

# 大學學務主管僕人式領導、部屬工作士氣及服務導向組織公民行為關係模式之研究-以主管幽默為干擾變項

李元墩<sup>1</sup> 林岳欣<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 長榮大學 經營管理研究所

<sup>2</sup> 中華醫事科技大學 學生事務處

## 摘要

席捲全球經濟市場的金融海嘯帶來的不僅是經濟的恐慌與社會的動盪，也挑戰著台灣高等教育的思維與發展。特別是近幾年來，臺灣高等教育大幅擴張，在全球化的競爭趨勢下，高等教育是否積極培養具備在知識經濟與科技時代的競爭力，朝向永續經營邁進，以回應社會轉型帶來的挑戰，是不容忽視的重要課題。近年來，以部屬為中心的僕人式領導方式逐漸被討論，並運用於管理界，另領導者如何運用幽默感來激勵部屬們的士氣都是值得討論的問題。故本研究欲探討，在大專校院的學生事務處中，部屬是否因為僕人式領導者的帶動與幽默的使用而提振其工作士氣，更進一步影響其服務導向組織公民行為。

本研究引用先前學者之僕人式領導、幽默行為、服務導向組織公民行為等構念量表。採取分層立意抽樣方式。針對 27 所大專校院的 149 個學務工作團隊發放問卷，採取主管部屬配對方式，共發出 875 份問卷（含 149 份主管問卷及 726 份部屬問卷），回收之有效配對問卷 481 份，回收率為 66.25 %。再採變異數分析、迴歸分析、Pearson 相關分析、層級迴歸分析與結構方程模式等統計方法，驗證本研究假設與理論模式之配適程度。

根據分析結果歸納出研究結論如下：1.僕人式領導與工作士氣有顯著正向相關，且均能產生顯著正向影響；2.工作士氣與服務導向組織公民行為有顯著正向相關，且能產生顯著正向影響；3.工作士氣在僕人式領導與服務導向組織公民行為中具有中介效果；4.主管的幽默風格與部屬知覺主管幽默行為有顯著正向相關，且能產生顯著正向影響；5.僕人式領導會因主管幽默行為之干擾作用對工作士氣產生顯著正向影響。最後就本研究之結論與管理意涵作深入探討，並呈現具體之研究貢獻與建議，以供教育單位及學術界參酌。

**關鍵字：**僕人式領導、幽默風格、幽默行為、服務導向組織公民行為、工作士氣、學生事務處

## 1. 緒論

### 1.1 研究動機

二十一世紀，全世界邁入知識經濟時代，高等教育正以全球化的運作模式，搭配市場化的經濟思維，朝向永續經營邁進。我國大專院校在 88 學年度有 141 所，到了 97 學年度高達 162 所，隨著高等教育量方面的快速擴充，國家教育預算有限，教育補助出現排擠效應，大學必須自籌經費，不得不透過推廣教育、產學合作、遠距教學、學校場地設施的提供、品質管制、市場化、擴大學校自主權等多元化的企業經營模式擴充自身財源，以符合內外部市場需求的經營策略，來提高佔有率與競爭力（吳天方、樊學良，2003）。高等教育普及化及多樣化之後，民眾的選擇權擴大，刺激大學教育必須以顧客為導向，致力於提昇行政效能，在研究、教學、服務、推廣上有所績效，以提升競爭力。大學主要的內部顧客是學生，而大學中的學生事務工作則是站在服務學生及促進學生發展的第一線，在教學、服務及學生全人發展與學習上扮演重要角色，為增進大學競爭力，高等教育的學生事務工作品質與績效必須提升。

大學學務處之職務結構中，基層學務人員數占了多數。前雲科大學生事務長吳進安（2002）則提出學務工作的挑戰與做法，他認為大學學務工作是伴隨著學生的成長所形成的一連串教育的過程，過程充滿著挑戰、質疑、辯論、協調與容忍，大學學務工作人員年復一年高度的重複性工作內容，是一大困擾，難免力不從心。因學務工作特性，造成學務工作人員長期面對學生突發及危機狀況、超時工作、假日加班，處於高度辛勞及緊張狀態之中，且如何使其在多年的學務工作生涯中，可保持高度的工作士氣及服務導向公民行為，恐是人力資源管理的一大挑戰。

隨著時代的變遷，社會的民主化和知識經濟的來臨，國內的教育環境、學校組織、學校經營與教育活動已經產生重大的改變，教育領導者應該要隨著時代的腳步與時俱進，突破舊時代的思維及作法（王振軒、趙中傑，2006）。過去總認為領導者應該是高高在上，而下屬聽其命令而行之。目前教育組織中的各種現象凸顯出了學校領導者來自正式職位權力的薄弱，學校的領導者更應思考要以何種領導方式來影響組織成員並發展組織成員的能力，凝聚組織向心力和鼓舞成員的熱情。而「僕人式領導」，是一種強調以部屬為中心的領導方式，建立領導者與被領導者之間互相成長的發展關係，並強調領導者以美德、智慧、楷模來說服被領導者，而非以權威來說服被領導者（Spears, 2002）。在大學學生事務工作中，學務長及各組組長是推動學校學生事務之舵手，學務長及組長們如何透過僕人式領導，並運用幽默感來激勵學務成員們的士氣；創造一個更正面的組織文化來之工作士氣，是值得探討的問題。

是故，本研究即以大專校院學務工作團隊為研究對象，來探討主管的僕人式領導、幽默行為與學務團隊成員的工作士氣和服務導向組織公民

行為之關係，並期望藉由研究結果，做出適當的建議，以提供教育行政單位施政以及各大專校院學務主管運用僕人式領導及幽默行為之參考，期有效提昇學務主管之領導效能，進而讓學務行政工作之推展更具成效。並藉以拋磚引玉，激勵學術界研究，做更進一步的實務性探討。

## 1.2 研究目的

本研究主要是以大學的學務工作團隊為對象，探討主管的「僕人式領導」、「幽默風格」及「幽默行為」、學務工作同仁的「工作士氣」與「服務導向組織公民行為」五構念之間的關係，並深入探討各變數之間的影响。茲將本研究之研究目的臚列如下：

- 一、探討學務工作主管的僕人式領導及幽默行為及學務工作人員的工作士氣與服務導向組織公民行為之現況。
- 二、探討幽默風格在不同的主管個人變項上之差異情形。
- 三、探討部屬工作士氣及服務導向組織公民行為在不同的個人變項上之差異情形。
- 四、探討學務主管的僕人式領導行為與部屬工作士氣及服務導向組織公民行為在不同的組織變項上之差異情形。
- 五、探討大學學務工作上主管僕人式領導，是否透過工作士氣之中介作用，對於服務導向組織公民行為造成影響。
- 六、大學學務主管是否因不同的幽默風格影響其幽默行為，並探討「幽默行為」變項，在學務主管僕人式領導與部屬工作士氣關係中的干擾作用。
- 七、依據實證研究之發現，提出後續研究方向及實務應用之建議。

## 2. 文獻探討

### 2.1 僕人式領導與工作士氣

僕人式領導是種以團隊、社群的型式、鼓勵他人參與決策、有道德的並關心他人的行為，以及促進個人成長的模式，來領導其跟隨者（Spears,1998），並將由權力控制轉變為權力釋放，也就是將權力當成一種選擇為服務別人的因素（Sendjaya and Sarros,2002）。而工作士氣一詞，Beattie（1987）認為是指個人因隸屬於某個團體，忠於團體的規範及期望，而有很大的滿足感。故工作士氣為個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現（沈進成、王銘傑，2007）。

國內對於學校組織中領導與士氣相關研究，多提出校長的領導方式與教師的工作士氣存在相關性（徐韶佑，2001；林龍和，2005；徐文彬，2005）。而黃斐祺（2004）在對國立大學職員的研究中，亦發現校長的領導行為對工作士氣有顯著預測力。

不同的領導風格與學校員工工作投入有密切關係，且最佳的領導方式

即是導引員工自我投入 (Mohrman, Lawler & Mohrman, 1992)。而僕人式領導者就是這種能適時的給予部屬支持，瞭解部屬的需求，讓部屬願意發自內心的為組織目標而努力的領導方式。透過「體恤」型的領導風格更能凝聚團隊的士氣 (吳曉蕙, 2006)，而主管的支持因素對部門的士氣與績效都具有影響性 (林東清, 1995)。

另外，強調「關係」此核心概念的僕人式領導，重視團隊工作及社群關係的建立，並強調組織成員之間的相互服務及參與決策的精神 (林思伶, 2002; Jaworski, 1996)，這似乎都和工作士氣中的團隊凝聚力營造有著密切的關聯。

由上述文獻得知，透過不同的領導型態，員工之工作士氣的高低程度會有所不同，而本研究的僕人式領導風格，強調主管以部屬為中心，因此當員工感受到主管支持的態度會正面影響員工個人之態度及行為 (Noe and Wilk, 1993; Neo, 1996)，進而提高團隊裡的部屬們的工作士氣。依據上述之探討，本研究推論以下相關假設：

假設一 (H<sub>1</sub>)：僕人式領導與工作士氣之間有顯著關係。

H<sub>1a</sub>：僕人式領導與工作士氣之間有顯著正向相關。

H<sub>1b</sub>：僕人式領導對工作士氣有顯著正向影響。

## 2.2 工作士氣與服務導向組織公民行為之關係

Bettencourt, Gwinner and Meuter (2001) 提出「服務導向組織公民行為」的名詞，是指與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，以滿足顧客所需，且有利於組織運作績效的各種自發性行為。林鈺琴 (1996) 以群體層次的凝聚力為自變項的研究中，發現團隊凝聚力此一工作士氣的構面，在組織公正與組織公民行為之間扮演著一個重要的調節角色。另外，有研究者指出，工作士氣的另一構面-「工作滿足」對工作績效亦有顯著的正向影響，而工作績效常以 Katz and Kahn (1978) 之角色行為理論，分為角色內行為及角色外行為兩類型 (沈進成、王銘傑, 2007)。所謂角色外行為，即相當於組織公民行為。

