airiti Library

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

從組織文化到運動團隊文化：研究的回顧與整理

doi:10.6162/SRR.2006.85.13

大專體育, (85), 2006

The University Physical Education & Sports, (85), 2006

作者/Author： 謝明輝;高三福

頁數/Page： 92-97

出版日期/Publication Date：2006/08

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

http://dx.doi.org/10.6162/SRR.2006.85.13

DOI Enhanced

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，
是這篇文章在網路上的唯一識別碼，
用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 http://doi.airiti.com

For more information,

Please see: http://doi.airiti.com

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

最完整的學術整合查詢平台—華藝線上圖書館 ● http://www.airitilibrary.com ● Find more academic articles on Airiti Library

大專體育第 85 期／95 年 8 月

從組織文化到運動團隊文化：研究的回顧與整理

謝明輝／國立政治大學體育室
高三福／國立新竹教育大學體育室

壹、前言

乍聽之下，運動團隊文化似乎是一個新的名詞，事實上早在 1987 年著名的運動心理學者 Martens(1987)在「美國教練效能課程」所出版之＜運動心理學教練指南＞一書就曾指出「團隊文化是一個團隊做事的方式，是滋養團隊心理的社會結構工程(social architecture)，與建立成功的氣候有關」。然而，有關運動團隊文化的探討還在發展階段，對於運動團隊文化的機制與相關影響，仍有很大的探討空間。

因此，本文擬從組織文化來談運動團隊文化，說明運動團隊文化與組織文化的關係，以及對運動團隊文化的概念發展、測量工具與相關研究做一整理。希望藉此相關理論的介紹與整理，能提供給對團隊文化有興趣的研究同好作爲參考。

貳、組織文化

一、組織文化研究的興起

組織文化是組織心理學所研究的一項重要課題，但回顧以往的文化研究最早可追溯到 1930 年代初期，是社會學家與人類學家所研究的範疇之一(McCormick & Tiffin, 1970)。在 70 年代末與 80 年代初，由於日本多國或跨國組織(multinational or transnational organization)成功地控制許多市場，擊敗同類型的美國公司，使美國夢(american dream)遭受到重大打擊，進而引起美國學者及管理階層的自省，並產生企業觀點的轉變，使得組織文化逐漸受到重視，並且廣泛運用到企業管理場域，甚至延伸到醫療團隊、運動團隊以及學校組織等領域(Smircich & Calas, 1987)。

二、組織文化的內涵

雖然組織文化的研究在文化的定義以及分析層級仍有所爭論，不過從事文化研究者大致採用基本假設、價值觀、信念、規範、典禮、儀式、隱喻、故事以及語言等九項作爲研究素材，以此做爲組織文化的內涵。譬如：Barley(1983)認爲組織文化研究其實都是使用相似的術語(terms)或構念(constructs)，這些術語及建構其差異在於不同研究者的主觀及客觀以及意識或潛意識做爲認定的文化研究對象。

雖然組織文化的概念及內涵複雜，但大部分的學者都同意以組成文化的層級來瞭解組織文化，Schein(1985)依據文化的抽象與具體性，將文化分成人工製品與創造物、價值觀及基本假設

主要聯絡者：謝明輝，國立政治大學體育室　116 台北市文山區指南路二段 64 號
聯絡電話：2939-6808　E-mail: minghui@nccu.edu.tw

等三個層級論，並認爲只有第三層次的文化－基本假設才是所謂的文化。Ott(1989)提出基本假設、價值觀、行爲模式以及人工飾物等組織文化四級層論；另一位學者 Rousseau(1990)提出基本假設、價值觀、行爲規範、行爲模式以及人工製品等組織文化五層級論；Hofstede、Neuijen、Ohayv 和 Sanders(1990)則提出價值觀及實務等組織文化二層級論。以上幾位學者所提出之組織文化層級論可整理成表一，從表一不難看出彼此共同觀點就是所有層級裡均涵蓋著「價值觀」，可見價值觀是組織文化重要的內涵。

