

國立臺灣體育大學（臺中）休閒運動管理研究所  
碩士學位論文

青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與  
團隊績效之相關研究

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION  
CLIMATE, TEAM MORALE AND TEAM PERFORMANCE FOR  
TEEMAGER SOCCER TEAM



研究生：陳秋燕 撰

指導教授：沈易利 教授

協同教授：謝俊宏 教授

中 華 民 國 九 十 八 年

論文名稱：青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效關係之研究

總頁數：116

院校所組別：國立臺灣體育大學休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十七學年度第二學期碩士學位論文計畫口試

研究生：陳秋燕

指導教授：沈易利

協同教授：謝俊宏

### 摘要

本研究旨在瞭解青少年足球選手之組織氣候、團隊士氣與團隊之績效關係，比較不同背景變項之青少足球選手的組織氣候、團隊士氣產生、團隊績效之情形。並透路徑分析青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效各構面之因果關係。最後再依據路徑分析結果，分析青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之關係。研究對象為97年全國青少年盃男、女足球隊之報名隊伍，以自編之『青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效關係調查問卷』為研究工具進行調查。根據調查所蒐集之資料，經單因子變異數分析（One-way ANOVA）、路徑分析（Path Analysis）及典型相關分析（Canonical Correlation Analysis）等統計方法處理，研究結果發現，青少年足球選手之組織氣候以「組織溝通」及「組織歸屬感」為主；團隊士氣方面，則最重視「認同感」與「互助合作」；而團隊績效，以「目標達成」為主要因素。研究同時發現，影響團隊績效之主要因素為團隊士氣，而組織氣候是透過團隊士氣的間接影響團隊績效的效果。根據研究結果，建議教練可以建立青少年足球選手有關於組織氣候、團隊士氣與團隊績效之間的關係模式，將有助於組織氣候、團隊士氣、團隊績效之應用，亦可以提供青少年足球隊在管理方面之有效建議，並有助於後續相關研究的理論參考與發展。

**關鍵詞：**組織氣候、團隊士氣、團隊績效

Chiu-Yen, Chen (2009) A Study of the Relationship between Organization climate, Team morale and Team Performance for Teenager Soccer Team. Master Thesis, National Taiwan Sport University Taichung.

#### Abstract

The purpose of this research was to discuss the relationship between organization climate, team morale, and team performance for teenager soccer players, and to compare the degree of cognition from different background. Then identify the cause and effect of the organization climate, team morale, and team performance of teenager soccer players by using path-analysis. Finally, to analysis the relationship between organization climate, team morale, and team performance of teenager soccer players by using canonical-correlation.

The research objects included both male and female participants of the soccer game in 2008 Teenager Cup. The questionnaire was developed as the research tool to collect data. Then the data would be processed by statistical techniques included: one-way ANOVA, path analysis, and canonical correlation analysis.

The results showed that “organizational communication” and “sense of belonging of the organization” are two important factors of the organization climate, and “identification” and “cooperation” are two important factors of the team morale, also the “goal achievement” is the major factor of team performance. The study also found that the team morale influenced on the team performance directly, and the organization climate indirectly influenced on the team performance through the team morale. According to the result, the relation pattern of the organization climate, team morale, and team performance of teenager soccer players can be established, which would assist future theory development of organization climate, team morale, and team performance relationships, and provide effective suggestions on the management of teenager soccer teams.

***Keywords: organization climate, team morale, team performance***

## 目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目 錄	III
表 目 錄	V
圖 目 錄	IX
第壹章 緒論	
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題	3
第四節 研究範圍與限制	4
第五節 解釋名詞	4
第貳章 文獻探討	
第一節 組織氣候之定義及理論	6
第二節 團隊士氣之理論分析	10
第三節 團隊績效之理論分析	15
第四節 相關研究之探討	21
第參章 研究方法	
第一節 研究架構與流程	24
第二節 研究假設與對象	26
第三節 問卷量表編制	29
第四節 資料處理	42
第肆章 結果分析與討論	
第一節 青少年足球選手特性分析	45
第二節 青少年足球選手之組織氣候結果與驗證	47