員工需求的滿足，往往會提高其工作士氣。有學者提出，當員工知覺到組織盡力提供設備、增進生涯機會、提供正面諮詢等作為時，其在服務顧客時便更有彈性。因此，當員工工作設備上獲得支持時，員工會致力於滿足顧客需求 (Schneider & Bowen, 1993; Schneider, White & Paul, 1998)。依據上述之探討，本研究推論以下相關假設：

假設二 (H<sub>2</sub>)：工作士氣與服務導向組織公民行為間有顯著關係。

H<sub>2a</sub>：工作士氣與服務導向組織公民行為間有顯著正向相關。

H<sub>2b</sub>：工作士氣對服務導向組織公民行為有顯著正向影響。

## 2.3 僕人式領導與服務導向組織公民行為之關係

有關組織公民行為的討論，被視為是自發性、不被組織正式酬賞系統

所明確認可的行為 (Konovsky & Pugh, 1994)。基於社會交換理論的觀點，這種自發性的行為，會受到領導行為所影響 (Bateman & Organ, 1983)。所謂領導，是以領導者的影響力影響他人完成組織的任務。在學務工作的經營管理中，想要提升學務工作團隊效能，學務主管領導的風格也就成為值得探討的問題之一。

Covey (2002) 及 Sendjaya (2003) 都曾提出僕人式領導者授權賦能的重要特質。授權是指領導者給予員工，對其日常工作自由決策的一種情境 (Bowen & Lawler, 1992)。藉著授權，領導者在服務傳遞過程中放鬆許多控制。因此，被授權的員工需要自主性才能在服務傳遞中有彈性地即時做決定，以滿足顧客需求。而在授權的過程中，當個人感受到被授權，也會產生行為上的改變 (Conger & Kanungo, 1988)，當員工感受到自己擁有可以在工作上做決定之自我決策權時，將獲得較大的激勵，在服務傳遞時也會表現正面的情緒，與顧客有較好的互動，提供優質的服務品質，他們在致力於顧客導向的工作行為上有很高的動機 (Hackman & Oldham, 1980; Porter & Lawler, 1968)，對組織也將有正面的影響。特別對大專院校專任行政人員而言，組織的服務氣候及員工心理授權與角色界定是服務導向組織公民行為的影響變數；而心理授權是服務氣候與服務導向組織公民行為的完全中介變數 (嚴秀茹、林育理、戴淑賢, 2004)。這和僕人式領導中，強調領導者的服務與授權有著異曲同工之妙。依據上述之探討，本研究推論以下相關假設：

假設三 (H<sub>3</sub>)：僕人式領導與服務導向組織公民行為間有顯著關係。

H<sub>3a</sub>：僕人式領導與服務導向組織公民行為間有顯著正向相關。

H<sub>3b</sub>：僕人式領導對服務導向組織公民行為之間有顯著正向影響。

## 2.4 主管幽默風格與員工知覺主管幽默行為之關係

幽默是種正向的心理特質，過去的研究指出，具有強烈幽默感的人有能力迅速轉換其觀點，因此在面對巨大、立即的威脅時，能藉以抽離自己的心境、不受壓力脅迫，有助於減少焦慮或無助感 (O'Connell, 1960)。幽默除了具備上述效益外，也對團隊的創造力有所影響 (卓明德, 2006)。

幽默感是領導者重要的人格特質之一 (Dubrin, 1995)。Avolio, Howell & Sosik (1999) 認為領導者經常伴隨著幽默感這種特質，用來改變其追隨者 (蘇英芳、鄭國枝、黃賀, 2004)。Avolio et al. (1999) 舉出許多其他文獻的發現如：領導者的使用幽默而有較高的員工承諾、團結向心力與績效；組織內幽默的使用常伴隨著員工間士氣的增進；創造一個更正面的組織文化；強化團隊凝聚力；激發個人與團體的創造力；幽默的使用也伴隨著較高的生產力；幽默的使用亦被描述為激勵、非傳統、創造的與革新思考。也提出，幽默不僅能促進人際互動、增進友情、親密感及別人的贊同，同時藉由幽默的呈現，更能以社會能接受的方式向人表達負面的情緒，因此能改變或調整人際間的距離 (Sherman, 1988)。

國內亦有學者提出，幽默風格中的社交型幽默風格和自嘲型幽默風格，具有促進他人或團體情感、營造和諧歡愉氣氛的效果，能促進員工的工作滿意度（余嬪，2005）。因此，本研究欲探討主管的幽默風格傾向是否影響到部屬對其幽默行為的知覺程度？

假設四（ $H_4$ ）：主管幽默風格與員工知覺主管幽默行為間有顯著關係。

$H_{4a}$ ：主管幽默風格與員工知覺主管幽默行為間有顯著正向相關。

$H_{4b}$ ：主管幽默風格對員工知覺主管幽默行為有顯著正向影響。

## 2.5 工作士氣在僕人式領導與服務導向組織公民行為間之中介角色探討

在今日高度競爭的經營環境中，企業組織為了提升績效，需不斷地改善管理措施以提振員工工作動機及士氣，進而增高員工之工作表現（DeConinck & Stilwell, 2004; Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005; Yperen & Hagedoorn, 2003; Yperen & Janssen, 2002; 蔡啟通，2006）。Mohrman, Lawler and Mohrman（1992）研究認為不同的領導風格與學校員工工作投入有密切關係，而最佳的領導方式是導引員工自我投入。Mill（1981）研究結果亦發現校長若採民主參與、支持關懷的領導方式，教職員會有較高的士氣。Martin（2000），亦發現校長領導行為與教師工作士氣有顯著相關。Houchard（2005）教師知覺到的授權和與校長關係和諧的鼓舞，及鼓勵共享願景和授權予教學滿意者與教師士氣間有顯著相關。而國內的研究者，徐韶佑（2001）在對於國民小學校長領導和教師士氣的研究中也提到校長轉型領導與教師服務士氣呈現出顯著的正相關。另一位學者林龍和（2005）亦提出，校長展現德行領導、仁慈領導時，教師士氣隨之提升，而展現威權領導則教師士氣隨之下降。

綜觀上述可發現，領導能對工作士氣產生影響，並進一步提升部屬個人能力與工作成果之展現。依據上述之探討，本研究推論以下相關假設：

假設五（ $H_5$ ）：僕人式領導會透過工作士氣之中介作用而正向的影響服務導向組織公民行為。

## 2.6 主管幽默行為在僕人式領導與工作士氣間之干擾角色探討

幽默是一種認知轉換的工具（Kane, Sules & Tedeschi, 1977），幽默可以幫助我們從不同面向解釋事物，同時也是一種能幫助進行情緒轉換的工具（Morreall, 1987），也就是一種鼓舞機制（Mishkin, 1977），能轉換個人的認知和想法，重新解讀不合理的世界，面對現實中不愉快的部分，而不逃避現實。在團體中，經由幽默，團體成員更能夠去接受團體規範且認同團體（Powell, 1986；彭意維，2007），並且能夠控制內在團體的行為，能使士氣低落或欲瓦解的團體提昇起來，同時也可激起對外在團體的敵意（Martineau, 1972；彭意維，2007），進而更加增進此一團體的凝聚力。

僕人式領導者除對服務保持熱忱外，也對富於想像力和具有幽默感，去用心感受周遭環境與人事（Batten, 1998; Jones, 2002）。因此，當領導者願

意像僕人般服侍他的部屬，並透過幽默的行為，滿足部屬心理的基本需求如愛、自尊及自我實現，營造有助於部屬生命成長之健全環境，與他們建立關愛、尊重、信任、接納及承諾的關係，就能獲得領導人的威信及影響力，並能以此激勵他們發揮個人最大的潛能，全心投入心力、才能及創造力，促進工作士氣的提升，為達成共同目標奮戰不懈（李紹廷譯，2005）。

依據上述之探討，本研究推論以下相關假設：

假設六（H<sub>6</sub>）：僕人式領導與主管幽默行為之交互作用對工作士氣行為有顯著正向影響。

## 2.7 不同組織及個人基本變項在各構面的差異性

假設七（H<sub>7</sub>）：工作士氣、服務導向組織公民行為在不同的部屬個人基本變項中存在顯著差異。

假設八（H<sub>8</sub>）：幽默風格在不同主管個人基本變項中存在顯著差異。

假設九（H<sub>9</sub>）：僕人式領導、工作士氣、服務導向組織公民行為在不同的組織基本變項中存在顯著差異。

總合上述假設，提出本研究之研究及分析架構如下圖 1：

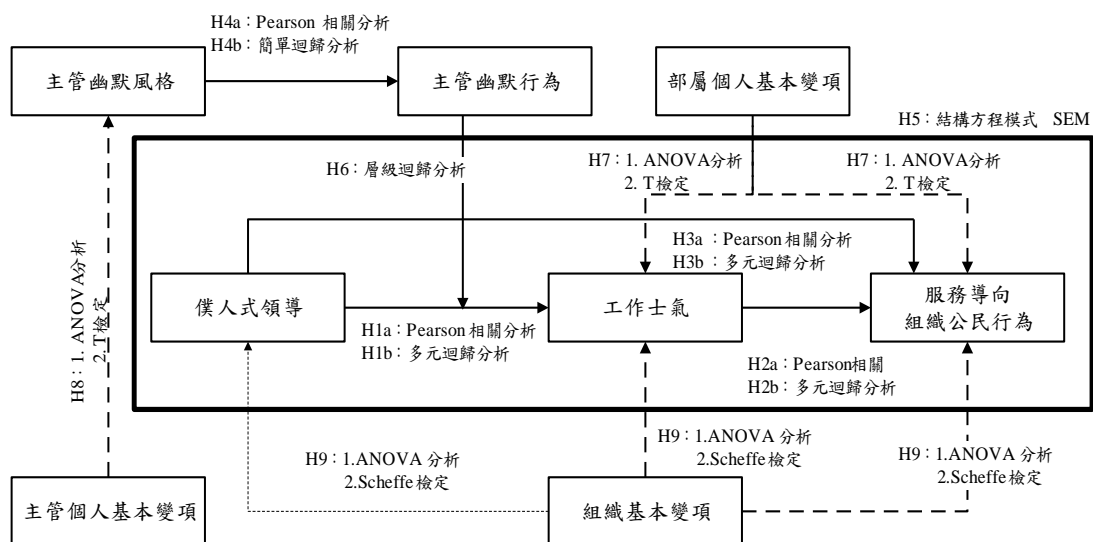


圖 1. 研究架構圖

## 3. 研究方法

### 3.1 研究變項與衡量工具

本研究以台灣地區大專院校學生事務工作團隊的部屬為研究對象，為避免分析資料來源相同而產生的共同方法變異，因而區分為團隊部屬問卷與團隊主管問卷，樣本資料是採取配對方式收集。僕人式領導量表、主管幽默行為量表、工作士氣量表與服務導向組織公民行為量表由部屬填答，主管幽默風格量表由主管填答。