表一　組織文化的層級

研究者 層級	Schein (1985)	Ott (1989)	Rousseau (1990)	Hofstede et al. (1990)
外顯	人工飾物 科技。※ 藝術。 可見及可聽的行爲模式。	人工飾物	人工飾物	實務 功能論
		行爲模式	行爲模式	
中間	價值觀 物理環境中可以接受考驗的信念。 能接受社會共識考驗的信念。	價值觀	行爲規範	價值觀
			價值觀	
內隱	基本假設 與環境的關係。 時間、空間及實體的本質。 人性的本質。 人類活動的本質。 人際關係的本質。	基本假設	基本假設	

資料來源：郭建志（1999）

三、組織文化的核心－價值觀

從前一段組織文化的內涵可知，雖然學者提出組織文化層級論略有差異，但價值觀是組織文化的關鍵內涵(如：Allaire & Firsirotu, 1984; Davis, 1984; Deal & Kennedy, 1982; Ott, 1989; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982; Smircich, 1983)。雖然 Schein(1985)認爲基本假設才是組織文化的本質，但組織文化不易被操控及測量，因此難以以基本假設作爲研究單位。此外，價值觀會影響行爲規範、行爲模式以及人工製品，因此價值觀是此文化層次的形成動力與能量來源。就組成文化的層級論而言，即便組織文化的研究對象是組織規範，其基礎仍是價值觀；如果組織文化是以典禮、儀式、故事做爲研究重心時，也是反映了組織基本的信念和價值觀，所以以價值觀來指稱組織文化做爲實證研究的素材內容（丁虹，1987；郭建志，1992；郭建志、鄭伯壎，2001；鄭伯壎，1990、1992、1993、1995）。亦因此，如要深入瞭解組織文化的真正意涵勢必要從價值觀著手。

參、運動團隊文化

既然組織會產生組織文化，那運動團隊會產生團隊文化嗎？如果運動團隊能夠形成文化，那運動團隊文化的概念與內涵又是哪些？而且，相關的研究有哪些呢？這些問題綜合相關文獻

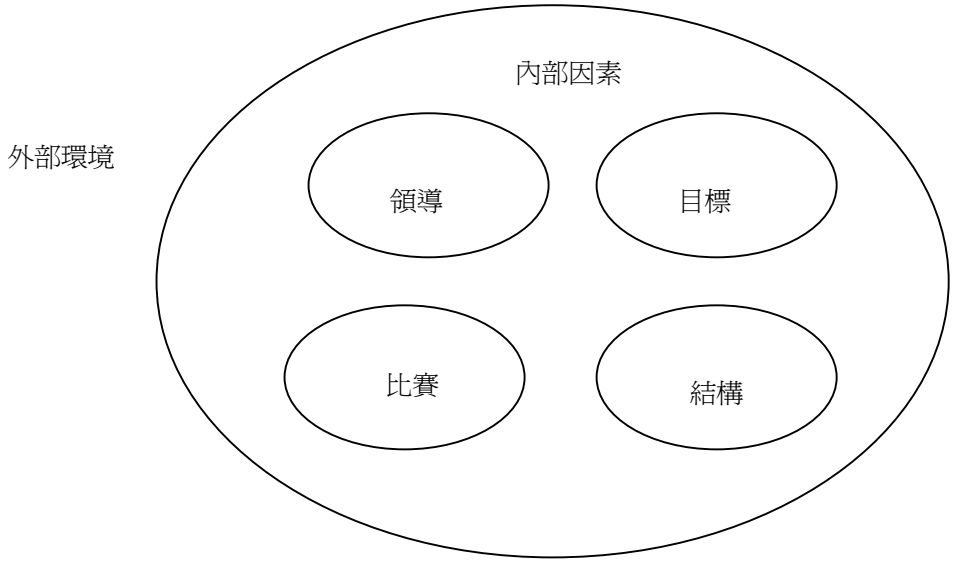
（高三福，2001；高三福、簡曜輝、莊仲仁，2002；Kao & Cheng, 2005）茲整理如下。