第三節	青少年足球選手團隊士氣分析結果與驗證	54
第四節	青少年足球選手團隊績效分析結果與驗證	62
第五節	組織氣候、團隊士氣與團隊績效之影響關係	69
第五章	結論與建議	
第一節	結論	93
第二節	建議	86
文獻參考		97
附錄一	全國青少年盃參賽球隊資料	107
附錄二	青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之(預試)研究量表	109
附錄三	青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之(正式)研究量表	113

## 表 目 錄

表2-1	組織氣候的定義	7
表2-2	士氣的定義	11
表2-3	績效之定義	16
表2-4	組織績效評估方法	17
表3-1	研究樣本發出與有效回收問卷統計表	28
表3-2	組織氣候量表項目分析之獨立樣本 t 檢定摘要表	32
表3-3	組織氣候量表因素分析及 $\alpha$ 係數摘要表	35
表3-4	團隊士氣量表項目分析之獨立樣本 t 檢定摘要表	36
表3-5	團隊士氣量表因素分析及 $\alpha$ 係數摘要	38
表3-6	團隊績效量表項目分析之獨立樣本 t 檢定摘要	39
表3-7	團隊績效量表因素分析及 $\alpha$ 係數摘要	41
表4-1	足球選手之背景資料次數分配表	46
表4-2	青少年足球選手組織氣候之平均數與標準差	47
表4-3	不同性別足球選手組織氣候之單因子變異數分析表	48
表4-4	不同性別足球選手組織氣候之獨立樣本 t 檢定	48
表4-5	不同年級足球選手組織氣候之單因子變異數分析表	49
表4-6	不同年級足球選手組織氣候之平均數與標準差	49
表4-7	不同組別足球選手組織氣候之單因子變異數分析表	50
表4-8	不同組別足球選手組織氣候之平均數與標準差	50
表4-9	不同訓練次數足球選手組織氣候之單因子變異數分析表	51
表4-10	不同訓練次數足球選手組織氣候之平均數與標準差	51
表4-11	不同團隊最佳成績足球選手之單因子變異數分析表	52
表4-12	不同團隊最佳成績足球選手組織氣候之平均數與標準差	53
表4-13	不同個人背景變項選手對組織氣候之驗證結果總表	53

表4-14	青少年足球選手團隊士氣之平均數與標準差	55
表4-15	不同性別足球選手團隊士氣之獨立樣本 t 檢定	55
表4-16	不同性別足球選手團隊士氣之平均數與標準差	56
表4-17	不同年級足球選手團隊士氣之單因子變異數分析表	57
表4-18	不同年級足球選手團隊士氣之平均數與標準差	57
表4-19	不同組別足球選手團隊士氣之單因子變異數分析表	58
表4-20	不同組別足球選手團隊士氣之平均數與標準差	59
表4-21	不同訓練次數足球選手之團隊士氣單因子變異數分析表	59
表4-22	不同訓練次數足球選手團隊士氣之平均數與標準差	60
表4-23	不同最佳成績足球選手團士氣之單因子變異數分析表	60
表4-24	不同最佳成績足球選手團隊士氣之平均數與標準差	61
表4-25	不同個人背景變項選手對團隊士氣之驗證結果總表	62
表4-26	青少年足球選手團隊績效候之平均數與標準差	62
表4-27	不同性別足球選手團隊績效之獨立樣本 t 檢定	63
表4-28	不同性別足球選手團隊績效平均數與標準差	63
表4-29	不同年級足球選手團隊績效之單因子變異數分析表	64
表4-30	不同年級足球選手團隊績效之平均數與標準差	64
表4-31	不同組別足球選手團隊績效之單因子變異數分析表	65
表4-32	不同組別足球選手團隊績效之之平均數與標準差	65
表4-33	不同訓練次數足球選手團隊績效之單因子變異數分析表	66
表4-34	不同訓練次數足球選手團隊績效之平均數與標準差	66
表4-35	不同團隊最佳成績足球選手團績效之單因子變異數分析表	67
表4-36	不同團隊最佳成績足球選手團隊績效之平均數與標準差	67
表4-37	不同個人背景變項選手對團隊績效之驗證結果總表	68
表4-38	組織氣候、團隊士氣對團隊績效之迴歸分析係數表	70

