

團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效之關係－以大學學生社團服務學習活動營隊為例

張同廟*

摘 要

本研究目的在探討大學生參與社團服務學習活動營隊對領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效之關係，本研究方法為問卷調查法，採立意抽樣方式抽出南部 8 所大學，計有 21 個服務學習團隊的 296 位社團成員為研究樣本。本研究主要測量變項包括：團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效，使用描述性統計分析、相關分析與結構方程模式分析數據資料。研究結果發現：1. 團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效關係之理論模式與資料是適配的；2. 團隊領導風格會正向影響團隊服務績效，團隊領導風格會正向影響團隊內部互動；3. 團隊內部互動會正向影響團隊服務績效；4. 團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效間具有中介效果。最後，在實務上，建議加強社團服務學習成員之間溝通與合作，妥善運用團隊所需要的領導方式、強化團隊資源的運用與控管，同時在後續研究方面可加入混合研究模式，以擴大研究的成效與貢獻。

關鍵詞：服務學習、團隊內部互動、團隊服務績效、團隊領導風格

投稿日期：2020/03/27；接受日期：2020/07/27

* 台南應用科技大學國際企業經營系副教授

Exploring the Relationship among Team Leadership Styles, Team Interaction and Team Service Performance for Service-Learning Activity Camps of Student Clubs in Southern University

Tung-Miao Chang*

Abstract

The purpose of this study was to explore the relationship among team leadership styles, team interaction and team service performance for service-learning activity camps of student clubs in Southern University. For this study, a questionnaire was used and a purposed sampling method was adopted. Data were obtained from 296 effective responses, from 21 service teams. Pearson correlation analysis and SEM analysis were used to analyze the data. The results showed the following findings: A. The proposed SEM model for student clubs among team leadership styles, team interaction and team service performance fit the data well; B. There was a significantly positive effect for team leadership styles on team service performance; C. There was a significantly positive effect for team leadership styles on team interaction; D. There was a significantly positive effect for team interaction on team service performance; E. Team interaction was a mediating effect of team leadership styles and team service performance in service-learning activity camps of student clubs. Finally, based on the findings, the study provided some suggestions in educational practices. It is recommended to promote communication and cooperation among clubs' service-learning members, apply the proper leadership styles required by the team, and strengthen the use and control on team resources. Moreover, a mixed research model can be added to future studies to expand research performance and to add to the contribution of the research.

Keywords: service-learning, team interaction, team leadership styles, team service performance

Submitted: 2020/03/27 ; **Accepted:** 2020/07/27

* Associate Professor, Department of International Business Management, Tainan University of Technology

壹、緒論

一、研究背景與動機

過去我國退出聯合國之後，政府便積極推動大學服務性社團走入社區服務，以基層民眾作為服務對象，例如：偏鄉或山地服務等，用以鼓勵大學生參與公共事務活動，以及啟發其對國家社會的重責大任（曾騰光，1994）。之後也鼓勵不同屬性的社團投入服務，使服務範圍與對象逐漸擴大，例如：文化服務隊、各種育樂營等。但是，受到美國開始重視服務學習教育的影響，教育部於 2007 年起頒佈大專校院服務學習方案，鼓勵各大學開設服務學習有關課程，以及強化社團走入社區進行服務學習活動。由於過往大學社團所從事的社區服務與目前的社區服務學習兩者雖皆強調自願參與社會服務，並且以公益性為共同目標，但以前並沒有特別有結構化的規劃與具體的學習目標，其服務與學習品質是有限的，而現行社團服務學習活動是一種兼俱有意義、有目的與具公民意識的社區服務工作，學生從活動設計到學習評量，有適當促進反思與激發作用，較能有效達成學習目標（李育齊等人，2014）。此外，相關實證研究亦發現，社團活動結合服務學習所展現的社區服務成果相較其他的服務學習類型更為突顯（徐明，2005；張同廟，2019；黃春枝，2006）。因此，本研究選擇學生社團參與服務學習活動團隊作為研究對象與範圍，藉此能進一步瞭解社團服務學習活動隊的團隊運作情形。

服務學習是一種經驗學習的教育新方式，不僅可讓學生進入社區服務與學習的機會，同時也會影響社會革新與公民意識的轉變（Manegold et al., 2019；McGowan, 2017；Moely & Ilustre, 2019）。因此許多國家在高等教育領域已將其融入相關的課程與活動，藉以改善傳統課室內的學習模式（Burth, 2016；Hatcher & Studer, 2015），而國內各大學亦積極推動相關課程與社團參與社區服務。這些服務學習活動常利用一次或較長時間前往社區進行服務，學生連結其所學的知識與經驗，並可多次加以轉換應用（Stoecker, 2014），實踐在服務中學習的目的，幫助社區與機構發展，可謂大學發揮善盡社會責任的一個重要平台。

大學社團走入社區進行服務學習活動的模式與方案，甚具規模與多元性，例如：寒暑期教育優先區服務學習活動隊、平時或例假日帶動中小學社團發展活動隊、志願服務工作、育樂或才藝研習等，前二者可謂各大學推動社團走入社區進行服務學習活動的主力與重心，亦即透過有計畫性的活動安排與結構化的反思設計，落實服務學習的內涵與精神。在這過程之中，參與服務的大學生可從中學習到多元能力，如領導知能、人際溝通、團隊合作、知識管理等（Astin & Oseguera, 2012；Dugan & Komives, 2007；Snell et al., 2015），而且許多實徵研究顯示，團隊領導方式愈佳，團隊運作會愈順暢，服務成效亦會愈好（張同廟、柳金財、簡信男，2017；Romsa et al., 2017；Wurr & Hamilton, 2012）。顯見，提升大學社團服務學習活動營隊成效，有賴團隊良好的領導風格與成員的互動關係。

由組織管理的角度觀之，許多任務需要透過團隊合作，才能達成預期目標（Robbins & Judge, 2018）。就服務學習的定義而言，本不包括學生組織團隊的概念，但是由於許多服務學習活動或課程涉及到團隊能否真正合作問題，而根據 Eyler 與 Giles（1999）的調查，有 40% 的受試者表示能從中學習到與他人合作的能力。Williams 與 Falk（2010）亦指出，服務團隊成員會一起共

同工作，將涉及到團隊目標的聯結與承諾。而從社團服務學習活動營隊來看，通常在既定的目標導引下，大學生依計畫執行任務，即使成立雖有時間、結構、組成、人數、多元與經驗等問題，但是在團隊互動良好的情況下，藉由團隊領導來凝聚成員合作，降低不合或產生對抗的現象，以提高團隊績效(陳彰儀，2016；黃敏萍等人，2003；Bass, 1985；Schaffer & Manegold, 2018)。由上可知，社團服務學習活動隊之團隊領導風格是影響團隊內部互動與團隊服務績效的重要因素。

建立團隊工作模式有助於提昇組織績效，根據國內外的研究(黃敏萍等人，2003；Kozlowski et al., 2015)指出，影響團隊績效的因素甚多，像是團隊組成、成員特性、運作方式與團隊領導等等，其中團隊所採取的領導風格是影響的關鍵因素之一，亦即團隊領導者的領導風格愈是正向，對於組織的團隊績效提升愈是有益。再者以往的研究雖發現，團隊採取轉型或互易的領導風格對組織績效有正向效果(張同廟等人，2017)，然而不同時期與研究對象可能因團隊的領導方式不同，所產生的團隊績效也因而會有不同，因此本研究想了解團隊領導風格與團隊服務績效的因果關係，此為本研究的研究動機之一。

其次，成功的團隊運作，透過最佳的領導作風，能營造良好的互動情境，促使團隊成員間相互合作，並願意共同承擔，以達成團隊目標(黃敏萍，2000；Parker, 1990；Robbins & Judge, 2018)。然而，社團所組織的服務學習團隊其成員之間並不像企業組織體有很明顯的科層關係，故當團隊領導者訂定服務隊的工作目標，服務成員會再透過討論與溝通，建立各組之間的信任與合作的基礎，讓團隊運作更加緊密。根據相關研究(Lehmann-Willenbrock et al., 2015)顯示，團隊領導風格與團隊運作歷程之間有顯著正向關係。依此，本研究亦想一探大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格與團隊內互動是否有關聯，此為本研究的另一個研究動機。

再者有研究(Lehmann-Willenbrock et al., 2015)亦發現，團隊互動歷程會影響團隊績效。然而，大學社團期服務學習活動營隊所組成的份子並非全是同一社團的成員，而且經驗、理想與價值觀亦不一樣，形塑團隊組織的概念尚未達成成熟階段，是以可能造成團隊溝通會變得不單純，倘若有觀念或做法上的紛歧，甚至衝突，會使團隊成員之間的互信度與合作力因而下降，服務成效可能受到影響。雖然有研究對此仍存有不同的看法(Hackman, 1987；McGrath, 1997)，但大多認為異質性愈高的團隊，會對團隊的互動造成負面影響，進而阻礙績效提升(黃家齊、蔡達人，2003)。有鑑於過往對於社團服務學習活動的研究尚有提高的空間，是以本研究想了解社團服務學習活動營隊的團隊內部互動與團隊服務績效的關係為何，此亦為本研究的研究動機之一。

最後，雖然許多研究(如張同廟等人，2017；Kozlowski et al., 2015)指出，團隊領導者的領導風格有助於提昇團隊績效的表現，對此本研究並不完全同意此一結果，推測團隊領導風格之所以會對團隊績效產生影響，是因其他的變數所致。根據組織理論，當組織採取團隊領導的方式，將會帶動團隊績效的提昇，但在這之中，若透過團隊內部互動的加入，更有助於提高團隊績效的表現(Muchiri et al., 2012；Robbins & Judge, 2018)。再者由相關實證研究亦發現，團隊領導會透過團隊運作過程進而對團隊績效產生正向影響(王建忠，2001；Romsa et al., 2017)，團隊內的互動在團隊領導與團隊績效間能夠發揮正向的銜接作用。是以團隊領導要有效發揮其