#### (一) 僕人式領導量表

本量表引用李元墩、陳仕豪（2007）所編製之僕人式領導量表，包含關愛部屬、建立願景、謙卑為懷、賦能授權及利他主義五構面，其個構面

的操作型定義為：1.關愛部屬：領導者表現出的是內心充滿著愛的行為。2.謙卑為懷：領導者在日常生活中能夠適時的隱藏他的成就。3.利他主義：領導者所表現出來的是以助人為目的，且犧牲個人利益也不求回報的行為。4.賦能授權：領導者表現出將權力委託於部屬的行為，並實際傾聽部屬的聲音，讓部屬有備受重視的感覺，並知覺到主管重視團隊活動和成員彼此間的平等性。5.建立願景：領導者表現出對組織未來發展的觀點、想像力和行動，或者是其特有的洞察力及遠見。原始量表共 24 個題項，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值均在 0.9 以上，表示衡量題項具高度內部一致性。

## （二）幽默風格量表及幽默行為量表

本研究之主管幽默風格量表係翻譯自 Martin 等學者（2003）的 Humor Styles Questionnaire 量表，其乃參考 Allport,1961; Freud,1928; Kubie,1971; Maslow,1954; O'Connell,1960;Stearn, 1994;Vaillant,1977;Ziv,1984 等之幽默量表，並以理論基礎加以分類，所發展出來的幽默風格量表。此份量表共有四個構面，操作型定義分別為 1.社交型幽默傾向：此類型的人為了要促進彼此的關係，傾向說些好笑的事物、詼諧的笑話來取悅大家，促進人際關係，並降低人際間的衝突與張力。2.自我強化型幽默傾向：此類型的人能夠以正面的角度來看待生活，將生活中的不如意轉化成有趣、荒謬的情境，使自己維持一個幽默的觀點來面對壓力或挫折。3.攻擊型幽默傾向：此幽默風格乃使用幽默來揶揄、嘲笑、甚至譏諷他人。通常傾向於使用此種幽默表達的人，常常忽視了對他人的潛在衝擊效應。4.自嘲型幽默傾向：此風格傾向以幽默行為來避免問題、或被其他人發覺自己心中真正的感受，故以自嘲的行徑來掩飾，說些自己鬧過的笑話、事件或經驗來讓他人快樂。

本量表各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.77~0.81 之間，顯示原始量表具良好之信度。本研究將原始量表之題項初稿中文化後，邀請學者及翻譯及實務專家以專家問卷諮詢方式進行內容效度與適切性評鑑，綜合所有意見及反覆討論修正，彙整為 32 個題項。

而幽默行為量表，主要以 Avolio（1999）文獻裡的使用幽默行為的 5 題問項為藍本，亦經翻譯初稿後邀請 5 位學者及實務專家衡量、修改之。

## （三）工作士氣量表

工作士氣量表的設計主要為參考何怡欣（2007）所發展出的教師工作士氣量表，此份量表邀請相關領域之學者專家進行諮詢，故具備內容效度。本研究並針對研究對象，將量表問項上改成學務工作相關的字句，其他內容仍以原始量表為主，修正後邀請 5 位學者及實務專家以專家問卷諮詢方式，針對本研究對象作量表之修正，成為本研究工具中的「工作士氣量表」量表，包含組織認同、工作投入、團體凝聚力及需求滿足四構面。其操作型定義為：1.組織認同：指學務工作同仁以身為學校一份子為榮，對組織目標與運作方式因認同而願將其內化為自身目標，且願為組織的成長與發展盡心盡力的心理傾向。2.工作投入：學務工作同仁能將工作視為個人生活與興趣的重心，能藉由工作績效來尋求自我肯定，將工作視為樂趣且願意為



其付出心力的一種工作態度。3.團體凝聚力：學務工作同仁彼此間具有人際吸引力與一致性的價值觀，能表現出友善、和諧與互助的態度，且願意為共同認可的目標努力的一種行為表現。4.需求滿足：學務工作同仁能因學校組織所提供的物質及精神資源，獲得滿足的心理狀態。共有 24 題問項，量表之整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.83 達標準之上，表示衡量題項具高度內部一致性。

#### (四) 服務導向組織公民行為量表

採用黃品全 (2004) 參考自 Bettencourt, Gwinner and Meuter (2001) 所發展的三維構面量表，此份量表包括：忠誠、服務傳遞以及參與等構面，構面的定義分別為 1.忠誠行為：員工是組織對外的代表，不僅提供了產品與服務，更表現出是組織的擁護者，並提升組織形象。2.服務傳遞行為：指員工在提供服務的過程中所表現的行為。3.參與行為：指員工在組織和同僚間對服務傳遞提出改善建議之行為。

Bettencourt et al.(2001)的量表則是依據 Van Dyne, Graham and Dienesch (1994)、Moorman and Blakely (1995) 和 MacKenzie, Podsakoff and Fetter (1993) 的組織公民行為，以及 Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) 的顧客服務品質 (SERVQUAL) 等研究之理論根據和使用之量表加以編修、驗證而成的。原始量表中個構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆在 0.89 達標準之上，表示其衡量題項具有高度內部一致性；共有 16 題問項。

### 3.2 預試

預試以以南部校院為對象，施測 95 位大學校院學務同仁、20 位學務主管，並採一定比例之隨機抽樣。結果計回收學務同仁預試問卷 92 份，回收率達 94.7 %、學務主管預試問卷 15 份，回收率達 75 %。回收有效問卷後，進行鑑別力、信度與效度分析，並彙集專家衡量問卷中之專家意見，將部分題項予以刪除。

### 3.3 實證問卷抽樣設計

本研究以台灣地區全部 162 所大專校院之學務處之行政主管及學務處同仁為主要的問卷填答對象。採用分層立意抽樣中之比例抽樣法抽取研究樣本，樣本資料以教育部統計處網站 97 年度大專校院概況表中的 162 所大學及技專校院為抽樣對象。

以學校學制做為分層依據 (一般大學約占總體比率為 62.96%、學院占總體比率為 27.8%、專科學校約占總體比率為 9.2%)，共抽 27 家 (即大學 17 家、學院 7 家、專科 3 家)，並依學校所在區域北、中、南平均分配，先以電話聯絡取得各校專人協助，於民國 98 年 3 月份進行問卷發放作業。

依各校學務處網站中所提供之組織編制資料，挑選其中部屬人數達 2 人以上之團隊，寄出問卷袋，平均每校約寄發 4-5 個團隊。每團隊之問卷袋中包含團隊回郵信封、問卷說明信函、1 份學務主管問卷與數份學務工作同

仁（部屬）填答問卷。以 1 位學務行政主管與 2-10 位團隊成員進行配對，主管填答主管幽默風格量表，部屬填答僕人式領導、主管幽默行為、工作士氣及服務導向組織公民行為之量表。並隨每一份問卷附上個人信封袋，以將填答完畢之問卷彌封，由各校專人按團隊分別收集主管及部屬問卷裝入團隊信封袋中並寄回。

本研究共發放 27 所學校的 149 個學務工作團隊，共發出 875 份問卷（含 149 份主管問卷、726 份學務工作人員問卷）。於問卷寄發二周後進行電話跟催，共計回收 133 團隊的 119 位學務主管問卷及 570 位團隊成員問卷。以一位主管配對 2-10 位成員，剔除無效問卷及未配對成功之問卷 49 份，計回收之有效配對問卷 481 份（103 份主管問卷、481 份部屬問卷），有效回收率為 66.25%。

### 3.4 信度與效度分析

本研究問項皆採用相關學者設計而成之研究量表，有適合文獻可支持，並具信效度。幽默風格量表、幽默行為量表雖為自行翻譯建構，但經由學術及業界專家諮詢，參考學者 Tan（2001）及 Maruyama（1998）的研究方式，故以驗證性因素分析檢驗構念因素合適程度。

#### （一）各量表驗證性因素分析及信度分析

本研究建構效度以 SEM 模式驗證理論架構與實際資料之相容性，並以最大概似法進行參數推估，以觀察各構面的配適程度，而決定此架構之設定是否可接受。

表 1:本研究各量表驗證性因素分析及信度分析表

量表	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	RMR	Cronbach's $\alpha$
僕人式領導	950.61 5	4.32 1	0.84 2	0.802	0.935	0.037	0.89~0.95
幽默風格	1370.8 96	4.08 0	0.86 1	0.795	0.869	0.055	0.7~0.85
幽默行為	36.821	7.36 4	0.97 2	0.917	0.983	0.029	0.923
工作士氣	738.14 7	3.44 9	0.88 1	0.847	0.934	0.043	0.85~0.90
服務導向組織公民行為	464.86 6	4.60 3	0.89 4	0.857	0.92	0.033	0.90

如上表 1 本研究之各量表之參數估計值皆達顯著性，且 CR 值皆大於 2，符合模式配適度評估標準，顯示各構面衡量題項之聚合效度相當理想。各構面 Cronbach's  $\alpha$  值皆位於 0.7 以上，顯示題項間具高信度與一致性。

