

# 大學圖書館組織創新行爲之影響 因素研究

A Qualitative Study on Factors in Organizational  
Innovation Behavior of Taiwan's University Libraries

陳書梅

Chen Su-may Sheih

國立臺灣大學圖書資訊學系暨研究所教授

Professor

Department and Graduate Institute of Library and Information Science  
National Taiwan University

## 【摘要 Abstract】

近年來，面對急遽變遷的社會環境，有關服務業的組織創新研究逐漸受到重視，而圖書資訊學相關文獻亦開始探討組織創新的議題，然而目前仍鮮少實證研究探討大學圖書館之組織創新行為。爰此，本研究應用半結構式深度訪談法，以臺灣地區 11 所大學圖書館之從業人員作為研究對象，其中包含館長、副館長及部門組長等 25 位，藉以探討國內大學圖書館組織創新行為之現況，以及影響組織創新行為的相關因素。訪談結果發現，受訪大學圖書館之組織創新行為，包括技術與管理兩大方面。而影響受訪大學圖書館組織創新行為的相關因素，則可歸納為館員個人、圖書館管理階層、圖書館內部組織，以及圖書館外部環境等四個面向。最後，本研究根據研究結果提出相關建議，藉供大學圖書館組織作為施行創新服務之參考。

As the society confronts a rapid change, organizational innovations are paramount in today's service industry. Pursuing ceaseless improvement, literatures on library and information science are also discussing how to cultivate organizational innovations in the library settings. To understand the current state and influential factors of innovation activities in Taiwan's university libraries, semi-structured in-depth interviews were deployed in this study. The interviewees consisted of 25 employees from 11 university libraries in Taiwan. The findings revealed that, technical innovations and management innovation are both adopted in the interviewed university libraries. The factors influencing organizational innovation behaviors were categorized into four perspectives, including librarians' personal traits, library management, and the internal organization and external factors of libraries. Several suggestions are provided based on the research results.

### 【關鍵字 Keywords】

組織創新行為；組織創新；創新；大學圖書館

Organizational innovation behavior; Organizational innovation; Innovation; University library

## 壹、研究背景與動機

圖書館作為公共服務的組織與開放的系統，在研究、教學及學術傳播方面扮演著極其重要的角色，必須不斷地回應讀者的需求（Drucker, 1976）。然而，在網路資源蓬勃發展、搜尋引擎與營利資訊服務商大量提供快速資訊服務的衝擊下，不僅影響圖書館在資訊社會中原有的地位與角色，更導致圖書館必須面對營運成本提高、競爭更加激烈之未來（Drake, 1979; Hersberger, 1997; Jianzhong & Chen, 2013; Yu & Chen, 2015）。面對外在環境的挑戰，當代圖書館必須提供更多的功能，且具備創新精神，在內部環境與外部服務上力求改革，方能適應環境變遷，找到圖書館的新定位與市場價值（Bryson, 1990; 吳佳容、蘇小鳳, 2010; Jantz, 2012a）。

許多學者指出，社會發展瞬息萬變，圖書館為求永續經營，應一改對社會變遷消極應對之態度，積極進行組織創新行為（organizational innovation behavior），藉由「重新塑造自己」（reinvent itself），以

跟上時代的脈動（Olaisen, Lovhoiden, & Djupvik, 1995; Pungitore, 1995; Atkinson, 2001; Kurt, Kurt, & Medaille, 2010; Jantz, 2012a）。過往文獻亦顯示，當圖書館遭遇社會環境變遷、讀者抱怨、服務統計數字下降、活動效果不彰、經費減少等問題時，即為思索如何進行圖書館組織創新的適切時機（黃國正，2011）。換言之，時代的變化使圖書館之營運遭受衝擊，但同時亦賦予圖書館新的契機與定位（Stoffle & Cuillier, 2011），而透過組織創新，圖書館可增進其資訊服務之效率與效能，並進一步適應日新月異的社會。

綜觀前人之文獻，目前企業界組織創新之相關研究已相當豐富，然而關於大學圖書館組織創新行為之相關研究則著墨甚少。爰此，本研究首先爬梳組織創新行為之相關文獻，復運用半結構式深度訪談法（semi-structured in-depth interview），以臺灣地區大學圖書館的從業人員為研究對象，探討國內大學圖書館之組織創新行為，以及影響大學圖書館組織創新之因素。本質化訪談結果可作為日後大學圖書館落實組織創新行為之參考。具體言之，研究目的包括以下兩項：

1. 探討國內大學圖書館組織創新行為之現況。
2. 了解影響大學圖書館組織創新行為之相關因素。

## 貳、文獻回顧

本研究綜整相關文獻，藉此了解圖書館組織創新行為之意涵，以及前人針對圖書館組織創新行為影響因素之研究結果。茲分別闡述如下：

### 一、圖書館組織創新行為之意涵

由於每位學者的研究重點有所不同，因而關於組織創新行為的定義、意涵與類型，目前尚未有一致性的定論。不過，許多學者認為最早定義創新者為 1930 年代之 Schumpeter，其將創新定義為「企業採取生產製程的新方式」（呂春嬌、謝順宏，2009；張仁家、張哲遠，2013；Moustaghfir & Schiuma, 2013），而經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）發行之第三版《奧斯陸手冊》（Oslo Manual）則認為，創新尚必須要能影響企業之經營收入（OECD, 2005）。而綜整相關文獻可知，組織創新可泛稱組織透過新的技術、方法或程序，在組織的內外部、科技、人員，以及管理層面進行改變，藉以因應所面臨之困境（Damanpour,

1991; Higgins, 1995; 蔡啟通, 2006; 陳書梅, 2010; Ellström, 2010; 高長瑞、徐聯恩, 2011; Jantz, 2012b; Moustaghr & Schiuma, 2013)。

從創新的性質觀之，無論是製造業或是服務業，皆可將組織創新類型分為兩種，亦即「管理創新」(administrative/management innovation) 與「技術創新」(technical innovation) (Damanpour, 1991; Djellal & Gallouj, 2001; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012)。管理創新乃是與組織管理相關的創新，主要體現於組織結構及管理程序等方面；而技術創新則係與產品、服務及作業流程有關之創新，涵蓋組織日常基本工作或是主要基礎活動。其中，服務創新注重實際操作，例如改善服務理念、豐富服務項目及內容、更新服務方式等(何紹華、王培林, 2008; 杜英儀, 2013; 洪世昌、林君諭, 2013)。Hauknes (1998) 於歐盟服務創新研究計畫(The SI4S Project) 的報告中指出，相對於製造業，服務業的創新活動並不少，惟服務業的創新有很大的比例不在技術創新的範圍之內，而是體現於服務概念的轉變、組織功能的調整、銷售方式的改變等方面。

由此可知，身為資訊服務業一環的大學圖書館，其組織創新之範疇並不限於所謂的技術創新，而可分為「技術創新」與「管理創新」兩大類型。其中，圖書館的技術創新係針對日常基本工作或主要基礎活動之創新，例如涉及圖書館館藏、軟硬體設備、作業流程，以及服務的內容、方式與理念等方面之創新；而圖書館的管理創新，乃是針對圖書館的行政人事、管理模式、組織結構等層面進行之創新(Meyer, 1978; 張嘉彬, 2006; 何紹華、王培林, 2008; Jantz, 2012b)。

## 二、圖書館組織創新行為之影響因素

圖書館組織創新行為，意指圖書館為了激發讀者需要，並且以讀者滿意作為目標，透過提出新的創意，如新的技術或管理方式等提升組織效能等方法，藉此有效因應服務環境之變遷(張嘉彬, 2006; 陳書梅, 2001, 2010)。而在本研究中，所謂的圖書館組織創新行為，乃是「三年內，一個對圖書館組織而言的新構想或是新創意，被付諸實行且在圖書館組織內部造成改變，以適應環境的變遷及增進圖書館營運績效的行為」。

本研究綜整相關文獻，將影響圖書館組織創新行為的重要因素，歸納為館員個人因素、圖書館管理階層因素、圖書館內部組織因素、圖書館外在環境因素等四方面(Luquire, 1983; Reynolds & Whitlatch, 1985; Willard, 1991; McClure, Ryan, & Moen, 1993; Wolfe, 1994; Higgins,

1995; King & Anderson, 1995; Finlay & Finlay, 1996; Gallivan, 2003; 張嘉彬, 2006)。以下詳述之：

### (一) 館員個人因素

在各類型影響因素中，個人因素乃是影響組織創新行為的最關鍵因素，包含個人內在動機、創造性思考與任務相關技巧。學者發現，具有創新人格特質的館員對新事物有較正向的態度，且使用新事物的頻率亦較高（Willard, 1991; McClure, et al., 1993; Finlay & Finlay, 1996）。易言之，有創新性格的館員較能接受新的事物。若館員樂於接受變遷，在觀念上視改變為機會而非威脅，並據此調整工作內容及行為表現，則較有助於組織之創新行為（Bryson, 1990）。

另一方面，創新能力源於館員的創造性思考能力，故具有創造性思考能力的人格特質，乃是影響圖書館組織創新的重要個人因素之一。此外，圖書館的創新工作內容須納入許多專業人才以適應變遷與效率訴求，因此亦特別強調館員個人的專業化素養。相關文獻指出，若館員能徹底了解特定專業的領域，時時準備向個人的能力極限挑戰，且在個人的生涯規劃上，致力發展職業生涯成長的興趣，將組織視為職業成長載體，並將此強烈動機與組織的利益相結合，對圖書館的創新能力將有極大的助益（Thompson, 1965）。

### (二) 圖書館管理階層因素

上級主管管理員工的方式與態度，亦為圖書館組織創新的重要因素（Bryson, 1990; Leong & Anderson, 2012）。創新的圖書館管理者若能充分授權館員進行創新工作，在工作監督中對館員創新行為給予支持與肯定，則組織內的創新即能順利進行與推展。而在鼓勵館員發表創意的同時，管理階層亦須有承擔風險的準備（Jeal, 2014）。詳言之，若館員懼怕創新工作未成功獲得效益時，會遭受懲罰或失去工作，則可能導致個人的創新精神消失，因此，管理階層也應明確表示勇於承擔風險，並給予館員嘗試錯誤的空間（Bryson, 1990; Jeal, 2014）。另外，官僚體系對於圖書館組織創新行為的產生有負面影響，因此管理階層須特別注意減少官僚體制對館員創新行為的壓抑，並肯定館員的創新行為，鼓勵館員提出不同意見（West & Farr, 1990; Jantz, 2012b）。無論如何，組織的創新文化並非短期的管理控制即能奏效，而須經由管理階層長期努力培養，透過激勵員工迎向挑戰，發展創新行為，方能塑造成功（Bryson, 1990）。