功能，應在服務團隊中扮演管理者、教導者、訓練者、支持者與協助者的不同角色，讓團隊成員能坦誠溝通與相互合作，促進內部互動關係更緊密，進而彰顯團隊服務績效。基於此，本研究亦想進一步驗證社團服務學習活動隊其團隊領導風格是否會透過團隊內部互動的中介作用進而影響團隊服務績效，此為本研究所關注的另一研究動機。

二、研究目的與待答問題

綜合以上，大學校院推動社團寒暑期進行社區服務學習活動，著重團隊績效的同時，服務學習團隊是否具備有效管理的領導風格與團隊內部互動是否表現良好皆可能會對團隊服務績效產生影響。因此本研究主要目的在於探討大學學生社團參與服務學習活動團隊之領導風格、內部互動與服務績效三者間之關係。具體而言，本研究根據研究動機與目的提出下列的待答問題：

- （一）大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格、團隊內部互動對團隊服務績效的影響模式適配度為何？
- （二）大學社團服務學習活動營隊整體團隊領導風格與團隊內部互動對團隊服務績效的直接、間接的影響效果為何？

貳、文獻探討與研究假說

一、服務學習的意涵

服務學習是經驗教育的一環，讓學習者能從參與的過程，「做中學、學中做」。服務-學習融合了「服務」與「學習」之目標，透過有計畫的社區服務活動，以及設計結構化的反思過程，完成被服務者的需求，進而促進服務者的學習與發展（Eyler & Giles, 1999），其中反思與互惠是兩個主要的核心元素（Jacoby, 1996）。可見大學生參與服務學習活動是一種相當有意義、有目的且能展現公民意識的社區服務工作（Buch & Harden, 2011；Eyler, 2002）。因此，高等教育推動服務學習教育，對於學生、學校、社區機構甚至教師、受服務者本身皆可得到益處，可謂創造多贏的教育利基（Geroge-Paschal et al., 2019）。

目前國內所推動的服務學習型態主要分為融入與課程結合之模式、融入與活動結合之模式兩大類型。依時間長短來劃分，根據 Jacoby（1996）的提示，包含單次或短期的、社團或聯課活動式的、融入課程的，以及密集經驗式的服務學習活動，這些型態隨著進行服務時間的長短將影響學生的學習成效。其中社團進行的寒暑期服務學習活動，大多屬於密集式，而欲使服務學習目標有效達成，活動方案的內涵主要參照 Fertmam 等人（1996）的概念，採用四個發展階段，包括準備、行動、反思、慶賀等，依先後順序來發展社團服務學習活動的模式，同時也以此展現其實施成果。此概念之後廣為各界所應用，使參與的學生能完整的瞭解服務學習的意涵與精神，並進一步促使其用心投入其中，深化學習成效。

社團參與社區服務學習活動，根據教育部編印的大專校院服務學習課程與活動手冊（2008）中指出，社團進行社區服務活動的型態，主要有二大類，一者為寒暑期教育優先區服務隊，另一者為帶動中小學社團活動發展計畫，此二者的活動設計與安排，皆有較完整的課程內容與進

行反思（檢討）方式，大致上較符合服務學習的內涵與精神。就實施的方式而言，前者主要係依該營隊的主題設計，參與服務的學生會將服務學習的內涵與精神應用於其隊中，培養團隊精神與氣氛，如人際溝通技巧、問題解決能力...等等；後者則為利用平時或例假日長期至鄰近的社區中小學校協助推展社團活動（如大學羽球社帶領中小學羽球社等），強化社團運作的效用。由於社團從事服務學習活動時，常出現成員之間溝通問題和突發狀況，如面對團隊成員有適應不良或能力不佳者的問題，如何有效解決與改進，都將考驗團隊領導力與運作機制（如合作力、溝通力等）。因此，社團在面對此種情形，若想使服務團隊達成任務，可運用 Fertman 等人（1996）提出的服務學習階段發展模式進行修正與補強，像是做好服務前的計畫，服務中的執行力要落實，服務結束後的反思活動、成果慶賀與成效評量等運作方式，同時在團隊領導者與參與成員的團結合作之下，將有利於改善整體團隊的服務績效。

二、團隊領導風格的意涵

成功的領導對團隊相當重要。團隊是由一群擁有互補技能，且對於團隊共同目標及責任有所承諾的人員所組成的工作團隊（Cameron & Green, 2012）。一般而言，團隊的目的在於匯集一群有能力的人，透過團隊的有效運作過程、彼此間相互的學習知識、技巧和經驗所產生的綜效（黃賀，2013）。本研究「團隊」係指大學社團於寒假時組成服務學習活動隊，前往社區進行不同主題的活動，包括教育優先區、中小學社區服務或志願服務等。

領導是一種存在於團隊之中的行為或歷程，Northouse（2010）表示，能激發一群人達成組織共同的目標並發展願景都是一種領導的概念，至於領導風格則是領導者為達成某項目標或履行職責而採取的行為方式，最後再確定領導者適應哪種領導行為（Howell & Costley, 2006）。有關領導理論的發展，一般分為四大階段，包括特質論、行為論、情境論與新領導論等（Yukl, 2013）。其中互易領導、轉型領導是新型領導理論的典範（Bryman, 1992），且成為許多研究團隊領域的重心，Judge 與 Piccolo（2004）也認為團隊領導者在團隊中須展現多種的角色與風格，才能使團隊成效更佳，此風格即互易領導與轉型領導兩種型態。

互易領導最早由 Burns 提出，其理論根據是以社會交換理論作為（秦夢群，2017）。Yukl（2013）指出，互易領導係領導者藉由獎賞來激勵成員，換取工作績效，以達成組織目標。Bass（1985）則從組織層級的角度來看，互易領導是一種領導者與被領導者雙方的交換關係，透過提供獎勵或威脅性懲罰來獲得追隨者的服從。以上的論點聚焦於正式要求或交換關係上，但是若組織或團隊領導者給予賞罰不公，則可能導致成員間產生不信任、不合作以及溝通不良等現象。有關互易領導內涵層面，Bryman（1992）將其分為權變獎勵、例外管理與放任管理等三項，後續的相關研究亦大致依此概念進行研究。至於轉型領導方面，Bass（2010）表示，轉型領導是人對人的影響過程，具有帶動組織革新的特性，能使組織成員額外付出心力於工作，並且能促進組織效能的提升。後續學者（如 Bennis & Nanus, 2007）亦提出多種見解，轉型領導著重的取向以人際與工作兩種，前者係支持部屬，並能促使成員合作；後者除了關心效能外，亦重視團隊願景與做事方法。至於內涵元素可分為魅力（或理想化）影響、個別關懷、智力啟發與倡導願景四種層面（Bass & Avolio, 1993）。

團隊領導是一種動態的領導方法，是領導者負責帶領與指引團隊發展的方向，讓成員充分了解其任務內容與目標，發揮團隊合作的精神，建立成員歸屬感，能與成員共同努力達成團隊使命。Bass (2010)；Howell 與 Avolio (1993) 曾提及團隊管理者可整合轉型與互易兩種領導風格作為整體領導風格。除此之外，團隊領導者亦代表整個團隊對外協商的角色與地位（田靜婷、徐克成，2012）。吾人皆知，大學的教育目的在於培養學生具有多元能力，以面對未來職場的挑戰，尤其學習團隊領導力更具重要，只是現今學校少有培育團隊領導的機會（Arendorf & Andenoro, 2009；Wurr & Hamilton, 2012）。本研究社團服務學習活動營隊能讓參與的大學生擴展視野，學習在團隊中實踐領導的機會，是以本研究團隊領導風格係指大學社團參與寒假服務學習活動隊的領導者依服務內容（如教育輔導、資訊服務、醫療衛生等），在組織中兼負多重角色於一身，其領導風格將影響團隊成員的互動態度與行為，及其績效表現，因此將服務學習活動營隊的團隊領導風格區分為團隊轉型領導與團隊互易領導兩種型態進行探討。

三、團隊內部互動的意涵

團隊形成的理由除了任務之外，仰賴的是人與人之間互信與合作。團隊互動歷程為成員相互依賴的行為，針對組織的任務與工作，透過認知，言語和行為活動等過程，經集體共同實現目標，最後再轉化為結果（Marks et al., 2001）。Mezirow 與 Taylor (2009) 指出，組織中提供人與人互動學習的機會，會增進彼此的理解與合作，進而會產生好的學習成果。團隊互動的方式有很多種，Gladstein (1984) 指出，團隊之互動或運作過程，係團隊將組織資源轉變成產品的過程，其內涵包含有成員之間的溝通、合作、責任感和分享等。再者 LePine 等人 (2008) 進一步指出，團隊運作歷程可將其分為過渡歷程、行動歷程以及人際歷程等三種方式，在這些歷程中也包含了衝突管理、情感管理，提升成員動機以及信心等多種互動關係。根據上述，團隊內部互動著重於社團學生參與服務學習活動營隊的過程中，內部成員互動能以坦誠溝通並互信合作的方式，完成營隊的目標。

