

## 臺灣運動團隊文化研究之探討

謝明輝<sup>1</sup>

### 摘 要

本文主要目的在於回顧臺灣運動團隊文化之相關研究，進行檢視與整理，本研究根據過去文獻與實證研究，將運動團隊文化研究類型分為：運動團隊文化價值觀之調查研究、運動團隊文化、團隊承諾與團隊滿意等研究議題進行討論。從各研究發現，運動團隊文化的奮鬥、服從、團隊及奪標四個價值觀取向與兩性文化、自信心、運動動機、團隊承諾及團隊滿意度等議題，皆能夠清楚的描繪、解釋及應用在各個運動團隊當中。最後，本研究希望透過文獻探討與分析的結果，提供對於運動團隊文化研究之同好更多的瞭解，並建議未來運動團隊文化可能的研究方向。

**關鍵詞：**運動團隊文化、團隊價值觀

---

<sup>1</sup>謝明輝，國立政治大學體育室，minghui@nccu.edu.tw

## 壹、前言

臺灣運動團隊文化的概念是從企業組織文化理論而來，運動團隊文化被認為是最能夠解釋本土團隊文化價值的精神。有鑑於近十幾年來，運動團隊文化議題被廣泛地運用在運動心理學與運動社會心理學領域裡。諸如：概念與定義的探討以及量表設計的發展（高三福，2001；高三福、簡曜輝、莊仲仁，2002；謝明輝、高三福，2006；Kao & Cheng, 2005）、團隊滿意（謝明輝，2003；蕭世豪，2007）、運動團隊文化價值觀調查（宋一夫，2005；羅國銓，2009；林炳勳，2010）、團隊承諾（湯慧娟、宋一夫，2004；蕭世豪，2007；謝昀哲，2007）。由此可見，從概念的釐清、量表的設計到相關議題的預測與驗證，此一議題逐漸受到相關學者的重視。由上述文獻的篇數可得知，運動團隊文化的相關研究正處於啓萌階段亦有不足之處，但也由於此議題的研究持續有一些新的議題相繼發表。因此，本文從上述文獻當中，主要目的在於回顧、分析與整理運動團隊文化的研究議題及研究結果，並從中檢視優劣之處，期望藉此補足研究缺口。本文以三段式呈現，首先是介紹運動團隊文化之概念，其次是運動團隊文化相關研究，最後是結果。

## 貳、運動團隊文化之概念

直觀上，許多不同的運動團隊有著不同的團隊文化以及不同的處事行為模式。很多事情的發生在甲隊往往是正常、合理的行為處理方式。但是，在乙隊卻會被視為奇怪、異於他人，甚至是不正常或不合理的現象。而這現象就是屬於該隊的規範與習慣，即可稱為運動團隊文化（高三福，2001）。著名的運動心理學家 Martens（1987）

指出，運動團隊文化是一個團隊做事的方式，是滋養團隊心理的社會工程(social architecture)，與建立團隊成功的氣氛有關。Yukelson (1997) 曾引述團隊文化一詞，認為團隊文化是成功團隊的核心要素之一。此外，高三福等 (2002: 24 頁) 認為運動團隊文化是貼近本土運動團隊價值觀的理論，其將它定義為「團隊此一社會的價值判準，團隊價值觀構成團隊全體的「好或壞」、「行或不行」、「接受或拒絕」的判斷標準，團隊全體成員在共享的價值體系下，進行各項的認知、思考與行為選擇」。