一、小團體會形成團體文化

Schein(1985: chapter 8)曾以團體動力學顧問角色觀察 T 團體(T group)的方式來探討組織文化的形成，Schein(1985)發現由組織各單位來的成員組成 10-15 人之 T 團體，每天 4 小時到 8 小時的訓練課程，團體成員從問題挫折到問題解決的過程當中，會自動發展出人際衝突的解決方式及情緒宣洩的規則，並對權威的服從到問題解決形成「有效」的方法。進一步說，Schein 此一研究直接提供小團體能夠透過特殊用語(jargon)、權威系統、同儕規範及不同角色與團體意識形態進而形成團隊文化的演進。換言之，小團體會形成團體文化，亦因此，運動團隊亦會形成其團隊所獨有的團隊文化，而這些可能表現在其團隊的互動模式、人際關係、特殊用語等等（高三福，2001）。

二、運動團隊文化的概念與測量

有關運動團隊文化的概念，在高三福等（2002）的研究中，將運動團隊文化區分爲外部環境與內部因素，將運動團隊文化的概念進一步的釐清（見圖一）。在圖一所示團隊文化外部環境指的是社會文化的產物。團隊文化內部因素指的是運動團隊內部的架構系統，包括了領導、目標、比賽及結構等四個內容。基本上，高三福等（2002）根據此概念圖以棒球項目作爲蒐集團隊價值觀的來源，以質性研究訪談法，訪談大專社會甲組與職業隊各一隊，共得到 12 個向度的團隊價值觀，分別爲競爭、奮鬥、團隊、服從、技術、紀律、比賽、奪標、照顧、成長、運動生命及成員取向。爾後在進一步的研究中，Kao 和 Cheng(2005)純化原先 12 個向度的團隊價值觀，得到競爭取向、奮鬥取向、團隊取向及服從取向的團隊價值觀，並正式命名爲團隊價值觀量表(Team Value Questionnaire, TVQ)。



圖一　團隊文化的概念範疇
資料來源：高三福等（2002）

三、運動團隊文化的相關研究與批判

近年來有關運動團隊文化的研究，整理如表二。從表二可知，團隊文化可以和教練領導、團隊衝突、團隊滿意、及自信心等議題相結合，而且研究結果亦都顯示出團隊文化與相關議題具有一定程度的關係，表示團隊文化是一個有意義的研究主題。不過就從這些研究當中，宋一夫（2005）以大專院校游泳運動團隊與價值觀之調查研究，只侷限單一運動項目對團隊文化的關係，並未將其他運動項目做一分類及比較，缺乏真實內容的應用性，削減了團隊文化的參考價值。

由於以上的研究者有若干的缺失，但從研究數量而言，相關研究數量仍不多見，未來其實可以進行相關的議題深入探討。

表二　近年有關運動團隊文化之研究

年代	研究題目	研究類型	作者	主要研究結果
1999	運動教練領導風格與運動代表隊團隊文化關聯性之研究	實證性研究	涂志賢	運動教練領導風格與團隊文化具有密切關聯性存在。
2001	團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑	實證性與概念性的研究	高三福	建構出運動團隊文化基本雛形。
2002	運動團隊文化的建構與內容：質化研究的途徑	概念性研究	高三福 簡耀輝 莊仲仁	共得到12個向度的團隊價值觀。
2003	衝突解決、團隊價值觀一致性與團隊滿意關係之研究	實證性研究	謝明輝	團隊取向對團隊滿意有顯著正向關係。
2004	教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究	實證性研究	湯慧娟 宋一夫	家長式教練領導、團隊價值觀及團隊承諾之間有相關。
2005	我國大專院校游泳運動團隊文化價值觀之調查研究	實證性研究	宋一夫	大專游泳選手知覺團隊價值觀以團隊取向得分最高依次爲成長、服從、紀律、成員、奪標等取向。
2005	團隊文化、運動員特徵與運動自信心來源的關係	實證性研究	郭香雲 黃崇儒 葉良志	團隊文化與運動自信心有顯著正向關係。
2005	Assessing sport team culture: Qualitative and quantitative approaches	實證性與概念性研究	Kao & Cheng	確定競爭取向、奮鬥取向、團隊取向及服從取向之團隊價值觀量表(TVQ)。

