

團隊價值觀契合度與性別、團隊滿意 關係之探討

湯善森／國立政治大學

摘 要

團隊價值觀具有指引團隊成員的認知與行為之功能，因此當契合度高時，表示該團隊成員擁有共同的參考架構，有利於溝通、協調及效能。然而，有關團隊價值觀契合度的研究甚為缺乏，因而本研究的目的有二：(1)瞭解男性運動員與女性運動員在團隊價值觀契合度的情形。(2)瞭解團隊價值觀契合度與團隊滿意的關係。本研究以台灣北部地區四所大專院校籃球、排球、桌球、羽球四種團隊為研究對象，收集有效樣本358名。測量其團隊價值觀與團隊滿意。結果發現：(1)女性運動員在服從取向、團隊取向及奪標取向的價值觀契合度，明顯高於男性運動員。(2)團隊取向價值觀之契合對團隊滿意有正向的預測力。此一發現具有理論與實務上的意涵。

關鍵詞：價值觀契合度、團隊滿意、團隊價值觀、團隊文化

壹、緒論

一、研究背景

長期以來有關運動團隊的探討主要是以凝聚力為主（Paskevich, Estabrooks, Brawley, & Carron, 2001）。然而，除了凝聚力之外，其他以社會認知的角度來探討運動團隊，亦逐漸受到重視。而團隊文化就是其中之一，適合用以探討運動團隊的一項理論。

團隊文化主要是從組織文化而來，團隊文化的定義為：團隊成員共享的價值觀（高三福、簡曜輝、莊仲仁，2002）。由於價值觀是一種持久的信念，它不僅是人類行為潛意識的原動力，同時也是個人行為目標決策之時的重要影響因變量（Rokeach, 1973），因此以價值觀來指涉文化，是許多學者所採用的方法（如 Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Kao & Cheng, 2005; 鄭伯壘，1993）。

進一步地說，團隊價值觀具有指引團隊成員的認知與行為之功能，因此當個人與團隊的價值觀契合度(person-team value fit)高時，表示該團隊成員擁有共同的參考架構，有利於溝通、協調及效能。但是當個人與團隊的價值觀契合度低時，就表示團隊成員缺乏共同的參考架構，缺乏一致的共識，在做法、想法上有很大的差異，會增加溝通與協調的成本，會降低效能（O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991）。此外，從管理的角度，個人與團隊價值觀的契合，可以提供規範統合(normative integration)的功能（Cameron, 1989）。規範統合的功能指的是團隊全體所存在的規範或期待，並且這些規範與期待是為團隊成員所接受與認同的，因而這些規範與期待同時也能約束及控制成員的行為，使團隊全體號令一致的往目標前進。

過去有關團隊文化的研究大多著重在團隊文化與領導（高三福，2001）概念與內涵探討（高三福、簡曜輝、莊仲仁，2002）定義與測量（Kao & Cheng, 2005），但仍未見有關價值觀契合度的研究。因此，本研究的目的在探討團隊價值觀的契合度，主要是探討不同性別的運動員在團隊價值觀的契合情形，以及團隊價值觀的契合度對團隊滿意的影響。

在運動環境中，男性與女性存在有許多的不一致，這些不一致不只在體力、體型、或運動表現等外顯的特徵，也出現在許多內隱的認知與思考如：性別取向(gender role orientation)、競爭成就取向（competitive

achievement orientation)。性別取向指的是生理上的性別與個性上的性別是否一致；無可諱言，有些項目(如：舉重、鉛球)的女性運動員必需承受與社會期待不同的性別角色之壓力，加上性別取向量表也將競爭(competitive)、堅韌(assertive)等與運動相關的詞彙歸類為男性化，因此也形成女性運動員比女性非運動員有較男性化的傾向(Gill, 2000)。此外，在競爭成就取向，女性運動員在競爭與勝利取向、競爭活動及參與，都遠比男性運動員低(Gill, 2000)。由此看來，男性運動員與女性運動員在認知與思考是有所不同，由此推論男性運動員與女性運動員在團隊價值觀契合度亦應該是有所不同。進一步地說，奮鬥取向、服從取向、團隊取向以及奪標取向是運動團隊的主要文化價值觀(Kao & Cheng, 2005)，男性運動員與女性運動員在上述的價值觀契合度應該是有所不同；然而，究竟是男性運動員知覺的價值觀契合度較高，還是女性運動員所知覺的價值觀契合度較高呢？Salminen and Liukkonen(1996)在一項教練領導行為的研究中發現，女性教練對自己領導行為的看法，遠比男性教練一致。從Salminen and Liukkonen(1996)的研究可知，女性對個人的認知與思考可能比男性來得更為一致，因此，在價值觀契合度方面，女性運動員的價值觀契合度亦可能較男性運動員的價值觀契合度高。

