與任務績效之關係」之正向調節效果，尤為顯著。此亦說明：此關係會因工作自主性高低而有明顯差異。在不考量工作自主性之環境因素時，大學圖書館員感受到的內在滿意程度愈高，其脈絡績效及任務績效程度亦愈高，而外在滿意程度愈高，其脈絡績效程度亦愈高，唯獨外在滿意程度對任務績效並無明顯影響效果。但若考量工作自主性之環境因素時，外在滿意與任務績效之關係，產生了顯著變化。高工作自主性環境將會正向強化外在滿意與任務績效之關係，在低工作自主性環境下，不論館員外在滿意程度高低與否，均無法影響其任務績效之高低程度。此研究在管理實務上之意涵為大學圖書館管理者需讓館員感到處於高工作自主性環境，使館員得以發揮所長，進而提升其脈絡績效及任務績效。

2. 研究貢獻

(1) 增加大學圖書館員工作滿意與工作績效間關係之實證研究。

迄今雖有多位學者主張館員工作滿意對提升工作績效有其助益(e.g., Landry, 2000)，卻鮮有研究提供實證結果支持，本研究則提供實證結果證實此

論點。此項研究發現對於台灣地區大學圖書館工作情境，尤具特殊意義。多所國外大學圖書館學者強調，「招募、甄選與促進館員具備創新與因應變革與挑戰的能力」已成為大學圖書館人力資源管理之重要議題(Hernon et al., 2001)，員工人格亦是影響工作績效之重要因素(Lee et al., 1990; Barrick, & Mount, 1993)。然而，一般圖書館服務人員之遴選，多半採考試任用制度或約聘雇用制度，取才條件受限於既有的任用體制，僅能以有限且近乎制式的要求作為徵求館員的條件(黃麗虹，1999)。由於台灣地區公立大學圖書館正式館員均通過國家考試制度任職，相較於甄選適任館員，公立大學圖書館管理者若欲提升館員工作績效，考量提升館員工作滿意程度之管理策略，應更為可行。

(2) 擴展大學圖書館員工作績效研究領域之研究，由量化標準延伸探討質化指標，並由任務績效擴及脈絡績效。

過往圖書館績效衡量指標以量化指標為主，涵蓋層面大至整個圖書館組織，但人力資源運用績效層面受到的關注並不如想像，以ISO 11620圖書館績效評量指標(International Organization for Standardization, 1998)為例，此標準是以圖書館之服務滿意度、讀者服務、技術服務、推廣服務，以及人力資源利用方面，對圖書館進行績效評估，但其人力資源利用之評量指標尚未齊備，仍待發展；之後，ISO 2789國際圖書館統計標準(International Organization for Standardization, 2003)及台灣大學圖書館設立及營運基準(教育部，2004)規範之內容雖均具備圖書館員數量之衡量項目，但並未觸及工作行為績效質化指標議題。近年圖書資訊研究領域雖出現探討參考館員行為績效之研究(Kwon, & Gregory, 2007)，但其研究範圍乃針對參考館員之任務績效，擴及各職務類型館員及脈絡績效之研究議題，仍有待探討。故本研究將涵括脈絡績效之工作績效研究擴展至圖書館學界，或可增進圖書資訊學界及實務界人士對館員工作績效了解程度，進而提供圖書館管理者發展有效管理策略之參考。

(3) 藉由驗證大學圖書館員工作滿意與工作績效面向層次之關係模式，提升此關係研究之適切性與完整性，填補相關研究缺口。

回顧過往探討工作滿意與工作績效之關係研究，其重要研究方向之一即為「尋求提升兩者間關係重要性之測量方法」(Iaffaldano, & Muchinsky, 1985)。以往研究大多以整體層次探索此一關係，但態度與行為關係研究應以更精確的面向層次分析，提升研究適切性。迄今以面向層次探討之研究並不多(Edwards et al., 2008)，而本研究藉由完整探討工作滿意及工作績效各項面向，填補上述相關研究缺口；並透過工作自主性之調節效果，顯示提升館員「內在滿意」對大學圖書館人力資源管理之重要性。

(4) 藉由解析工作自主性對工作滿意與工作績效間關係之調節效果，填補相關理論之研究缺口。

針對工作滿意與工作績效間關係的後設分析研究指出，工作自主性是值得探討的調節變數，惟目前仍缺乏實證研究支持 (Judge et al., 2001)。而本研究實證結果突顯高工作自主性環境之重要性。

(二) 實務管理建議

本研究結果對學理價值之貢獻在於證實大學圖書館員之工作滿意程度對其工作績效之正向關係，且發現工作自主性對此關係之調節效果，因此，提供圖書資訊學界及實務界人士有關工作滿意、工作自主性、工作績效三方面之管理建議。

1. 工作滿意

本研究探討工作滿意面向層次研究結果，發現：不論是脈絡績效或任務績效，館員「內在滿意」程度之影響力，均明顯高於「外在滿意」。Bassett-Jones, & Lloyd (2005) 提出，許多組織過於依賴外在因素報酬，以免除管理者進行良好工作設計或確認員工成長需求的責任。但本研究結果證實，館員「內在滿意」程度影響其脈絡績效及任務績效之重要性，顯示管理者若能善用提升館員「內在滿意」程度之管理策略，必能激勵館員表現高度工作績效。