表4-39	組織氣候對團隊士氣之迴歸分析係數表	70
表4-40	組織氣候與團隊士氣之典型相關分析之摘要表	72
表4-41	組織溝通對團隊士氣之單因子變異數分析表	74
表4-42	組織溝通高低群族對團隊士氣之平均數與標準差	74
表4-43	組織相處對團隊士氣之單因子變異數分析	75
表4-44	組織相處高低群族對團隊士氣之平均數與標準差	75
表4-45	組織歸屬感對團隊士氣之單因子變異數分析	76
表4-46	組織歸屬感高低群族對團隊士氣之平均數與標準差	76
表4-47	自我實現對團隊士氣之單因子變異數分析	77
表4-48	自我實現高低群族對團隊士氣之平均數與標準差	77
表4-49	組織氣候對團隊士氣之驗證結果總表	77
表4-50	組織氣候與團隊績效之典型相關分析之摘要表	78
表4-51	組織溝通對團隊績效之單因子變異數分析表	81
表4-52	組織溝通高低群族對團隊績效之平均數與標準差	81
表4-53	組織相處對團隊績效之單因子變異數分析表	82
表4-54	組織相處高低群族對團隊績效之平均數與標準差	82
表4-55	組織歸屬感對團隊績效之單因子變異數分析表	83
表4-56	組織歸屬感高低群族對團隊績效之平均數與標準差	83
表4-57	自我實現對團隊績效之單因子變異數分析表	84
表4-58	自我實現高低群族對團隊績效之平均數與標準差	84
表4-59	組織氣候對團隊績效之驗證結果總表	85
表4-60	團隊士氣與團隊績效之典型相關分析之摘要表	87
表4-61	認同感對團隊績效之單因子變異數分析表	88
表4-62	認同感高低群族對團隊績效之平均數與標準差	88
表4-63	互助合作對團隊績效之單因子變異數分析	89

表4-64	互助合作高低群族對團隊績效之平均數與標準差	89
表4-65	向心力高低群族對團隊績效之單因子變異數分析	90
表4-66	向心力高低群族對團隊績效之平均數與標準差	90
表4-67	團隊士氣對團隊績效之驗證結果總表	91
表4-68	研究假設驗證結果之彙整表	92

## 圖 目 錄.

圖2-1	團隊績效模型	19
圖2-2	團隊績效模型	20
圖3-1	研究之概念性研究架構圖	24
圖3-2	研究流程圖	25
圖3-3	量表之編製流程圖	30
圖3-4	研究之資料分析架構圖	44
圖 4-1	控制變項之理論路徑分析模式	70
圖 4-2	控制變項之路徑分析圖	71
圖4-3	組織氣候與團隊士氣之典型相關分析圖	73
圖4-4	組織氣候與團隊績效之典型相關分析圖	80
圖4-5	團隊士氣與團隊績效之典型相關分析圖	87

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

足球運動廣為受世界各國民眾所喜愛的運動項目，備受關注的參與人口眾多，世界盃足球賽更成為一件盛大且被關心的盛事，因此足球可說是一種世界共同的語言。然而足球運動在台灣也曾經有過巔峰的時期，但近年來因參與的人口數逐漸下降，目前足球運動在台灣已成為不被民眾關注的運動之一，當然近年來台灣的足球運動成績在國際排名上也不盡理想。

在現今這個講求團隊合作的社會中，每一個組織、團隊都要求與期盼成員除了必須做好個人的分內工作除外，還需要有自發性的行為，團隊成員除了完成個人的本分之外，更願意主動協助他人完成目標，這是在現今講求學習成長、分工合作的社會中一項重要課題。而一個運動團隊希望有好的績效，除了領導者要有好的眼光和領導的能力與良好的訓練方法外，最重要的是選手與教練相處模式與共同實現團隊的目標，因此如何激發團隊成員的努力，全心全意的投入其中，是領導者最需關注的課題之一。

組織氣氛好比天空的氣候，天氣經常改變，有時可能會有暴風雨，有時會晴空萬里。然而每一個組織、團隊、部門都有其獨特的組織氣氛，它代表成員對所屬環境的一種感受，也會影響到成員的動機與行為（蔣景清，2002）。