### (三) 圖書館內部組織因素

過往文獻顯示，影響圖書館組織創新行為的內部因素可分為三部分，包括組織大小、組織結構，以及組織文化與組織氣候等 (Reynolds & Whitlatch, 1985; Damanpour & Evan, 1992)。首先，許多學者認為組織大小係一影響組織創新之因素 (Kimberly & Evanisko, 1981; Damanpour, 1992; Jantz, 2012a; Gifford, 2014)，且經常產生創新行為的圖書館，其規模亦明顯大於較少進行創新的圖書館 (Luquire, 1983; Damanpour & Evan, 1992)。不過，過往文獻 (Daft & Becker, 1978；轉引自 Jantz, 2012a) 指出，組織大小雖與管理創新有關，但對於技術創新則並無顯著影響。

而圖書館組織結構亦對其技術創新與管理創新有重要影響 (Reynolds & Whitlatch, 1985)。組織結構係指圖書館內部運作之權責劃分、規則程序及專業分工程度、組織的集權化 (centralization)、正式化 (formalization)，階層化 (stratification) 程度愈高，愈不利於圖書館組織的創新行為 (Howard, 1977)。相反地，創新組織的特色即在於具有彈性的組織結構，以及流暢的組織內部溝通管道。而根據 Damanpour 與 Evan (1992) 之研究結果指出，經常有創新行為的圖書館，其專業化與專業訓練水準亦較高於創新活動少的圖書館。

至於在組織文化的影響方面，文獻指出，重視員工績效並具備企業家精神 (entrepreneurship) 的組織文化，較有助於環境中創新理念的醞釀，並維持組織創新活動不斷持續 (Bryson, 1990; Linke & Zerfass, 2011)。同時，若圖書館之組織文化具備結果導向、高衝突容忍度、高風險容忍度、低外部控制等特性，則會正向影響圖書館的組織創新行為 (Thompson, 1965)。另一方面，組織氣候係指組織成員透過觀察，了解何種行為乃是組織所期待、支持與獎勵的表現，且能認同組織政策、運作方式、程序，並理解其深層意義 (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。圖書館所具備之組織創新氣候，意指圖書館內部具有激勵與鼓勵創新作為的風氣，不僅每位館員的意見皆能得到尊重，同時，館員對於影響工作事項的決策，亦享有充分參與及溝通的機會。

### (四) 圖書館外在環境因素

圖書館外在環境可分為「基本環境」與「特殊環境」及「外部關係」三種。基本環境包括社會、文化、政治、經濟、法律以及科技等因素；而特殊環境則係指與圖書館相互競爭，並直接進行資訊資源交換之外部組織、個人或產品等，例如環境中的不確定性、相關產業的

競爭與來自其他圖書館的壓力、政府相關機構的輔導方案等（Kimberly & Evanisko, 1981; Frambach, 1993; Tan & Lung, 1997）。另外，圖書館外在環境亦包含外部關係創新（Djellal & Gallouj, 2001），亦即在行銷策略上，透過創新方法吸引顧客注意到新推出的產品或服務。相關文獻指出，基於以顧客為重的行銷策略，組織亟需考量如何獲取競爭優勢、創造價值，以及進行創新等核心議題（Taherparvar, Esmailpour, & Dostar, 2014）。

綜上所述，影響組織创新的主要因素可歸納為館員個人因素、圖書館管理階層因素、圖書館內部組織因素，以及圖書館外在環境因素。館員個人因素包括具有創新的人格特質、樂於接受改變的觀念、專業化素養等。圖書館管理階層因素則涵括是否充分授權、適時鼓勵館員提供創新想法、具有承擔風險的準備等。而圖書館內部組織因素則包含組織大小、組織結構、組織氣候與文化等。最後，圖書館外在環境因素則有如經濟、社會等基本環境，以及與其他組織的競爭關係等特殊環境因素。

## 參、研究設計與實施

本研究針對臺灣地區大學圖書館之組織創新行為進行質化訪談研究。研究者首先綜整相關理論與實證研究，以釐清組織創新之定義、內涵以及影響因素，從而擬訂本研究所使用之訪談大綱。接著，研究者考量深度訪談之進行較為費時費力，且大學圖書館數量眾多，不易篩選具有組織創新行為者。因此，本研究在進行半結構式深度訪談前，先利用問卷針對全國之大學圖書館進行初步調查，並根據問卷中開放式題項的填答結果，了解目前有哪些大學圖書館較具創新行為，經電話或 E-mail 連繫後，繼而以立意取樣（purposive sampling）方式，選擇及邀請其從業人員作為研究對象。

具體言之，研究者乃是根據教育部網站公布之「98 學年度大專院校名錄」（[http://www.edu.tw/files/site\\_content/b0013/u1.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/u1.xls)）確認當年度全國大專院校之最新名錄，排除 15 所專科學校後，聯繫共計 149 所公立與私立大學暨學院、技術學院，其中，有 144 所大學院校圖書館同意協助本研究進行問卷調查。之後，研究者依據問卷中的開放式題項「就您印象中，哪一所（或哪幾所）大學圖書館是較具創新行為的組織（請將您自己的圖書館亦納入考慮範圍）」的填答結果，針對填答者推薦頻次最高的 11 所大學院校圖書館，邀請對於圖書館組織創新行

為較為熟悉瞭解的館長、副館長、部門組長或基層館員參與一對一訪談。每所圖書館之受訪者約為 1 至 2 位。限於篇幅，本文僅就訪談內容進行分析，而問卷調查之結果將另行為文探討。

經受訪者同意後，研究者依據事先擬訂之訪談大綱，進行半結構式之深度訪談。訪談大綱共可分為「受訪者個人基本資料」、「大學圖書館的組織創新行為現況」以及「影響大學圖書館組織創新行為之相關因素」等部分。訪談大綱之題項詳見附錄一。

在進行正式訪談之前，研究者先邀請編號 U01、U02 之 2 位大學圖書館部門組長於 2011 年 4 月中旬進行前導研究。由於前導研究所獲得之訪談資料內容豐富，具研究分析價值，故研究者亦將其列入本研究訪談分析之資料中。正式訪談於 2011 年 5 月初開始，至 6 月上旬為止，共計訪談 23 位受訪者，分別來自臺灣北部、中部及南部等各地區的 11 所大專院校圖書館。其中包含館長 2 位、副館長 3 位、編纂 1 位、秘書 1 位、分館主任 2 位、各部門組長等中階主管 12 位，以及基層館員 2 位。訪談採取面對面之方式進行，每次訪談時間約為 60 分鐘至 90 分鐘。在訪談過程中，研究者視情況調整問題順序或增減訪談問題，因此受訪者可以自由發言，但仍聚焦於本研究欲探討之主要議題。訪談進行之初，研究者先向受訪者說明本次研究之目的與訪談所需時間，並於徵求受訪者同意後，進行全程錄音記錄訪談內容，以利後續之資料分析。訪談結束後，研究者隨即進行訪談錄音逐字稿之謄錄，製成訪談記錄，以作為研究分析的資料，並針對訪談內容中語意不明或有所疑義之處，透過電話與受訪者進行確認與釐清，以免誤解受訪者原意，同時使本次研究所蒐集的資料更能兼具信度與效度。

在深度訪談所得資料之後續處理與分析上，研究者將所有的訪談資料逐字謄寫為文字形式的訪談紀錄，且於每篇訪談紀錄中皆逐頁加入行號標記。例如，本研究中受訪者 U01 在訪談紀錄中第 16 行至第 30 行之談話內容，即以編號（U01：16-30）表示之。至於在訪談內容之引用方式上，研究者係以「…」取代同一段落中省略之文字。倘若受訪者基於口頭表達之便，而於訪談過程中省略若干語句，研究者即於「（）」符號中補充其省略之處。而在訪談資料的分析上，研究者乃是基於研究目的與訪談大綱之架構，參酌相關文獻後，發展出編碼使用之類別。而後逐一檢視每篇訪談紀錄，並將訪談內容中與研究問題有關之部分進行註記與編碼，歸入相對應之類別中。若遇到無法歸類者，則暫時將其列為一新的分類，待訪談紀錄全數編碼與歸類完成後，復進行全面性之統整，藉以建立本研究之資料分析架構，繼而針

對訪談所得資料進行適當之詮釋與歸納。

## 肆、訪談結果

本研究旨在探討受訪大學圖書館之組織創新行為現況，以及影響組織創新行為之相關因素。以下茲分別敘述本研究之訪談結果。

### 一、受訪之大學圖書館的組織創新行為現況

綜整訪談所得之資料可知，受訪者提及的圖書館組織創新行為，依其內涵可劃分為管理創新與技術創新兩大方面。其中，管理面向之圖書館組織創新行為計有 42 件，而技術面向之創新行為則有 52 件，略多於管理面向。以下分述受訪大學圖書館之管理與技術創新所涵括的範疇。

#### (一) 管理面向之大學圖書館組織創新行為

由訪談結果可知，受訪者所提及之大學圖書館組織創新行為，表現在管理面向者計有 42 件，依其性質可分為四個層面，包括經營規劃創新、行政管理創新、組織制度創新，以及推廣行銷創新等，茲臚列如下：

1. 在經營規劃方面之創新行為，計有 13 件，類別包含 (1) 爭取經費，充實館藏：申請教育部教學卓越計畫、國科會（今科技部）補助人文及社會科學研究圖書計畫等外部經費，以強化館藏資源之發展。(2) 合作開發系統：引入合作開發之系統，藉此降低圖書館自動化系統之建置成本，發展切合圖書館實際需求之資訊系統。(3) 建立圖書館聯盟：發展聯盟形式之策略夥伴關係，增進資源之交流與分享，並藉由聯合採購之議價能力，節省購置館藏資源的經費支出。(4) 發展特色化之館藏：如針對學校或系所之特色，成立童書繪本館藏專區或建置創意特藏等。
2. 在行政管理方面之創新行為，計有 8 件，主要為 (1) 導入企業界管理措施：採用企業界之全面品質管理、品管圈等管理方式，提升大學圖書館之服務品質與讀者滿意度。(2) 推動國際品質認證 (ISO) 制度：將國際品質認證制度推行於圖書館中，以提高圖書館營運之效率與效能。(3) 調整組織架構：因應環境變遷與服務需求，對大學圖書館之組織架構進行調整，如業務相似部門之整併、增加數位典藏組之業務單位編制等。