受測者內在滿意項目同意程度最高者為「我對能為讀者服務感到滿意」，與過往研究一致 (Morrison, 1969)。建議圖書館管理者可利用工作輪調，使每位館員均有與讀者面對和互動的機會，提升館員因利他產生的內在滿意程度；而「我在圖書館裡有機會受到重視」、「我對工作有讓我自行判斷的自由感到滿意」之內在滿意項目同意程度較低，建議圖書館管理者可增加在館內會議或其他適當活動場合，公開表揚工作績效良好之館員，有助於提升此一項目滿意程度。另外，外在滿意項目同意程度較高者為「我對於圖書館政策的實施方式感到滿意」、「我對同事之間的相處方式感到滿意」，故如何維持館員在這些項目之滿意水準，對圖書館而言相對重要。圖書館政策實施應持續秉持公開、公平原則，並加強館員溝通與協調能力與技巧，提供正式與非正式交流機會，例如透過員工聚會及旅遊活動，讓員工在工作之餘從事情感聯誼，使得彼此人際關係更為良好和諧。外在滿意項目同意程度較低者則為「我對我的薪水跟工作量感到滿意」、「我對工作升遷機會感到滿意」等。近年大學圖書館大量運用網路、數位媒體等資訊科技來提升服務內容，館員工作量自然隨之繁重，但薪資調升幅度並未能相對提高。另外由於大學圖書館在組織編制上的限制，館員升遷機會較為有限，建議管理者應合理配置館員職位升遷之順序，並提供館員在職進修的機會，對其生涯發展規劃予以協助。

2. 工作自主性

依本研究結果分析發現，工作自主性確可強化館員工作滿意與工作績效間之關係。由於大學圖書館將持續面臨資訊科技所造成的不確定性，館員須善於

適應變動環境、提升服務質量。過往研究指出大學圖書館員對工作自主性的知覺程度並不高(Lim, 2007)；而本研究結果與過往研究大致相同，館員工作自主性處於「稍為同意」之知覺程度，顯示圖書館管理者對於提高館員對工作自主性的知覺程度，仍有改善空間。建議圖書館管理者重新設計工作任務流程，適度授權館員以增進其工作自主性程度，並允許館員嘗試新工作方法，管理者亦可運用參與管理技巧(Bengston, & Shields, 1985)激勵館員，例如：在指派工作任務時，加強與館員間的溝通互動、鼓勵館員主動提出新工作創意等。

3. 工作績效

圖書館業務與服務績效評估，有助於圖書館預算之爭取與通過、長期經營目標之擬定與執行，以及人力、物力、財力之妥善分配與運用(盧秀菊，2003)。大學圖書館經營環境受到資訊科技衝擊，館員工作型態及內容需隨之調整，連帶館員績效評估方式亦應有所轉變，以因應新環境(Edwards, & Williams, 1998)。建議圖書館管理者運用策略管理技巧(Riggs, 1984)，塑造館內形成高度工作績效氣候之環境，引導館員接受工作績效之概念，透過講習會的訓練、館務會議之溝通，強調展現高度工作績效之重要性。同時傳達績效評估正確概念，評估目的是為改善服務，評估過程不是考核而是學習(謝寶媛，1998)，使館員對圖書館策略執行抱持正面積極的態度，激勵館員積極參與和表達改善建議，應有助於提升其工作績效。

此外，建議圖書館管理者正視「脈絡績效」為館員工作績效之一部分，並將館員整體工作行為績效表現，與績效評估結果及獎酬相連結，或可讓館員更有動機與衝勁表現出高度的脈絡績效。Bassett-Jones, & Lloyd (2005)指出，當確認組織目標及員工需求之後，下一步驟即為決定獎酬並將它與員工工作行為相連結，若兩者有良好連結，可對員工產生高度激勵效果。Jacobs, & Solomon (1977)研究發現：當組織將員工之工作績效與獎酬連結時，員工之工作滿意與工作績效間關係之相關程度更高。故績效評估可作為圖書館激勵館員的工具之一(Kroll, 1983)。更進一步來看，管理者在評估員工的工作表現時，除客觀的生產力指標之外，若將員工所表現出的與工作無關的角色外行為，列入管理者考慮的依據，有助於組織效能與效率的提升(Organ, 1988)，由於此類行為強調的乃非即時性的回報，員工必須相信主管將會在未來酬賞其行為表現，才能使其產生從事此類行為之動機(Deluga, 1994)，故若圖書館管理者對館員績效的認定放寬，將脈絡績效行為表現正視為館員工作績效的一部分，甚至將其重要性視同任務績效，並與獎酬連結，或可提高館員展現脈絡績效行為之頻率，讓館員更有動機與衝勁表現出高度的脈絡績效。

(三) 研究限制與後續研究建議

在「變數選取」方面，前因變數僅使用工作滿意作為衡量變數，工作績效

變項則選取脈絡與任務績效，未納入其他可能的相關行為變數。建議後續研究可再行擴大研究變數與研究範圍，將其它可能影響工作績效之前因變項，納入研究架構 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)，以使整體研究架構更趨完整，並增加對館員工作績效模式之解釋力。在「研究設計」方面，本研究採用橫斷面的關係性研究設計，蒐集館員工作態度與行為資料，後續研究者若要更精準的掌握變數間之真正因果性關係，建議採用縱斷面實地研究之研究設計。