團隊的互動是相當複雜的歷程，依據 Anderson (1995) 的研究，團隊運作歷程必須注意領導分權、互助合作、溝通協調、專業決策與充分授權五種層面，而 Dominick 等人 (1997) 則將團隊互動行為主要分為協力合作、人際溝通兩個元素。本研究則參考以上研究者的概念，也依據社團服務學習活動團隊運作的實際現況，將團隊內部互動的內涵元素區分為「互信合作」與「坦誠溝通」兩個層面進行研究。

四、團隊服務績效的意涵

對組織管理者而言，團隊績效是重要的經營指標。由於團隊績效可能受到成員的教育程度、組織結構、人格特質、價值觀或工作態度等等因素影響，呈現的績效亦會不一。因此對於團隊績效的意涵，有的研究（Lam & O'Higgins, 2015；Szilagyi & Wallar, 1980）著重的是根據組織原定的目標所達成的程度高低，藉此了解成員對組織的貢獻度，即組織整體運作的最終成果，而 Guchait 等人 (2016) 則對團隊績效則提出不同概念，亦即團隊工作是一種動態過程，會不斷發展協調與溝通模式，主要以強調溝通過程作為衡量團隊績效的結果。

綜上所述，衡量團隊績效的方式，可利用成員的績效和態度兩種指標（Kang et al., 2006）。依此概念進行評估團隊績效係透過對成員的主觀評定（如：滿意度等），或利用客觀正式的、結構化的制度來衡量、評估成員的工作成效（如：任務成功率等），以了解在任務過程中其團隊成員的行為表現的一種評估指標。本研究團隊服務績效係依服務學生其參與態度與執行成效作為評量的依據，衡量方式採單一構面方式，以了解大學生投入社團服務學習活動營隊的態度與行為的最終成效。

五、團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效之關係

（一）團隊領導風格與團隊內部互動

團隊領導的責任在於能營造出團隊內部有良好的溝通與合作的情境，而不同的團隊領導風格將導致不同的團隊氣氛與互動性，故為使團隊能運作成功，領導者與成員之間關係須有良好的互動與溝通（Towler, 2003）。Tannenbaum 等人（1961）認為領導是在某種情境中的人際互動影響，透過溝通歷程可引導團隊行動，達成組織設定的目標。Howell 與 Avolio（1993）提出團隊管理者可將轉型與互易的領導風格，可綜合視為有效管理者的整體領導風格，此種有效的領導者有助於提升整體組織效能。此外，根據 Somech（2006）的研究，領導風格會直接影響團隊的運作過程，促進團隊的反思和創新。Lehmann-Willenbrock 等人（2015）的研究指出，透過團隊領導風格的有效帶領會正向影響團隊內部互動氣氛。因此，本研究推論大學社團服務學習活動營隊團隊領導風格與團隊內部互動間可能存有關聯性。故提出假設 1（H1）：社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊內部互動。

（二）團隊內部互動與團隊服務績效

Barnard（1938）認為一個有效能的組織，並非是依據科層制度，而是透過建立溝通合作的管道指引，以達到最佳產能的結果。因此團隊若能透過良性的互動溝通與協力合作，來建立團隊內部之互信與共識，對於提升團隊績效會帶來正面效果。Thompson（2011）指出，團隊透過有效的溝通與合作策略對於提升團隊績效有正面作用；Williams 與 Falk 研究商管學院學生參與服務學習發現，有團隊合作經驗者，會獲得較高的學習效益；Hwang（2018）研究 62 個學生團隊顯示，良好的團隊合作會帶來高團隊績效。另依張同廟（2018）研究大學生參與國際志願服務顯示，人際信任對團隊效能具有預測效果。因此，本研究推論大學社團服務學習活動營隊對團隊內部互動與團隊服務績效間可能存有關聯性。故提出假設 2（H2）：社團服務學習活動營隊之團隊內部互動會正向影響團隊服務績效。

（三）團隊領導風格與團隊服務績效

不同的團隊組織擁有不同的使命與特性，而領導者的行為會影響團隊成員的行為與績效（Ceri-Booms et al., 2017；Morgeson et al., 2010）。Parker（1990）的研究指出，團隊領導是影響團隊績效的主要關鍵因子；Reader 等人（2009）的研究，不同的領導型態會直接影響團隊績效，

以及沈其泰、黃涓容與姜定宇（2014）研究台灣 46 個產業團隊的 222 位成員發現，領導者的領導行為與團隊績效之間具有正向關係。再者，在服務學習的研究領域，Romsa 等人（2017）、Wurr 與 Hamilton 的研究發現，大學生參與服務學習，學生的領導技能愈佳，整體服務成效會愈好，以及張同廟等人（2017）調查大學社團寒暑期服務學習活動營隊的結果，團隊領導行為對團隊效能有正向預測效果。因此，本研究推論大學社團服務學習活動營隊對團隊領導風格與團隊服務績效間可能存有正向關係。故提出假設 3（H3）：社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊服務績效。

（四）團隊內部互動之中介效果

就團隊而言，成員間具有相互依存的特性，因此團隊內在的運作模式可依團體動力學的理論進行分析。以往學界普遍採 IPO 模式分析居多（McGrath, 1997），而在模式的變項部分，輸入者（input-I），如團隊成員特性、團隊領導、團隊結構等；歷程者（process-P），如凝聚力、合作、溝通等，而產出者（output-O），如生產力、團隊效能、工作滿意度等。其中 Gladstein（1984）利用 IPO 模式研究團隊運作較為眾人所知，該研究以實證性模型分析群體發現，群體中的領導行為會透過群體內的互動過程進而對於群體效能產生影響；Wageman（2001）亦分析指出，不論正式或非正式的團隊，團隊領導行為已被證明可增強團隊流程進而提昇團隊效能。再者由團隊的相關實證研究顯示，王建忠（2001）研究不同的產業顯示，團隊領導會透過團隊運作的中介進一步對團隊效能產生影響，但團隊運作方式所發揮的中介作用有限；黃敏萍等人（2003）的研究指出，團隊利用人際取向為主的轉型領導行為會因團隊內互動進一步對團隊與成員效能產生中介，而 Salas 等人（2008）以啟發性模型進行分析發現，團隊領導型態會經由溝通與協調的運作過程進一步對團隊績效產生影響；Zaccaro 等人（2009）研究團隊領導與效能表現之關係發現，團隊領導行為對團隊效能產生影響效果，會透過團隊領導者對團隊內互動產生促進作用，亦即團隊內互動對團隊領導行為與團隊效能存有中介效果；Muchiri 等人（2012）的研究指出，團隊領導風格愈正向，愈有利於成員相互之間溝通與合作，進而達成團隊績效目標。根據上述，當團隊領導者的領導方式愈能發揮其效益，就能激發成員在團隊中良性互動（互信合作、坦誠溝通），進而創造高團隊績效，以及 Yang 等人（2012）的研究顯示，團隊間之溝通與合作可以有效扮演團隊領導風格與團隊績效的中介因子。

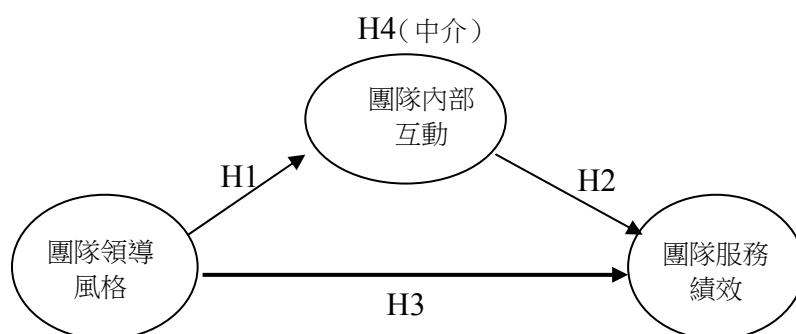
另外，由前述三個變項之間的相關理論與研究文獻來看，團隊領導風格不僅是影響團隊服務績效的重要變項，同時也會影響團隊內部互動關係，而團隊內部互動，一者受到團隊領導風格的直接影響，另一者也會直接影響團隊服務績效。本研究依此提出以團隊內部互動為中介變數的假設理論結構模式，試圖來確認大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格、團隊內互動與團隊服務績效三者相互之間的直接與間接關係，進而針對各種可能強化參與社團服務學習活動團隊提出具體建議。因此，本研究推論大學社團服務學習活動營隊團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效之間可能存有某種間接關聯。故提出假設 4（H4）：社團服務學習活動營隊之團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效間具有中介效果。

綜合以上，本研究研究假設模式（H1~H4）如圖 1 所示，大學學生社團服務學習活動團隊

領導風格對團隊服務績效有直接效果外，也透過團隊內部互動的中介進而對團隊服務績效產生間接的影響效果。在模式之中，團隊領導風格會對團隊服務績效、團隊內部互動產生正向影響，同時團隊內部互動亦會正向影響團隊服務績效。

圖 1

本研究假設模式



參、研究設計與實施

一、研究對象

本研究問卷對象為嘉義與台南兩大地區的大學社團參與服務學習活動者，針對參與寒假服務學習活動營隊進行施測，如教育優先區中小學活動營隊、社區服務活動隊等，施測時間為 108 年 1 月 25 日至 108 年 2 月 25 日止，發放方式由研究者抽出學校後寄發，並委請學務處課外活動指導組師長協助。本研究採立意抽樣方式抽出 8 所學校，國立有：嘉義大學等 3 校（6 隊），私立則有崑山科技大學等 5 校（15 隊）。為使問卷的可行性與有效性提高，本研究問卷調查採預試與正式兩種進行，預試問卷部分發放 2 校 5 個社團服務團隊，每隊 15 份，回收 67 份有效問卷，而正式問卷則發放 8 校，共 21 個服務學習社團營隊，每隊 15 份，發出 315 份樣本，最後回收 303 份經刪除 7 份無效卷，獲得 296 份的有效問卷。