依據上述概念，高三福等 (2002) 以國內職棒與社會甲組的管理人、教練、選手及球迷為研究對象，並以質化與量化研究途徑得到 12 個要素的團隊價值觀，呈現出本土運動團隊價值取向的特性。這些價值觀包括了：奮鬥、團隊、奪標、服從、競爭、比賽、技術、成長、運動生命、紀律、成員及照顧取向等 12 個概念。由於這 12 個要素的團隊價值觀在取樣上有所限制與偏誤，再經過 Kao 與 Cheng (2005) 純化後，精簡為奮鬥取向、服從取向、團隊取向和奪標取向等四個部份。那這四個價值觀的定義是什麼呢？Kao 與 Cheng (2005) 將其定義為：一、奮鬥取向強調永不氣餒、嚴格訓練、拼勁的活力與重視團隊名譽。二、服從取向就是維護教練權威與尊嚴、服從教練意見、重視絕對服從、服從教練指示及強調服務與奉獻。三、團隊取向就是重視團隊凝聚力、團隊精神、練習精神以及默契的配合。四、奪標取向指的是重視勝負、追求冠軍、戰績貢獻以及強調成績紀錄。

由於研究工具的發展，促使運動團隊文化廣泛的被運用在與其他議題的關係上。亦即，運動團隊文化以奮鬥、服從、團隊及奪標

四個價值概念作為運動團隊內部的核心價值，以下將陸續介紹以運動團隊文化為研究導向的相關議題。

### 參、運動團隊文化相關研究

運動團隊文化相關研究，如表 1 所示。這些研究根據問題可以區分為運動團隊文化價值觀之調查研究、運動團隊文化、團隊承諾與團隊滿意以及其他議題等三部份，其分述如下：

表 1 近年有關運動團隊文化之研究

作者/年代	研究題目	研究結果
高三福（2001）	團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑	建構運動團隊文化價值觀的基本雛型。
高三福、簡曜輝 莊仲仁（2002）	運動團隊文化的建構與內容：質化研究的途徑	總計得到 12 個向度的團隊價值觀。
謝明輝（2003）	衝突解決、團隊價值觀一致性與團隊滿意關係之研究	女性運動員在服從取向得分高於男性運動員；團隊取向對團隊滿意達顯著的正向預測力。
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	奮鬥、服從及團隊價值取向與團隊承諾裡的情感性承諾具有顯著的正向預測效果。
陳怡儒（2004）	家長式領導團隊文化與籃球選手運動動機及身心怠倦之相關研究	團隊取向能有效正向預測關係感；奮鬥取向能有效正向預測勝任感；奪標取向能有效負向預測自主性及關係感。
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	大專游泳選手知覺團隊價值觀以團隊取向得分最高，其次是服從、奮鬥及奪標等價值取向。
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	團隊、服從、奮鬥及奪標與運動自信心 7 個來源訊息有顯著正向關係。運動自信心來源會受到團隊文化的影響接著會影響特質運動自信心。

Kao 與 Cheng (2005)	Assessing sport team culture: Qualitative and quantitative approaches	經純化後確定團隊取向、服從取向、奮鬥取向、奪標取向四個構面為團隊價值觀量表 (TVQ)。
謝明輝、高三福 (2006)	從組織文化到運動團隊文化：研究的回顧與整理	介紹概念及過去研究資料整理。
謝昫哲 (2007)	大專甲組運動員團隊文化、團隊氣份與團隊承諾之研究	大專甲組運動員在團隊取向得分最高，其次是奮鬥、服從及奪標取向。男性運動員在服從取向得分高於女性運動員。團隊及服從取向越強，運動員在情感性承諾會越認同團隊。團隊、服從取向越強，運動員在工具性承諾有正向影響；奪標取向對於工具性承諾達負向影響。在不同參賽層級方面國際級選手在團隊取向構面高於校際級選手。
蕭世豪 (2007)	教練與選手之團隊價值觀一致性、團隊承諾與團隊滿意之關係研究	教練與選手在奮鬥及團隊取向價值觀愈一致，選手對團隊的情感性承諾愈高。教練與選手在奮鬥及團隊取向價值觀愈一致，選手對團隊的工具性承諾愈低。當選手在情感性承諾愈高，團隊滿意度愈高；當選手工具性承諾愈高，團隊滿意度愈低。
熊鴻鈞 (2008)	兩性運動團隊文化再造之個案研究	兩性運動團隊文化再造所面臨的衝擊有運動技術、運動參與、團隊互動、價值觀、團隊規範及團隊符號等六個要素。 以團隊文化再造，可提昇兩性在運動團隊的效能。
羅國銓 (2009)	運動團隊之文化研究：一項大樣本之分析	1962 名運動員知覺到團隊價值觀以團隊取向得分最高，其次是奮鬥、服從及奪標等價值取向。女性運動員在團隊取向得分高於男性運動員。甲組選手在服從、團隊及奪標得分高於乙組選手；甲乙組選手在奮鬥取向上則無差異。橄欖球選手在奮鬥、團隊及奪標得分上高於其他運動項目；跆拳道選手則在奪標取向價值觀上高於其他項目。