參考文獻

- 中國圖書館學會 (2000)。圖書館事業發展白皮書。台北市：中國圖書館學會。
- 王麗蕉、鄭雅靜 (2006)。大學圖書館評鑑之探討。國家圖書館館刊，95(1)，35-58。
- 朱碧靜 (1998)。學生在圖書館人力資源之運用與管理。臺北市立圖書館館訊，13(4)，44-45。
- 吳碧蓮 (1998)。台灣地區大學圖書館館員工作滿意度影響因素探討。圖書與資訊學刊，26，79-92。
- 俞依秀 (1991)。我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究。台北市：漢美。
- 胡真華 (2006)。私立大學圖書館館員薪酬制度知覺及工作績效自評結果之關聯性。未出版之碩士論文，中興大學圖書資訊學研究所，台中市。
- 范承源 (1992)。美國圖書館在人力資源發展上的問題。書府，13，16-27。
- 徐金芬 (1985)。我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究。圖書館學與資訊科學，11(2)，207-234。
- 國家圖書館編 (2002-2005)。中華民國圖書館年鑑。台北市：國家圖書館。
- 國家圖書館編 (2007-2011)。中華民國圖書館年鑑。台北市：國家圖書館。
- 張有物 (2007)。中部地區大學圖書館館員工作滿意度與工作績效關聯性之研究。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學商業教育學系，彰化縣。
- 教育部 (2004)。大學圖書館設立及營運基準 (2008年2月19日修正發布)。
- 陳麗玲 (1993)。人力資源培訓在圖書館的運用。國立中央圖書館館刊，26(2)，3-27。
- 陶惠芬 (1999)。專科學校圖書館館員工作價值觀與工作滿意度相關因素之研究。未出版之碩士論文，淡江大學教育資料科學學系，台北縣。
- 彭于萍 (2007)。大學圖書館員服務導向組織公民行為初探：由服務品質觀點探討。圖書與資訊學刊，60，49-65。
- 黃綠琬 (1995)。公共圖書館專業與非專業館員工作滿意程度之比較研究。未出版之碩士論文，淡江大學教育資料科學學系，台北縣。
- 黃麗虹 (1999)。人力資源管理：從圖書館組織文化探究談起。國立成功大學圖書館館刊，4，1-12。
- 楊美華 (1996)。圖書館的人力資源發展。臺北市立圖書館館訊，13(3)，17-30。
- 楊敕貝 (1999)。論目前台灣公立圖書館館員之任用。未出版之碩士論文，輔仁大學圖書資訊學系，台北縣。
- 廖又生 (1992)。圖書館管理定律之研究-科際整合研究取向。台北市：台灣學生書局。

- 鄭淑麗 (2007)。台北縣市技專校院圖書館內部行銷與館員工作滿意度之研究。未出版之碩士論文，世新大學資訊傳播學系，台北市。
- 盧秀菊 (2003)。圖書館之績效評估。中國圖書館學會會報，71，1-19。
- 謝寶媛 (1997)。從服務接觸談圖書館之服務環境管理。大學圖書館，1(4)，31-51。
- 謝寶媛 (1998)。從顧客觀點來談圖書館的績效評估。國立成功大學圖書館館刊，1，10-22。
- 藍素華 (1999)。圖書館參考服務中讀者與館員衝突之探討。大學圖書館，3(1)，116-137。
- 鐘杏芬 (2011)。大學圖書館館員個人背景、工作價值觀與工作滿意度相關性之研究。未出版之碩士論文，中興大學圖書資訊學研究所，台中市。
- Abell, M. D. (1979). The changing role of the academic librarian: Drift and mastery. *College & Research Libraries*, 40(2), 154-164.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2nd ed.). Chicago, IL: Dorsey Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, A. M., & Ellis, D. (2005). The changing nature of work in library and information services in the UK: An analysis. *Education for Information*, 23(1-2), 57-77.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74-94.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beaty, J. C., Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (2001). The relation between personality and contextual performance in "Strong" versus "Weak" situations. *Human Performance*, 14(2), 125-148.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bengston, D. S., & Shields, D. (1985). A test of Marchant's predictive formulas involving job satisfaction. *Journal of Academic Librarianship*, 11(2), 88-92.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in*

- organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Borman, W. C., & Penner, L.A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts, & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business & Psychology*, 20(2), 303-324.
- Chwe, S. S. (1978). A comparative study of job satisfaction: Catalogers and reference librarians in university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 139-143.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- D'Elia, G. P. (1979). The determinants of job satisfaction among beginning librarians. *Library Quarterly*, 49(3), 283-302.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1228-1241.
- Doering, M., Rhodes, S. R., & Schuster, M. (1983). *The aging worker*. Beverly Hills, CA: Sage.
- DuMont, R. R. (1980). A conceptual basis for library effectiveness. *College & Research Libraries*, 41(2), 103-111.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Edwards, R. G., & Williams, C. J. (1998). Performance appraisal in academic libraries: Minor changes or major renovation. *Library Review*, 47(1), 14-19.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Fisher, C. (1980). On the dubious wisdom of expecting satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5(4), 607-612.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.

- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance, 14*(3), 231-245.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review, 49*(3), 517-533.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Hernon, P., Powell, R. R., & Young, A. P. (2001). University library directors in the association of research libraries: The next generation, part one. *College & Research Libraries, 62*(2), 116-146.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 255-270.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*(2), 251-273.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- International Organization for Standardization. (1998). *Information and documentation-Library performance indicators* (1st ed.). Geneva: International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2003). *Information and documentation-International library performance indicators* (3rd ed.). Geneva : International Organization for Standardization.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression* (1st ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 62*(4), 417-421.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance, 21*(2), 138-157.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language* (2nd ed.). New Jersey: Scientific Software International Inc.

- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237-249.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 296-312.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1268-1298.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kroll, H. R. (1983). Beyond evaluation: Performance appraisal as a planning and motivational tool in libraries. *Journal of Academic Librarianship, 9*(1), 27-32.
- Kwon, N., & Gregory, V. L. (2007). The effects of librarians' behavioral performance on user satisfaction in chat reference services. *Reference & User Services Quarterly, 47*(2), 137-148.
- Landry, M. B. (2000). The effects of life satisfaction and job satisfaction on reference librarians and their work. *Reference & User Services Quarterly, 40*(2), 166-177.
- Lee, C., Ashford, S. J., & Bobko, P. (1990). Interactive effects of "Type A" behavior and perceived control on worker performance, job satisfaction, and somatic complaints. *Academy of Management Journal, 33*(4), 870-881.
- Leysen, J. M., & Boydston, J. M. K. (2009). Job satisfaction among academic cataloger librarians. *College & Research Libraries, 70*(3), 273-297.
- Lim, S. (2007). Library informational technology workers: Their sense of belonging role, job autonomy, and job satisfaction. *Journal of Academic Librarianship, 30*(4), 492-500.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research, 30*(2), 115-121.
- Lisker, P. (2005). Upwelling: Getting those great ideas from the bottom up. *Public Libraries, 44*(6), 314-316.
- Loher, B. T., Noe, R. A., & Moeller, N. L. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 280-289.
- Lovelock, C. C. (1983). Classifying service to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing, 47*(3), 9-20.
- Lynch, B. P., & Verdin, J. A. (1983). Job satisfaction in libraries: Relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment, and library department. *The Library Quarterly, 53*(4), 434-447.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin, 97*(3), 562-582.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin, 103*(3), 391-410.

- Martell, C. (1989). Achieving high performance in library work. *Library Trends*, 38(1), 73-91.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-777.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Morrison, P. D. (1969). *The Career of the academic librarian*. Chicago: American Library Association.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Parmer, C., & East, D. (1993). Job satisfaction among support staff in twelve Ohio academic libraries. *College & Research Libraries*, 54(1), 43-57.
- Plate, K. H., & Stone, E. W. (1974). Factors affecting librarians' job satisfaction: A report of two studies. *Library Quarterly*, 44(2), 97-110.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Reed Research Group (2007). Satisfaction survey-Library Journal. Retrieved August 19, 2008, from <http://www.libraryjournal.com/contents/pdf/satisfaction.pdf>
- Riggs, D. E. (1984). *Strategic planning for library managers*. Phoenix, Ariz: Oryx Press.
- Rockman, I. F. (1984). Job satisfaction among faculty and librarians: A study of gender, autonomy, and decision making opportunities. *Journal of Library Administration*, 5(3), 43-56.

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Schachter, D. (2006). Integrating the new librarian into your library. *Information Outlook*, 10(2), 8-9.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Siggins, J. A. (1992). Job satisfaction and performance in a changing environment. *Library Trends*, 41(2), 299-315.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spillane, R. (1973). Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover: A questionnaire study of Australian managers. *Occupational Psychology*, 47(1-2), 71-74.
- Stead, B. A., & Scamell, R. W. (1980). A study of the relationship of role conflict, the need for role clarity, and job satisfaction for professional librarians. *Library Quarterly*, 50(3), 310-323.
- Stead, B. A., & Scamell, R. W. (1981). A note on the contribution of assertiveness training to job satisfaction of professional librarians. *Library Quarterly*, 51(4), 380-389.
- Susman, G. I. (1990). Work groups: Autonomy, technology, and choice. In Goodman P. S., Sproull L. S., & Associates (Eds.), *Technology and organizations* (pp. 87-108). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tennant, R. (1998). The most important management decision: Hiring staff for the new millennium. *Library Journal*, 123(3), 102-103.
- Thornton, J. K. (2000). Job satisfaction of librarians of African descent employed in ARL academic libraries. *College & Research Libraries*, 61(3), 217-232.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Troyer, L., Mueller, C. W., & Osinsky, P. I. (2000). Who's the boss? A role-theoretic analysis of customer work. *Work and Occupations*, 27(3), 406-427.
- Vaughn, W. J., & Dunn, J. D. (1974). A study of job satisfaction in six libraries. *College & Research Libraries*, 35(3), 163-177.
- Voelck, J. (1995). Job satisfaction among support staff in Michigan academic libraries. *College & Research Libraries*, 56(2), 157-170.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Wahba, S. P. (1975). Job satisfaction of librarians: A comparison between men and women. *College & Research Libraries*, 36(1), 45-51.
- Ward, D., Liriano, M. I., Gard, B. A., Johnson, R. L., Vyhnanek, L. A., & Beck, S. J. et al. (2004). Guidelines for behavioral performance of reference and information service providers. *Reference & User Services Quarterly*, 44(1), 14-17.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota*

satisfaction questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.

Williamson, J. M., Pemberton, A. E., & Lounsbury, J. W. (2005). An investigation of career and job satisfaction in relation to personality traits of information professionals. *Library Quarterly*, 75(2), 122-141.



The Relationship between Job Satisfaction, Job Autonomy and Job Performance in University Librarians

Yu-Ping Peng

Assistant Professor
Department of Library & Information Science
Fu Jen Catholic University
Taipei, Taiwan
E-mail: 084361@mail.fju.edu.tw

Abstract

Shortage of librarians is the biggest management challenge for university libraries in Taiwan. University libraries require librarians to continuously improve their skills to keep up with the changing academic environment and to meet customers' needs. Using structural equation modeling (SEM), this study examines the relationship between job satisfaction and job performance at facet level for university librarians in Taiwan. Results indicated that job satisfaction is positively related to job performance. Findings also indicated that job autonomy moderates this relationship. The study also used competing statistical models and difference analysis. Finally, the study provides management recommendations for the librarianship profession.

Keywords: Job satisfaction; Job autonomy; Job performance; Contextual performance; Task performance

SUMMARY

Foreword

Facing a shortage in manpower, managers of university libraries need to encourage staff to upgrade their skills and take on additional tasks in order to adapt to a changing environment and improve the organizational performance and service quality of academic libraries. This study focuses on the relationship between job satisfaction and job performance for librarians and the purposes of the study are as follows:

- (1) To use structural equation modeling to examine the relationship between job satisfaction and job performance at facet level for university librarians in Taiwan.
- (2) To examine the effect of job autonomy on the aforementioned relationship (1).