雖構念部份指標值，如 GFI 與 AGFI 低於 0.9 標準值，但 Bagozzi and Yi（1988）等學者認為 GFI 與 AGFI 之判別標準訂為 0.9 略嫌嚴苛，0.8 以上即達模式的標準； $\chi^2/df$  小於 2 最為理想，大於 2 小於 5 可以接受，但此

指標受樣本量的影響，樣本越大，值愈大。雖然  $\chi^2/df$  偏高，但卡方值對於許多因素亦具有敏感性，因此學者們建議研究人員不宜只看卡方值，應和其他適合度衡量一併考量（黃俊英，2000）。整體而言，本研究量表之整體模式已達到一定程度模型契合的要求水準。

## （二）效度分析

本研究分別以收斂效度及區別效度進行量表的建構效度部分的探討。研究顯示標準化項目負荷量均為是顯著的，根據 Fornell and Larcker (1981) 建議，良好的收斂效度應是所有的因素負荷量是顯著，並且全部問項均大於 0.5，代表各變項均可顯著地被各研究構念之構面所解釋，故確定本研究各量表具有良好的收斂效度。另，如下表 2 本研究的各構面之 AVE 的平方根介於 0.517~0.879，其中雖僕人式領導的「關愛部屬」與「謙卑為懷」構面的相關係數偏高 (0.857)，但各構面的 AVE 平方根均大於成對構念間的相關係數，顯示本研究的各構念量表具有區別效度。

### 3.5 研究變數間之相關分析

本研究針對自變項（僕人式領導）、中介變項（工作士氣）、應變項（服務導向公民行為）及幽默風格和幽默行為進行相關分析。下表 2 為本研究變項之平均數、標準差與相關矩陣，利用 Pearson 相關分析衡量研究變項間之相關性是否顯著。斜對角線之值代表平均變異抽取量的平方根，而非對角線之值代表各變數之相關係數值，係數值愈大表示構面間的相關程度愈強。由表 2 可以發現，僕人式領導的各構念與工作士氣間，均具有顯著正相關；工作士氣與服務導向組織公民行為具顯著正相關；僕人式領導與服務導向組織公民行為，均具有顯著正相關。另幽默風格之社交型幽默風格傾向、自嘲型幽默風格傾向與主管幽默行為之相關係數分別為 0.233、0.126，具有顯著正相關。

綜合上述四點，本研究之假設一  $H_{1a}$ 、假設二  $H_{2a}$ 、假設三  $H_{3a}$  及假設四  $H_{4a}$  均成立。

表 2: 相關係數與區別效度表

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.關愛部屬	(0.866)																
2.謙卑為懷	0.857**	(0.843)															
3.利他主義	0.792**	0.775**	(0.879)														
4.賦能授權	0.805**	0.773**	0.801**	(0.823)													
5.建立願景	0.670**	0.697**	0.719**	0.745**	(0.829)												
6.組織認同	0.605**	0.593**	0.598**	0.621**	0.578**	(0.759)											
7.工作投入	0.471**	0.450**	0.422**	0.529**	0.412**	0.733**	(0.735)										
8.團體凝聚力	0.485**	0.487**	0.467***	0.546**	0.474**	0.674**	0.688**	(0.761)									
9.需求滿足	0.448**	0.460**	0.519**	0.546**	0.530**	0.734**	0.575**	0.656**	(0.773)								
10.忠誠行為	0.522**	0.513**	0.496**	0.567**	0.494**	0.739**	0.746**	0.664**	0.676**	(0.787)							
11.服務傳遞行為	0.334**	0.353**	0.313**	0.418**	0.346**	0.477**	0.695**	0.555**	0.386**	0.640**	(0.746)						
12.參與行為	0.249**	0.252**	0.225**	0.303**	0.308**	0.441**	0.532**	0.545**	0.527**	0.565**	0.551**	(0.758)					
13.社交型幽默風格	0.162**	0.119**	0.113*	0.119**	0.142**	0.097*	0.088	0.134**	0.175**	0.114*	0.032	0.148**	(0.658)				
14.自我強化型幽默風格	0.044	0.054	0.083	0.054	0.111*	0.028	0.032	0.034	0.075	0.049	0.059	0.042	0.576**	(0.633)			
15.攻擊型幽默風格	-0.137**	-0.101*	-0.102*	-0.082	-0.084	-0.020	-0.034	-0.026	-0.006	-0.049	-0.047	0.003	-0.198**	-0.292**	(0.517)		
16.自嘲型幽默風格	0.072	0.039	0.085	0.033	0.080	0.105*	0.037	0.032	0.076	0.043	-0.020	0.090*	0.592**	0.511**	0.062	(0.683)	
17.幽默行為	0.683**	0.655**	0.667**	0.668**	0.629**	0.530**	0.394**	0.506**	0.490**	0.454**	0.284**	0.332**	0.233**	0.064	0.033	0.126**	(0.842)

註：1. 斜對角線之值代表平均變異抽取量(Average Variance Extracted)的平方根

2. 非對角線之值代表各變數之相關係數值。

3. \*表示  $p < 0.05$ (雙尾)；\*\*表示  $p < 0.01$ (雙尾)，\*\*\*表示  $p < 0.001$ (雙尾)

### 3.6 主管幽默風格對主管幽默行為之複回歸分析

運用複迴歸分析後發現，主管的幽默風格對於其部屬感受主管的幽默行為具有顯著正向影響。迴歸方程式達顯著水準 ( $F=7.582, p<0.001, D-W$  值為 1.655)，其中「社交型幽默風格傾向」對於「主管幽默行為」之影響達顯著水準，代表當學務主管具有社交型幽默風格傾向時，能提高員工對其幽默行為的感受程度。本研究之假設四  $H_{4b}$  成立。

### 3.7 研究架構整體模式適合度分析

本研究探討僕人式領導、工作士氣、服務導向組織公民行為整體模式適合度，採陳順宇（2005）所提之模式驗證方法，將欲探討之各構念所屬題項，模式路徑驗證結果如圖 2 所示。

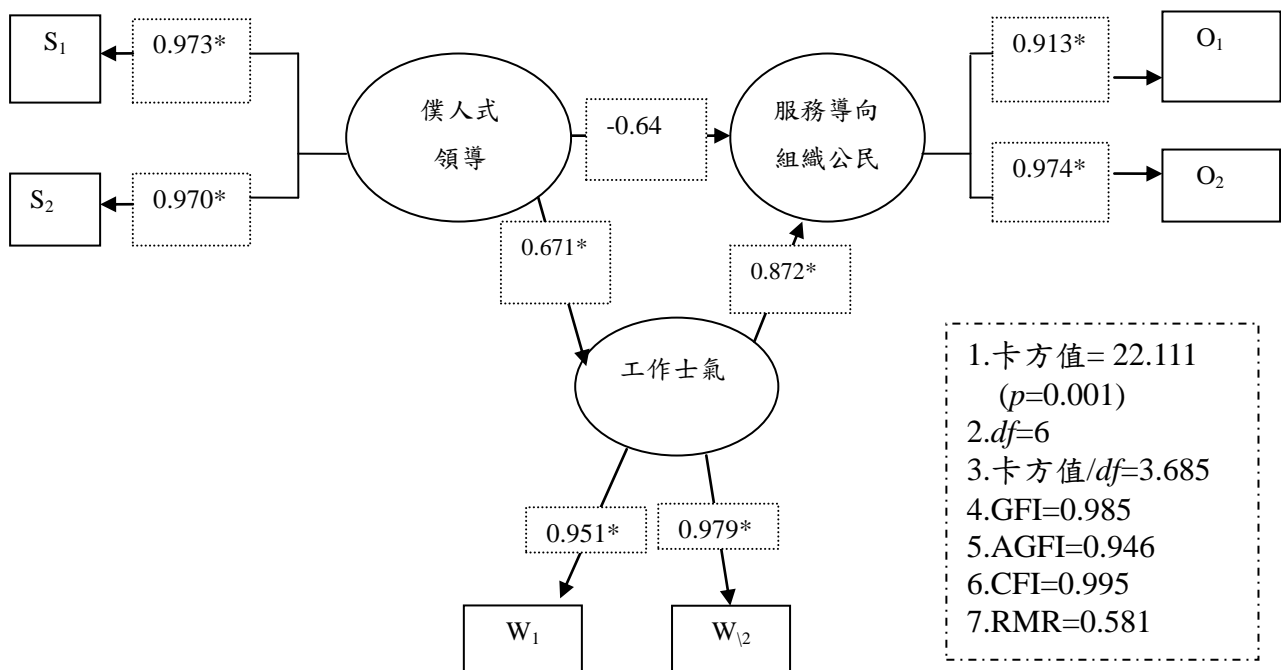


圖 2. 本研究之 SEM 驗證結果

#### (一) 測量模式評估

本研究模式中，僕人式領導、工作士氣、服務導向組織公民行為測量系統皆有兩個測量變數，分別為  $S_1$ 、 $S_2$ 、 $W_1$ 、 $W_2$ 、 $O_1$  與  $O_2$ 。而各測量變數之信度即為測量變數之解釋力，當測量變數之信度越高則表示測量系統越佳，本研究按各構念探索性因素分析結果，將題項均分題項所組成之測量變數具有不錯之信度。

#### (二) 內在適合度分析

由上圖 2 中之因徑係數可以發現，在各變數間的影響效果分析上，由圖 4-6-2 中的因徑係數可以發現，僕人式領導對工作士氣具有直接顯著正向影響效果（因徑係數=0.671）；同時工作士氣也能直接顯著地正向影響服務導向組織公民行為（因徑係數=0.872），但僕人式領導對服務導向組織公民

行為未呈現顯著影響（因徑係數= -0.64）；此結果驗證了變數間之影響關係。本研究假設一  $H_{1b}$ 、假設二  $H_{2b}$  成立、假設三  $H_{3b}$  不成立。