楊蓉昌（1990）提到組織氣候會影響組織成員的行為動機與工作士氣，所以組織氣候的重要性就如同組織結構和領導

型態，會嚴重的影響到組織目標的達成（游孝國，2002）。

綜合以上所述，本研究期望透過調查瞭解青少年足球選手對所處環境感受知覺之組織氣候，作為影響團隊士氣、團隊績效之前因變項，探討組織氣候與團隊士氣、團隊績效之間的關係，此為本研究動機之一。

士氣是團隊的精神、團體共同奮鬥的目標（張國松，2002），也是團隊成敗的關鍵，而且士氣是需要隊員長時間的相處、激勵、互動下產生的。許幼靜（2001）指出教師士氣的高低與學生學習成效之優劣是有關聯的；施天棟（2005）提出軍隊是運用士氣來提昇作戰精神，企業與行政部門藉由士氣來評估工作績效，這也說明了士氣對績效是具有關係的，因此本研究想探討團隊士氣的高低對學習效果與成績的表現關係為何，此為本研究動機之二。

Eric, Kenneth 與 David（1990）提出團隊具備三項特色，一、團隊是為特定任務所產生的；二、團隊成員相互依賴的程度很高，且每位成員無法單獨的運作，一定要與成員互相的配合；三、團隊要求共同合作來完成團隊目標之達成。所以團隊成員的互動，關係到團隊績效之呈現。足球是一項講求團隊合作的運動項目，此項運動是無法單單依靠個人的力量來完成的；唯有依賴整個團隊，結合團隊每一個人的力量發揮團隊精神才能一起完成任務，並透過團隊互相合作、溝通、協調與發揮個人的專長技能，增加團隊的效率與效能。藉由本研究探討組織氣候、團隊士氣對績效上的影響為何為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的

本研究主要目的在探討全國青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之關係。具體的研究目的如下：

- 一、瞭解目前我國青少年足球隊的組織氣候、團隊士氣及團隊績效之現況。
- 二、不同背景變項之青少年足球隊的組織氣候、團隊士氣及團隊績效有何差異。
- 三、瞭解青少年足球選手組織氣候、團隊士氣及團隊績效彼此間之影響路徑。
- 四、瞭解青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效間之關係。

## 第三節 研究問題

- 一、目前我國青少年足球隊的組織氣候、團隊士氣及團隊績效之情況具有何種特性或現象？
- 二、不同背景變項青少年足球隊選手知覺的組織氣候、團隊士氣及團隊績效是否有差異？
- 三、青少年足球選手組織氣候、團隊士氣及團隊績效彼此間之影響路徑為何？
- 四、瞭解青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效間之影響關係為何？

## 第四節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

本研究以 97 年全國青少年盃之報名隊伍為研究對象，研究區分為 13 歲組男生、13 歲女生組、15 歲組男生、15 歲組女生。透過問卷之調查以瞭解不同背景變項青少年足球選手，在組織氣候、團隊士氣與團隊績效之間的關係。

### 二、研究限制

- (一) 本研究係以 97 年全國青少年盃之報名隊為研究樣本，故無法有效預測至其它年齡層足球選手。
- (二) 以問卷調查之方式進行，並委託各校老師或教練進行逐題說明並施測，故僅能假設所有受試者均明白問卷內容並誠實作答。

## 第五節 解釋名詞

### 一、組織氣候 (organization climate)

本研究操作性定義引用游孝國 (2002) 定義組織氣候是一種內在的心理環境，來自於組織成員對工作環境的整體知覺；組織氣候具有客觀環境的特徵，亦反映組織成員對環境的主觀認知。因此組織氣候與人員的士氣、激勵、文化背景、領導態度、溝通等因素皆具有相互的關係和重疊性。

### 二、團隊士氣 (team morale)

士氣是對團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一份子，並協助達成團體目標的態度，它是動態的、複雜的、

可視的，它是指人們對於完成自己的任務或工作具有強烈意願和信心；它是工作與事業成敗的關鍵因素（程言美，2003）此役為本研究之定義。

### 三、團隊績效（team performance）

績效是對組織達成目標的一種衡量指標，所以績效是一個企業、組織或團隊評估中不可缺少的一項評估指標，績效更是組織成員實施各項作業的最後成果，Kast（1985）認為績效應包含：效能（effectiveness）、效率（efficiency）與組織成員滿意度（participant satisfaction）。林碧華（2005）認為團隊績效是團隊要完成任務所呈現的一種目標導向的行為，本研究之團隊績效則泛指球隊之比賽成績和目標達成概況。