Literature Review

Job satisfaction is defined as employees’ psychological and physical satisfaction toward their working environment (Hoppock, 1935). Job performance, including contextual and task performance, refers to employees’ individual behaviors, which are helpful for achieving organizational goals. Job autonomy refers to the ability of staff to manage their work schedule independently and make decisions regarding the methods they use to perform their duties (Hackman & Oldham, 1975).

Research Methodology

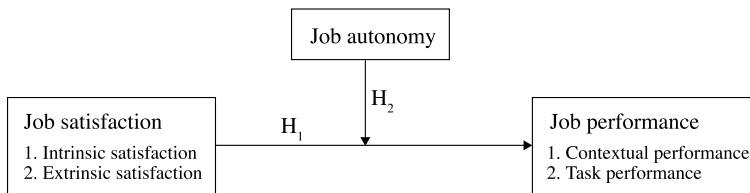


Figure 1 Conceptual framework

Questionnaires were used in this study and all participants were university librarians. The response rate was 70.32%. Data analyses included narrative statistics, reliability and validity analysis, and structural equation modeling (SEM).

Research hypotheses:

- H1: University librarians’ job satisfaction is positively related to job performance.
- H2: Job autonomy mediates the relationship between job satisfaction and performance.

Results and Analysis

The majority of librarians were married, female, 31-40 years of age, and college/ university graduates. Tests on NCI(χ^2/df) \cdot NFI \cdot CFI indicated that the test model fit within the acceptable range. The effect of the interaction between job satisfaction and job autonomy on job performance was found to be significant.

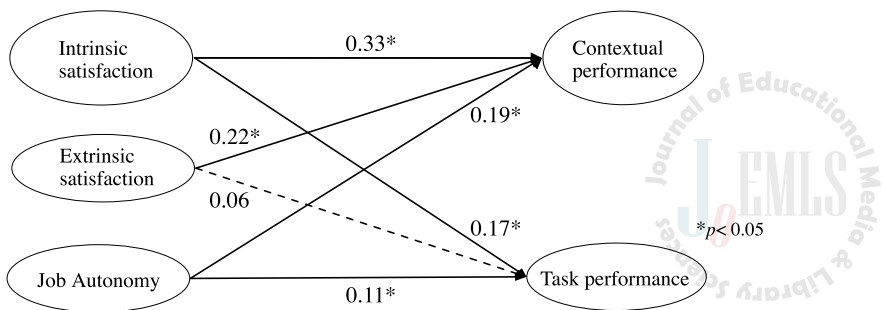


Figure 2 Empirical Analysis of the main model

Table 1 Moderating effect of Job Autonomy

Path relationships	Standardized structural coefficients (<i>t</i> value)		$\Delta\chi^2_{(1)}$	Conclusion
	High Job Autonomy	Low Job Autonomy		
Intrinsic satisfaction → contextual performance	0.55 (9.33)	0.23 (3.99)	11.99*	significant
Intrinsic satisfaction → task performance	0.25 (4.10)	0.13 (2.19)	4.65*	significant
Extrinsic satisfaction → contextual performance	0.27 (4.75)	0.17 (2.93)	6.71*	significant
Extrinsic satisfaction → task performance	0.15 (2.45)	-0.01(-0.09)	5.44*	significant

Note: * $p < 0.05$

The theoretical model was a concise and appropriate framework and statistically different from the competition models: I ∨ II ∨ III of $\Delta\chi^2$ (Δdf)

Table 2 Comparison between the Theoretical Model and the Competition Models

	Evaluation indicator	Evaluation criteria	Theoretical model	Competition model I	Competition model II	Competition model III
Absolute goodness indicator	χ^2 value	Not significant	1071.70	12765.84	3051.80	10583.83
	GFI	>0.90	0.89	0.41	0.74	0.45
	AGFI	>0.90	0.87	0.32	0.70	0.37
	SRMR	<0.05	0.05	0.22	0.11	0.19
	RMSEA	<0.08	0.05	0.23	0.11	0.22
Relative goodness indicator	NFI	>0.90	0.98	0.84	0.95	0.87
	NNFI	>0.90	0.99	0.83	0.95	0.86
	CFI	>0.90	0.99	0.84	0.96	0.87
	RFI	>0.90	0.98	0.82	0.82	0.82
Relative goodness indicator	PNFI	>0.50	0.90	0.78	0.78	0.78
	PGFI	>0.50	0.77	0.36	0.36	0.39
	NCI	2~3	2.68	31.60	7.59	26.26
	(χ^2/df)		(1071.70/400)	(12765.84/404)	(3051.80/402)	(10583.83/403)
$\Delta\chi^2$ (Δdf)		significant	--	11694.14(4) *	1980.10(2) *	9512.13(3) *

Note: * $p < 0.05$

Eight characteristics were used as independent variables with job satisfaction/performance/autonomy as the dependent variables.