### （三）整體適合度分析

由圖 2 可知，雖卡方值比例略大於判斷指標 3，且 RMR 偏高，但本研究的  $p$  值未達顯著水準，顯示本研究之理論模型具有良好之適配度。另本研究的 GFI 及 AGFI 亦皆達 0.9 之評鑑標準，表示理論模式在解釋資料時具有相當解釋力，驗證本研究理論模式適用於大學學生事務工作之現況。

### （四）中介效果分析

在工作士氣為中介變項效果分析中，由上述模式內在結構適合度分析中發現，僕人式領導對服務導向組織公民行為之直接效果為-0.64，而透過工作士氣，進而影響部屬的服務導向公民行為之間接效果為 0.585 ( $0.671 \times 0.872$ )，高於直接效果。假設五  $H_5$ :僕人式領導透過工作士氣之中介作用而正向的影響服務導向公民行為，成立。

## 3.8 幽默行為之干擾效果分析

本研究之交互作用項由二個預測變項（僕人式領導、幽默行為），均為連續變數所形成的，因此在執行層級迴歸分析前，先採離均差化法使交互作用項成為二個連續變項的「離均差化值」後，再予以分析。爾後，於第一層將自變項（僕人式領導各構面），第二層再投入干擾變項（幽默行為單一構面），最後將自變項與干擾變項的交互作用項（離均差化值）加入，以驗證干擾變項之干擾效果。另並以 Durbin-Watson (D-W) 統計量，來進行自我相關的檢測。

### （一）幽默行為在僕人式領導與組織認同的關係中之干擾效果

此部分以僕人式領導各構面與主管幽默行為之交互作用項對依變項工作士氣的組織認同構面之迴歸分析，其分析結果可發現，在階層二多元線性迴歸分析整體考驗的  $F$  值為 26.151 ( $p=0.000 < 0.05$ )，達到 0.05 的顯著水準，僕人式領導各構面與主管幽默行為對組織認同之解釋變異量亦有增加 ( $\Delta R^2=0.004$ )，但改變顯著性的  $F$  值 ( $\Delta F$ ) 為 2.837 ( $p=0.060 > 0.05$ )，未達到顯著水準。在階層三中投入交互作用項後，整體考驗的  $F$  值為 26.151 ( $p=0.000 < 0.05$ )，達到 0.05 的顯著水準，其解釋變異量有顯著增加 ( $\Delta R^2=0.039$ ,  $p < 0.001$ )，其中部分變項之標準化迴歸係數達顯著水準，如謙卑為懷 ( $\beta=0.240$ ,  $p < 0.01$ )、賦能授權 ( $\beta=0.060$ ,  $p < 0.001$ )、交互作用項四（賦能授權 $\times$ 幽默行為）( $\beta=-0.251$ ,  $p < 0.01$ )、交互作用項五（建立願景 $\times$ 幽默行為）( $\beta=0.211$ ,  $p < 0.01$ )。因此，主管幽默行為在僕人式領導與組織認同間具顯著的干擾效果。

表 3 僕人式領導與主管幽默行為的交互作用對於組織認同之迴歸分析摘要表

階層	自變項	$\beta$ 值	$t$ 值	$R^2$	$F$ 值	$\Delta R^2$	$\Delta F$	D-W
階層一	關愛部屬	0.042	0.471	0.244	30.695***	0.244	30.695***	
	謙卑為懷	0.143	1.712					
	利他主義	0.005	0.070					
	賦能授權	0.182	2.256*					
	建立願景	0.174	2.718**					
階層二	關愛部屬	0.016	0.184	0.249	26.151***	0.004	2.837 <sup>ns</sup>	
	謙卑為懷	0.136	1.623					
	利他主義	-0.011	-0.144					
	賦能授權	0.169	2.089*					
	建立願景	0.155	2.397*					
階層三	幽默行為	0.099	1.684	0.288	17.213***	0.039	5.123***	2.093
	關愛部屬	-0.004	-0.048					
	謙卑為懷	0.240	2.721**					
	利他主義	0.019	0.246					
	賦能授權	0.060	0.685***					
階層三	建立願景	0.222	3.360	0.288	17.213***	0.039	5.123***	2.093
	幽默行為	0.091	1.576					
	交互作用項一	-0.056	-0.454					
	交互作用項二	0.127	1.057					
	交互作用項三	0.140	1.443					
階層三	交互作用項四	-0.251	-2.363**	0.288	17.213***	0.039	5.123***	2.093
	交互作用項五	0.211	2.604**					

註：<sup>ns</sup>  $p > 0.05$  \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

## (二) 幽默行為在僕人式領導與工作投入的關係中之干擾效果

此部分以僕人式領導各構面與主管幽默行為之交互作用項對依變項工作士氣的工作投入構面之迴歸分析，其分析結果發現，在階層二多元線性迴歸分析整體考驗的  $F$  值為 32.241 ( $p < 0.001$ )，達到 0.05 的顯著水準，僕人式領導各構面與主管幽默行為對工作投入之解釋變異量亦有增加 ( $\Delta R^2 = 0.001$ )，但改變顯著性的  $F$  值 ( $\Delta F$ ) 為 0.767 ( $p = 0.05$ )，未達到顯著水準。在階層三中投入交互作用項後，整體考驗的  $F$  值為 20.921 ( $p < 0.001$ )，達到 0.05 的顯著水準，其解釋變異量有顯著增加 ( $\Delta R^2 = 0.039$ ,  $p < 0.001$ )，其中部分變項之標準化迴歸係數達顯著水準，如謙卑為懷 ( $\beta = 0.115$ ,  $p < 0.05$ )、賦能授權 ( $\beta = 0.327$ ,  $p < 0.001$ )、交互作用項三 (利他主義  $\times$  幽默行為) ( $\beta = 0.203$ ,  $p < 0.005$ )、交互作用項四 (賦能授權  $\times$  幽默行為) ( $\beta =$

-0.241,  $p < 0.05$ )、交互作用項五(建立願景×幽默行為)( $\beta = 0.185, p < 0.05$ )，因此主管幽默行為在僕人式領導與工作投入間具顯著的干擾效果。

表 4 僕人式領導與主管幽默行為的交互作用對於工作投入之迴歸分析摘要表

階層	自變項	$\beta$ 值	$t$ 值	$R^2$	$F$ 值	$\Delta R^2$	$\Delta F$	D-W
階層一	關愛部屬	0.121	1.412	0.289	38.555***	0.289	38.555***	1.920
	謙卑為懷	0.058	0.709					
	利他主義	-0.089	-1.198					
	賦能授權	0.437	5.598					
	建立願景	0.029	0.468					
階層二	關愛部屬	0.108	1.245	0.290	32.241***	0.001	0.767 <sup>ns</sup>	
	謙卑為懷	0.054	0.661					
	利他主義	-0.098	-1.299					
	賦能授權	0.431	5.487***					
	建立願景	0.020	0.312					
階層三	幽默行為	0.050	0.876	0.329	20.921***	0.039	5.501***	
	關愛部屬	0.082	0.922					
	謙卑為懷	0.155	1.807*					
	利他主義	-0.056	-0.748					
	賦能授權	0.327	3.869***					
	建立願景	0.083	1.297					
	幽默行為	0.038	0.681					
	交互作用項一	-0.096	-0.810					
	交互作用項二	0.120	1.032					
	交互作用項三	0.203	2.166*					
交互作用項四	-0.241	-2.344*						
交互作用項五	0.185	2.357*						

註：<sup>ns</sup>  $p > 0.05$  \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

### (三) 主管幽默行為在僕人式領導與團隊凝聚力關係中之干擾效果

僕人式領導各構面與主管幽默行為之交互作用項對依變項工作士氣的團隊凝聚力構面之迴歸分析，其分析結果發現，在階層二多元線性迴歸分析整體考驗的  $F$  值為 40.646 ( $p < 0.001$ )，達到 0.05 的顯著水準，僕人式領導各構面與主管幽默行為對團隊凝聚力之解釋變異量亦有增加 ( $\Delta R^2 = 0.025$ )，改變顯著性的  $F$  值 ( $\Delta F$ ) 為 18.119 ( $p < 0.001$ )，亦達到顯著水準。在階層三中投入交互作用項後，整體考驗的  $F$  值為 25.813 ( $p < 0.001$ )，達到 0.05 的顯著水準，其解釋變異量有顯著增加 ( $\Delta R^2 = 0.028, p < 0.001$ )，其中部分變項之標準化迴歸係數達顯著水準，如賦能授權 ( $\beta = 0.312, p < 0.001$ )、幽默行為 ( $\beta = 0.218, p < 0.001$ )、交互作用項三(利他主義×幽默行為) ( $\beta = 0.235, p < 0.5$ )。因此，主管幽默行為在僕人式領導與團隊凝



聚力間具顯著的干擾效果。

表 5 僕人式領導與主管幽默行為的交互作用對於團隊凝聚力之迴歸分析摘要表

階層	自變項	$\beta$ 值	$t$ 值	$R^2$	$F$ 值	$\Delta R^2$	$\Delta F$	D-W
階層一	關愛部屬	0.040	0.477	0.314	43.581***	0.314	43.581***	
	謙卑為懷	0.111	1.396					
	利他主義	-0.024	-0.333					
	賦能授權	0.358	4.663***					
	建立願景	0.120	1.972*					
階層二	關愛部屬	-0.019	-0.233	0.340	40.646***	0.025	18.119***	1.814
	謙卑為懷	0.094	1.192					
	利他主義	-0.063	-0.875					
	賦能授權	0.327	4.318***					
	建立願景	0.076	1.255					
階層三	幽默行為	0.234	4.257***	0.368	24.813***	0.028	4.178***	
	關愛部屬	-0.036	-0.423					
	謙卑為懷	0.158	1.899					
	利他主義	-0.026	-0.360					
	賦能授權	0.312	3.799***					
	建立願景	0.082	1.321					
	幽默行為	0.218	4.011***					
	交互作用項一	-0.153	-1.325					
	交互作用項二	0.134	1.185					
	交互作用項三	0.235	2.581*					
交互作用項四	-0.007	-0.067						
交互作用項五	-0.055	-0.718						