二、研究工具

本研究問卷量表內容，包括團隊領導風格、團隊內部互動、團隊服務績效三個量表，以及個人基本資料等，填答方式以 Likert 式 4 點尺度量表分析方式計分，題目均採單選題，從「極不同意」到「極為同意」的選項中勾選出最接近自己看法者，分別給 1 至 4 分，得分越高，表示對該題目認同度愈高。其中團隊領導風格量表係根據理論所述與實證成果，並參考 Dionne 等人（2004）的研究，提出團隊領導風格的因素層面包括：團隊轉型領導層面（題項如：團隊領導者會瞭解每一個服務成員的心理感受等 5 題）；團隊互易領導層面（題項如：當我們團隊服務的目標達成，團隊領導者會公開給成員稱讚等 4 題）；團隊內部互動量表則參考 Dominick 等人

(1997)之團隊行為檢測量表中的合作、溝通兩個子構面，各有3題，共計6道題目，其中團隊互信合作層面，如：當團隊的工作忙不過來時，成員會彼此互相幫忙等；坦誠溝通層面，如：團隊成員們常互相討論個人所負責的服務事項等；團隊服務績效量表係參考 Rodwell 等人 (1998) 所編製的個人績效量表，共5題，例如：本服務團隊的目標達成情況良好、本服務團隊成員都有高度的熱誠、本服務團隊的工作成果與預期目標有很大的落差（反向題）、本服務團隊成員對於負責的任務都能全心投入、本服務團隊的資源運用成效良好、等，上述測量題項內容主要強調參與服務學習活動團隊的成效與態度兩方面，藉以分析團隊服務績效的情形。除了以上，本研究問卷的個人基本資料包含性別、學校屬性、就讀年級、社團職務、社團類型、社團年資、主要參與營隊屬性等項。

三、量表信、效度分析

(一) 建構量表效度

本研究根據探索性因素分析，將有效的預試問卷依總分的高低排序，以27%高低分組做為比較差異，利用獨立樣本T檢定找出題目之間的鑑別度，檢驗結果t值若大於3，且達顯著題項者保留。根據項目分析結果：1.團隊領導風格量表，其中轉型領導部分，除了「團隊領導者會鼓勵成員們以創新方式思考舊的問題」此題不符標準外，其他4題符合鑑定，再者互易領導部分，除了「團隊領導者不會主動干涉團隊成員處理事情的過程」此題未達標準外，其他皆符合；2.團隊內部互動量表共6題，皆符合標準故全部保留；3.團隊服務績效量表共5題，除了「本團隊的服務成果與預期的目標有很大的落差」此題未達標準外，其他4題符合標準。

(二) 進行因素分析

本研究利用探索性因素分析檢驗量表之建構效度，即以因素分析找出題項的構面，進行KMO取樣適切性檢定與Bartlett球型檢定，之後採主要成分因素分析法抽取共同性因素，其中團隊領導風格與團隊內部互動二個量表的因素分析，採斜交轉軸法進行分析，而團隊服務績效量表則因屬單一構面，故未予轉軸。因素分析取捨標準採特徵值大於1與題項因素負荷量大於.4者，藉以獲取更為顯著的因素構面關係。分析結果三個量表KMO值皆在.80 ($p < .001$) 以上，適合進行因素分析。各量表之因素分析結果如表1所示：團隊領導風格量表，萃取出二個因素，命名為團隊轉型領導、團隊互易領導，其共同性因素介於.49~.80，因素負荷量分別為.70~.89、.72~.78，累積解釋變異量達67.74%；團隊內互動量表，萃取出二個因素，命名為團隊互信合作、團隊坦誠溝通，其共同性因素介於.60~.70，因素負荷量分別為.81~.84、.66~.85，累積解釋變異量為65.67%；團隊服務績效量表，萃取出單一因素，命名為團隊服務績效，其共同性因素介於.53~.83，因素負荷量為.73~.91，解釋變異量為68.08%；在信度(α)方面，整體團隊領導風格量表為.83，分層面團隊轉型領導、團隊互易領導各為.86、.61；整體團隊內部互動量表為.80，分層面團隊互信合作、團隊坦誠溝通各為.77、.69；整體團隊服務績效為.84。綜合以上，本研究三個量表的效度皆高於60%的水準，具有中上的解釋水準，顯示效度良好，再者量表整體信度亦高於.80，表示內部具一致性，信度屬佳。

表 1

各研究構面因素分析及信度分析摘要表

量表名稱	因素名稱(題數)	因素負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	層面 α 值	整體 α 值
團隊領導風格	團隊轉型領導(4)	.70~.89	3.04	67.74%	.86	.83
	團隊互易領導(3)	.72~.78	1.71		.61	
團隊內部互動	團隊互信合作(3)	.81~.84	2.91	65.67%	.77	.80
	團隊坦誠溝通(3)	.66~.85	1.03		.69	
團隊服務績效	團隊服務績效(4)	.73~.91	2.72	68.08%		.84

四、資料處理

本研究問卷資料係 SPSS for Windows 21.0 套裝軟體對資料進行初步整體與預試問卷之信、效度分析，並對問卷予以修正。接著正式問卷資料經搜集後，進行數據統計與建檔作為資料庫，最後利用 AMOS 24.0 軟體進行 SEM 分析用以檢定各項研究假設模式，再依據統計分析之結果與討論，最後提出各項建議。

五、共同方法變異檢驗

本研究問卷設計為自陳式問卷，針對單一時間點與單一受試者採自陳方式收集資料所可能帶來共同方法的偏差與變異問題，為減少此現象，在施測程式上使用匿名、未明示主題等方式進行控制，以及設計反向題以提高填答者的專心度。同時，採用 Harman 單因數法做共同方法變異(CMV)檢驗，結果顯示在未轉軸的情形下，將所有保留的題目進行因素分析，結果共萃取出 5 個因子，其中第一個因子特徵值為 3.81，解釋變異量為 22.42% 小於 40% 的臨界標準(彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)，並未出現嚴重的共同方法變異問題。

肆、結果與討論

一、基本資料分析

本研究係調查南部 8 所大學、21 個服務學習活動團隊，獲得有效樣本數 296 份，樣本基本資料分析結果如下：性別：女性 172 人(58.1%)，男性 124 人(41.9%)；學校屬性：公立大學 82 人(27.7%)，私立大學 214 人(72.3%)；就讀年級：大一 76 人(25.7%)，大二 91 人(30.7%)，大三 60 人(20.3%)，大四為 69 人(23.3%)；社團職務：幹部 175 人(59.1%) 居多，非幹部者 121 人(40.9%)；社團類型：服務類 134 人(45.3%)，是最主要的樣本來源，而系學會為 52 人(17.6%)、自治性組織 49 人(16.6%)，其他類型者 61 人(20.6%)；社團年資：未滿 1 年者 127 人(42.9%) 居多，滿 1 年到未滿 2 年者 79 人(26.7%)、滿 2 年到未滿 3 年者 51 人(17.2%)、

3 年以上者 39 人 (13.1%)。主要參與營隊：教育優先區服務隊 204 人 (68.9%) 最多、其次社團社區服務隊 92 人 (31.1%) 居次，樣本大致平均。

二、敘述性統計與相關分析

本研究團隊領導風格、團隊內部互動、團隊服務績效之平均數、標準差、相關係數數據如表 2 所示，其各分層平均數介於 3.32~3.36，具有中高度的同意水準，其中單題的平均得分最低者為團隊服務績效之本服務團隊資源運用成效 2.98，而三個構面的峰度絕對值介於 .03~.21，偏態絕對值介於 .17~.80，符合小於 3 的嚴謹標準 (Kline, 2014)，顯示研究樣本具有單變數常態性，而且 Mardia 係數為 2.69 小於 48 (6*8)，代表樣本資料具有多元常態性 (Bollen, 1989)。再者變項間之相關性呈中度正相關，介於 .28~.62，符合潛在變項間之相關係數未高於 .7 之標準。此外，檢驗此三個變項之區別效度，顯示三者獲得之 AVE 平方根皆大於各成對構念間的相關係數，可見本研究構念具有「區別效度」。因此，本研究測量工具能測量所建構理論的概念。

表 2

本研究相關變項之平均數、標準差及相關係數

變 項	M	SD	峰度	偏態	區別效度				
					1.-	2.	3.	4	5
1.團隊轉型領導	3.36	.40	.73	.01	.74				
2.團隊互易領導	3.32	.43	.78	.02	.52**	.71			
3.團隊互信合作	3.35	.47	.72	.14	.34**	.28**	.81		
4.團隊坦誠溝通	3.32	.47	.89	.19	.41**	.44**	.62**	.87	
5.團隊服務績效	3.32	.44	.17	.02	.46**	.38**	.48**	.55**	.71

註：區別效度欄位中字體粗黑者為平均解釋變異量 (AVE) 的平方根。

** $p < .01$.

三、整體結構關係模式分析

本結構方程模式適配度檢定包括整體模式、測量模式與結構模式等。由於各判定指標易受樣本特性影響，故許多學者 (如 Hair et al., 2010 等) 建議宜採多種指標判斷。其次，在本研究的三個潛在變數中，團隊領導風格與團隊內部互動各有兩個觀察指標，但團隊服務績效僅以四道題目作為觀察指標，可能造成模式繁複，因此為使模式精簡，降低抽樣誤差，本研究採用目前在實務上 SEM 廣為使用的題目合併法 (item parceling)，以提升估計的穩定度與整體模型的適配 (Bandalos, 2002)，故本研究依據與問題的理論與背景加以組合，即第 1、4 題為品質與效率的概念，而第 2、3 題為行為與態度，將此二者取其平均分數合併，作為團隊服務績效的題目合併後的二個觀察指標 (TSPa、PSPb)。