3. 在組織制度方面之創新行為，計有 6 件，涵括如（1）提升人力資源素質：徵聘館員時，以具備碩士學歷以上者優先，藉此提升圖書館之人力資源素質；（2）提供獎勵辦法：針對創新行為規劃實質之鼓勵措施，例如提供創新績效獎金等；（3）成立創意發想團體：如建立圖書館創新工作小組。
4. 在推廣行銷方面之創新行為，則計有 15 件，可歸類如（1）運用多媒體與影音行銷管道：如拍攝圖書館之形象短片，並上傳至 Youtube 等 Web 2.0 概念下之多媒體與影音分享網站，增進行銷之效益；（2）搭配具親和性的行銷媒介：採取更親近使用者的行銷媒介，如針對新世代圖像化的閱讀習慣，設計視覺化之圖書館宣傳手冊；（3）建立專屬品牌形象：設計大學圖書館專屬 Logo 或形象人物，並將其整合於圖書館之推廣行銷活動中；（4）推廣館藏資源：利用創新之行銷方式，推廣大學圖書館之館藏資源，或開發潛在讀者，如舉辦書的旅行、借書集點贈獎活動等。

## （二）技術面向之大學圖書館組織創新行為

受訪者所提及之圖書館組織創新行為，在技術方面，可歸納為館舍建築與空間規劃創新、作業流程與系統創新，以及服務創新等三大面向。以下分別敘述之。

1. 在館舍建築與空間規劃方面之創新行為，計有 16 件，類型包含如（1）打造人性化空間：結合科技與人文關懷元素，將之融入圖書館的館舍建築與設備更新，如規劃舒適與人性化的使用空間、增設休閒設施等，藉此吸引讀者，以強化大學圖書館之競爭優勢；（2）創新空間之使用方式：如打破圖書館舊有的使用思維與規則，提供讀者可集體討論的空間，或開放可飲食區域；（3）創建資訊共享空間（information commons）：引入資訊共享空間之空間規劃模式，提供整合性之資源與服務，一次滿足讀者多元化的使用需求。
2. 在作業流程與系統方面之創新行為，計有 16 件，可歸納為（1）簡化作業流程：簡化傳統之編目與流通處理程序，以節省讀者等候之時間，如提供急用書籍處理、新書快速上架、書籍隨還隨借等服務；（2）採用讀者導向的自動化系統：如架設互動式與視覺化之館藏查詢系統、讀者以單一帳號登入即與學校各部門進行系統整合及同步更新、將館際互借整合於大學圖書館之

查詢介面，以及開發電子資源之整合查詢平臺等；（3）導入新資訊科技：將資訊科技應用於系統的發展與建置，如運用 RFID 技術，提供行動通訊服務等。

3. 在服務創新方面，則共有 20 件，類型涵括（1）創新服務之項目：如提供最新科技產品之體驗與借用服務，以縮小數位落差；或開放學生參與大學圖書館選書過程，藉此了解讀者需求。另外，亦有受訪之圖書館邀請名人參與圖書館之閉館播音；（2）創新服務管道與服務方式：如將圖書館相關服務整合於社群網站之介面中，或發展單一窗口之學科館員制度，與系所學生培養密切之讀者關係。此外，亦借重教師之專業篩選館藏資源，以提升參考諮詢服務之深度。而行動圖書車則可建立館外服務據點，在校園內擴展圖書館服務；（3）創新服務的媒介：因應數位化趨勢，提供圖書館之線上虛擬導覽、發展數位典藏，以及整合數位館藏資源，建置單一之取用平臺介面等；（4）拓展圖書館之服務對象：如鼓勵學校教職員之親屬、鄰近之社區民眾利用圖書館，藉以提升圖書館館藏資源之使用率。

## 二、影響大學圖書館組織創新行為之相關因素

綜整本研究之訪談結果可知，影響大學圖書館組織創新行為相關因素，可歸納為「圖書館館員個人」、「圖書館管理階層」、「圖書館內部組織」以及「圖書館外部環境」等四大層面。茲分別說明如下：

### （一）館員個人因素

在本研究中，影響大學圖書館組織創新行為的館員個人因素，包括館員對於變革的接受度、館員對於創新事件的認同度、館員的工作態度與服務熱忱、館員之年齡層、以及館員素質等五大方面，以下依序分析之。

#### 1. 館員對於變革的接受度

由受訪者之訪談內容可知，創新往往意味著歷經變革，而館員對於變革的接受度則攸關創新行為之成敗。如有受訪者認為，若管理階層與館員對創新行為無排拒心理，則該館之創新行為將能順利進行。同時，館員若能建立新觀念，以正向態度投入新的工作內容，將有利於創新行為之執行成效。

「館員，包括主任跟館內同仁…排拒心沒有那麼大…這個是最重

要的…如果說很多館員排斥…後續不會那麼順利。」（U10：140-144）

「館員本身的參與是一個很重要的部分…館員他本身對於創新行為，或從觀念的建立開始，他到底有沒有辦法去接受跟投入…一些創新的想法，到底能不能夠落實或做的成效會更好…」（U08：444-453）

## 2. 館員對創新事件的認同度

訪談結果顯示，館員對創新行為之認同感，亦是創新行為能否順利執行的重要條件。如受訪者 U04 表示，圖書館之創新活動往往會增加館員的工作負荷，館員需對組織之創新理念抱持認同感，方能投入於創新活動之相關業務中；相反地，若館員並未認同圖書館組織創新之理念，則會影響其執行業務時的態度，甚或損及創新行為之成效。

「我們提出任何一個新的服務，都會是新的工作項目，也就是說會使館員有新的任務出現…要花比以前更多的精力來做這個事情…只要館員認為這是有價值的、重要的，他們就願意做…每個人對於一件事情的認知會影響他去執行這件事情的成效…他的想法、他的態度、他的心情…不認可的話，你可能這件事情上會做不好。」（U04：124-128；302-306）

## 3. 館員的工作態度與服務熱忱

由訪談資料可知，館員個人的工作態度與服務熱忱，亦會對圖書館之組織創新產生重要影響。如受訪者 U11 表示，館員本身若具有積極負責的人格特質，則會主動規劃創新活動的業務，不畏懼可能面臨的困難與挑戰。而受訪者 U18 提到，館員需具備服務讀者的熱忱，在執行創新服務時以滿足讀者需求為核心價值，如此方能從創新工作中獲得成就感。

「他是比較積極的…比較負責任…那他使命必達嘛，所以他會去思考，他會去規劃，怎麼樣才能做成這一件事情…這跟個人的能力…他的態度有關。」（U11：398-402）

「有服務讀者的熱忱…才能夠持續地朝著服務讀者的那個想法去

做一些創新改善…沒有那個熱忱的話，可能沒有辦法支持得住…真正的動力…就是責任心…熱誠…成就感。」（U18：539-545）

#### 4. 館員之年齡層

本研究之受訪者表示，館員之年齡層亦對大學圖書館組織的創新行為有所影響。如受訪者 U19 指出，年輕的新進館員往往能帶來新的思維與創意，有助於打破組織中想法與觀念上的陳窠。而受訪者 U25 則指出，年輕之館員在年齡、價值觀、思維模式、處事風格等方面皆與學生較為接近，故亦較能了解學生族群讀者的需求為何。

「年齡層愈來愈低…活潑度就愈來愈大…會覺得新館員真的有新氣象…年輕人，他們的思考創意可能跟我們傳統制式…由他們來做一個活動…精采度會更不同。」（U19：520-528）

「（創新小組）成員…有各種世代的，因為有年輕世代投入進來，才知道說年輕人在想什麼嘛！因為學生都是愈來愈年輕…跟我們世代差那麼遠了，所以就是一定要有年輕人的想法 input 進來。」（U25：421-424）

此外，亦有受訪者表示，年輕館員對創新往往具有較高的接受度，而年齡較長或較為資深之館員，則可能傾向沿襲既有的工作模式，易對組織的變革與創新產生抗拒感，甚或較不願配合推動創新事務，因而影響圖書館組織創新活動之推行。

「大概三十幾…青壯年…對於新的事物的接受度還算認同…資深人員…比較有抗拒或者是不願意配合…有的是再過兩三年要退休了，他也不願意再動。」（U14：223-239）

「年紀比較大的館員，感覺比較動不起來…比較不會有創新…墨守於成規。」（U09：387-388）

#### 5. 館員之素質

訪談資料顯示，館員素質對於圖書館組織創新亦具重要性。如受訪者 U04 即指稱，圖書館組織之人力資源素質良窳，會影響創新活動培訓時所付出之心力。而受訪者 U11 則認為，具有較高學歷之館員，

其曾經歷較完整的邏輯思考與專業能力訓練，在進行創新行為的發想、規劃與執行時可能有較佳之能力。

「館裡面的基本的人的素質要夠…素質不好，你很難帶得好，不是說不行，但是要花更大的代價。」（U04：360-361）

「…具備碩士以上學位為優先考量…並不是說學歷就是決定一切…主要是希望他的素質是比較好的…對於圖書館業務能夠有比較好的執行…創新的這個部份…希望受過比較高學歷的…理論訓練…邏輯訓練…有能力去做規劃的事情。」（U11：37-38；254-269）

## （二）管理階層因素

由訪談結果可知，影響圖書館組織創新行為之管理階層因素，可分為管理階層對創新的態度、管理階層所需具備之能力，以及其領導風格等三方面。

### 1. 圖書館管理階層對創新抱持的態度

根據受訪者之意見，圖書館管理階層對創新的態度乃是影響創新的因素之一。如有受訪者指出，若圖書館之管理階層對創新有較高程度之認知與重視，並對創新的相關業務有較高的要求，則館員亦有較高的創新意識與執行動力。同時，大學圖書館組織係以由上而下之模式為主要的決策與業務推行方式，故若管理階層具有執行決策的堅定決心，創新行為往往能順利推動。此外，圖書館管理階層需能鼓勵館員從錯誤中學習新的想法與作法，如此，方能使館員無後顧之憂地嘗試與以往不同的創新作法。

「如果說領導者他是比較 care 所謂的創新的這個部分…下面的同仁…他會給予某種壓力…相對地，可能館員對於這一塊的敏感度就會比較提高。」（U06：285-287）

「由 top-down，就是由管理階層想到要推動一些事情…管理階層有信心…認為這個 service 是好的，那他只要有決心推動的話都可以很順利的推動。」（U04：118-121）