國內外許多相關的組織研究結果顯示，個人與組織價值觀的契合度對成員有極大的影響。例如：O'Reilly, Chatman, and Caldwell(1991)等人探討員工之個人價值觀與組織價值觀符合度對其組織承諾、工作滿足、離職意願的影響，結果發現符合度愈高，則組織承諾、工作滿足愈高，離職意願愈低。鄭伯壘(1992)則將價值觀分為內部統合價值觀與外部適應價值觀兩類，探討符合度與員工之組織承諾、組織公民行為的關係。其研究結果發現，內部整合的差距符合度愈高，則員工的組織承諾、組織公民行為就愈高。黃國隆(1992)的研究發現，員工個人與公司彼此對組織價值觀的重視程度愈一致，則員工對公司的認同與投入程度愈高，離職意願愈低。從上述組織研究的結果可知，在運動團隊方面，如果運動員個人與團隊價值觀契合，亦應該能夠增加運動員對團隊的認同，對團隊感到滿意。也就是說，當運動員個人與團隊在團隊取向、奪標取向、奮鬥取向、服從取向愈一致時，運動員愈可能對團隊感到滿意。

總之，由於過去以運動團隊為對象，探討團隊價值觀契合度的研究仍少，因此本研究擬了解不同性別運動員在價值觀的契合度情形，以及探討運動員的價值觀契合度對團隊滿意的影響。

二、研究目的

本研究意在探討團隊價值觀契合度與性別、團隊滿意關係，其目的為：

- (一) 瞭解男性運動員與女性運動員在團隊價值觀契合度之情形？
- (二) 瞭解團隊價值觀契合度與團隊滿意之關係？

貳、研究方法

一、研究對象與程序

本研究對象以台灣北部四所大專院校的運動團隊，包括：男女籃球、男女排球、男女桌球、男女羽球總計發出 480 份問卷，扣除填答不全者最後得到有效樣本 358 人(男生 193 人，女生 165 人)，有效樣本為 74.5%。

本研究採問卷調查法，其施測時間為 93 年 4 月 1 日至 93 年 4 月 18 日，在施測之前第一作者親自拜訪帶隊教練及隊長說明研究意圖及施測方法並取得同意後，交由各隊教練進行「團隊價值觀契合度與團隊滿意之關係」的填答。

二、研究工具

(一) 運動團隊價值觀量表

本量表示是以 Kao and Cheng (2005) 所編製的團隊價值觀量表 (Team Value Questionnaire, TVQ) 為研究工具。該量表是一華人本土化量表，適合華人運動情境中使用，該量表包含四個向度共 25 題，分別為：奮鬥取向 (Perseverance)、服從取向 (Compliance to coaching)、團隊取向 (Togetherness within other team member)、奪標取向 (Competitive desire)。其信度係數 Cronbach's 分別為 .91、.88、.86、.83。

至於個人與團隊價值觀的契合程度，是採個人內之測量方式。針對每個價值觀陳述句，分別測量受試者知覺到的個人與團隊對此價值觀陳述句的重視程度。至於契合程度的計算方式採絕對差和 (sum of algebraic differences) 作為團隊價值觀契合度的指標 (Edward, 1993)。具體的做法：首先，「團隊重視程度減去個人重視程度」取絕對值 $|D|$ 。其次，是