(一) 整體適配度：一般評估整體模式與觀察資料的適配度，本研究參考 Hair 等人 (2010) 的建議，主要從絕對適配、增值適配與精簡適配等三種衡量指標進行模式品質之檢核，每種類型分別有 2 至 5 個檢定值作為評鑑指標。根據標準化估計值顯示，如表

3 所示，首先在絕對適配部分， χ^2 值為 8.35 ($df = 6$)， p 值為 .21 > .05，呈不顯著，代表本研究假設與觀察資料相當適配，符合虛無假設的要件，再者由其他的部分適配指標來看，在絕對適配指標方面，SRMR、GFI、AGFI 等項符合標準，且 RMSEA 值為 .04 小於 .08 之理想值，亦符合評鑑標準。其次，相對適配指標方面，CFI、NFI、TLI 等皆大於 .95 的理想值，表示本研究假設模式與獨立模式比較之下是較佳的模式。最後，精簡適配度指標，CN 值大於 200， χ^2 自由度比值 1.39 小於 3，皆符合理想值。綜觀本研究整體模式的考驗結果，各評鑑指標能符合理想標準，顯示整體模式可被接受。

表 3

本研究結構方程模式之整體適配度檢定結果摘要表

檢定項目	適配標準	結果	評斷
絕對適配指標			
χ^2 值 (p -value)	$P > .05$	8.35 ($p = .21$)	符合
GFI	$> .90$	.99	符合
AGFI	$> .90$	.97	符合
SRMR	$< .05$	.20	符合
RMSEA	$< .08$	.04	符合
相對適配指標			
CFI	$> .90$	1.00	符合
NFI	$> .90$	.99	符合
TLI	$> .90$	.99	符合
精簡適配指標			
CN	> 200	594	符合
χ^2/df	介於 1~3 較佳	1.39 (8.35/6)	符合

(二) 測量模式：測量模式之評鑑指標包含聚合效度、個別信度、構念信度與平均變異抽取量等項。分析結果如表 4，各觀察指標負荷量皆大於 .5，其 t 值亦大於 1.96 ($p < .05$ 或更好)，符合標準；觀察變項個別信度 (R^2 值) 介於 .48-.76，其中僅有 1 個指標略低於 .5 (十分接近)，說明了收斂效度大致能符合評鑑標準，再者潛在變項團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效的組成信度分別為 .70、.78、.81，皆大於 .7，代表本研究模式的構念信度尚可；而平均變異抽取量，分別為 .53、.64、.68，皆達到大於 .5 的標準值，表示具有不錯的收斂效度。由上可知，本研究測量模式檢定結果符合標準，代表此模式對觀察資料具有一定的解釋力。

表 4

本研究結構模式之測量模式檢定結果摘要表

變項	標準化參數估計值	個別信度	組成信度	平均變異抽取量
變項：團隊領導風格				
團隊轉型領導	.76	.58	.69	.53
團隊互易領導	.69	.48		
變項：團隊內部互動				
團隊互信合作	.72	.52	.78	.64
團隊坦誠溝通	.87	.76		
變項：團隊服務績效				
TSPa	.83	.68	.81	.68
TSPb	.85	.72		

（三）結構模式

根據圖 3 所示，三個潛在變項的觀察變項皆具貢獻度，其貢獻度大小，團隊領導風格之二個觀察變項皆呈顯著水準，且標準化參數值（結構係數）為.76、.69，表示觀察。變項可作為團隊領導風格的衡量指標，其中以團隊轉型領導為最重要的指標；團隊內部互動，二個觀察指標皆呈顯著水準，且標準化參數值為.72、.87，代表此觀察變項可作為團隊內部互動的衡量指標，其中坦誠溝通指標最具貢獻度；在團隊服務績效方面，四項觀察指標皆呈顯著水準，且標準化參數值為.83、.85，代表此觀察變項可作為團隊服務績效的有效衡量指標，其中第 TSPb（即態度組合因素）為最主要的指標。

綜合以上，本研究結構模式適配度，不僅卡方值呈不顯著，達到符合虛無假設的條件，以及所有觀察指標變數皆符合標準，而且理論模式與觀察資料之整體模式效度良好，此說明了本研究整體模式為可接受的模式，因此樣本資料可用來解釋實際的觀察資料。

四、團隊領導風格、團隊內部互動對團隊服務績效之影響

為了瞭解研究變項其直、間接之影響效果，本研究以結構方程模式驗證變項間之因果關係，並進行假設驗證。結果如表 5、圖 2、圖 3 所示。

（一）團隊領導風格會正向影響團隊內部互動

根據分析顯示，團隊領導風格對團隊內部互動的影響具有顯著性，其直接效果值為.65（ $CR=6.62, p < .001$ ），此說明了團隊領導風格會直接且正向影響團隊內部互動，也就是社團服務學習活動營隊之團隊領導者若採用轉型領導與互易領導的風格愈明顯，則在團隊內部的互信合作、坦誠溝通上會愈順暢。換言之，團隊領導者的領導作風能建立明確的服務計畫願景、並以身作則來激勵成員努力把服務事項做得更好，並且適時關心團隊每位成員，如此對團隊組織的互動氛圍更有正向助益。由上述的說明可知，本研究結果能呼應相關理論與實證研究（Lehmann-Willenbrock et al., 2015; Somech, 2006; Tannenbaum et al., 1961）。因此本研究假設 1：

大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊內部互動。驗證結果獲得支持。

（二）團隊內部互動會正向影響團隊服務績效

根據分析顯示，團隊內部互動對團隊服務績效的影響具有顯著性，其直接效果值為.40（ $CR=4.07$ ， $p<.001$ ），此代表團隊內部互動會直接且正向影響團隊服務績效，也就是當團隊成員們展現互信合作、坦誠溝通的互動關係愈佳，其團隊的服務成果、目標達成、計畫進度掌控、資源運用等績效表現會愈高。根據組織行為的理論與實證研究，在團隊運作過程中，成員之間若能開誠佈公進行溝通，就比較容易了解彼此的想法，減少彼此間意見不一致的現象，此將有利於提高整體團隊的互信度與合作度，也能如期完成任務，進而提升團隊績效。Mezirow 與 Taylor（2009）在其轉化學習的理論中指出，組織內的互動機會愈多，人際間相互合作愈佳，將會帶來好的成果。據此，本研究結果除可呼應黃家齊與許雅婷（2006）、張同廟（2018）的研究之外，也與 Hwang（2018）、Thompson（2011）、Williams 與 Falk（2010）等人的研究相符。因此本研究提出的研究假設 2：大學社團服務學習活動營隊之團隊內部互動會正向影響團隊服務績效。驗證結果獲得支持。

（三）團隊領導風格會正向影響團隊服務績效

根據分析顯示，團隊領導風格對團隊服務績效的影響具有顯著性，其直接效果為.36（ $CR=3.39$ ， $p<.001$ ），此說明了團隊領導風格會直接且正向影響團隊服務績效，也就是服務團隊領導者依其個人魅力，建立願景，進行個人關懷與啟發智力，或運用獎勵、預防措施等方式來促使成員努力投入服務學習，這些領導風格與行為最終都將會影響服務團隊的績效表現。由上說明，團隊領導風格與團隊服務績效的實證結果與張同廟等人（2017）、Romsa 等人（2017）的研究發現皆有其相似之處，顯示社團服務學習活動營隊，其團隊領導者採轉型領導與互易領導的作風愈明顯，對整體團隊服務績效的提升愈有助益。因此本研究假設 3：大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊服務績效。驗證結果獲得支持。

（四）團隊內部互動的中介效果

本研究根據 Baron 與 Kenny（1986）提出驗證中介效果需透過三條迴歸方程式進行，同時應滿足四個條件，包含：條件一，團隊領導風格能顯著預測團隊內部互動；條件二，團隊內部互動能顯著預測團隊服務績效；條件三，團隊領導風格能顯著預測團隊服務績效；條件四，當團隊領導風格與團隊內部互動同時預測團隊服務績效，原團隊領導風格對團隊服務績效的影響效果較未置入團隊內部互動時號減弱或不顯著，若效果減弱，稱為部分中介，若變為不顯著，則稱為完全中介，藉此中介變數的分析能更完整的探究影響機制的內涵（Imai et al., 2014；MacKinnon & Fairchild, 2009）。一般而言，檢驗中介的方法利用結構方程模式（SEM）或階層迴歸分析進行檢驗者皆有，本研究係採結構方程模式進行分析。

針對中介模式之檢定，本研究參考 Fu 等人（2007）的作法，利用 SEM 進行考驗中介效果（彭淑玲、程炳林，2020）。即本研究透過兩個模式以滿足 Baron 與 Kenny（1986）所提出的

中介效果驗證，其一先驗證團隊領導風格在未透過團隊內部互動的中介對團隊服務績效的直接影響效果，研究顯示具有顯著影響效果，其效果值為.72（ $CR=6.19, p < .001$ ）。接著加入了團隊內部互動作為模式的中介變項，結果團隊領導風格對團隊服務績效的直接效果由.72 下降至.36，代表團隊領導風格對團隊服務績效的影響被團隊內部互動因素所部分中介，顯示團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效之間能發揮中介作用，其整體結構模式產生的間接效果值為 $.65 \times .40 = .26$ （ $CR=.48/.14=3.43, p < .001$ ），具有部分中介作用，符合 Baron 與 Kenny (1986) 所提出之中介要件，支持本研究假設 4。