註：\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

#### (四) 主管幽默行為在僕人式領導與需求滿足關係中之干擾效果

在僕人式領導各構面與主管幽默行為之交互作用項對依變項工作士氣的需求滿足構面之迴歸分析上，其分析結果發現，在階層二多元線性迴歸分析整體考驗的  $F$  值為 49.519 ( $p = 0.000 < 0.05$ )，達到 0.05 的顯著水準，僕人式領導各構面與主管幽默行為對需求滿足之解釋變異量亦有增加 ( $\Delta R^2 = 0.015$ )，但改變顯著性的  $F$  值 ( $\Delta F$ ) 為 11.087 ( $p = 0.000 < 0.05$ )，亦達到顯著水準。在階層三中投入交互作用項後，整體考驗的  $F$  值為 25.206 ( $p = 0.000 < 0.05$ )，達到 0.05 的顯著水準，但其解釋變異量未有顯著增加 ( $\Delta R^2 = 0.014$ ,  $p > 0.05$ )，因此主管幽默行為在僕人式領導與需求滿足間不具顯著的干擾效果。

表 6 僕人式領導與主管幽默行為的交互作用對於需求滿足之迴歸分析摘要表

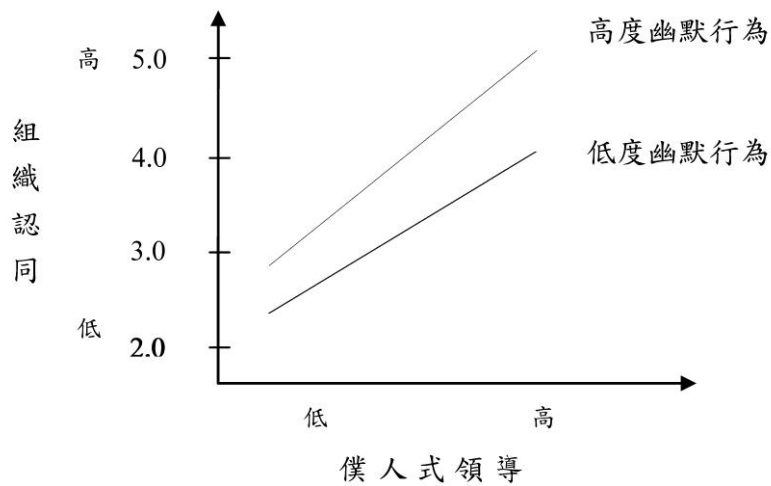
階層	自變項	$\beta$ 值	t 值	$R^2$	F 值	$\Delta R^2$	$\Delta F$	D-W
階層一	關愛部屬	-0.111	-1.351	0.343	49.519***	0.343	49.519***	
	謙卑為懷	0.013	0.173					
	利他主義	0.187	2.613**					
	賦能授權	0.295	3.933***					
	建立願景	0.241	4.034***					
階層二	關愛部屬	-0.157	-1.902	0.358	43.990***	0.015	11.087***	1.749
	謙卑為懷	0.000	-0.003					
	利他主義	0.157	2.198					
	賦能授權	0.272	3.638**					
	建立願景	0.207	3.451*					
階層三	幽默行為	0.181	3.330*	0.372	25.206***	0.014	2.069 <sup>n.s.</sup>	
	關愛部屬	-0.143	-1.673					
	謙卑為懷	0.009	0.114					
	利他主義	0.181	2.477**					
	賦能授權	0.230	2.819**					
	建立願景	0.234	3.768***					
	幽默行為	0.176	3.242**					
	交互作用項一	0.099	0.859					
	交互作用項二	-0.131	-1.158					
	交互作用項三	0.123	1.352					
交互作用項四	-0.132	-1.329						
交互作用項五	0.138	1.817						

註：<sup>n.s.</sup>  $p > 0.05$  \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

上述交互作用結果，也可由下圖 3~5 中更清楚看出：

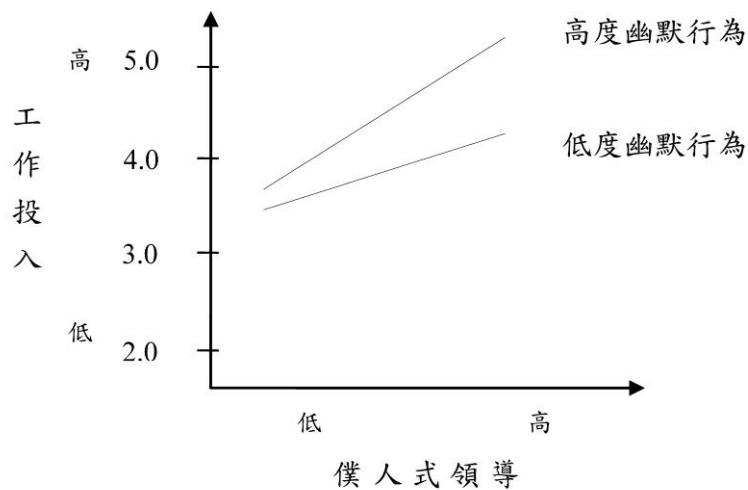
圖 3 為僕人式領導與幽默行為對部屬組織認同的交互作用，清楚呈現出在主管的低幽默行為時，高、低僕人式領導的效果類似；但在高度僕人式領導時，若再配合高度幽默行為，所產生的部屬組織認同感比低幽默行為來得高。顯示僕人式領導加上幽默的使用領導風格對部屬的組織認同感效果最好。

圖 3: 僕人式領導和幽默行為對組織認同之干擾效果圖



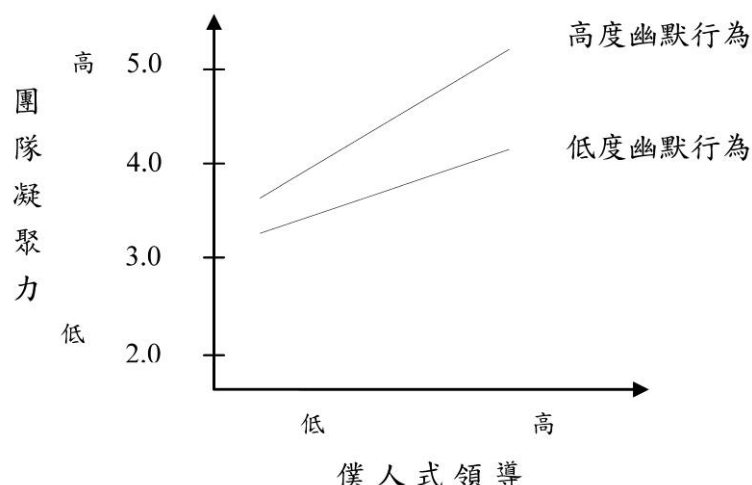
下圖 4 則為主管僕人式領導與其幽默行為對於部屬工作投入的交互作用，呈現出在高僕人式領導時，高幽默行為所引發的部屬工作投入反應比低幽默行為來得高；在低僕人式領導時，反而差異不大；

圖 4: 僕人式領導和幽默行為對工作投入之干擾效果圖



而圖 5 所呈現之僕人式領導與主管幽默行為的交互作用對於團隊凝聚力之互動效果，亦與圖 4-6-2 類似，即在低僕人領導時，高、低幽默使用的效果對團隊凝聚力差異不大；但在高僕人式領導時，則差距較大。

圖 5 僕人式領導和幽默行為對團隊凝聚力之干擾效果圖



以上述層級迴歸分析結果發現：僕人式領導與主管幽默行為之交互作用對工作士氣的組織認同、工作投入和團隊凝聚力有顯著正向干擾效果，但對於需求滿足不具顯著干擾效果。因而，本研究之 H<sub>8</sub>：僕人式領導與主管幽默行為之交互作用對工作士氣有顯著影響，此假設部分成立。

#### 4. 研究結果與討論

##### 4.1 大學學務主管僕人式領導、工作士氣及部屬服務導向公民行為之現況

本研究的實證資料顯示：在樣本中，大學學務同仁知覺主管僕人式領導整體情況與各層面均趨於中高分，且認為主管在在賦能授權方面之表現較高，利他主義最低。顯示大學學務工作同仁認為主管會給予部屬們較多的權限，且在日常生活中主管多能夠適時的隱藏其自身的成就。

在大專校院學務主管自評的幽默風格上顯示，主管的幽默風格多傾向於社交型及自我強化型幽默，攻擊型幽默傾向較少，而學務同仁知覺其主管的幽默行為趨於中高分（尚可至同意）。

學務同仁在工作士氣方面趨於高分，其中對工作投入方面認同程度較高，但需求滿足相對偏低，表示學務工作同仁能將工作視為樂趣且願意為其付出心力，並藉由工作績效來尋求自我肯定，但對於學校組織中對所提供的物質與精神需求滿足感較低。另在服務導向組織公民行為方面，學務工作人員自覺其服務行為之整體情況趨於中高分（有點同意至同意），多認為自己在提供服務的過程中展現出了熱誠、盡責等態度與行為。

##### 4.2 工作士氣、服務導向組織公民行為在不同的部屬個人基本變項中之差異

###### （一）工作士氣

學務處內成員之工作士氣不會因性別、年齡、婚姻狀況之不同而有顯著差異。但工作士氣中的組織認同會因部屬學歷之不同而有顯著差異，大學和專科畢業者對於組織的認同感較碩博士學歷者為高。組織成員之工作士氣中的團隊凝聚力因身分別和服務年資之不同而有顯著差異，其中約聘

人員之團隊凝聚力高於正職人員；服務 1~3 年的人員其團隊凝聚力較服務 5 年以上為高。

#### (二) 服務導向組織公民行為

部屬的服務導向組織公民行為中的參與行為有差異存在，其中男性的參與行為顯著高於女生。在服務傳遞行為上，41~50 歲者會較 31~40 歲及 30 歲含以下者強烈。