---

林炳勳（2010）

大專游泳知覺運動團隊價值觀與  
運動涉入對運動表現之相關研究

大專游泳選手所知覺到的運動團隊文化價值觀以團隊取向得分最高，其次是奮鬥與服從價值取向，而奪標取向得分最低。公開組選手在奪標取向得分高於一般組。一般組在服從取向之得分高於公開組。一般組在奮鬥取向之得分高於公開組。知覺運動團隊文化價值觀愈深，運動表現愈好；除「奪標取向」未達顯著。

---

資料來源：本研究整理

## 一、運動團隊文化價值觀之調查研究

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，以臺灣甲組游泳選手為研究對象。研究結果發現：大專游泳選手知覺團隊價值觀以團隊取向得分最高，其次是服從、奮鬥及奪標等價值觀取向。羅國銓（2009）運動團隊文化之研究，以 16 種運動項目為研究對象。研究結果發現：1962 名運動員知覺到團隊價值觀以團隊取向得分最高，其次是奮鬥、服從及奪標取向。女性運動員在團隊取向得分高於男性運動員。甲組選手在服從、團隊及奪標得分高於乙組選手；甲乙組選手在奮鬥取向上則無差異。橄欖球選手在奮鬥、團隊及奪標得分上高於其他運動項目；跆拳道選手則在奪標取向上高於其他項目。林炳勳（2010）大專游泳知覺運動團隊價值觀之相關研究，以 99 年全大運公開組 115 人；一般組 235 人為研究對象。研究結果發現：大專游泳選手所知覺到的運動團隊文化價值觀以團隊取向得分最高，其次是奮鬥與服從價值取向，而奪標取向得分最低。公開組選手在奪標取向得分高於一般組。一般組在服從取向之得分高於公開組。一般組在奮鬥取向之得分高於公開

組。知覺運動團隊文化價值觀愈深，運動表現愈好；除「奪標取向」未達顯著。

根據上述三篇調查研究顯示：在運動團隊文化裡的四個價值觀取向，團隊取向構面是選手明顯所知覺到最重要的價值觀，其次是服從與奮鬥，最後才是奪標取向。由此觀之，我國大多數的運動團隊均以團隊取向為基礎。換言之，選手在團隊內部必須先講求團隊凝聚力、重視全體的團結與精神，進而才能為團隊爭取最高的殊榮。

## 二、運動團隊文化與團隊承諾、團隊滿意

在上一節已針對運動團隊文化詳加說明，本段將針對團隊承諾及團隊滿意的概念加以陳述，並透過以下文獻將三者之間的關係予以探討。Jaros, Jermier, Koehler 與 Sincich (1993) 以及 O'Reilly 與 Chatman (1986) 指出團隊承諾分為工具性承諾與情感性承諾兩個向度，工具性承諾 (continuance commitment) 指的是成員知覺到離開團隊須付出代價，因而選擇留在團隊所產生的承諾。情感性承諾 (affective commitment) 指的是成員基於親合需求的滿足，在情感上與情緒上對團體產生的依附。另外，滿意度的測量方式因研究議題而異，但絕大部份採用直接測量法，例如：「我以身為球隊的一份子為榮」、「我能在這球隊打球讓我感到很高興」或者是「參加這球隊讓我感到非常滿足」等。