將分數轉向計分。其公式為： $\Sigma 5 - |D|$ ，在此一計分方式下，數值愈大，代表契合度愈高；數值愈小，則契合度愈低。

(二) 團隊滿意量表

本量表主要參考黃英哲(1994)所使用的量表，主要在測量運動員對其所屬團隊的滿意程度。本量表共計三題，其內容為「我以身為球隊一份子為榮」、「我能在這球隊打球讓我感到很高興」、「參加這球隊讓我感到非常滿足」。本量表採李克特(Likert scale)之6等計分方法，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，依序給予1、2、3、4、5、6的分數。得分愈高則表示對團隊滿足感愈高，反之，得分愈低則表示對團隊滿足感愈低。本量表的信度 Cronbach's α 為.83。

參、結果與討論

一、團隊價值觀契合度與團隊滿意之相關分析

團隊價值觀契合度與團隊滿意之相關如表一。團隊價值觀之奮鬥取向、服從取向、團隊取向、及奪標取向等四個向度，四者之間均具有顯著之正相關(r 介於.50 到.76，皆 $p < .01$)。團隊價值觀之奮鬥取向、服從取向、及團隊取向等三個向度，與團隊滿意皆呈顯著之正相關，(r 介於.11 到.19，皆 $p < .01$)，只有奪標取向與團隊滿意的相關未達顯著 ($r = .06$ ， $p > .05$)。此一結果顯示團隊價值觀契合度與團隊滿意具有一定程度的關係，但其確實的關係是如何則有待進一步的分析。

表一 團隊價值觀契合度與團隊滿意相關表

變項	N	mean	SD	1	2	3	4
奮鬥取向(1)	358	4.35	.58				
服從取向(2)	358	4.44	.51	.58**			
團隊取向(3)	358	4.50	.62	.76**	.63**		
奪標取向(4)	358	4.30	.64	.50**	.52**	.50**	
團隊滿意(5)	358	5.02	.75	.14**	.11*	.19**	.06

* $p < .05$ ，** $p < .01$

二、不同性別運動員在團隊價值觀契合度的差異

本研究目的之一是探討男性運動員與女性運動員在團隊價值觀契

合度是否有所不同。從 t 考驗的分析結果可知（見表二），女性運動員和男性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向達顯著差異（ $p < .05$ 或 $p < .01$ ），而在奮鬥取向未達顯著差異（ $p = .06$ ）。此一結果顯示女性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向等三個團隊價值觀之契合度都高於男性運動員。整體看來，女性運動員個人與團隊價值觀的契合程度，遠高於男性運動員個人與團隊價值觀的契合程度，顯示女性運動員對價值觀的知覺較男性運動員來得一致。

表二 性別與變項之間的平均數、標準差及 t 值差異表

變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
奮鬥取向	男生	193	4.30	.68	-1.88	.06
	女生	165	4.41	.47		
服從取向	男生	193	4.37	.58	-2.63**	.01
	女生	165	4.51	.40		
團隊取向	男生	193	4.39	.70	-2.13*	.03
	女生	165	4.52	.50		
奪標取向	男生	193	4.19	.69	-3.49****	.001
	女生	165	4.41	.54		

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

三、團隊價值觀契合度對團隊滿意的影響

本研究目的之二是探討運動員的價值觀契合度對團隊滿意的影響。本研究以階層迴歸來驗證上述之關係（見表三），首先，從前面的分析結果可知，不同的性別與團隊價值觀有明顯的差異，因此將運動員的年齡、性別、運動年齡、及職務等人口統計變項一起納入分析，做為控制變項（control variables），結果發現人口統計變項對團隊滿意的解釋力為.01（M1）。其次，將人口統計變項與團隊價值觀放置一起預測團隊滿意，結果發現團隊價值觀對團隊滿意的預測力達顯著，其解釋力為.04（M2），顯示在排除人口統計變項的影響後，團隊價值觀契合度對團隊滿意仍有顯著的預測力。進一步檢視團隊價值觀的結果發現，團隊取向的預測達顯著（ β 為.20， $p < .05$ ），顯示當個人與團隊重視的團隊取向愈一致，運動員對團隊滿意的程度就會愈高。