Table 3 Characteristics of librarians for difference analysis

Background variables	category	Research variables									
		Intrinsic satisfaction		Extrinsic satisfaction		Job autonomy		Task performance		Contextual performance	
		mean	<i>t</i> value/ F value	mean	<i>t</i> value/ F value	mean	<i>t</i> value/ F value	mean	<i>t</i> value/ F value	mean	<i>t</i> value/ F value
Gender	Male	5.457	1.607	5.060	1.636	5.330	1.881	5.827	1.765	5.571	1.572
	female	5.321		4.860		5.123		5.633		5.404	
Age (years)	21-30	5.244	3.193	4.924	3.432*	5.024	2.404	5.855	6.422*	5.569	4.622*
	31-40	5.284		4.767		5.123		5.706		5.437	
	41-50	5.392		4.860		5.168		5.611		5.445	
	>51	5.534		5.210		5.388		5.266		5.084	

Marital status	Unmarried	5.289	1.292	4.910	0.053	5.052	3.536	5.777	3.287*	5.540	3.276*
	Married	5.382		4.880		5.250		5.568		5.334	
	Other	5.531		4.875		4.750		5.450		5.502	
Education level	< High school	5.152	1.140	5.068	1.404	4.833	5.955*	5.200	2.837	5.231	0.666
	College graduates	5.319		4.825		5.074		5.644		5.449	
	Post-graduates	5.389		4.973		5.357		5.734		5.392	
Job features	Customer service	5.326	3.841*	4.858	6.425*	5.082	1.461	5.704	0.649	5.408	0.182
	Technical service	5.268		4.771		5.160		5.611		5.448	
	Both	5.508		5.213		5.274		5.604		5.387	
Public/private	Public	5.357	0.402	5.056	3.125*	5.182	0.573	5.568	-1.719	5.394	-0.572
	Private	5.331		4.771		5.135		5.711		5.440	
Type of tertiary institution	University	5.314	-1.189	4.889	-0.048	5.145	-0.319	5.569	-2.738*	5.387	-1.155
	Technical college	5.393		4.893		5.172		5.804		5.483	
Work experience	5 years & below	5.285	1.980	4.976	1.468	5.045	3.562*	5.637	0.046	5.418	0.143
	6-10 years	5.311		4.785		5.113		5.668		5.397	
	>11 years	5.427		4.899		5.300		5.656		5.449	

Note: * $p < 0.05$

Librarians in public universities had higher extrinsic satisfaction than their private university colleagues; those 51 years of age and older had higher extrinsic satisfaction than those between 31 and 40 years old. Librarians in technical colleges had a higher task performance than those who work in general universities and colleges. Unmarried librarians had a higher task performance than married ones. With regards to job autonomy, librarians with a post-graduate education were more autonomous than those without; and librarians with more than 11 years of work experience had higher autonomy than those with 5 years of work experience or less.

Conclusion

This study showed that university librarians' job satisfaction is positively related to job performance and is moderated by job autonomy. These findings suggest that to achieve higher job performance, managers should use strategies to motivate librarians and promote intrinsic satisfaction. Work flows can also be redesigned to allow appropriately qualified librarians to increase their job autonomy. The work environment should foster a strong concept of job performance. Follow-up studies could consider other variables which may affect job performance in order to improve the explanatory power of the model.

ROMANIZED & TRANSLATED REFERENCES FOR ORIGINAL TEXT

中國圖書館學會 [Library Association of the Republic of China] (2000). 圖書館事業發展白皮書 [Tushuguan shiye fazhan baipishu]. 台北市: 中國圖書館學會 [Taipei: Library

- Association of the Republic of China]。
- 王麗蕉[Wang, Li-Chiao]、鄭雅靜[Cheng, Ya-Ching](2006)。大學圖書館評鑑之探討[Daxuetushuguan pingjian zhi tantao]。國家圖書館館刊[National Central Library Bulletin]，95(1)，35-58。
- 朱碧靜[Chu, Pi-Ching](1998)。學生在圖書館人力資源之運用與管理[The application and management of student employees in library human resource]。臺北市立圖書館館訊[Bulletin of the Taipei Public Library]，13(4)，44-45。
- 吳碧蓮[Wu, Pi-Lien](1998)。台灣地區大學圖書館館員工作滿意度影響因素探討[A study of job satisfaction of academic librarians in Taiwan]。圖書與資訊學刊[Journal of Librarianship and Information Studies]，26，79-92。
- 俞依秀[Yu, I-Hsiu](1991)。我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究[Woguo guolidaxue tushuguan guanyuan dui zuzhi goutong manyidu zhi diaocha yanjiu]。台北市：漢美[Taipei: Hanmei]。
- 胡真華[Hu, Jen-Hua](2006)。私立大學圖書館館員薪酬制度知覺及工作績效自評結果之關聯性[The relationship between private university librarians' perception of compensation system and self-rated job performance]。未出版之碩士論文[Unpublished master's thesis]，中興大學圖書資訊學研究所[Graduate Institute of Library & Information Science, National Chung Hsing University]，台中市[Taichung]。
- 范承源[Fang, Cheng-Yuan](1992)。美國圖書館在人力資源發展上的問題[American tushuguan zai renliziyuan fazhan shang de wenti]。書府[Shufu]，13，16-27。
- 徐金芬[Xu, Jin-Fen](1985)。我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究[A Study on Job Satisfaction of the University Library Staffs in the Republic of China]。圖書館學與資訊科學[Journal of Library and Information Science]，11(2)，207-234。
- 國家圖書館編[National Central Library](2002-2005)。中華民國圖書館年鑑[Zhonghuaminguo tushuguan nianjian]。台北市：國家圖書館[Taipei: National Central Library]。
- 國家圖書館編[National Central Library](2007-2011)。中華民國圖書館年鑑[Zhonghuaminguo tushuguan nianjian]。台北市：國家圖書館[Taipei: National Central Library]。
- 張有物[Chang, Yu-Wu](2007)。中部地區大學圖書館館員工作滿意度與工作績效關聯性之研究[A study on the relationship between job satisfaction and job performance for academic librarians in the central area of Taiwan]。未出版之碩士論文[Unpublished master's thesis]，國立彰化師範大學商業教育學系[Department of Business Education, National Changhua University]，彰化縣[Changhua]。
- 教育部[Ministry of Education](2004)。大學圖書館設立及營運基準[Daxuetushuguan sheli ji yingyun jizhun](2008年2月19日修正發布)[(Declared February 19, 2008)]。
- 陳麗玲[Chen, Li-Ling](1993)。人力資源培訓在圖書館的運用[Renliziyuan peixun zai tushuguan de yunyong]。國立中央圖書館館刊[National Central Library Bulletin]，26(2)，3-27。
- 陶惠芬[Tao, Huey-Fen](1999)。專科學校圖書館館員工作價值觀與工作滿意度相關因素之研究[Factors related to work value and job satisfaction of junior college librarians in Taiwan]。未出版之碩士論文[Unpublished master's thesis]，淡江大學教育資料科學學系[Department of Educational Media & Library Science, Tamkang University]，台北縣[Taipei]。