而忠誠行為及參與行為則會因學歷不同而有顯著差異存在，其中專科畢業者的忠誠行為顯著高於研究所畢業者、參與行為也顯著高於高中職或以下的學歷。

### 4.3 幽默風格在不同的主管個人基本變項中之差異

主管幽默風格中的社交型幽默傾向，會因性別有顯著差異存在，男性的社交型幽默傾向多於女性。幽默風格會因年齡而有顯著差異，尤其是社交型、自嘲型幽默傾向，50 歲以下者較 51 歲以上顯著。攻擊型幽默傾向，31~50 歲者較 51 歲以上顯著。

社交型和自我強化型幽默傾向會因學歷之不同而有顯著差異，其中碩士學位的主管較博士和學士學位者多傾向運用社交型及自我強化型幽默風格。

### 4.4 僕人式領導、工作士氣、服務導向組織公民行為在不同組織基本變項存在顯著差異

#### (一) 僕人式領導

在團隊別差異性方面，僕人式領導者建立遠景，其他組較課外活動組更為顯著。而團隊人數的差異性方面，團隊人數對僕人式領導中的關愛部屬、利他主義和賦能授權有顯著差異存在，其中團隊人數 4~6 人和 7~9 人的團隊感受其主管關愛部屬的程度較 10 人以上的大團隊為高；團隊人數 4~6 人感受其主管的利他主義和賦能授權的程度，也較 10 人以上的大團隊強。

#### (二) 工作士氣

在組織基本變項上，學校學制在工作士氣中團隊凝聚力及需求滿足中有顯著差異性，專科學校的團隊凝聚力較大學為強，專科學校及科技大學的需求滿足感也較大學顯著。

#### (三) 服務導向組織公民行為

在組織基本變項上，不因公私立學校、學校學制、團隊別或團隊人數而對服務導向組織公民行為上有顯著差異。

### 4.5 僕人式領導、工作士氣、服務導向組織公民行為、幽默風格與幽默行為之關係

#### (一) 僕人式領導與工作士氣

本研究針對僕人式領導與工作士氣進行 Pearson 積差相關分析後，結果顯示僕人式領導中之關愛部屬、謙卑為懷、利他主義、賦能授權及建立願景均有顯著的正相關。經由文獻探討中黃斐祺（2004）指出在對國立大學職員的研究中，領導行為對工作士氣有顯著預測力。另外有學者證實當員工感受到主管支持的態度會正面影響員工個人之態度及行為，進而提高團隊裡的部屬們的工作士氣（Noe and Wilk, 1993；Neo, 1996）。本研究結果亦驗證兩構念之相關性，由此可知，大學學務主管若能透過僕人式的領導方式去帶領員工，將能激勵部屬的工作士氣。繼何怡欣（2007）的研究中指出僕人式領導能預測教師的工作士氣。本研究結果亦顯示大學學務主管之僕人式領導對於學務處整體工作士氣有顯著正向的影響。

由此可知，適當的領導風格會帶給員工高的工作投入（洪紹榮，2003）。當學務主管能透過僕人式的領導型態去帶領部屬，將可使部屬其更認同、喜愛組織，並以之為榮，將工作視為樂趣並同仁們同心協力，願意為工作付出更多的心力。

#### （二）工作士氣與服務導向組織公民行為之關係

本研究結果顯示工作士氣與服務導向組織公民行為均有顯著的正相關。結果即呼應 Katz and Kahn（1978）指出，工作士氣中的「工作滿足」構面對組織公民行為亦有顯著的正向影響。因此，若學生事務處工作士氣程度愈高時，則愈能提升其服務導向組織公民行為。亦即當員工本身越投入於工作裡，將願意花更多心力於工作上、主動去提升工作應具備的各種能力且本身的工作態度亦會提高，希望藉由工作獲得成就感，為了公司的成長願意盡最大的心力。

#### （三）僕人式領導與服務導向組織公民行為之關係

本研究經 Pearson 積差相關分析後，顯示僕人式領導與服務導向組織公民行為有顯著的正相關。由此可知，學務主管若能透過僕人式的領導方式去帶領部屬，則愈能增進部屬的服務導向組織公民行為。

楊淑忻（2007）曾指出僕人式領導與服務導向公民行為均有顯著正向影響。但從本研究中，卻可發現僕人式領導對於服務導向組織公民行為沒有顯著的影響性，是否因學務工作是第一線面對學生、處理學生問題，具有強烈的服務導向的工作性質，讓學務同仁本身即必須擁有熱誠積極的態度，而不因主管的不同領導風格而太大的影響所致，是值得後續探討研究的問題。

#### （四）幽默風格傾向與幽默行為之關係

本研究針對幽默風格傾向與幽默行為 Pearson 積差相關分析後，結果顯示幽默風格傾向與幽默行為有顯著的正相關。由此可知，學務主管的傾向於運用社交型幽默，則員工知覺主管的幽默行為愈明顯。

Dubrin（1997）指出，幽默感是領導者重要的人格特質之一。本研究結果顯示在主管幽默風格中「社交型」幽默風格對部屬知覺主管的幽默行為中最具有顯著的正向影響；即表示當學務主管若能展現出社交型的幽默風

格，部屬將更能感受主管的幽默行為。

#### 4.6 幽默行為在僕人式領導與工作士氣間之干擾效果

幽默行為在僕人式領導與工作士氣中的「組織認同」「工作投入」「組織凝聚力」三構面具有干擾效果。Avolio (1999) 曾提出許多文獻中發現，領導者的使用幽默而有較高的員工承諾、團結向心力與績效；組織內幽默的使用常伴隨著員工間士氣的增進；創造一個更正面的組織文化；強化團隊凝聚力。本研究亦發現，幽默行為在僕人式領導與工作士氣中「組織凝聚力」之具有影響性。

由此可知，當學務主管是一個能讓部屬感受到幽默的僕人是領導者時，將加強組織成員彼此之間相互吸引力而更能建立夥伴關係，組織成員間彼此支持、互信互助，同時成員願意對其工作努力付出，提高團隊精神。

#### 4.7 研究構念之整體適配度

本研究利用 AMOS 5.0 作整體模式適配度分析，分析結果顯示本研究理論模式具有良好之適配度。此外，經由 SEM 來驗證工作士氣是否在「僕人式領導」與「服務導向組織公民行為」關係中具有中介效果之分析，此結果表示工作士氣為影響服務導向組織公民行為之重要因素，文獻探討中學者林鈺琴 (2005) 也曾提出，工作士氣變項對組織公正與組織公民行為之間扮演著一個重要的調節角色。研究結果可解釋在員工心中僕人式領導需透過工作士氣之中介作用，方能對其服務導向組織公民行為產生顯著影響。亦即大學學務主管所表現出的僕人式領導精神，能提升部屬之工作士氣，再進而增加其服務導向公民行為。

### 5. 研究貢獻與建議

本研究以大專校院學務處為探討對象，來瞭解「僕人式領導」、「幽默行為」、「工作士氣」與「服務導向組織公民行為」之關係。依據本研究之結論對學術與實務界之貢獻如下：

#### 5.1 學術上之意涵

(一) 驗證「僕人式領導」、「工作士氣」與「服務導向組織公民行為」三者間的關係

經本研究的實證分析，此三構念在大學學生事務處中彼此具有關聯性，僕人式領導對工作士氣、工作士氣對服務導向公民行為皆具有正向的影響效果，且僕人式領導可透過工作士氣的對服務導向公民行為產生影響，因此對後續研究者也能提供有效的參考依據。

(二) 驗證工作士氣在僕人式領導與服務導性組織公民行為間之中介效果

經由 SEM 研究分析顯示，透過僕人式領導透過工作士氣進而影響部屬的服務導向公民行為之間接效果高於僕人式領導對於服務導向公民行為的

直接效果。即在大學學務處部屬心中，主管的僕人式領導需透過工作士氣之中介作用，方能對服務導向組織公民行為產生顯著影響。因此在大學學生事務團隊中，工作士氣扮演了重要角色。

### (三) 驗證主管幽默行為在僕人式領導與工作士氣間之干擾效果

透過本研究實證分析後，驗證了學務主管的僕人式領導與其幽默行為之交互作用會對學務同仁的工作士氣有正向提升的顯著影響。主管的幽默行為此一變數在大學學務處中確實存在干擾效果，其中僕人式領導與主管幽默行為之交互作用對工作士氣的組織認同、工作投入和團隊凝聚力有顯著正向干擾效果，這表示學務主管若能讓部屬感受到他的幽默風趣，將加強團隊成員彼此之間相互吸引力而更能建立夥伴情誼，在組織成員間彼此支持、互信互助下，願意為工作而付出更多心力，為達成組織目標更積極投入。

僕人式領導與主管的幽默行為之交互作用會對工作士氣有顯著影響，可為後續研究者提供有效之理論與實證基礎，亦能提供有效的參考依據。

## 5.2 管理實務之意涵

本研究在瞭解僕人式領導、主管幽默行為、工作士氣與服務導向組織公民行為五變數之間的關係後，根據研究結果提出對實務上之意涵，冀望能藉此作企業界及學術界策略運用上之考量依據。

### (一) 「僕人式領導者」之提倡

請大學學務主管善用僕人式領導作為，藉以提振學務同仁的工作士氣及服務導向組織公民行為。從本研究中發現，研究所學歷的部屬組織認同感、忠誠行為及參與行為，都較大學及專科學歷者低。另亦發現僕人式領導中的「賦能授權」對工作士氣的「組織認同」構面有顯著的影響性，因此若大專校院主管若能對於高學歷同仁的賦予更多規劃及工作執行上的權力，並積極發掘其對組織有貢獻的潛能，將能更大幅提高學務團隊的工作士氣及服務導向組織公民行為。