表三 團隊價值觀契合度對團隊滿意之階層迴歸

預測變項	M1	M2
------	----	----

性別	-.08	-.10
年齡	-.02	-.03
運動年齡	-.04	-.04
團隊職務	-.01	-.02
△R2	(.01)	(.01)
奮鬥取向		.01
服從取向		-.01
團隊取向		.20*
奪標取向		-.02
△R2		(.04*)
調整過後 R2	(.01)	(.04)
F 值	.694	2.11**
自由度	4,347	8,343
估計標準誤	.75	.75

*p<.05, **p<.01

依據上述研究結果發現女性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向等三個團隊價值觀之契合度都高於男性運動員。而且，當團隊取向價值觀的契合度愈高，運動員對團隊滿意的程度就會愈高。這兩項發現極富意義，值得進一步討論。首先，女性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向等三個團隊價值觀之契合度都高於男性運動員，表示女性運動員對價值觀的知覺較男性運動員來得一致。這一點顯示女性運動員對個人的價值觀與團隊價值觀有相當程度之一致性，相較之下，男性運動員則是個人的價值觀與團隊價值觀有相當大的落差。此一結果呼應 Salminen and Liukkonen (1996) 女性教練比男性教練對自己領導行為的看法較為一致之發現。從本研究與 Salminen and Liukkonen (1996) 的研究結果看來，在運動環境中，男性與女性的認知與思考有所不同，而且女性比男性的心思細膩，較清楚自己的看法。

此外，從統合規範的角度而言 (Cameron, 1989)，女性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向等三個團隊價值觀之契合度高，也顯示女性運動員在服從教練權威、強調團隊如同是個大家庭、以及追求成績表現等三方面的價值觀有較高的接受度與認同度。由此可知，由於女性運動員較男性運動員對上述三個團隊價值觀的高度接受與認同，服從取向、團隊取向、奪標取向等三項價值觀對女性運動員而言亦會有較高的規範。

另外，如何解釋在運動環境中，女性對自己的看法會比男性契合呢？從成就動機或許可以得到部分的解答。Weiner (1980) 曾經從社會巨觀的層次，解釋為何成就動機促使社會經濟的進步。Weiner (1980) 認為，基督新教的家庭教育，父母強調採取獨立訓練來教養子女，而獨立訓練的結果會使孩童產生高度的成就動機，造成未來大部分社會成員追求成就，進而造就社會經濟與科技的蓬勃發展。然而，由於社會對女性的偏見，造成女性在社會的成就情境中居於劣勢，造成適應上的困難，甚至形成女性在跟男性競爭時產生害怕成功動機(fear of success, FOS)而寧願退讓，而且害怕成功動機在一定程度上可以說明為何女性運動員一開始會避免選擇肌肉性的運動項目 (Cox, 1994)。由此看來，由於運動是一個適合男性的社會情境，男性在運動的競爭情境中，因其性別角色使然，不會或少有女性的成就適應問題。相較之下，女性在運動的競爭環境適應上中可能會遭遇到較大之困難，因而造成女性運動員較男性運動員有自知之明，亦即她們會較清楚自己的看法，形成個人所重視的與團隊所重視的服從取向、團隊取向、奪標取向等團隊價值觀較男性運動員一致之結果。要特別強調的，本研究的結果其實是無法支持上述以成就適應，來解釋女性運動員比男性運動員有較高的價值觀契合度，但無論如何，成就適應是解釋女性運動員之所以有較高價值觀契合度的可能原因，未來仍需要更多的研究來證實。

肆、結論與建議

一、結論

本研究之目的旨在探討團隊價值觀契合度與性別、團隊滿意關係，根據本研究調查結果發現：

- (一) 女性運動員在服從取向、團隊取向、奪標取向的價值觀契合度，明顯高於男性運動員。
- (二) 團隊取向價值觀之契合對團隊滿意有正向的預測力。當團隊取向價值觀的契合度愈高，運動員對團隊滿意的程度就會愈高。此一結果呼應組織文化的研究結果，即價值觀契合度確實能影響員工的工作效能 (鄭伯壘, 1992; 郭建志, 1999 ; O'Reilly, 1991)。這表示如果當運動員個人重視團隊像一個大家庭、重視倫理觀念、講究上下傳承、同儕之間相互提攜、彼此照顧，而且其團隊亦是如此的時候，運動員對團隊有高