「(領導者) encourage 大家去 try and error...人就會比較願意說去嘗試，那願意嘗試的話...才有機會有成功。」(U25：467-469)

另一方面，圖書館之領導者亦需具備開闊之心胸，避免以既定的想法對事物加以設限，且其亦需能聆聽與接納圖書館組織中不同的聲音，鼓勵下屬提出想法與意見。此外，圖書館管理階層需以正面之態度，鼓勵館員踴躍提出個人創見，若因經費或資源受限而無法付諸實行，亦需對館員提供詳實的說明，以避免館員認為不受重視，因而降低其往後提出新奇想法的意願。

「領導者他要能夠兼容並蓄，不見得人家跟現在不一樣就是錯的...所有的改革都是開疆...如果老闆的態度是很 open-minded，然後他也很願意去嘗試，他也願意 support，你的屬下才會有源源不絕的創意...像我們的館長...容許我們在會議上跟他說不一樣的。然後也很允許我們推著他走，或是他推著我們走都可以。」(U02：531-535, 560-562)

「長官...多跟同仁討論...去鼓勵同仁...講出他的想法。或是說他覺得...有一些地方可以再做修正的，不要一開始就潑他冷水...真的是那個資源有限...可能也要適度的說明清楚，否則...同仁...覺得他規劃了半天...最後都被打回票，那久了可能創新的意願就不高。」(U18：608-615)

## 2. 圖書館管理階層所需具備之能力

經分析訪談資料可知，圖書館管理階層所需之能力包括溝通協商、領導協調，以及對圖書館未來發展有宏觀視野的能力。如受訪者 U04 指出，圖書館館員對於組織中之變革可能會感到恐懼與抗拒，因此，管理階層須具備與館員溝通的能力，使其對圖書館之創新行為有充分的瞭解與正面認知。

「圖書館館員是比較怕變動的一群人...有任何的變動他們...一開始會比較害怕...主管要說服他們『這種改變是對你好的，也是對讀者好的，對整個圖書館都好』...」(U04：393-396)

另外，各部門間工作項目與內容的劃分協調，往往係減少組織創

新效能之主要因素。而圖書館之領導者需具備綜觀全局並居中進行溝通協調的能力，針對各部門的職責分配進行初步的釐清，如此，則能有助於減少後續各部門之間的協調時間，增進創新活動推行之效率。

「…因為你 touch 到別人的東西了，那別人會覺得說，欸你又不是那麼清楚說我們的困難…可能其他人會質疑你的立場…阻力會相對大…最高主管已經做了這樣子的宣示之後…在溝通協調的阻力就會小多了…如果他（館長）裁示說，這個工作就由那個組別來做…免去了一大部份的時間，其實大部份的時間都是在吵某一項工作歸誰做。」（U19：637-661）

受訪者 U02 則認為，圖書館之領導者應具有遠見，以宏觀且具有前瞻性的視野綜觀整個圖書館界的發展，並掌握社會需求的脈動。

「很需要一個有遠見的人…在做這個創新…leader 很重要…領導者他很有眼光…會看到這個行業未來的發展…也許他也沒辦法走在前面，但是他會 catch 到那個脈動。」（U02：514-521）

### 3. 圖書館管理階層所需具備之領導風格

本研究之受訪者指出，大學圖書館管理階層之領導風格對於組織創新行為亦具有重要性。如受訪者 U25 表示，管理階層應以身作則，採僕人式領導（servant-leadership），將館員視為夥伴關係，與館員共同投入創新活動之執行，甚至身先士卒，從個人開始做起，以增進其對於圖書館組織創新目標的認同感。

「普通我們要做創新來講的話，一定是會超越館內館員的那些原來份內的事情…不管是原來的工作方式…換成一個新的工作方式，或者是說原來沒有要做的事情，現在要變成要做的事情…他如果認同的話，他就會願意…僕人式領導…你要自己先以身作則。」（U25：576-584）

另外，亦有受訪者提及，大學圖書館組織之管理階層應適時適度地進行授權，使執行業務的館員能有充分發揮所長與創意之空間，並避免凡事親力親為、嚴格掌控。同時，領導者除了要能充分授權下屬，亦需適度地掌握創新活動的進展情形，並評估創新活動的成效，適時

察覺下屬在工作上所面臨之壓力與問題，並給予必要的支援及協助。

「(領導者)要能夠放手讓他的同仁去做…有些主管…事必躬親…管得很細節…會綁手綁腳，他如果什麼事都要來報備幹嘛，也許反而不好施展…一個領導者他必須要能夠掌握什麼時候要充分授權。」(U01：193-196)

「充分授權…在遠處或者是在後端看，他最後是不是執行到那樣的成效…在規劃的過程或者是執行的過程當中，一定不可能像我們當初想事情那麼容易，可能事情碰到了才會知道…這邊有盲點或者是障礙…適時地出來協助，或者是要幫助他(館員)做決策。」(U13：804-809)

### (三) 圖書館內部組織因素

綜整受訪者所述之相關意見，可將影響大學圖書館創新行為的內部組織因素，歸納為鼓勵創新的組織氛圍、學習型的組織文化、暢通的組織溝通管道、官僚型態組織、適切的人力資源配置，以及組織規模大小等方面。

#### 1. 鼓勵創新的組織氛圍

本研究之受訪者認為，圖書館組織需具備鼓勵創新想法的氛圍，方能使館員勇於提出個人創意。如有受訪者指出，圖書館工作主要是處理例行事務，因此能夠鼓勵館員發想出新點子、新創意的組織氛圍格外重要。事實上，一個能孕育圖書館創新行為的組織氛圍，須能予以接納與包容館員的不同意見，如此，館員較能積極提供意見，並付諸實行。

「每個人都有創造力，只是都給環境給扼殺了，如果那個館都一直不創新…環境是很大的因素…圖書館這一個組織要讓人感覺很有活力…要能夠讓同仁在這麼 routine 的工作裡頭發現其他的樂趣。」(U02：538-548)

「組織裡面是一個非常友善的，讓在裡面工作的人可以非常放心的去做他的想法，把他的構想，把他的創新的想法表達出來，這是一個很能夠接納新意見的這個組織。」(U11：402-404)

## 2. 學習型的組織文化

根據訪談結果可知，學習型的組織文化與大學圖書館之創新行為密不可分。受訪者表示，大學圖書館須具備學習成長的組織文化，方能將創新的發想根植於圖書館組織的每一階層中。此外，持續的學習乃是產生創新策略的基石，而學習不同領域之知識，即有助於創新之發想。

「如果這個組織文化是一個喜歡學習成長的組織的話，他當然不只是館長…管理階層會有發想…基層館員或是中階主管也都會有發想…如果你光是人多…組織不健全…不是一個學習型的組織也沒有用。」（U04：319-333）

「…我必須去接觸非常多方面的資訊，學原來各個學科最基礎的知識…我才能夠去有創意有發想…創新行為怎麼去產生…學習是一個非常重要的因素！…它（圖書館）必須是個非常…學習性的團體…必須不斷地讓他們（館員）去學習跟接觸。」（U08：540-550）

同時，多數受訪者提及，觀摩他館進行標竿學習可促進大學圖書館組織創新行為。如受訪者 U02 表示，大學圖書館組織會鼓勵館員進行多方的觀摩，前往其他圖書館或參與研討會，甚至出國參訪，並將創新經驗與智慧分享予其他館員，以此作為孕育創新行為之基礎。

「常常會安排同仁們去別館…參加一些會議，看看別的圖書館…在做什麼…每個同仁會要求自己…每年要上多少課…參加研討會…出國去觀摩學習回來…都要求你做 presentation…在分享的過程中…就會激起一些火花。」（U02：373-384）

另外，受訪者亦表示，大學圖書館組織須提供多元的進修管道，鼓勵館員持續學習成長，以提升館員創新的知能。舉凡如研討會、在職訓練課程，甚至鼓勵館員報考相關系所進行在職進修等，皆是圖書館組織培養館員創新能量的有效方式。

「…訓練也好，研習都好，或者是說我們的館內的在職訓練，或者是人家來我們這邊辦活動…只要他業務上有空，他想要去參考

哪一個學校…都很支持…人都要一些在職訓練，要讓自己有能量，你沒有能量的時候…要他生出什麼東西，不太可能…一定要有附加給他…一些環境、一些資源。」（U20：326-340）

### 3. 暢通的組織溝通管道

此外，訪談結果亦顯示，大學圖書館組織是否具有良好之溝通管道，對於創新行為有重要影響。如有受訪者指出，自下而上的上行溝通是縱向溝通的關鍵，亦即館員的意見與想法皆能充分下情上達，且管理階層尊重館員所提出之意見。另一方面，圖書館組織亦須具備暢通的橫向溝通管道，藉由各部門之間頻繁的橫向聯繫與溝通，較能了解其它部門之業務內容，並進一步彼此分享、檢討與修正創新方案。

「…氛圍都還滿是由下而上的…工作者…都還滿有機會表達他們的想法…主管的層級…不會…一下就把你這個否決掉…會經過滿多的溝通。」（U25：462-466）

「橫向的溝通比較熟絡，而且沒有障礙…這個組跟這個組合作，他底下同仁不用合作嗎？一定要互動嘛！…就是可以互相討論，互相指責，那也可以修正。」（U02：571-579）

而由於大學圖書館組織的業務分工精細，若館員對於自身工作範圍以外的事物缺乏主動認識與瞭解的熱忱，僅固守界定的工作範疇與權責劃分，部門之間缺乏互動與交流，即可能導致削弱館員創新的動力。

「因為分工很細，你可能做的是一個小部分的環節，然後如果這個館員只墨守於這個環節…沒有一個學習或者是更跨越去了解，或者是跟別人間交流…他接受創意的、創新的能力就會弱。」（U08：550-554）

### 4. 官僚型態組織

另一方面，從訪談者的意見可知，圖書館的官僚型態組織，會阻礙其創新行為的實施。事實上，由於圖書館工作往往必須依規章行事，館員間不僅具有明確分工，且在職權上需遵從層級性。因此，如受訪者 U05 指出，在此種科層化的官僚型態服務機構，館員會傾向按照標

準作業流程行事，如此，則易抱持保守的態度，並習於因循既有之作業程序與方式，對於變革與創新產生消極的心態。

「圖書館…多數比較保守…在要求標準作業流程之下，你要他要有創新，其實是造反…會依照一定的慣性往前走…不容易改。因為，求新…對一個穩定運作的機構其實是代表變動…我們通常是讓它是變動因素降低，而不是激發它的變動。」（U05：16-28）