四、未來研究方向

在民主社會化的今天，強調個人尊嚴及個人化的世代，與過去傳統式的重視團隊、忽視個人的時代已大相逕庭，進一步地說團隊文化是否會受到歷史、社會及文化的影響？以及新興優秀的團隊是如何建構團隊文化價值觀？這些都是值得研究的議題。其實影響運動團隊文化的因素相當繁多，例如運動成績表現、團隊凝聚力、學校文化以及團隊承諾等，到目前爲止仍無法得知這些因素對運動團隊文化的影響程度爲何？以上所述都是未來值得深入探討的相關議題，以便建立運動團隊文化之完整模式。

肆、結語

組織文化的研究在組織行為歷時超過三十年，至今仍是熱門的研究主題，由此看來，運動團隊文化的研究仍處於萌芽階段，相關議題值得未來更多研究同好投入探討。進一步地說，無論是以質性研究發展概念，或是以量化研究驗證變項關係，運動團隊文化都是極為適合的研究題材，而且由於團隊文化與領導關係密切，如從組織發展(organizational development)的研究來看，將來亦能發展出以團隊文化為基礎的團隊介入策略。總之，運動團隊文化仍在萌芽的發展階段，是一個值得未來極力投入的研究領域。

參考文獻

丁　虹（1987）：**企業文化與組織承諾之關係研究**。未出版之博士論文，台北市，國立政治大學企業管理研究所。

宋一夫（2005）：我國大專院校游泳運動團隊文化價值觀之調查研究。**人文與社會學報，1卷**6期，1-19頁。

高三福（2001）：**團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑**。未出版之博士論文，台北市，國立台灣師範大學體育學系。

高三福、簡曜輝、莊仲仁（2002）：團隊文化的測量：運動團隊價值觀量表的建構與發展。**大專體育學刊，4卷**1期，23-32頁。

涂志賢（1999）：**運動教練領導風格與運動代表隊團隊文化關聯性之研究**。未出版之碩士論文，桃園縣，國立體育學院體育研究所。

郭香雲、黃崇儒、葉良志（2005）：團隊文化、運動員特徵與運動自信心來源的關係。**大專體育學刊，7卷**3期，175-188頁。

郭建志（1992）：**組織價值與個人效能：符合度研究途徑**。未出版之碩士論文，台北市，國立台灣大學心理系研究所。

郭建志（1999）：**文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究**。未出版之博士論文，台北市，國立台灣大學心理系研究所。

郭建志、鄭伯壎（2001）：多重文化價值契合與員工效能：台灣一家集團企業的案例研究。**中華心理學刊，44期**，95-108頁。

湯慧娟、宋一夫（2004）：教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究。**體育學報，36輯**，119-130頁。

鄭伯壎（1990）：組織文化價值觀的數量衡鑑。**中華心理學刊，32期**，31-49頁。

鄭伯壎（1992）：**有效組織文化探討組織價值觀一致性與成員效能的關係**。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

鄭伯勳（1993）：組織價值觀與團隊承諾、組織公民行為、工作績效關係：不同加權模式、差距模式之比較。**中華心理學刊，35卷**1期，142-219頁。

鄭伯壎（1995）：家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。**中央研究院民族學研究所集刊，79期**，105-159頁。

謝明輝（2003）：**衝突解決、團隊價值觀一致性與團隊滿意關係之探討**。未出版之碩士論文，桃園縣，國

立體育學院教練研究所。

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organization culture. *Organization Studies*, *5*, 193-226.

Barley, S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Adminstrative Science Quarterly*, *33*, 24-60

Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Coraporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A quantitative study across twenty cases. *Adminstrative Science Quarterly*, *35*, 286-316.

Kao, S. F., & Cheng, B. S. (2005). Assessing sport team culture: Qualitative and quantitative approaches. *International Journal of Sport Psychology*, *36*(1), 22-38.

Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology.* Champaign, IL: Human Kinetics.

McCormick, E. J., & Tiffin, D. (1970). Job analysis: An overview. *Indian Journal of Industrial Relations, 6*(1), 5-14.

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.

Ouchi, W. (1981). *Throry Z*. Raeding, MA: Addison-Wesley.

Pascale, R. J., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Sinion & Schuster.

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search for excellence*. Haper & Row.

Rousseau, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group and Orgazization Studies*, *15*(4), 448-460.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Adminstrative Science Quarterly*, *28*, 339-358.

Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational cultures: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porters (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 228-263). Beverly Hill, CA: Sage.