此外，學界亦普遍認為，採用 Sobel 中介檢定法相較於 Baron 與 Kenny 的中介方法，具有較強的統計檢定力，因此本研究亦利用 Sobel (1982) 提出的中介檢驗法，該法採取迴歸係數（未標準化）乘積進行中介效果考驗，檢測獲得的 Z 值為 7.24，達顯著水準（ $p < .001$ ），亦支持研究假設 4。再者近來學界針對中介效果檢定，建議使用拔靴法（Bootstrap）以提高估計值的正確性，因此本研究將所有估計值設定在 95%信心水準下，經重複抽樣 2000 次檢驗中介模式之間接效果是否顯著，分析結果獲得的信賴區間在 BC 部分為 0.12~0.48（ $p < .01$ ），PC 部分為 0.11~0.46（ $p < .01$ ），兩者信賴區間皆不包含 0，由此可判斷出模式具中介效果，因此本研究假設 4 再次獲得支持。由上可知，大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格會透過團隊內部互動的間接作用進而影響團隊服務績效。據此，本實證研究結果對照過往的文獻，雖少有直接的研究可資印證，但由許多的相關研究（如王建忠，2001；Gladstein, 1984；Muchiri et al., 2012；Reader et al., 2009；Yang et al., 2012）所提出的理論模式與實證研究其結果不謀而合。因此本研究假設 4：大學社團服務學習活動營隊之團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效間具有中介效果。驗證結果獲得支持。

另就直接與間接之效果而言，由表 5 得知，在直接效果方面，團隊服務績效受到團隊內部互動的影響較大（.40），代表本研究模式團隊內部互動是提升團隊服務績效的主要變數，而團隊領導風格的影響程度居次（.36），亦具有直接影響效果。而在間接效果方面，「團隊領導風格」透過「團隊內部互動」對「團隊服務績效」的間接效果值為.26，故從直接與間接的結果來看，團隊領導風格對團隊服務績效的影響路徑係數，其直接效果.36 高於間接效果.26，故由此兩種預測效果值所得到的結果可發現，本研究模式其間接效果值略低於直接效果的表現，此一結果與王建忠（2001）的研究發現一致，亦即團隊領導行為對團隊效能的影響效果高於團隊領導透過團隊內互動的間接作用進一步影響團隊效能。

（五）綜合討論

本研究團隊領導風格、團隊內部互動對團隊服務績效之影響皆有顯著關係，此反映了大學社團服務學習活動營隊所展現出的團隊領導風格愈正向，其團隊內部互動愈佳，團隊服務績效亦會愈高。而在中介效果檢測方面，本研究除了利用 Baron 與 Kenny 提出的中介檢定法，也使用 Sobel 檢定法進行分析，同時亦採 Bootstrap 估計法等進行中介檢驗，結果皆確切印證了團隊領導風格透過團隊內部互動的間接作用進而影響團隊服務績效，團隊內部互動具有部分中介效果，亦即團隊領導風格-團隊內部互動-團隊服務績效的組織行為模式概念是可行的，且具互補

作用(林鈺琴、彭台光, 2012)。其次, 本研究也利用兩種模式進行比較有無團隊內部互動此中介變數, 對於團隊領導風格影響團隊服務績效的效果是否有不同, 結果顯示具部分中介, 符合 Baron 與 Kenny 的中介檢驗要件。再就模式預測效果而言, 本研究分析獲得的直接效果大於間接效果, 所代表的意義: 1. 團隊領導風格對團隊服務績效存有較強的直接效果; 2. 團隊領導風格會透過團隊內部互動影響團隊服務績效的間接效果較低, 即中介模式之間接效果沒有直接效果強, 但此間接效果仍具有一定程度顯著重要性。此一結果吾人可從目前社團服務學習活動營隊的運作情形觀之, 社團寒暑期服務學習活動所組成的團隊, 其團隊領導者的產生係以具有服務經驗者為主, 本研究分析團隊領導的觀點係結合人際取向為主的轉型領導風格與工作取向為主的互易領導風格, 根據理論所述, 此類型領導風格更能有效領導成員達成個人負責的工作或任務, 亦有助於提昇團隊服務績效。然而, 本研究團隊領導風格直接影響團隊服務績效的效果較透過團隊內部互動的間接效果大, 代表團隊領導風格與團隊服務績效間可能存有其他重要的中介變項, 值得後續研究者關切。另由路徑係數分析結果來看, 其直接與間接之效果兩者合計後的整體效果為.62, 其中間接效果占整體效果的比率為 41.9 (.26/.62), 高於 20%, 根據 Bollen (1989) 指出間接效果占整體效果的比例, 若解釋變異量 (VAF) 小於 20% 則表不具中介效果, 但介於 20% 至 80% 則具部分中介。不過, Hayes (2013) 在其著作中曾提及, 中介效果不論是完全與部分, 由於過於依賴樣本數大小所產生的效果區別, 其實並沒有實質性或理論上的意義。總言之, 本研究結果可印證團隊內部互動對團隊領導風格與團隊服務績效具有中介效果。

由以上的說明並依先前文獻所述, 社團服務學習活動營隊組成的目的主要在於服務社區, 是一種公益的服務行為, 透過有效的團隊領導風格促發成員溝通合作, 繼而提昇團隊服務績效。故研究顯示團隊領導風格會對團隊服務績效產生正向影響, 而且在加入團隊內部互動的中介因子後, 其直接效果因中介因素而降低其影響力(由.72 降至.36)。理論上, 透過團隊內部的互動關係, 會在團隊中創造出一種「螺絲效應」, 藉以提昇團隊領導風格與團隊服務績效間之效果。本研究社團服務學習活動營隊是一種屬於密集式社區服務, 為使任務有效完成, 成員之間需有高度信賴的團隊合作與溝通協調, 才不會在心理上產生妨礙團隊內部互動的情況(如督促、自私、衝突等)。因此在此氛圍下, 團隊領導者領導方式更能有效發揮, 凝聚成員的向心力, 進而促進團隊內部互動良好, 激發團隊服務績效的提高。另外, 根據 Bass 與 Avolio (1993) 的研究, 一個良好的且有效能的團隊領導, 領導者的帶領方式會使團隊運作產生契合, 並能激發成員的潛力與熱誠, 而且會不斷地自我超越與突破, 並適時關懷與讚賞, 會為組織帶來更高的效能。Kieismeier (2017) 的研究指出, 那裡有服務機會, 就會有領導產生, 並進一步表示, 領導者應採取有益於他人的行動, 同時讓人一起共同參與。再者 Schaffer 與 Manegold (2018) 研究社區服務學習領導方案的結論中歸納指出, 在設計服務學習團隊的各種活動項目時, 團隊的任務分配應依組織的結構而設計出有利於團隊的合作過程和凝聚力, 也就是當團隊成員了解其任務相依度時, 成員們更會相互支持, 努力實現團隊的績效目標。由此可知, 大學社團服務學習活動採取團隊領導模式, 將會對團隊績效產生較大的效果。

整而言之, 本研究在理論上, 所提出的結構方程模式用以詮釋大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格透過團隊內部互動的中介作用有助於提昇團隊服務績效, 團隊領導風格是團隊

服務績效的主要影響因素，對於研究團隊設計實不可忽視，而在實務上，社團服務學習活動營隊可藉助團隊內部互動的模式，除利於增進成員間彼此的合作與互信外，同時亦促使團隊領導者與成員能針對服務工作的各項問題能坦誠溝通，在互信的基礎下，共同處理所要解決的事情，此值得社團服務學習活動者運用參考。簡言之，本研究根據理論的論證團隊領導風格與團隊服務績效的關係是存在的，也依理論推論團隊內部互動的中介作用，是符合檢驗中介模式的邏輯。

綜合以上的分析與說明，本研究根據理論與文獻所提出四項假設的驗證結果（如表 5 所示），皆獲得實證上的支持。

表 5

本研究潛在變數間的影響效果

變項關係	直接效果	間接效果	總效果	結果
假設 1：大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊內部互動	.65***		.65***	成立
假設 2：大學社團服務學習活動營隊之團隊內部互動會正向影響團隊服務績效	.40***		.40***	成立
假設 3：大學社團服務學習活動營隊之團隊領導風格會正向影響團隊服務績效	.36***	-	.36***	成立
假設 4：大學社團服務學習活動營隊之團隊內部互動在團隊領導風格與團隊服務績效間具有中介效果		.26***	.62***	成立

*** $p < .001$.

圖 2

本研究結構方程模型圖（無中介模式）

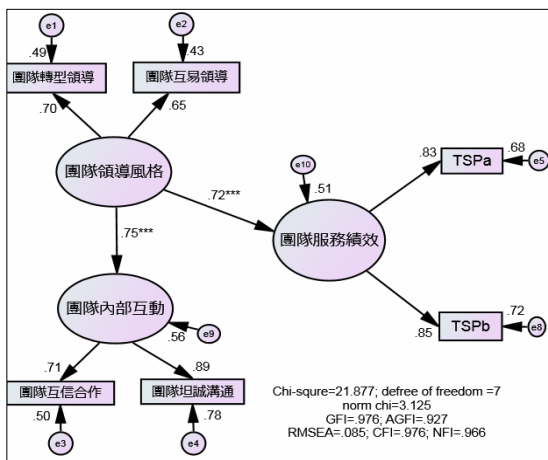
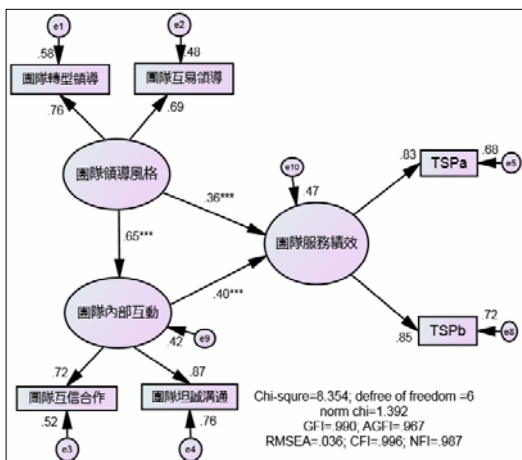