## 第貳章 文獻探討

本章主要目的在探討青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之理論分析國內外相關論文之探討，本章節分成四節：第一節為組織氣候之定義及理論；第二節為團隊士氣之理論分析；第三節為績效與團隊績效之理論分析；第四節相關文獻之探討。

### 第一節 組織氣候之定義及理論

#### 一、組織氣候的意義

組織氣候是一種整體性的概念，是由員工對機構組織、管理、環境等因素的主觀的知覺看法所構成，用以解釋組織內成員的行為、動機與其表現，介於組織系統與組織內成員行為間的橋樑，由員工對組織管理等環境因素主觀的看法所構成，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式。而每一個組織給人的感受都有所不同，有一些組織給成員的感受是和諧的組織氣候，也有一些組織給成員的感覺是嚴厲、鬱悶的組織氣候，不同的組織氣候對士氣相對的也有所不同的影響（李碧娥，2006）。

知覺(perception)則是指個人對事物或現象的看法，經由感官瞭解環境中事物與事物關係的內在歷程(Intrinsic process)，著重心理層面，較有組織性及持久性。知覺是指個體對環境事物加以整理解釋，給予物體對環境事物加以解釋的意義之過程（張國銘，2003）。

本研究茲將國內外學者對組織氣候的定義整理如表 2-1。

表 2-1 組織氣候之定義

作者	定義
Chiang (1990)	組織氣候中最重要的特質，如：服務、創造性或安全感。
Al-Shammair(1992)	不管組織、部門或組織內部次級成員的氣候，實質上都是知覺的、心理的，所以組織氣候基本上是成員的心理感受。
潘文章 (1992)	組織氣候是組織成員與環境交互作用下所產生的。
許士軍 (1993)	組織氣候是組織成員對組織內部環境的一種知覺，所以是來自成員的經驗。
葉和昇 (1995)	組織氣候是一種客觀的組織特性，亦認為組織氣候是組織成員所知覺的組織或情勢特色。
林玟玟 (1996)	組織氣候是組織成員對組織的感覺，可以用來描述組織內部環境，並且想像到成員的行為態度。
鄭瑜銘 (1998)	組織氣候是直接或間接的對組織內部環境的一種知覺，可來自成員的經驗，它會影響到組織成員的動機、工作態度，並可以描述組織的特性與屬性。
李總續 (2002)	組織氣候是組織成員在組織內工作，感受到組織系統等各種環境條件之影響，長久的知覺和感受。

資料來源：本研究整理

綜合上述中外學者對組織氣候之定義，組織氣候是組織成員在一個特定的環境當中組織成員個人直接或間接對此環境的整體知覺，這種知覺會影響組織成員的行為與態度，每一個組織有其專屬的組織氣候，而組織氣候則是可以藉由組織成員的主觀知覺加以衡量的。

## 二、組織氣候之重要性

組織氣候是種整體性概念，是由員工對組織、管理等環境因素的主觀看法所構成，代表一個屬性，用來描述組織內的行為模式。在不同的組織氣候當中，組織氣候會對組織成員的行為態度和工作士氣產生不同的影響。由下列為學者的看法中，可看出組織氣候之重要性：

Litwin & Stringer (1968) 認為組織氣候對於管理人員之重要性為 (曾淑芬, 2003)：

- (一) 組織氣候是源自於對人類動機的研究，因此，與此觀念有關的思想、活動、感覺與關係等，也是管理者關切的問題。
- (二) 組織氣候可使管理者可以直接掌握動機行為，也是最重要且最直接的影響因素。
- (三) 研究顯示，管理者本身決定組織氣候的一項重要要素，其人格、行動與領導風格，都可導致某種動機之作用與行為模式。
- (四) 組織氣候的觀念已被證明是符合實際的，並可加以運用。因此，它是有系統、有科學的，可以幫助管理者瞭解人們動機，並增進本身之管理功能。

Dessler (1976)，提出組織氣候為組織目標與員工士氣之間的橋樑，藉由員工對結構、規則、領導型態等感受之反應，提供管理者進而改進組織氣氛之參考（林寶生，2005）。