的滿意度。而當運動員重視奪標取向、服從取向、奮鬥取向，而且其團隊亦是重視奪標取向、服從取向、奮鬥取向時，並不能影響運動員對團隊的滿意度。在過去的研究顯示，在非契合度的研究途徑中，團隊取向對團隊滿意有正向的預測效果(β 值.33, $p < .01$)，而奪標取向有負向的預測效果(β 值-.07, $p < .05$) (高三福, 2001)，綜合過去研究與本研究的結果可知，在四個團隊價值觀中，團隊取向是影響運動員團隊滿意最主要的價值取向。

二、建議

(一) 對教練領導實務之建議

教練應儘可能塑造團隊取向的文化，也就是形塑大家庭、重視倫理觀念、講究上下傳承、同儕之間相互提攜、彼此照顧的風氣，這樣會增加團隊的向心力，同時增加運動員對團隊的認同與滿意，增進團隊效能。

(二) 對未來研究之建議

可以進一步探討團隊價值觀契合度與其他變項之關係，例如：團隊價值觀與團隊承諾，領導與團隊價值觀契合度之關係，更深一層地探討團隊價值觀此一理論。

參考文獻

- 高三福 (2001)。《團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑》。未出版博士論文。國立台灣師範大學，台北市。
- 高三福、簡耀輝、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 (1)，23-32。
- 黃英哲 (1994)。《運動動機氣候、自覺能力、賽前狀態焦慮和滿足感的相關研究》。未出版博士論文。國立台灣師範大學，台北市。
- 黃國隆 (1992)。資訊科技與價值觀。《國科會專題研究計畫成果報告》。
- 郭建志 (1992)。《組織價值觀與個人效能：符合度研究途徑》。未出版碩士論文。國立台灣大學，台北市。
- 鄭伯壘 (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》。
- 鄭伯壘 (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(1)，

142-219。

- 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。未出版碩士論文。國立體育學院，桃園縣。
- Cameron, K., & Freeman, S. (1989). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Presentation to the Academy of Management Annual Convention*, August 1989, Washington, DC.
- Cox, R. H. (1994). *Sport psychology: concepts and application* (3rd ed.). Madison, Wisconsin : WCB.
- Edward, J. R. (1994). Regression analysis as an alternative to difference scores. *Journal of Management*, 20, 583-689.
- Gill, D. (2000). *Psychological dynamics of sport and exercise*(2rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative 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, 22-38.
- Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, C. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3),424-432.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A Profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*,34(3), 487-516.
- Paskevich, D.M., Estabrooks, P.A., Brawley, L.R.,& Carron, A.V. (2001). Group cohesion in sport and exercise. In R.N. Singer, H.A. Hausenblas, C.M. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology* (second edition). New York: John Wiley & Sons.
- Rokeach,M.(1973).*The Nature of Human Values*. New York:The Free Press.
- Salminen,s. & Liukkonen, J.(1996).Coach-athlete relationship and coaching behavior in training session. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 59-67.

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

Weiner, B. (1980). *Human motivation*. New York: Holt, Rinehart, and
Winston.

The Study of the Relationships between Value Fit, Gender and Team Satisfaction on Sport Team

Tang, San-Son
National Chengchi University

ABSTRACT

Team value has the function of directing the cognition and behavior of members. When the high degree of value fit, it means members share the same reference framework which benefits to communication, coordination, and efficiency. However, less research investigate value fit on sport teams, the purposes of this study were as follows: 1. to investigate the relationships of value fit between male and female athletes; 2. to investigate the relationships between value fit and satisfactions on teams. There were 358 subjects from four universities athlete in north Taiwan included basketball, volleyball, table tennis, and badminton. The results showed: 1. female athletes were fitter than male athletes on, compliance to coaching, togetherness within other team member, and competitive desire; 2. the value fit has a positive impact to team satisfaction. This finding has the meaning both on theory and application.

Key words: value fit, team satisfaction, team value, and team culture.