### 5. 適切的人力資源配置

本研究之受訪者表示，實施圖書館創新活動需仰賴適切的人力編制與正確的人員配置。受訪者 U04 即指出，倘若圖書館人力編制不足，則館員面對例行的服務與館務尚且應接不暇，更遑論進行創新服務的發想與提供。

「…人力充沛之外，單位裡面的組織的人力配置要正確，你不能說…要全力發展透過資訊科技…來提供我們圖書館的服務，然後你的技術方面的人只有一個…圖書館裡面有幾百臺的電腦、公用電腦…那麼多讀者用，這個壞那個壞，光做這樣的事情就做不完了，不要想說要提供一些…額外的資訊服務了…」（U04：349-356）

而人力配置中若包含資訊技術人員，則可運用新的科技與技術，提升大學圖書館既有服務之效能，同時結合科技與當代讀者的使用需求，持續推出創新之服務。

「我們…幸運有一個系統資訊組…結合比較新的科技跟 information…目的本來只是要簡化…增強…工作的 performance。可是呢因為他帶進了新的觀念跟新的技術…剛好又跟讀者，目前的學生們，他們常常熟悉的環境是一致的…因為有這樣子的一個結合的 link，造成我們最近這幾年的創新服務…一直推陳出新。」（U02：31-38）

### 6. 組織規模大小

此外，亦有受訪者認為，大學圖書館組織規模大小，會對其創新行為造成影響，但大型與小型圖書館各有其優勢。例如，大型圖書館

組織的人力編制規模較大，不僅能進行業務輪調，人力資源也較為充足。相對地，規模較小的圖書館因為部門分化程度較低，橫向溝通順暢，故較易突破單一部門的認知侷限，有助於創新的產生。

「…xx 圖書館是…人員編制最多的…滿額編制是一百二十人…有些國立大學只有十個人，也是一個圖書館。那你可以想像如果這個組織只有十個人的圖書館，他再有創新他也沒有辦法做很多事情…借還書啦、流通啦、館務的很多雜七雜八庶務的事情就讓他夠忙了。」（U04：321-331）

「小型的圖書館可能還好…讀者、技術、行政，全部混在一起，每個人都要涉獵…是有助於創新的…組織比較龐大的…比起組織小一點的是困難，但是並不是絕對不能做…橫向溝通變得特別重要。」（U02：623-631）

#### （四）圖書館外部環境因素

綜整本研究之訪談結果，可將影響大學圖書館組織創新程度的外部環境因素，歸納為「上級單位對圖書館的認同與支持」以及「圖書館之跨組織溝通」兩方面。

##### 1. 上級單位對圖書館的認同與支持

由訪談結果可知，上級管理階層對大學圖書館創新行為的態度，會影響圖書館執行創新行為時自由發揮的空間，以及所能運用的資源多寡。如有受訪者指出，若學校基於職能分權的原則，支持圖書館的創新行為並給予充分尊重，即較有助於營造正向的創新氛圍。另外，若學校之上級單位和相關行政部門持認同與支持的態度，即會提供較多的人力、經費之挹注，有助於創新之推行。

「校長們通常都很支持，很少介入一般那種比較細節的事務…基於分權的尊重…也會有正向回饋…對於創造一個比較有開創性的環境…是有正面作用的。」（U05：427-433）

「沒有錢大概我們也很難去做這些事情…我們幾乎都是由上而下，上面首肯了，他當然就會給你錢…就大學圖書館來講，我覺得整個環境就要看整個校長，行政機關那邊，總務處…對圖書

館的支持度高不高…這是相輔相成的。」（U09：300-304；401-403）

## 2. 圖書館之跨組織溝通

圖書館能否與外部組織進行良好的溝通與互動，亦會影響到其組織創新的能力。其中，透過與各系所師生的交流合作，圖書館可在推動創新活動時獲得專業的協助，亦可得到額外的人力支援。而圖書館與圖書館學會、圖書出版社等外部組織合作，則可推動科普閱讀計畫，不只提升校內學生對於科普圖書的閱讀習慣，亦將服務範疇推廣至普羅大眾，實現圖書館對社會的關懷精神。

「我們對於這個內容詮釋的部分，其實我們一直都會朝向去跟學科專家合作，由他們來指導我們，或者是說我們先從研究生這邊先去幫我們做一些資料整理、處理的部分，然後再請老師們來替我們審稿，指導我們，這個可能我覺得是我比較會在意跟注意的部分。」（U08：433-436）

「…除了在校內推動之外，我們也結合了那個圖書館學會…申請了教育部的經費，然後做了全國性的科普閱讀的推動…結合了我們學校理學院相關系所的老師…整理了大概六百本的，從以前到現在出版的、比較好的科普好書的那個書目…也辦了一個科普閱讀論壇，就是讓全國的人都重視…在校園裡面放了五百本『新書』…讓它（科普書籍）去旅行。」（U13：359-397）

## 伍、結論與討論

本研究旨在探討受訪大學圖書館組織創新行為之內涵與範疇，以及影響圖書館組織創新行為之相關因素。茲將本研究之結論敘述如下，並逐項討論之。

### 一、受訪大學圖書館之組織創新行為，包括管理與技術兩大方面

本研究受訪大學圖書館之組織創新行為之內涵，可分為管理創新與技術創新兩大面向。且技術面向之創新項目多於管理面向，其中管

理面向的創新行為，主要表現在經營規劃、行政管理、組織制度，以及推廣行銷等四方面。誠如相關文獻（張嘉彬，2006；Jeal, 2014）所指出，目前國外圖書館有逐漸從科層組織結構轉變為扁平化組織結構的趨勢，藉以獲得減少組織層次、建立多功能或多單元小組、建立夥伴關係、人員結構與圖書館組織結構統一等效益。而本研究訪談結果亦顯示，目前我國已有少數大學圖書館透過組織結構與制度方面之創新，以達到上述文獻所提及之發展優勢。

另一方面，以技術面向的創新觀之，則包括服務創新，以及作業流程與系統方面之創新；此外，館舍建築與空間規劃亦為受訪者相當重視之創新面向。事實上，圖書館自動化、數位資料庫、網際網路等資訊科技已深深影響圖書館各層面之作業。而在本研究中，資訊科技對大學圖書館組織創新的影響，主要在於自動化可減少行政業務所需耗費的時間，藉以提升作業效率。此外，目前國內外已有圖書館運用網際網路科技，透過建立社群網站或微網誌等創新行為貼近讀者的生活（黃國正，2011；Gifford, 2014），與本研究結果並無二致。

## 二、影響受訪大學圖書館組織創新行為之因素

根據本研究之深度訪談結果，在影響受訪大學圖書館組織創新行為的相關因素方面，可分為館員個人、圖書館管理階層、圖書館內部組織，以及圖書館外部環境等四大面向之因素。

首先，在館員個人因素方面，研究結果顯示，館員對於變革的接受度、館員對於創新事件的認同程度、館員的工作態度與服務熱忱、館員的年齡層，以及館員的素質等，皆與大學圖書館組織的創新行為息息相關。相關文獻指出，面對快速變遷的未來，組織需要具專業與實作能力、跨領域、重視團隊，且抱持熱情、無懼於失敗的人才（林倖妃、李雪莉，2014），與本研究受訪者之意見相符。而在本研究中，圖書館組織偏好教育程度較高之館員，推測其原因，可能是認為具較高學歷者具有較佳之學習能力，在訓練時可達事半功倍之效。另外，在前人的文獻中，較少談及人員年齡層對組織創新的影響，而本研究卻有多位受訪館員認為年輕的新進館員較具有創新思考能力、了解大學生的需求，且對組織創新工作的配合度較高。然而，創新思考能力、了解讀者需求，以及較高的配合度等特質，是否與館員年齡具有相關性，則有待未來進一步研究之。

其次，若以圖書館管理階層而言，則管理階層對創新的態度、管理階層所具備之能力，以及管理階層之領導風格等皆對大學圖書館的

組織創新行為有重大之影響力。蕭佳純（2011）之研究發現，領導者的創新行為會藉由影響組織內部的創新氣氛以及成員的知識管理能力，而對組織的創新經營產生顯著影響；而張仁家、張哲遠（2013）二人亦指出，領導者若具有冒險性的特質，則對員工的創新行為會產生正向影響，上述文獻所提與本研究結果相符。本研究發現，圖書館管理階層所需具備之能力，包括溝通協商、領導協調，以及對圖書館未來發展的宏觀視野。管理學先驅 Katz（2009）指出，「人際能力」（human skills）與「概念能力」（conceptual skills），乃是管理者需具備之能力；其中，人際能力即本研究受訪者提及之溝通協商能力，至於概念能力，則係指管理者對該產業的未來發展具備宏觀的視野，由此可知，本研究之發現與 Katz 之主張不謀而合。事實上，由於圖書館事業由來已久，各部門的分工亦屬嚴謹，圖書館組織正式化的程度往往較高，因此，管理階層如何為不同部門的人員建立溝通與協商的橋樑，即為圖書館進行組織創新行為時的重要課題。同時，圖書館乃是與社會發展密切相關的事業，為能因應瞬息萬變的社會潮流，管理階層實需獨具慧眼，綜觀整個圖書館事業的發展，並為館員勾勒出未來之願景，方能擬訂宏觀且具有前瞻性的組織創新策略，以領導圖書館求新求變。

至於在圖書館內部組織因素方面，鼓勵創新的組織氛圍、充足的資源支持、暢通的組織溝通管道、學習型的組織文化，以及適切的人力資源配置等，皆有助於創新行為的產生。其中，學習型的組織文化、適切的人力資源配置乃是與前人文獻有所不同之重要發現。相對地，目前大學圖書館的官僚組織體系，則較不利於圖書館組織的創新行為。相關研究（李澍，2011；李化明，2014）即顯示，過於規律、標準化的圖書館工作型態，易使員工產生因循舊規的心態，對流程外的例外狀況缺乏反應能力及創新能力，亦缺乏整體事業性的眼光及作法，因而對圖書館組織創新行為造成負面影響。反之，若創新組織強調工作豐富化，組織中的成員定期輪調，使每位館員皆可經常接觸到不同刺激與想法，並接受新穎且富有挑戰性的問題，則有利於圖書館之組織創新行為（Thompson, 1965; Laursen & Mahnke, 2001）。此外，劉超（2011）之研究顯示，若提升組織學習氣氛、學習成果分享能力，以及組織學習引導與協調能力水準，則可提升組織之創新能力，符合本研究綜整訪談資料後之研究發現。進一步深究之，透過自行學習各學科領域之知識、參與在職訓練或學術研討會、至其他圖書館觀摩等方式，皆可讓大學圖書館館員獲得新知，並激發其對創新活動的思維。