由此可知良好的組織氣候可以協助組織內成員工作士氣與態度之提昇，進而更有效率的達成組織目標，且可使員工的工作績效提高，因此瞭解組織氣候的情況，並規劃一個良好的氣候，是管理者重要的基本課題。

### 三、組織氣候的構面

在許多研究當中，眾多學者對組織氣候於研究中所劃分之構面都有所不同，本研究將各學者所提出衡量組織氣候的構面整理如下。

羅啟峰（1995）台灣地區壽險業之業務員為主要研究對象，將組織氣候分為支持認同、負責態度、人情、獎酬、結構、積極冒險、和諧、自律標準與開放競爭等九個構面。

蔣景清（2002）組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以C工廠為例中，將組織氣候分為領導型態、人際關係、形式結構及責任風氣等四構面。

李碧娥（2006）組織文化與組織氣候對組織績效之影響以某保險經紀人公司為例，將組織氣候分為認知、組織承諾、工作積極度與自我實現等四構面。

本研究所採用組織氣候之構面，係源自以上三位學者所研究組織氣候發展出來的構面，在依據本研究需求，歸納出的構面為領導型態、人際關係、積極度、自我實現、組織承諾等五構面。

## 第二節 團隊士氣之理論分析

### 一、士氣的定義

士氣 (morale) 最早的創始源自於軍事組織，用來激勵軍隊的團隊精神和氣勢的表現，根據辭典指出，士氣是指軍人參加作戰、團體或個人參加比賽的一種精神氣勢與集體的的精神 (廖雪吟，2007)。士氣用於企業組織或一般行政機關中，表示團體的工作精神與服務精神。士氣是一個人對組織感到滿足，並樂意成為這一個組織的成員，幫助這個組織達成共同的目標。學者發現個人的工作士氣與工作生產量具有正相關，此時士氣的解讀是指個人隸屬於某一個團體，且忠於團體的規範與期望，而感到很大的滿足感 (王國安，2005)。李水源 (1998) 指出士氣是一種不可以衡量與估計的力量，若士氣低落時，獲勝的機會也相對減少。

Garland (1980) 提出：「士氣就如同人的健康，失去時才知道它的重要；缺少它，才發現它不可或缺」，士氣對於組織的重要性，猶如對於人體的可貴。有人認為士氣是個人心理狀態、情緒反應、工作滿足、是一種團體精神的表現 (陳冠之，2005)。士氣一詞是個建構的概念，並不是具體存在於組織中，它雖然被確認是具有影響力的，但是要以精確的詞句來定義它，卻是一件困難的事情，它很難定義，且更難測量，它雖然是一種感覺的狀態，但很難加以敘述出來 (邱國隆，2000)。

由上述可看出士氣對企業、組織與團隊的重要性，國內外學者也對士氣提出不同的定義與看法，本研究再將各學者之定義整理如下：(如表 2-2)。

表 2-2 士氣的定義

作者	定義
Lindsay & Petrick(1992)	個人、群體與組織在心理上對於任務與擔任工作的一種正面態度。
黃文庸 (1993)	士氣是服務精神，指個人或團體對工作關心與努力的程度。
Griffiths(1995)	士氣是團體的凝聚力，高昂的士氣在組織中成員能夠認知且接受共同的目標，並盡力排除一切干擾達成目標之因素。
Johnsrud (1996)	士氣是指個人與團體組織對工作狀態感到滿意；包括工作滿意、承諾、忠誠及共同目標的意義，同時包含心理和組織目標層次。
葉子超 (1996)	士氣包含勇氣、堅忍、決斷、信心的綜合。
林榮模 (1996)	士氣是表示個人或團體的道德規範及精神狀態高低的程度。
王餘厚 (1997)	士氣是指人們對完成自己的任務與工作具有強烈意願和信心，並使人感受到蓬勃的氣勢，士氣是個人、團體成敗的關鍵因素。
嚴靜娜 (2001)	工作士氣是個人與團體交互作用的結果，過程中個人需求獲得滿足，且個人認同組織的目標，產生和諧一致的情形，因此個人願意為團體付出心力，與團體的成員互助合作，尋求團體目標的實現。