僕人式領導者是以自願、真誠且積極的態度，來服務身邊的人，讓部屬的潛在專才與能力在不知不覺中獲得發展，並進而去影響更多的人。這種僕人精神，若能在以促進學生成長與協助學生全人發展為宗旨的學生事務處中，由學務主管開始，以部屬為中心來關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長(蔡進雄，2003)，這種服務理念將鼓舞部屬，也運用僕人精神去引導學生、服務學生，更進一步讓青年學子們，也習得「僕人」的服侍本份，再影響他身邊的人，實現大學學務工作「以促進學生全人發展」的目標。

### (二) 重視主管幽默行為的培養

藉由本研究得知主管幽默行為在僕人式領導與工作士氣中扮演了重要的干擾效果，也驗證主管若多運用社交型幽默的風格，會讓部屬能更感受到主管的幽默感。因此，學務主管宜多述說些有趣的事物及談諧的笑話，



來降低組織間的衝突與張力，增進學務工作的樂趣、活力及士氣。當能知覺主管的幽默時，將加強組織成員彼此之間的相互吸引力，而更能建立夥伴關係，透過組織成員間彼此支持、互信互助，成員會更願意對其工作努力付出，因而提高團隊精神，將讓同仁們更樂於在組織中工作，為組織共同的目標而奉獻。

### （三）提升工作士氣、強化學務團隊凝聚力

學務單位宜多運用活動舉辦或工作分工協調，強化團隊成員間彼此合作、互相支援的機會，來強化一般大學、學務團隊中正職及資深部屬的凝聚力，將更能提升學務團隊的工作士氣。

研究中發現，相對於部屬自我評價其工作投入的高分，學務工作同仁的需求滿足感則相對的偏低。若學校組織能多提供學務與輔導工作上所需的資源或提供實質有幫助的教育訓練，並讓學務同仁在工作上有成就感和表現更多表現自己專長的機會，將更提升學務團隊的工作士氣，讓部屬們更願自發性的主動從事非工作職責規範內的工作，發揮其服務導向組織公民行為，在必要時提供更多的彈性，來因應許多偶發事件的需求，對於提高學生事務處組織效能及學校行政單位服務效率定將是一大助益。

## 5.3 本研究之建議

### （一）後續研究方向建議

#### 1.其他結構面變數的影響性

本研究在探討主管的領導行為上，僅作僕人式領導對於其他變項之間關係的探討，後續研究者可將轉化型領導或魅力型領導列入考量，進一步探導這些領導行為對工作士氣及部屬服務導向公民行為的影響。

#### 2.不同研究方法之應用

在主管個人基本變項對各構面的差異性探討部分，本研究僅針對主管個人填答的幽默風格作研究分析，後續研究者可運用團隊層次來對此部分進行進一步的探討。

另本研究採用量化的研究方法，後續研究者可採用質化研究或質量並重之法，藉由深度訪談及觀察法進一步深入探討僕人式領導、主管幽默、工作士氣與服務導向組織公民行為之關係。

#### 3.不同研究對象之探討

在測量學務處人員的服務導向組織公民行為上，由於本研究採自評的方式，可能造成高估自己的服務行為的情形，因此對服務導向公民行為的評估難免有誤差。建議後續的研究者在測量此變項時可以設計以「顧客」作為進行他評的問卷，並與其他問卷互相配合，以降低此寬大誤差的現象。

#### 4.不同的干擾變項

本研究運用主管幽默行為在僕人式領導與工作士氣間作干擾作用之探討，然而影響工作士氣之因素甚多，因此，後續研究者可依此研究模式，再加以考慮其他組織相關等情境因素對本研究主要變數之影響。

## (二) 對實務界之建議

### 1. 主管賦能授權，提升組織認同及參與感

從研究結果中發現，研究所學歷的學務同仁組織認同感、忠誠及參與行為，較大學及專科學歷者低。因此大專校院主管應對於高學歷同仁的賦予更多規劃及工作執行上的權力，並積極發掘其對組織有貢獻的潛能。

另亦發現僕人式領導中的「賦能授權」對工作士氣的組織認同構面具有顯著的影響性。但若能讓最瞭解實際服務狀況的基層學務同仁們有共同擬定服務的策略和在各方案中有參與決策討論的機會，設計出更細密且更符合實際現況之執行策略，而對於實際執行的學務同仁們，也能因充分瞭解決策而更加得心應手，亦可提升學務同仁們對整個組織的認同感，將能更大幅提高團隊的工作士氣及服務導向公民行為。

### 2. 凝聚部屬共識，孕育組織能量

本研究發現，大學學務處中部屬知覺學務主管僕人式領導行為之程度，在僕人式領導的四個構面中，以「建立願景」構面最低。由結論中可知，可能是因為學校願景與整體校務策略的推動與規劃還是以校長和學務長為主，因此部屬能感受到學務主管們展現「建立願景」的程度較為薄弱。學務主管們雖然受限於職務，無法全面決定學校未來發展方向和目標，但可藉由多聆聽部屬們之意見，將基層學務同仁之反應給學校主事者，使學務同仁們能感受到學務主管是和他們站在一起的，贏得支持與信賴，並能夠凝聚部屬們的力量與共識，而願為組織發展而齊心努力，讓學校發展成效更進步。

### 3. 主動發現部屬需求，適時給予關懷協助

本研究發現，相較於高度的工作投入，在工作士氣的四個構面中，大學學務同仁的需求滿足之程度較低。因此學務主管若能積極運用僕人式領導中關愛部屬的特質，注意部屬需求的滿足，並適時給予心理層面之支持，在部屬有困難時主動給予關懷，協助其解決問題，並主動替部屬爭取福利，提供適切的教育訓練課程，將使部屬感受到支持而非是孤軍奮戰，進而促進工作士氣和能量的提高。

## 參考文獻

1. 王振軒、趙中傑 (2006)。非營利組織的資訊化能力建構。非營利組織管理學刊，4 期，頁 27-52。
2. 余嬪 (2005)。工作趣味化：玩興管理的概念與方向。應用心理研究，28 期，頁 73-94。
3. 何欣怡 (2007)。台南縣市國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
4. 吳天元、吳天方、樊學良、林建江 (2003)。教育競爭力理論基礎建構之研究。「全球化教育競爭力與高等教育改革」研討會，國立中正大學主辦，未出版。
5. 吳進安 (2001)。「跨世紀學務工作的課題與挑戰」，兩岸大專院校學生事務社團輔導學術研討會。
6. 吳曉蕙 (2006)。領導者人格特質與企業經營績效之關係研究。大葉大學事業經營管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，台中縣。
7. 李元墩、陳仕豪 (2007)。僕人式領導量表評量模式之建構。第七屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集，國立成功大學，福建省廈門，頁 A4-1-A4-17。
8. 李紹廷譯。James C. Hunter 著 (2005)。僕人修練與實踐。台北：城邦文化事業股份有限公司。
9. 沈進成、王銘傑 (2007)。工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項。經營管理論叢，3 (1)，pp. 81-98。
10. 林思伶 (2004)。析論僕人/服務領導的概念發展與研究。高雄師大學報，16，39-57。
11. 林鈺琴 (1996)。組織公正、信任、組織公民行為之研究—社會交換理論的觀點。管理科學學報，13 (3)，頁 391-411。
12. 徐文彬 (2005)。南投縣國民中學校長教學領導行為與教師工作士氣關係之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
13. 徐韶佑 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
14. 黃品全 (1994)。旅館餐飲人員賦能認知與服務導向組織公民行為之關聯—從領導者與成員交換理論的觀點。觀光研究學報，10 (4)，頁 19-37。
15. 潘文忠 (1992)。國民中學組織結構類型與教師士氣關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
16. 蔡啟通 (2007)。互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果。管理學報，3，頁 253-276。
17. Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt,

Rinehart & Winston.

18. Avolio, B. J., Howell J. M., & Sosik J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
19. 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, 587-595.
20. Beattie, W. G. (1987). An assessment of factors that influence teacher morale. Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University.
21. Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., & Gwinner, K. P. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
22. Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1988). Conclusion: Patterns and trends in studying charismatic leadership. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp.122-160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
23. Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27-34). New York, NY: John Wiley & Sons.
24. De Coninck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225-231.
25. Dubrin, A. J. (1995). *Human relations for career and personal success* (4th ed.). Printice-Hall, Inc.
26. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
27. Freud, S. (1928). Humour. *International Journal of Psychoanalysis*, 9, 1-6.
28. Kane, T. R., Suls, J., & Tedeschi, J. T. (1977). Humour as a tool of social interaction. In A. J. Chapman & H. C. Foot (Eds.), *It's a funny thing, humour* (p. 16). Oxford, England: Pergamon.
29. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
30. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
31. Kubie, L. S. (1971). The destructive potential of humor in psychotherapy. *American Journal of Psychiatry*, 127, 37-42.
32. Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A., (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management Journal*, 48, 764-775.
33. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of

- organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
34. Martin, R. A. (2000). Humor. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology* (pp. 202-204). San Diego, CA: Academic Press.
  35. Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48-75.
  36. Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
  37. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
  38. Mohrman, S. A., Lawler, E. E., & Mohrman, A. M. (1992). Applying employee involvement in schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(4), 347-360.
  39. Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
  40. O'Connell, W. E. (1960). The adaptive functions of wit and humor. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 263-270.
  41. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
  42. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
  43. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
  44. Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insight on leadership* (pp. 1-12). New York: John Wiley & Sons.
  45. Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of Servant-Leadership. In L. C. Spears & L. Michele (Eds.), *Focus of leadership, servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-16). New York: John Wiley & Sons.
  46. Tan, K. C. (2001). A structure equation model of new product design and development. *Decision Science*, 32(2), 195-226.
  47. Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life*. Toronto: Little, Brown, & Co.
  48. Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
  49. Yperen, N. W. V., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social

- support. *Academy of Management Journal*, 46, 339-348.
50. Yperen, N. W. V., & Janssen, O. (2002). Fatigued and dissatisfied or fatigued but Satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171.
51. Ziv, A. (1984). *Personality and sense of humor*. New York, NY: Springer.