謝明輝 (2003) 衝突解決、團隊價值觀一致性與團隊滿意關係之研究，研究對象以大專乙組桌球、羽球、籃球及排球四種運動項目的運動員為研究對象。研究結果發現：團隊取向對團隊滿意達顯著的正向預測力。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，以 90 學年度大專排球聯賽第一級男女運動員為研究對象。研究結果發現：奮鬥、服從及團隊取向與團隊承諾裡的情感性承諾具有顯著的正向預測效果。蕭世豪（2007）以大專 7 名教練及 116 名選手為研究對象，探討教練與選手之團隊價值觀一致性、團隊承諾與團隊滿意之關係研究。研究結果發現：教練與選手在奮鬥及團隊取向價值觀上愈一致，選手對團隊的情感性承諾愈高。教練與選手在奮鬥及團隊取向價值觀上愈一致，選手對團隊的工具性承諾愈低。當選手在情感性承諾愈高，團隊滿意度愈高；當選手工具性承諾愈高，團隊滿意度愈低。謝昀哲（2007）以 11 所大專甲組運動員為研究對象，探討大專甲組運動員團隊文化、團隊氣氛與團隊承諾之研究。研究結果發現：大專甲組運動員在團隊取向得分最高，其次是奮鬥、服從及奪標取向。男性運動員在服從取向得分高於女性運動員。另外，團隊及服從取向越強，運動員在情感性承諾會越認同團隊。團隊、服從取向越強，運動員在工具性承諾會有正向影響；奪標取向對於工具性承諾達負向影響。而在不同參賽層級方面國際級選手在團隊取向構面高於校際級選手。

整體而言，上述四篇的研究顯示：團隊取向、服從取向及奮鬥取向與運動員的情感性承諾具有正向的預測關係。換言之，運動團隊裡存在團隊、服從與奮鬥價值取向愈強的隊伍，運動員在情感上會愈認同此團隊。此外，教練與選手在團隊取向、奮鬥取向價值觀愈一致，選手對團隊的情感性承諾愈高。進一步說，當教練與選手在團隊與奮鬥價值取向一致時，選手對於教練及團隊愈會產生情感與情緒的依附感，也愈不容易離開團隊。另外，團隊取向具有正向



預測團隊滿意的效果。簡言之，個人重視的團隊取向與團隊重視的團隊取向是一致的，會讓運動員對於團隊滿意度更高。

### 三、其他議題之研究

除了上述的研究議題外，另有三篇研究筆者目前尚無法明確歸類，其內容簡述如下：陳怡儒（2004）探討家長式領導、團隊文化與籃球選手運動動機及身心倦怠之相關研究，以國內社會甲組籃球隊男女運動員為研究對象。研究結果發現：團隊取向能有效正向預測關係感；奮鬥取向能有效正向預測勝任感；奪標取向能有效負向預測自主性及關係感。郭香雲、黃崇儒、葉良志（2005）以大專校院 436 位運動員為研究對象，探討團隊文化、運動員特徵與運動自信心來源的關係。研究結果發現：團隊、服從、奮鬥及奪標與運動自信心 7 個來源訊息有顯著的正向關係。運動自信心來源會受到團隊文化的影響；接著會影響特質運動自信心。熊鴻鈞（2008）以開放性問卷、參與觀察及技術檢核表等工具，並以質性途徑作為主要研究方法。探討兩性運動團隊文化再造之個案研究，其研究對象是以 22 位大專啦啦隊隊員及 1 位教練。研究結果發現：兩性運動團隊文化再造所面臨的衝擊有運動技術、運動參與、團隊互動、價值觀、團隊規範及團隊符號等六個要素。並以團隊文化再造，可提昇兩性在運動團隊的效能。

從上述三篇文獻可以瞭解，熊氏研究最具特殊性，其根據(J. Elliot)所提出的行動研究法，運用規劃（訪談、參與觀察、技術檢核表、資料蒐集）→行動（歸納所需觀察資料要素）→觀察（擬定研究事件策略）→反省（成效檢核）四個步驟，所得資料是以三角交叉