圖 3

本研究結構方程模型圖（中介模式）



伍、結論與建議

一、結論

本研究的主要目的在探討團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效之因果關係，並分析團隊內部互動的中介效果情形，同時針對各項研究問題所提出的假設，進行分析與研究假設的驗證，最後根據研究發現將其歸納結論如下：

（一）團隊領導風格、團隊內部互動對團隊服務績效的整體模式適配度良好

大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效關係之理論模式與資料皆符合適配的標準。就整體模式適配度而言，所有評鑑指標皆符合標準值，且理論模式與觀察資料之整體模式呈現良好效度，代表本研究整體模式為可被接受的模式，因此本研究樣本資料可以用來解釋實際的觀察資料。

（二）團隊領導風格與團隊內部互動會對團隊服務績效產生直接與間接的效果

大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格與團隊內部互動對團隊服務績效的影響結果：

- 1.直接效果：團隊領導風格會直接正向影響團隊服務績效，即社團服務學習活動營隊之團隊領導風格對團隊服務績效有顯著預測效果；團隊領導風格會直接正向影響團隊內部互動，即社團服務學習營隊之團隊領導風格對團隊內部互動有顯著預測效果；團隊內部互動亦會直接正向影響團隊服務績效，即社團服務學習營隊之團隊內部互動對團隊服務績效有顯著預測效果，三個變項的直接效果皆呈顯著性。
- 2.間接效果：團隊領導風格會透過團隊內部互動的間接作用進一步影響團隊服務績效，團隊內部互動能發揮部分的中介效果。也就是影響社團服務學習活動營隊之團隊服務績效因素，較強大的因素為團隊內部互動。因此當大學生參與社團服務學習活動營隊時，可從團隊中藉由成員們之間的良好互動，秉持互信合作與坦誠溝通的信念與原則，以協助服務學習團隊提升績效。

整而言之，本研究所得到的發現，大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格、團隊內部互動會對團隊服務績效產生直接與間接的影響，說明了團隊領導風格-團隊內部互動-團隊服務績效的連結關係，而且本實證研究結果與以往的相關研究相近，所提出的四項假設驗證亦獲得支持。

二、建議

本研究結果，期能促進大學社團服務學習活動營隊在團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效之表現提升，茲提出在實務上與學術上的建議如下：

（一）在實務方面

1. 加強社團服務學習成員之間溝通與合作，以提升團隊服務績效

本研究結果發現，團隊內部的互信合作與坦誠溝通的雙因素，有助於提升團隊服務績效。由於大學社團寒暑期服務學習活動營隊，其團隊成員的組成來源主要來自於本身社團，但也可能有個人報名參加者，所以為了能強化團隊成員的情感與互動，在實際操作上，服隊應建立一套長遠的人力資源制度，像是成員的招募甄選與任務分配，能具有團隊運作的概念，此除了可以知曉成員的配合度外，以及有效傳承執行任務的能力，再者亦可訓練其如何面對問題的解決能力，例如：溝通技巧與協調方式，促使成員和成員之間產生互信感與合作力等。另外，服務前實施訓練與操作對於團隊的成功運作影響甚大，此可利用已具服務經驗者來帶領尚無經驗者，以減少錯誤的重複發生，且能加強初次服務的成員其適應力與認同感，鼓舞其願意真誠的投入服務，進而有效提高團隊服務績效。

2. 妥善運用團隊所需要的領導方式，以增強團隊運作與服務績效

由本研究結果可以得知，團隊領導風格會直接且正向影響團隊服務績效，其影響程度高於團隊內部互動，服務學習活動營隊應採取團隊領導方式給予重視與強化，不宜過度強調任務工作與績效達成。因此欲使團隊領導的影響力發揮作用，可採取的做法：建立明確的社團服務組織規章制度，以強化服務團隊的紀律。由於社團服務學習營隊的組成較不嚴謹，需團隊領導者針對服務特性訂定相關守則來規範成員的行為，使團隊運作更順暢；其次，透過平時社團活動的培訓，讓服務者能與他人互動與共事，例如：學校可辦理社團服務領導力培訓活動等，來涵養社團幹部團隊領導的理念、策略與做法，達成組織的任務與目標。

3. 強化團隊資源的運用與控管，有效提升團隊服務績效

本研究發現在團隊服務績效中受試者對資源運用成效的平均感受較低，代表資源取得與使用並未達到合理與平衡。一般而言，社團寒暑期服務營隊資源並不充足，尤其是經費使用問題一直以來常被提出討論與建議。雖說服務隊經費來源含有自籌、學校、政府或其他校外單位的贊助等，看似很廣且多元，但是由於受到活動天數、人力、經驗與地點等因素影響，經費等各項資源運用成效並不理想，顯示做好開源與控管十分重要。因此可行做法：在學校行政方面，可針對社團服務學習活動營隊之幹部進行事前預算規劃與使用說明會，使其了解開源節流的重要性；在社團本身方面，由於服務隊的服務型態與內容有所不同，且不同的成員有不同經驗與想法，故應訂定專款專用的服務隊經費使用辦法，來控管活動營隊的預算與使用原則等，如此方可有效能的運用各項資源來提升團隊服務績效。

（二）在學術方面

過去探究企業組織的團隊領導與團隊效能雖呈顯著正向關係，但以團隊內部互動作為中介角色，來探討團隊領導風格與團隊服務績效的影響模式卻少被提出。本研究從團隊理論的觀點出發，發現團隊內部互動對團隊領導風格與團隊服務績效的影響具有部分中介。也就是社團服務學習活動營隊的團隊領導風格除了會直接影響團隊服務績效之外，也會透過團隊內部互動的

間接作用亦有助於提昇團隊服務績效。因此本研究利用結構方程模式驗證大學社團服務學習活動營隊的團隊領導風格、團隊內部互動與團隊服務績效的中介模式是適用的，同時本研究亦支持 IPO 所提出的團隊運作模式，本研究結果對於理論與實務的貢獻實具有重要的意涵與價值，並可供社團服務學習活動營隊運用團隊運作模式的重要參考。

（三）在研究限制與後續研究方面

1. 研究限制部分

由於本研究僅施測部分南部兩地大學參與社團服務學習活動者，研究資料屬橫斷面，研究結果並不能完全推論至全國，未來研究可考慮將調查對象適度地擴展到不同區域層面或全國大學進行更廣泛研究，以驗證自變數、中介變數與應變數之間的因果關係。其次，就問卷預試樣本數而言，一般而言，有些學者建議預試問卷取樣數最好超過 100 個，建立抽樣的品質與可靠，而本研究預試問卷僅用有效樣本 67 份作為項目分析以及探索性因素分析之用，雖樣本數有達到分量表題目數量的 5 倍（吳明隆、涂金堂，2013），但仍可能影響問卷的穩定性，因此為使預試題目的評估更適切，後續進行抽取大學生參與社團服務學習團隊的預試樣本以超過 100 份為宜，以利真實反應與建立問卷分析的效度與信度。再者由於本研究在進行模式驗證之前，先針對樣本背景變項包括性別、學校屬性、就讀年級、社團職務、社團類型、社團年資、主要參與營隊屬性等變項進行單因子變異數分析，結果顯示大多未達顯著差異，因此本研究所得僅可視為一種概括性之結果，未必能適用所有關於服務學習類型的團隊。最後，本研究以大學社團參與服務學習活動團隊作為研究對象，故研究結果不宜類推至其他團隊類型，若欲類推，則必須更加留意。

2. 後續研究部分

本研究雖驗證團隊內部互動對團隊領導風格與團隊服務績效具有部分中介，但其產生的間接效果未大於直接效果，可見此中介效果的理論性尚有待探究與發展的空間，也代表在這變數之間仍可能存有其他的中介變數，期望後續研究者可持續探究其他的中介變數，例如：團隊組織文化、團隊凝聚力、團隊氣氛等，再者亦可考慮從較實務面的干擾變數著手分析，如服務環境、人格特質等因素，使研究結果更廣泛與周延。其次，不同屬性之社團，其團隊可能因服務環境而有很大的差異，後續研究可針對帶隊教師與學生進行訪談，深入分析並予歸類，確立更具可信的量表。再者未來相關的研究，可針對服務團隊進行行動研究，亦可以訪談方式進行，加入混合研究模式，擴大研究的成效。再者本研究資料來源皆由服務學習團隊成員自評衡量而得，可能會有共同方法變異的問題，因此提出補救方式，如題目調整、隱匿意義、題目反向等方式，測試結果雖未有高共同方法變異問題，然而仍建議未來研究設計之樣本可以採用更多來源的方式，如針對帶隊教師進行服務團隊之評量等，以避免單一來源共同方法變異的產生，使研究方法更為嚴謹才是。另外，本研究主要利用結構方程模式進行團隊領導風格對團隊內部互動、團隊服務績效的影響關係，並未對不同的團隊領導風格包含轉型領導風格、互易領導風格進行效果之比較與驗證，此部分後續研究者可再深入探討之。