由此可知，如何為館員提供前述資訊之分享管道，甚或建立相關的知識管理平台，乃是值得圖書館管理階層重視之議題。

最後，本研究結果顯示，在圖書館外部環境因素方面，圖書館上級單位的肯定與支持，以及良好的跨組織關係，皆是有利於創新之因素。事實上，目前已有不少圖書館與學校機構、出版社等外部組織異業結盟，合作辦理創新活動（黃國正，2011；洪世昌、林君諭，2013）。而蔡文仁、劉姍誼（2012）基於問卷調查結果，亦建議企業組織應重視社會互動以及與相關產業的交流，藉以增加與其他組織結盟的機會，並獲得新的思想知識。此與本研究結果不謀而合。

## 陸、建議

茲根據研究結果，提供以下數項建議：

### 一、落實僕人式領導與人本管理

由本研究結果可知，管理階層對創新抱持的態度，以及其所採取的領導風格，乃是影響大學圖書館組織創新行為之關鍵因素。受訪館員曾提及，大學圖書館管理階層宜採僕人式之領導風格，而在當代領導的相關理論中，僕人式領導的觀念正在盛行。首先提出此概念的學者 Greenleaf（胡愈寧、周慧貞，2004）指出，僕人式領導乃是一種軟性的管理元素，其不強調權力而重在授權，領導以人際關係、關懷、服務與奉獻為出發點，領導者需具備恩慈、謙卑、尊重、無私、守信等特質，同時亦須以身作則，如此，才能激發部屬的最大潛能。基此，本研究建議，大學圖書館的管理階層，宜培養謙遜、開放的心胸、自我省察、樂於為他人服務的人格特質，將館員視為領導者所服務的對象，心態上視自己是館員的僕人般，而非高壓控管的領導模式。詳言之，管理階層在領導館員進行創新活動時，宜身先士卒，並以友善的溝通方式鼓勵館員主動參與，而非運用一般領導者所握有的制式威權與職位權力。如此，館員對圖書館之組織創新活動會有較高的認同感，且能發自內心地配合相關業務之執行。

另外，本研究亦建議，圖書館組織宜加強落實以人為本的管理方式，重視館員自我潛能的充分發揮，使館員在工作環境中建立自信與成就感。同時，管理階層亦需與部屬之間建立良好的人際關係，且須營造出符合館員需求與成長的工作環境，以激發館員求新求變的積極態度，共同為組織創新的目標與願景而努力。此外，管理階層在鼓勵

館員發表創意的同時，亦需明確表示其願承擔創新行為所帶來的風險，使館員建立對組織的信任感，從而得以不畏懼創新過程中的失誤，並積極、大膽地試行其創意。

## 二、積極建構民主式與有機式的組織管理型態

根據訪談結果，若圖書館具有官僚式的組織型態，則較不利於創新行為的產生。基此，本研究建議，圖書館組織宜積極建構民主式與有機式的組織型態。首先，在培養民主式的組織氛圍時，大學圖書館可藉由塑造夥伴關係意識的工作環境，使館員的想法與創意在圖書館中皆能得到尊重。詳言之，圖書館宜鼓勵館員積極產生與提出新的創見，並有機會參與對於創新事項的相關決策過程，且在討論或推行的過程中有自我成長的學習機會。另一方面，有機式組織型態的特徵，則在於組織結構為扁平化與高度分權化，且工作範圍不斷調整界定，不同功能的組織成員透過水平溝通，可相互協調、分享資訊，以及彼此涉入他人的工作。事實上，在有機式組織中，組織成員往往被期待具有勇氣承擔風險，並具備較多行為自由。而有機式組織管理的具體型態，即為高度彈性的水平組織結構，有鑑於此，大學圖書館組織可嘗試從科層化組織調整為具高度彈性的水平結構組織型態，使組織成員易於進行跨部門之合作與支援，如此，不僅可提供組織內各單位間開放的溝通管道，大學圖書館組織亦較能透過合作與交流，即時針對現代社會快速變遷的需求提出適切的創新服務。

## 三、發展學習型的組織

由本研究深度訪談結果可知，圖書館是否為一學習型之組織，對於其創新行為之產生實具有關鍵的影響，同時，圖書館組織創新行為乃是由圖書資訊領域之專業知識基礎，與不同領域之知識交融與激盪所產生。基此，建議大學圖書館組織宜營造組織成員共同學習之環境，注重館員「核心知能」(core competence)與「通才知能」(generic competence)的培育，鼓勵館員參與多元主題與內容的教育訓練課程，使館員在圖書資訊領域的專業知識能與時俱進外，亦能具備各種通才素養，以強化館員的專業知能，並培養有助於館員創新發想的堅實基礎。

另外，一般而言，圖書館組織皆有經費短缺、資源不足的現象，對此，March (1991) 主張，在資源有限的情況下，組織若要進行變

革創新，則可充分採行探索式學習（exploratory learning）和利用式學習（exploitative learning）的策略，並權衡與協調此兩種學習活動，藉此建構組織的適應系統，最終得以獲得競爭優勢。而蔡文仁、劉姍誼（2012）的研究亦證實此二種學習策略對組織的創新行為有所助益。其中，探索式學習主要係針對新的技術與機會進行探索，注重組織的自主創新與試驗，以及新知識的創造，而利用式學習則建立在現有的技術上，涉及現有技術、作業流程的改善與創新活動。準此，本研究建議，大學圖書館組織亦可藉由利用式學習與探索式學習的活動，提升組織之創新能力。其中，在利用式學習方面，圖書館組織可定期檢視既有之服務與技術，並加以改善，例如本研究之受訪館員所提及的發展特色化館藏、部門整併、簡化編目與流通程序等方式。而在探索式學習方面，本研究則建議，大學圖書館組織可將之展現於嘗試引入新的技術與服務上；換言之，圖書館宜鼓勵館員透過試誤（trial and error）學習與實驗的方式，探索以往館內不曾嘗試，但具可行性的創新行為，例如受訪者所述及之讀者導向系統與平台、運用 Web2.0 概念之多媒體技術行銷圖書館服務、運用新科技產品提供服務，以及邀請讀者參與選書等。

此外，本研究結果亦顯示，觀摩他館係受訪大學圖書館進行組織創新時之主要參考依據，建議大學圖書館亦宜針對有關組織創新之各項議題，定期舉辦相關之研討會與研習課程，藉此增進館員對於組織創新概念之了解，以及其他大學圖書館同道之創新經驗的交流與資訊的分享，如此，館員將可透過借鏡他館成功創新之經驗，從而進行標竿學習，並激發出大學圖書館組織自身之創新行為，使大學圖書館能快速地適應內外部環境的變遷，最終能維持大學圖書館的永續競爭力。

## 致謝

本研究為國科會兩年期計畫 NSC98-2410-H-002-203-MY2 之部分研究成果，對於國科會之經費補助以及受訪館員的熱心參與，研究者致上誠摯之謝意。同時，研究者亦感謝研究助理黃怡庭協助整理相關資料。

## 參考文獻

何紹華、王培林（2008）。「服務科學」背景下圖書情報機構的服務創新。教育資料與圖書館學，45（3），357-370。

- 吳佳容、蘇小鳳（2010）。公共圖書館兒童閱讀創新服務使用者之態度—以臺中市文化局圖書館借書得來速服務為例。在中華民國圖書館學會主編，第八屆海峽兩岸兒童及中小學圖書館學術研討會論文集（頁 140-150）。臺北市：中華民國圖書館學會。
- 呂春嬌、謝順宏（2009）。大學圖書館的創新管理與服務：以國立臺灣師範大學圖書館為例。臺灣圖書館管理季刊，5（1），39-50。
- 李化明（2014）。對近幾年高校圖書館借閱量下降之分析。農業圖書情報學刊，26（9），105-108。
- 李澍（2011）。官僚制視域下縣級圖書館管理工作審視。當代圖書館，108，21-24。
- 杜英儀（2013）。服務業的創新與出口。經濟前瞻，147，110-114。
- 林倬妃、李雪莉（2014）。教出不怕失敗的一代。天下雜誌，561，146-152。
- 洪世昌、林君諭（2013）。臺北市立圖書館創新兒童服務。中華民國圖書館學會會訊，21（1），38-44。
- 高長瑞、徐聯恩（2011）。團隊創新階段關鍵因素之比較研究。創新與管理，8（4），1-32。
- 張仁家、張哲遠（2013）。領導者之冒險性、轉型領導與員工創新行為之關係研究—以某出版事業集團員工知覺為例。創新與管理，10（1），51-85。
- 張嘉彬（2006）。大學圖書館組織創新之研究。大學圖書館，10（1），30-51。
- 陳書梅（2001）。圖書館組織之創新行為。圖書資訊學刊，16，1-12。
- 陳書梅（2010）。從社會責任的觀點探討公共圖書館之組織創新行為。臺北市立圖書館館訊，28（2），1-21。
- 黃國正（2011）。圖書館創新服務探討—記國立中央圖書館臺灣分館的創新服務（民國96-99年）。中華民國圖書館學會會訊，19（1），65-69。
- 劉超（2011）。領導風格、動態能力、創新導向文化及組織績效關係。澳門科技大學學報，5（1），26-38。
- 蔡文仁、劉嫻誼（2012）。企業社會資本、組織學習與技術創新相關性之研究。遠東學報，29（4），449-467。
- 蔡啟通（2006）。領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果。管理學報，23（2），171-193。
- 蕭佳純（2011）。領導者創新領導行為、組織創新氣氛、知識管理能

- 力與社區大學創新經營關連之探究。教育研究學報，45（1），45-69。
- 胡愈寧、周慧貞（譯）（2004）。僕人領導學：僕人領導的理論與實踐（原作者：R. Greenleaf）。臺北市：城邦。
- Atkinson, R. (2001). Contingency and contradiction: The place of the library at the dawn of the new millennium. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52, 3-11.
- Bryson, J. J. (1990). Strategies for survival: Fostering innovation and entrepreneurship in libraries and information centres. In J. Bryson (Ed.), *Effective library and information centre management* (pp. 332-333). Brookfield, VT: Gower.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1992). The adoption of innovations over time: Structural determinations and consequences in library organizations. *Library and Information Science Research*, 14(4), 465-482.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: Postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Drake, M. A. (1979). Managing innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 40, 505.
- Drucker, P. F. (1976). Managing the public service institution. *College and Research Libraries*, 37, 3-8.
- Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: A learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27-40.
- Finlay, K., & Finlay, T. (1996). The relative roles of knowledge and innovativeness in determining librarians' attitudes toward and use of the internet: A structural equation modeling approach. *Library Quarterly*, 66(1), 59-83.
- Frambach, C. A. (1993). An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*, 27(5), 22-41.