分析。換句話說，研究者以客觀的角度，深入瞭解議題場域的環境，歸納議題要素，再進一步與研究對象共同針對相關問題進行溝通並整合意見，接著擬定階段性的問題解決策略，如此方式循環三次，可見研究設計的嚴謹度。整體而言，運動團隊文化的研究，除了可以以問卷調查與統計方式進行之外，質化與量化研究的途徑結合具有很高的實用價值，在這當中卻也突顯出運動團隊文化在研究方法與研究議題的多元性。

## 肆、結 果

根據上述相關研究議題的整理與分析，筆者亦可發現運動團隊文化的團隊取向、服從取向、奮鬥取向及奪標取向四個構面的價值取向在價值觀的調查上、兩性文化、自信心、運動動機、團隊承諾及團隊滿意度等議題上顯現某種程度的預測力與影響力，並且皆能清楚的描繪、解釋及應用在各個運動團隊情境的關係當中。

由於運動團隊文化理論的發展較貼近於本土的價值精神，應該是最能夠詮釋及反應運動團隊內部價值觀的顯學。不過，隨著全球化、E化、媒體渲染與性別意識高張等眾多的因素影響，運動團隊文化會不會隨之變化，有待觀之。誠如：運動團隊文化與團隊凝聚力之間的關係究竟為何？運動團隊文化會不會在選手面臨衝突時，而影響選手選擇衝突解決的方式？還是說運動團隊文化可以預測運動道德呢？上述問題提供了運動團隊文化價值觀日後的發展趨勢，此一議題讓長期關心的讀者有著更多的想像空間，而且都是未來值得密切注意的發展方向。

## 參考文獻

- 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(6)，1-9。
- 林炳勳 (2010)。大專游泳知覺運動團隊價值觀與運動涉入對運動表現之相關研究。未出版碩士論文，國立臺東大學，台東市。
- 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，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 高三福、簡耀輝、莊仲仁 (2002)。團隊文化的建構與內容：質化研究的途徑。大專體育學刊，4(1)，23-32。
- 陳怡儒 (2004)。家長式領導團隊文化與籃球選手運動動機及身心怠倦之相關研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 郭香雲、黃崇儒、葉良志 (2005)。團隊文化運動員特徵與自信心來源的關係。大專體育學刊，7(3)，175-188。
- 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研究。體育學報，36，119-130。
- 熊鴻鈞 (2008)。兩性運動團隊文化再造之個案研究。大專體育學刊，10(3)，15-26。
- 謝明輝 (2003)。衝突解決、團隊價值觀一致性與團隊滿意之關係研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 謝明輝、高三福 (2006)。從組織文化到運動團隊文化：研究的回顧與整理。大專體育，85，92-97。
- 謝昫哲 (2007)。大專甲組運動員團隊文化、團隊氣份與團隊承諾之研究。未出版碩士論文，輔仁大學，台北縣。
- 蕭世豪 (2007)。教練與選手之團隊價值觀一致性、團隊承諾與團隊滿意之關係研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 羅國銓 (2009)。運動團隊之文化研究：一項大樣本之分析。未出版碩士論文，國立臺灣體育大學，桃園縣。

- 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.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73-96.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36, 951-995.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 429-499.

# Taiwan discussion on cultural studies of sport team

Ming-Hui Hsieh

Physical Education Office, National Chengchi University

## Abstract

The main purpose of this paper is to review Taiwan sports team culture related research, inspection and finishing, according to this study the past literature and empirical research that types are divided into sports team culture research: investigation of sports teams and cultural value concept, sports team culture, team commitment and team satisfaction research topics for discussion. From the research found that sports team culture of struggle, obedience and teamwork and NRL four value orientations and gender cultural, self-confidence, motivation, team commitment and team satisfaction issues, can have a clear description, interpretation and application of the various sports teams. Finally, the results of this study hope that through discussion and analysis of literature, provide more understanding for sports teams and cultural research on the obsessive, and recommended that future possible research direction of sports team culture.

**Key words: culture of sports teams, team values**