參考文獻

- 王建忠（2001）。**團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果**[未出版的碩士論文]。國立臺灣大學。
- 田靜婷、徐克成（2012）。**組織行為－團隊與團隊工作**。新頁。
- 李育齊、徐珮華、劉若蘭（2014）。大學生參與暑假社團服務學習課程品質、課程投入與學習成果關係研究－以臺灣師範大學為例。**學生社團學刊**，2，1-28。
- 沈其泰、黃涓容、姜定宇（2014）。領導者的團隊情緒領導行為與團隊效能：團隊社會交換關係與知覺風險程度的干擾效果。**人力資源管理學報**，14（2），55-80。
- 林鈺琴、彭台光（2012）。組織研究的中介檢測：緣起、爭議、研究設計和分析。**管理學報**，29（4），333-354。
- 吳明隆、涂金堂（2013）。**SPSS 與統計應用分析（二版）**。五南。
- 徐明（2005）。大學生社團服務學習經驗與關懷道德發展歷程關係研究。**公民訓育學報**，17，1-22。
- 秦夢群（2017）。**教育行政理論與模式**。五南。
- 曾騰光（1994）。大學生對志願工作特質的認知和參與意願之研究。**東海學報**，35，151-172。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。**管理學報**，23（1），77-98。
- 彭淑玲、程炳林（2020）。學生為何作弊？以條件化間接效果考驗課室目標結構、個人成就目標、無聊與作弊之關。**教育心理學報**，51（3），387-414。
- 陳彰儀（2016）。團隊領導與效能。**T&D 飛訊**，216，1-16。
- 張同廟（2018）。點亮世界：國際志工大學生人際信任與團隊效能關係探討。**學生社團學刊**，6，1-26。
- 張同廟（2019）。大學服務學習課程品質、希望感與學習成效之研究。**教育學刊**，53，41-80。
- 張同廟、柳金財、簡信男（2017）。團隊領導與團隊效能關係之探討－以大學社團服務學習營隊為例。**學生社團學刊**，5，21-42。
- 黃敏萍（2000）。**跨功能任務團隊之結構與效能－任務特性與社會系絡之影響**[未出版的博士論文]。國立台灣大學。
- 黃敏萍、鄭伯壘、王建忠（2003）。轉型領導、團隊內互動及團隊與成員效能：IPO 模式之驗證。**管理學報**，20（3），397-427。
- 黃春枝（2009）。大學生社區服務態度之研究。**教育與心理研究**，29（2），291-318。
- 黃家齊、蔡達人（2003）。團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效。**台大管理論叢**，13（2），233-280。
- 黃賀（2013）。**組織行為：影響力的形成與發揮**。前程。
- Anderson, C. R. (1995). *Management: Skills, functions and organization performance*. Win C. Brown.
- Arendorf, J. R., & Andenoro, A. C. (2009). Engaging millennial students in leadership education. *Educational Considerations*, 37(1), 19-24.

- Astin, A., & Oseguera, L. (2012). Pre-college and institutional influences on degree attainment. In A. Seidman (Ed.), *College student retention: Formula for student success* (pp. 119-145). American College on Education/Praeger Series on Higher Education.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9, 78-102.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The free Press.
- Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon & Schuster.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). Academic Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge*. HarperCollins.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Buch, K., & Harden, S. (2011). The impact of a service-learning project on student awareness of homelessness, civic attitudes, and stereotypes toward the homeless. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(3), 45-61.
- Burth, H. P. (2016). The contribution of service-learning programs to the promotion of civic engagement and political participation: A critical evaluation. *Citizenship, Social and Economics Education*, 15(1), 58-66.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management. A complete guide to models, tools and techniques of organizational change* (3rd ed.). Kogan Page.
- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178-192.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Dominick, P. G., Reilly, R. R., & McGourty, J. W. (1997). The effects of peer feedback on team member behavior. *Group & Organization Management*, 22(4), 508-520.
- Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2007). *Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study. A report from the multi-institutional study of leadership*. National

- Clearinghouse for Leadership Programs.
- Eyler, J. (2002). Reflection: Linking service and learning-linking students and communities. *Journal of Social Issues*, 58(3), 517-534.
- Eyler, J., & Giles, D. E. (1999). *Where's the learning in service-learning?* Jossey-Bass.
- Fertman, C. I., White, G. P., & White, L. J. (1996). *Service learning in the middle school: Building a culture of service*. National Middle School Association.
- Fu, A. T., Ko, H. C., Wu, J. Y. W., Cherng, B. L., & Cheng, C. P. (2007). Impulsivity and expectancy in risk for alcohol use: Comparing male and female college students in Taiwan. *Addictive Behaviors*, 32(9), 1887-1896. doi: 10.1016/j.addbeh.2007.01.003
- Geroge-Paschal, L., Hawkins, A., & Graybeal, L. (2019). Investigating the overlapping experience and impacts of service-learning: Juxtaposing perspectives of students, faculty, and community partners. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 25(2), 43-61.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2016). Making teamwork work: Team knowledge for team effectiveness. *The Journal of Psychology*, 150(3), 300-317.
- Hackman J. R. (1987). The design if work team. *Handbook of organizational behavior*, 20, 315-341.
- Hair, J. F., Black. W. C., Babin. B. J., & Anderson. R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed). Pearson Prentice Hall,.
- Hatcher, J. A., & Studer, M. L. (2015). Service-learning and philanthropy: Implications for course design. *Theory into Practice*, 54(1), 11-19.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership* (2nd ed.). Pearson Education.
- Hwang, M. I. (2018). Relationship between teamwork and team performance: Experiences from an ERPsim competition. *Journal of Information Systems Education*, 29(3), 157-167.
- Imai, K., Keele, L., Tingley, D., & Yamamoto, T. (2014). Comment on pearl: Practical implications of theoretical results for causal mediation analysis. *Psychological Methods*, 19, 482-487.
- Jacoby, B. (1996). *Service-learning in higher education: Concepts and practices*. Jossey-Bass.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Kang, H., Yang, H., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59, 1681-1710.
- Kielsmeier, J. (2017). *Bringing learning to life through service*. Association for middle level education. <http://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet.aspx?ArtMID=888&ArticleID=210>.
- Kline, R. (2014). *Principles and practice of structural equation modeling* (4nd ed.). The Guilford Press.
- Kozlowski, S. W., Grand, J. A., Baard, S. K., & Pearce, M. (2015). Teams, teamwork, and team effectiveness: Implications for human systems integration. In D. A. Boehm-Davis, F. T. Durso & J. D. Lee (Eds.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of human systems integration* (pp. 555-571). American Psychological Association.
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. (2015). To examine the influence of emotional intelligence on team outcomes via the mediating mechanism of transformational leadership. *Management and Organizational Studies*, 2 (1), 120-135.
- Lehmann-Willenbrock N., Meinecke A. L., Rowold J., & Kauffeld S. (2015).How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26, 1017-1033.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- MacKinnon, D. P., & Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), 16-20.
- Manegold, J. G., Schaffer, B. S., Arseneau, E., & Kauanui, S. K. (2019). Social innovation and poster presentations: Service-learning for business students in a team-based course. *Journal of Education for Business*, 1-7. doi: 10.1080/08832323.2019.1680519
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-76.
- McGowan, V. F. (2017). An assessment of service learning objectives and outcomes. *Journal of Transformative Learning*, 4(2), 43-55.
- McGrath, J. E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of that past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7-27.
- Mezirow, J., & Taylor, E. W. (2009). *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*. John Wiley & Sons.
- Moely, B. E., & Ilustre, V. (2019). Service involvement and civic attitudes of university alumni: Later correlates of required public service participation during college. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 25(1), 30-42.

- Morgeson, F., DeRue, D., & Karam, E. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., & Walumbwa, F. O. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organizational outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(7), 662-683.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice* (5th ed.). Sage.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. Jossey-Bass.
- Reader, T. W., Flin, R., Mearns, K., & Cuthbertson, B. H. (2009). Developing a team performance framework for the intensive care unit. *Critical Care Medicine*, 37(5), 1787-1793.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Prentice-Hall.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37(3 & 4), 277-293.
- Romsa, B., Romsa, K., Lim, J., & Wurdinger, S. (2017). Undergraduate sport management students' perceptions of leadership skills through service learning. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 129-147. doi:10.12806/V16/I2/R8
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Schaffer, B. S., & Manegold, J. G. (2018). Investigating antecedents of task commitment and task attraction in service learning team projects. *Journal of Education for Business*, 93(5), 222-232.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Snell, R. S., Chan, M.-L., Ma, C.-K. & Chan, C.-M. (2015). A road map for empowering undergraduates to practice service leadership through service-learning in teams. *Journal of Management Education*. 39(3), 372-399.
- Stoecker, R. (2014). Extension and higher education service-learning: Toward a community development service-learning model. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 18(1), 15-42.
- Szilagyi, A. D., & Wallar, M. J. (1980). *Organizational behavior and performance* (2nd ed). Good-Year.
- Tannenbaum, R. J., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.
- Thompson, L. (2011). *Making the team: A guide for managers*. Prentice Hall.
- Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 363-381.

- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12, 559-577.
- Williams, P. H., & Falk, A. (2010). Service learning and millennial students: Benefits and challenges to a team-based approach. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 13(3), 16-24.
- Wurr, A. J., & Hamilton, C. H. (2012). Leadership development in service-learning: An exploratory investigation. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(2), 213-239.
- Yang, L. -R., Wu, K. -S., Wang, F. -K., & Chin, P. -C. (2012). Relationship among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Qual Quant*, 46, 207-219.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *The organizational frontiers series. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (p. 83-111). Routledge/Taylor & Francis Group.