- Gallivan, M. J. (2003). The influence of software developers? Creative style on their attitudes to and assimilation of a software process innovation. *Information and Management*, 40(5), 443-459.
- Gifford, A. (2014). Deconstructing for change: Innovation for smaller libraries. *The Australian Library Journal*, 63(4), 313-319.
- Hauknes, J. (1998). Services in Innovation - Innovation in Services. Retrieved Feb 11, 2015, from <http://survey.nifu.no/step/old/Projectarea/si4s/start.htm>
- Hersberger, R. M. (1997). Leadership and management of technological innovation in academic libraries. *Library Administration and Management*, 11(1), 26-29.
- Higgins, J. F. (1995). Innovation: Core competence. *Planning Review*, 23(6), 32-35.
- Howard, H. A. (1977). *The relationship between certain organizational variables and the rate of innovation in selected university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Jersey.
- Jantz, R. C. (2012a). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research*, 34, 3-12.
- Jantz, R. C. (2012b). A Framework for studying organizational innovation in research libraries. *College & Research Libraries*, 73(6), 525-541.
- Jeal, Y. (2014). Strategic alignment at the University of Manchester Library: Ambitions, transitions, and new values. *New Review of Academic Librarianship*, 20(3), 278-295.
- Jianzhong, W., & Chen, X. (2013). Transition and transcendence: The innovative development of Shanghai Library. *Library Management*, 34(1/2), 20-30.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Press.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organization*. London: Thomson.

- Kurt, L., Kurt, W., & Medaille, A. (2010). The power of play: Fostering creativity and innovation in libraries. *Journal of Library Innovation*, 1(1), 8-23.
- Laursen, K., & Mahnke, V. (2001). Knowledge strategies, firm types and complementarity in human-resource practices. *Journal of Management and Governance*, 5(1), 1-27.
- Leong, J., & Anderson, C. (2012). Fostering innovation through cultural change. *Library management*, 33(8/9), 490-497.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Luquire, W. (1983). Attitudes toward automation/innovation in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 8(6), 344-351.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McClure, C., Ryan, J., & Moen, W. E. (1993). The role of public libraries in the use of internet/NREN information services. *Library and Information Science Research*, 15, 7-34.
- Meyer, R. W. (1978). The effect on library organization of current trends and innovations: A bibliography. In S. H. Lee (Ed.), *Emerging trends in library organization: What influences change* (pp. 109-121). Ann Arbor, MI: Pierian.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495-510.
- OECD. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition. Retrieved Feb 11, 2015, from <http://www.oecd.org/sti/oslomanual>
- Olaisen, J., Lovhoiden, H., & Djupvik, O. A. (1995). The innovative library: Innovation theory applied to library services. *Libri*, 45(2), 77-90.
- Pungitore, V. L. (1995). *Innovation and the library*. Westport, CT: Greenwood.
- Reynolds, J., & Whitlatch, J. B. (1985). Academic library services: The literature of innovation. *College & Research Libraries*, 46(5), 402-417.
- Stoffle, C., & Cuillier, C. (2011). From surviving to thriving. *Journal of*

*Library Administration*, 51, 130-155.

- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: A case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610.
- Tan, R. R., & Lung, S. S. C. (1997). Promoting collaborative R&D in Taiwan: An empirical study focused on the information processing component of the decision making processes. *International Journal of Technology Management*, 13(7/8), 762-795.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 155-171.
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work*. New York: Wiley.
- Willard, P. (1991). One thing leads to another: The impact of a technological innovation in six New South Wales public libraries. *Public Library Quarterly*, 11(3), 37-52.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research direction. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-430.
- Yu, T., & Chen, C. C. (2015). The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. *Libri*, 65(1), 1-14.

## 附錄 「大學圖書館組織創新行為之調查研究」訪談問題大綱

1. 本研究將圖書館組織創新行為定義為：「三年內，一個對圖書館組織而言的新構想或是新創意，被付諸實行且在圖書館組織內部造成改變，以適應環境的變遷及增進圖書館營運績效的行為。」請問您是否同意上述之定義？抑或您對於圖書館組織創新行為有其他的認知與定義？
2. 您認為貴館在過去三年內在哪些方面的創新行為較有成效？（如：讀者服務、資訊技術、經營管理等）
3. 承上題，貴館進行上述創新活動的動機為何？欲達到何種目標？由誰發想？如何順利推動？在推行的過程中是否遭遇困難與障礙？如何克服與解決？
4. 承上題，該項創新行為推行後對於貴館服務品質與營運績效的提昇，是否有正面的助益？您認為該項創新成功的關鍵原因為何？
5. 您認為影響大學圖書館組織創新行為的相關因素有哪些？（如個人、組織、環境等）為什麼？
6. 就您的認知與了解，過去三年內其他大學圖書館同道是否有成功的創新經驗？您認為原因為何？
7. 貴館為大學圖書館同道推薦具有一定創新成效之圖書館，您是否能給其他圖書館組織一些從事創新的建議？

# A Qualitative Study on Factors in Organizational Innovation Behavior of Taiwan's University Libraries

**Chen Su-may Sheih**

Professor

Department and Graduate Institute of Library and Information Science  
National Taiwan University

## Introduction

As organizations devoted to public service, university libraries are open systems playing crucial roles in research, teaching and academic dissemination. University libraries as well as should continuously comply with readers' needs. However, due to the myriad of social changes, university libraries have encountered difficulties such as the rising cost for general operation, being in competition with other profit corporations, and other challenges from external environment. To survive the predicament, university libraries should possess the spirit of innovation and endeavor to undertake organizational innovation behaviors. By doing so, a university library might not only secure the reformation of internal management and external services, but also ensure the responsiveness to users' needs so that a university library could find the value in this new age.

In fact, the time of difficulties and challenges might serve as a good opportunity for university libraries to undertake organizational innovation behaviors. Through organizational innovation behaviors, the enhancement of efficiency and efficacy of libraries' information services is to be achieved. Despite the prosperity of discourses on organizational innovation, a review of the existing literature revealed the paucity of studies on organizational innovation behaviors of university library. Hence, the researcher adopted semi-structured in-depth interviews to explore the status quo of Taiwan's university library organizational innovation behaviors, and factors that could influence the organizational innovation behaviors. Twenty-three university library staffs were invited to be study subjects of this qualitative

research. The findings are expected to be references for university libraries endeavoring to implement organizational innovation behaviors.

## Methodology

In this qualitative research, semi-structured in-depth interviews were adopted. The researcher studied on relevant theoretical and empirical literature in order to clarify the definition and factors influencing organizational innovation. After reviewing relevant literature, the researcher established the interview guide. Prior to the conduction of interviews, questionnaires were delivered to university libraries around Taiwan for a preliminary exploration. In the questionnaire, the question "To your knowledge, which university library or libraries of Taiwan are the ones undertaking many innovation behaviors? (Please consider the library you serve in as well)" is asked.

Based on the results for this open-ended question, the researcher gained a list of university libraries which currently bore organizational innovation behaviors. This was followed by a purposive sampling to select interviewees of the research. Library staffs, who served in the 11 university libraries most recommended by respondents, were contacted by phone or email by the researcher. The participants of the interviews were library directors, deputy directors, section chiefs or general librarians with great familiarity with organizational innovation behaviors of their university library.

With the assistance of interview guide, semi-structured in-depth interviews were conducted after the participants gave their consent. The interview guide consisted of three parts, including "participant's personal data", "the status quo of university library's organizational innovation behaviors", and "factors influencing university library organizational innovation behaviors". A pilot study was hold in the mid of April 2011. The formal interviews were conducted between May and June, 2011. A total of 23 participants have been interviewed face to face. The researcher recorded each interview after informing the participants. To analyze the qualitative data, the researcher transcribed the vocal records into transcripts for the further coding and interpretation.

## Findings

### **1. The status quo of university library organizational innovation behaviors**

The organizational innovation behaviors of Taiwan's university libraries, based on the characteristics of entity, were categorized into two major groups. One is "management innovation" and the other is "technical innovation". The former consists of four sub-dimensions, including the business principle, administrative management, organizational regulation, and approach of marketing. Among the management innovations, 42 projects were recorded. On the other hand, technical innovations consist of three sub-dimensions, including the architectural and space design, operational procedure, computer system or program, and reader service. Among the technical innovations, 52 projects were recorded in this study.

### **2. Factors influencing Taiwan's university library organizational innovation behaviors**

According to the interview results, factors influencing Taiwan's university library organizational innovation behaviors consisted of four major dimensions, which were "librarians' personal traits", "library management", "internal factors of a library", and "external environmental factors of a library". Among these, "librarians' personal traits" was defined as the degree of acceptance of change, recognition and support for innovation behaviors, attitude and enthusiasm, age, and personal competence. The sub-dimensions of "library management" included manager's attitudes toward innovation, capabilities and competencies, and leadership style. As for "internal factors of a library", the six sub-dimensions were the ambiance encouraging innovational behaviors, a learning organization, efficient communication channels within the organization, bureaucratic organizational style, appropriate manpower deployments, and the size of an organization. Finally, among the "external environmental factors of a library", two sub-dimensions were recorded, including support from the superior administration for the library, and inter-organizational communications with other institutions.

## Conclusion

### **1. Organizational innovation behaviors of Taiwan's university libraries**

In this study, the organizational innovation behaviors of Taiwan's university libraries involved two dimensions, which were management innovations and technical innovations. According to research results, the number of technical innovations was more than management innovations. Among the management innovations, the detailed innovations included business principle, administrative management, organizational regulation, and approach of marketing. On the other hand, the architectural and space design, operational procedure, computer system or program, and reader service were categorized into the group of technical innovations.