- 彭于萍 [Peng, Yu-Ping](2007)。大學圖書館員服務導向組織公民行為初探：由服務品質觀點探討 [A preliminary study of academic librarians' service-oriented organizational citizenship behaviors: From the perspective of library service quality]。圖書與資訊學刊 [Journal of Librarianship and Information Studies], 60, 49-65。
- 黃綠琬 [Huang, Liuh-Woan](1995)。公共圖書館專業與非專業館員工作滿意程度之比較研究 [A comparative study of job satisfaction between professional and non-professional librarians in public libraries]。未出版之碩士論文 [Unpublished master's thesis]，淡江大學教育資料科學學系 [Department of Educational Media & Library Science, Tamkang University]，台北縣 [Taipei]。
- 黃麗虹 [Huang, Li-Hung](1999)。人力資源管理：從圖書館組織文化探究談起 [Renliziyuan guanli: Cong tushuguan zuzhiwenhua tanjiu tanqi]。國立成功大學圖書館館刊 [National Cheng Kung University Library Journal], 4, 1-12。
- 楊美華 [Yang, Mei-Hwa](1996)。圖書館的人力資源發展 [Human resources development and library management]。臺北市立圖書館館訊 [Bulletin of the Taipei Public Library], 13(3), 17-30。
- 楊敕貝 [Yang, Chih-Bei](1999)。論目前台灣公立圖書館館員之任用 [The recruitment of librarians for publicly funded libraries in Taiwan]。未出版之碩士論文 [Unpublished master's thesis]，輔仁大學圖書資訊學系 [Department of Library and Information Science, Fu Jen Catholic University]，台北縣 [Taipei]。
- 廖又生 [Liao, Yu-Sheng](1992)。圖書館管理定律之研究 - 科際整合研究取向 [The principle of library management: Interdisciplinary approach]。台北市：台灣學生書局 [Taipei: Student Book]。
- 鄭淑麗 [Cheng, Shu-Li](2007)。台北縣市技專校院圖書館內部行銷與館員工作滿意度之研究 [A study of internal marketing and job satisfaction of the vocational college and institute libraries in Taipei City and County]。未出版之碩士論文 [Unpublished master's thesis]，世新大學資訊傳播學系 [Department of Information and Communications, Shih Hsin University]，台北市 [Taipei]。
- 盧秀菊 [Lu, Shioh-Jyu](2003)。圖書館之績效評估 [Performance measurement for Libraries]。中國圖書館學會會報 [Bulletin of the Library Association of China], 71, 1-19。
- 謝寶媛 [Hsieh, Pao-Nuan](1997)。從服務接觸談圖書館之服務環境管理 [Managing the physical environment in libraries: A service ncounter approach]。大學圖書館 [University Library Journal], 1(4), 31-51。
- 謝寶媛 [Hsieh, Pao-Nuan] (1998)。從顧客觀點來談圖書館的績效評估 [Cong guke guandian laitau tushuguan de jixiaopinggu]。國立成功大學圖書館館刊 [National Cheng Kung University Library Journal], 1, 10-22。
- 藍素華 [Lan, Su-Hua](1999)。圖書館參考服務中讀者與館員衝突之探討 [Conflicts in library reference services]。大學圖書館 [University Library Journal], 3(1), 116-137。
- 鐘杏芬 [Chung, Hsin-Fen](2011)。大學圖書館館員個人背景、工作價值觀與工作滿意度相關性之研究 [A study of the correlations among personal background, work values and job satisfaction of university librarians]。未出版之碩士論文 [Unpublished master's thesis]，中興大學圖書資訊學研究所 [Graduate Institute of Library and Information

- Science, National Chung Hsing University] · 台中市[Taichung] °
- Abell, M. D. (1979). The changing role of the academic librarian: Drift and mastery. *College & Research Libraries*, 40(2), 154-164.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2nd ed.). Chicago, IL: Dorsey Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, A. M., & Ellis, D. (2005). The changing nature of work in library and information services in the UK: An analysis. *Education for Information*, 23(1-2), 57-77.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74-94.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beaty, J. C., Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (2001). The relation between personality and contextual performance in "Strong" versus "Weak" situations. *Human Performance*, 14(2), 125-148.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bengston, D. S., & Shields, D. (1985). A test of Marchant's predictive formulas involving job satisfaction. *Journal of Academic Librarianship*, 11(2), 88-92.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Borman, W. C., & Penner, L.A. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts, & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 45-61). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business & Psychology*, 20(2), 303-324.