### **2. Factors influencing Taiwan's university library organizational innovation behaviors**

Factors influencing organizational innovation behaviors of Taiwan's university libraries were categorized into four major dimensions, including "librarians' personal traits", "library management", "internal factors of a library", and "external environmental factors of a library". To be detailed, "librarians' personal traits" consisted of the librarian's acceptance of change, recognition and support for innovation behaviors, attitude and enthusiasm, age, and personal competence. In addition, "library management" indicated manager's attitudes toward innovation, capabilities and competencies, and leadership style. What was more, "internal factors of a library" referred to the ambiance encouraging innovational behaviors, a learning organization, efficient communication channels within the organization, bureaucratic organizational style, appropriate manpower deployments, and the size of an organization. Last but not least, the "external environmental factors of a library" included support from the superior administration for the library, and inter-organizational communications with other institutions.

## Suggestions

### **1. Implement servant leadership and humane management**

Managers of Taiwan's university libraries are suggested to adopt the

leading approach of “servant leader” and humane management. By doing so, the librarians of an innovative organization would develop self-confidence and gain a sense of accomplishment through the creative works, and further foster the mutual trustworthiness with the organization.

## **2. Establish democratic and organic organizational management**

It is suggested that a stratified and centralized university library could rearrange the organizational structure into a highly flexible and horizontal one, so that the library would stimulate a democratic and creative ambience and thus benefit the utilization of innovation behaviors.

## **3. Develop a learning organization**

This study suggests that university libraries develop a learning organization. Librarians could share their learning experience with each other, and should be encouraged to engage in educational training of diverse topics. Meanwhile, the strategies of exploratory learning and exploitative learning could be conducted when it comes to the promotion of organizational innovation capabilities and competencies.

## **Reference**

- Atkinson, R. (2001). Contingency and contradiction: The place of the library at the dawn of the new millennium. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52, 3-11.
- Bryson, J. J. (1990). Strategies for survival: Fostering innovation and entrepreneurship in libraries and information centres. In J. Bryson (Ed.), *Effective library and information centre management* (pp. 332-333). Brookfield, VT: Gower.
- Chang, C. B. (2006). A Study of Organizational Innovation in the University Library. *University Library Journal*, 10(1), 30-51. [Text in Chinese].
- Chang, J. C., & Chang, C. Y. (2013). Research on the Relationship among the Leader’s Risk Propensity, Transformational Leadership and Employees’ Innovative Behavior-Taking the Perception of Employees from ABC Publishing Group as an Example. *Journal of Innovation and Management*, 10(1), 51-85. [Text in Chinese].
- Chen, S. M. (2001). The Adoption of Innovations in Library Organizations.

- Journal of Library and Information Studies*, 16, 1-12 [Text in Chinese].
- Chen, S. M. (2010). On Organizational Innovation Behavior of Public Libraries: A Social-Responsibility Point of View. *Bulletin of the Taipei Public Library*, 28(2), 1-21. [Text in Chinese]
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1992). The adoption of innovations over time: Structural determinations and consequences in library organizations. *Library and Information Science Research*, 14(4), 465-482.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: Postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57-67.
- Drake, M. A. (1979). Managing innovation in academic libraries. *College & Research Libraries*, 40, 505.
- Drucker, P. F. (1976). Managing the public service institution. *College and Research Libraries*, 37, 3-8.
- Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: A learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27-40.
- Finlay, K., & Finlay, T. (1996). The relative roles of knowledge and innovativeness in determining librarians' attitudes toward and use of the internet: A structural equation modeling approach. *Library Quarterly*, 66(1), 59-83.
- Frambach, C. A. (1993). An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*, 27(5), 22-41.
- Gallivan, M. J. (2003). The influence of software developers? Creative style on their attitudes to and assimilation of a software process innovation. *Information and Management*, 40(5), 443-459.
- Gifford, A. (2014). Deconstructing for change: Innovation for smaller libraries. *The Australian Library Journal*, 63(4), 313-319.
- Hu, Y. N., & Zhou, H. Z. (Trans.). (2004). *The servant leadership: A journey into the name of legitimate power and greatness*. Taipei: Cite. (Original

- work published 2002). [Text in Chinese]
- Hauknes, J. (1998). Services in Innovation - Innovation in Services. Retrieved Feb 11, 2015, from <http://survey.nifu.no/step/old/Projectarea/si4s/start.htm>
- He, S. H., & Wang, P. L. (2008). Applying “Service Science” to Service Innovation in Library and Information Institutions. *Journal of Educational Media & Library Sciences*, 45(3), 357-370. [Text in Chinese]
- Hersberger, R. M. (1997). Leadership and management of technological innovation in academic libraries. *Library Administration and Management*, 11(1), 26-29.
- Higgins, J. F. (1995). Innovation: Core competence. *Planning Review*, 23(6), 32-35.
- Hong, S. C., & Lin, J. Y. (2013). Tai bei shi li tu shu guan chuang xin er tong fu wu. *Library Association of the Republic of China (Taiwan) Newsletter*, 21(1), 38-44. [Text in Chinese].
- Howard, H. A. (1977). *The relationship between certain organizational variables and the rate of innovation in selected university libraries*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Jersey.
- Hsiao, C. C. (2011). A Study of the Relationship between Community University Innovation Management, Leadership Traits of Innovation, Innovative Climate of Organization, and Knowledge Management Capability. *Journal of Education Studies*, 45(1), 45-69. [Text in Chinese]
- Huang, G. J. (2011). Tu shu guan chuang xin fu wu tan tao — ji guo li zhong yang tu shu guan tai wan fen guan de chuang xin fu wu. *Library Association of the Republic of China (Taiwan) Newsletter*, 19(1), 65-69. [Text in Chinese]
- Jantz, R. C. (2012a). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians’ perspectives. *Library & Information Science Research*, 34, 3-12.
- Jantz, R. C. (2012b). A Framework for studying organizational innovation in research libraries. *College & Research Libraries*, 73(6), 525-541.
- Jeal, Y. (2014). Strategic alignment at the University of Manchester Library: Ambitions, transitions, and new values. *New Review of Academic*

- Librarianship*, 20(3), 278-295.
- Jianzhong, W., & Chen, X. (2013). Transition and transcendence: The innovative development of Shanghai Library. *Library Management*, 34(1/2), 20-30.
- Kao, C. R., & Hsu, L. A. (2011). A Study of Critical Factors in Team Innovation Process. *Journal of Innovation and Management*, 8(4), 1-32. [Text in Chinese]
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Press.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organization*. London: Thomson.
- Kurt, L., Kurt, W., & Medaille, A. (2010). The power of play: Fostering creativity and innovation in libraries. *Journal of Library Innovation*, 1(1), 8-23.
- Laursen, K., & Mahnke, V. (2001). Knowledge strategies, firm types and complementarity in human-resource practices. *Journal of Management and Governance*, 5(1), 1-27.
- Leong, J., & Anderson, C. (2012). Fostering innovation through cultural change. *Library management*, 33(8/9), 490-497.
- Li, H. M. (2014). Analysis of the General Decline Amount of Borrowed Books in the College Library in Recent Years. *Journal of Library and Information Sciences in Agriculture*, 26(9), 105-108. [Text in Chinese]
- Li, S. (2011). On the County-level Library Management from the View of Bureaucracy. *Contemporary Library*, 108, 21-24. [Text in Chinese]
- Lin, X. F., & Li, X. L. (2014). Jiao chu bu pa shi bai de yi dai. *Common Wealth Magazine*, 561, 146-152. [Text in Chinese]
- Linke, A., & Zeffass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Liu, C. (2011). Analysis on the Effects of Leadership Behavior Organizational Performance. *Journal of Macau University of Science*

- and Technology*. 5(1), 26-38. [Text in Chinese]
- Lu, C. C., & Sie, S. H. (2009). Innovation Managements and Services for the Library of University: Using National Taiwan Normal University Experience. *Interdisciplinary Journal of Taiwan Library Administration*, 5(1), 39-50. [Text in Chinese]
- Luquire, W. (1983). Attitudes toward automation/innovation in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 8(6), 344-351.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McClure, C., Ryan, J., & Moen, W. E. (1993). The role of public libraries in the use of internet/NREN information services. *Library and Information Science Research*, 15, 7-34.
- Meyer, R. W. (1978). The effect on library organization of current trends and innovations: A bibliography. In S. H. Lee (Ed.), *Emerging trends in library organization: What influences change* (pp. 109-121). Ann Arbor, MI: Pierian.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495-510.
- OECD. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition. Retrieved Feb 11, 2015, from [www.oecd.org/sti/oslomanual](http://www.oecd.org/sti/oslomanual)
- Olaisen, J., Lovhoiden, H., & Djupvik, O. A. (1995). The innovative library: Innovation theory applied to library services. *Libri*, 45(2), 77-90.
- Pungitore, V. L. (1995). *Innovation and the library*. Westport, CT: Greenwood.
- Reynolds, J., & Whitlatch, J. B. (1985). Academic library services: The literature of innovation. *College & Research Libraries*, 46(5), 402-417.
- Stoffle, C., & Cuillier, C. (2011). From surviving to thriving. *Journal of Library Administration*, 51, 130-155.
- Taherparvar, N., Esmaeilpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: A case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610.
- Tan, R. R., & Lung, S. S. C. (1997). Promoting collaborative R&D in

- Taiwan: An empirical study focused on the information processing component of the decision making processes. *International Journal of Technology Management*, 13(7/8), 762-795.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Tsai, C. T. (2006). Leader Member Exchange and Employee Innovative Behavior: The Mediation Effects of Organizational Justice and Moderation Effects of Organizational Characteristics. *Journal of Management*, 23(2), 171-193. [Text in Chinese]
- Tsai, W. R., & Liu, P. X. (2012). The Correlation of Social Capital and Organizational Learning with Technology Innovation. *Journal of Far East University*, 29(4), 449-467. [Text in Chinese]
- Tu, Y. Y. (2013). Fu wu ye de chuang xin yu chu kou. *Economic Outlook Bimonthly*, 147, 110-114. [Text in Chinese]
- Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 155-171.
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work*. New York: Wiley.
- Willard, P. (1991). One thing leads to another: The impact of a technological innovation in six New South Wales public libraries. *Public Library Quarterly*, 11(3), 37-52.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research direction. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-430.
- Wu, C. J., & Su, S. F. (2010). Attitude of User Toward Innovative K-6 Readers' Advisory in Public Libraries-A Case Study of Backpack Take-out at Library of Cultural Affairs Bureau, Taichung City. In In Library Association of the Republic of China (Taiwan) (Ed.), *Di ba jie hai xia liang an er tong ji zhong xiao xue tu shu guan xue shu yan tao hui lun wen ji* (pp.140-150). Taipei: Library Association of the Republic of China (Taiwan). [Text in Chinese]
- Yu, T., & Chen, C. C. (2015). The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. *Libri*, 65(1), 1-14.