- Chwe, S. S. (1978). A comparative study of job satisfaction: Catalogers and reference librarians in university libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 139-143.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- D'Elia, G. P. (1979). The determinants of job satisfaction among beginning librarians. *Library Quarterly*, 49(3), 283-302.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1228-1241.
- Doering, M., Rhodes, S. R., & Schuster, M. (1983). *The aging worker*. Beverly Hills, CA: Sage.
- DuMont, R. R. (1980). A conceptual basis for library effectiveness. *College & Research Libraries*, 41(2), 103-111.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Edwards, R. G., & Williams, C. J. (1998). Performance appraisal in academic libraries: Minor changes or major renovation. *Library Review*, 47(1), 14-19.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Fisher, C. (1980). On the dubious wisdom of expecting satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5(4), 607-612.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231-245.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517-533.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of*

- Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hernon, P., Powell, R. R., & Young, A. P. (2001). University library directors in the association of research libraries: The next generation, part one. *College & Research Libraries*, 62(2), 116-146.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- International Organization for Standardization. (1998). *Information and documentation-Library performance indicators* (1st ed.). Geneva: International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2003). *Information and documentation-International library performance indicators* (3rd ed.). Geneva: International Organization for Standardization.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL approaches to interaction effects in multiple regression* (1st ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 417-421.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language* (2nd ed.). New Jersey: Scientific Software International Inc.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 296-312.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance.

- Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1268-1298.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kroll, H. R. (1983). Beyond evaluation: Performance appraisal as a planning and motivational tool in libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 9(1), 27-32.
- Kwon, N., & Gregory, V. L. (2007). The effects of librarians' behavioral performance on user satisfaction in chat reference services. *Reference & User Services Quarterly*, 47(2), 137-148.
- Landry, M. B. (2000). The effects of life satisfaction and job satisfaction on reference librarians and their work. *Reference & User Services Quarterly*, 40(2), 166-177.
- Lee, C., Ashford, S. J., & Bobko, P. (1990). Interactive effects of "Type A" behavior and perceived control on worker performance, job satisfaction, and somatic complaints. *Academy of Management Journal*, 33(4), 870-881.
- Leysen, J. M., & Boydston, J. M. K. (2009). Job satisfaction among academic cataloger librarians. *College & Research Libraries*, 70(3), 273-297.
- Lim, S. (2007). Library informational technology workers: Their sense of belonging role, job autonomy, and job satisfaction. *Journal of Academic Librarianship*, 30(4), 492-500.
- Lim, S. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30(2), 115-121.
- Lisker, P. (2005). Upwelling: Getting those great ideas from the bottom up. *Public Libraries*, 44(6), 314-316.
- Loher, B. T., Noe, R. A., & Moeller, N. L. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Lovelock, C. C. (1983). Classifying service to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lynch, B. P., & Verdin, J. A. (1983). Job satisfaction in libraries: Relationships of the work itself, age, sex, occupational group, tenure, supervisory level, career commitment, and library department. *The Library Quarterly*, 53(4), 434-447.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410.
- Martell, C. (1989). Achieving high performance in library work. *Library Trends*, 38(1), 73-91.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-777.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Morrison, P. D. (1969). *The Career of the academic librarian*. Chicago: American Library Association.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Parmer, C., & East, D. (1993). Job satisfaction among support staff in twelve Ohio academic libraries. *College & Research Libraries*, 54(1), 43-57.
- Plate, K. H., & Stone, E. W. (1974). Factors affecting librarians' job satisfaction: A report of two studies. *Library Quarterly*, 44(2), 97-110.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Reed Research Group (2007). Satisfaction survey-Library Journal. Retrieved August 19, 2008, from <http://www.libraryjournal.com/contents/pdf/satisfaction.pdf>
- Riggs, D. E. (1984). *Strategic planning for library managers*. Phoenix, Ariz: Oryx Press.
- Rockman, I. F. (1984). Job satisfaction among faculty and librarians: A study of gender, autonomy, and decision making opportunities. *Journal of Library Administration*, 5(3), 43-56.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Schachter, D. (2006). Integrating the new librarian into your library. *Information Outlook*, 10(2), 8-9.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Siggins, J. A. (1992). Job satisfaction and performance in a changing environment. *Library*

Trends, 41(2), 299-315.

- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Spillane, R. (1973). Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover: A questionnaire study of Australian managers. *Occupational Psychology*, 47(1-2), 71-74.
- Stead, B. A., & Scamell, R. W. (1980). A study of the relationship of role conflict, the need for role clarity, and job satisfaction for professional librarians. *Library Quarterly*, 50(3), 310-323.
- Stead, B. A., & Scamell, R. W. (1981). A note on the contribution of assertiveness training to job satisfaction of professional librarians. *Library Quarterly*, 51(4), 380-389.
- Susman, G. I. (1990). Work groups: Autonomy, technology, and choice. In Goodman P. S., Sproull L. S., & Associates (Eds.), *Technology and organizations* (pp. 87-108). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tennant, R. (1998). The most important management decision: Hiring staff for the new millennium. *Library Journal*, 123(3), 102-103.
- Thornton, J. K. (2000). Job satisfaction of librarians of African descent employed in ARL academic libraries. *College & Research Libraries*, 61(3), 217-232.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Troyer, L., Mueller, C. W., & Osinsky, P. I. (2000). Who's the boss? A role-theoretic analysis of customer work. *Work and Occupations*, 27(3), 406-427.
- Vaughn, W. J., & Dunn, J. D. (1974). A study of job satisfaction in six libraries. *College & Research Libraries*, 35(3), 163-177.
- Voelck, J. (1995). Job satisfaction among support staff in Michigan academic libraries. *College & Research Libraries*, 56(2), 157-170.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Wahba, S. P. (1975). Job satisfaction of librarians: A comparison between men and women. *College & Research Libraries*, 36(1), 45-51.
- Ward, D., Liriano, M. I., Gard, B. A., Johnson, R. L., Vyhnanek, L. A., & Beck, S. J. et al. (2004). Guidelines for behavioral performance of reference and information service providers. *Reference & User Services Quarterly*, 44(1), 14-17.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Williamson, J. M., Pemberton, A. E., & Lounsbury, J. W. (2005). An investigation of career and job satisfaction in relation to personality traits of information professionals. *Library Quarterly*, 75(2), 122-141.