資料來源：本研究整理

綜合上述中外學者對士氣的定義，可以發現各學者的觀點不一，大多偏向個人與團體交互作用觀點的學者居多，本研究將士氣定義如下：（一）士氣是種心理狀態，是由個人與團體共同合作而產生；（二）士氣是團體成員彼此分享共同目標和達成目標的信心；（三）士氣是團體的精神象徵，它可以凝聚團隊的力量、參與感與工作效率，一個具有高士氣的團體，其凝聚力、活動的參與、工作效能與穩定性都很高，也具有目標一致的特點，並有強烈的意願達成團體目標。

## 二、士氣的特徵

在不同的組織當中，成員對士氣的表現方式各有不同，其特徵也會有所不一樣，而國內外學者在士氣特徵上所得的研究結果也互有不同，本研究將國內外學者對士氣特徵的定加以整理如下：

葉逢蘇（1997）對於士氣之特徵提出：

- （一）此特徵是指內心發生，屬於心靈上的，是不易捉摸的。
- （二）士氣為個人對本身職位與工作組織的個人感受。旺盛的士氣可使成員滿意其環境，信任自己、同伴、及其上屬，並盡其以最有效之方式達成任務。
- （三）高昂的士氣與個人或團體執行任務之自信、勇氣及熱忱等息息相關。
- （四）士氣雖始於個人，然在團體中，士氣通常就是整理組織的精神狀態。故士氣可作為精神狀態，此種精神狀態是由於對組織及領導者之信賴所

產生。

(五) 士氣並非是靜止、永恆的。士氣永遠不可能保持靜止不動；通常隨時間、情境等因素而有所變動。

(六) 士氣是動態的，通常會有多種不同程度的狀態。約可區分為五種：高昂、良好、持平、低落、及完全喪失。

Wentworth (1990) 認為高士氣特徵有：

(一) 對於組織、團隊具有強烈的認同感。

(二) 成員間會互相照顧，共同工作。

(三) 以自身的組織、團隊感到榮耀。

(四) 成員間互相溝通解決衝突，願意互相分享意見想法。

(五) 對攸關組織、團隊有益事的事物時，成員會表達意見。

(六) 成員具專業技能。

(七) 對於自己所知事物，感到榮耀。

(八) 若有不懂得事物，願意給自己機會去學習。

許南雄 (1980) 認為高士氣特徵有：

(一) 朝向組織目標的工作意願。

(二) 對領導者之忠誠。

(三) 遵守規則、紀律良好。

(四) 發生困難時，仍盡力對組織效勞。

(五) 高度的工作興趣。

(六) 發揮創造力。

(七) 具有團隊的榮譽感。

許南雄（1980）低士氣特徵有：

- （一）對主管的權威缺乏尊敬的心理。
- （二）普遍呈現懶惰等現象。
- （三）工作品質降低。
- （四）對一般管理措施漠不關心。
- （五）不能分工合作。
- （六）缺乏團體榮譽感。
- （七）嚴重離職或調職現象。

由上述資料中本研究綜合學者的定義歸納以下對士氣特徵之定義：（一）士氣是個人在工作情境中獲得滿足，願意在這工作環境中投入工作，因此心理的需求就成為士氣產生的原始動力。（二）士氣是個人目標和組織目標一致，因此為了達成團體目標願意全心投入工作環境中，是組織認同的基礎；更是士氣的表現。（三）士氣是組織中成員感覺到本身的需求是必須在組織目標達成後才能得到，於是產生團隊的精神和團隊凝聚力，這就種精神與凝聚力就是士氣。

### 三、團隊士氣的構面

在許多研究當中，眾多學者對團隊士氣之構面常因研究對象與目的而有所不同，本研究將各學者所提出衡量士氣的構面整理如下。

程美言（2003）以高雄市軍訓教官為例，將士氣分成認同感、隸屬感、合理性等三構面。

王國安（2005）轉換型領導與士氣之探討-台北市大專院校軍訓教官個案分析，將士氣分成工作投入、組織認同、團

體向心力等三構面。

施天棟（2005）軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響，將工作士氣分成組織認同、團隊精神、工作投入等三構面。

依據本研究需求在團隊士氣之相關構面，係源自以上四位學者所研究士氣發展出來的構面，在依據本研究需求，歸納出的構面為認同感、工作投入、向心力等三構面。

### 第三節 團隊績效之理論分析

#### 一、績效之定義

績效是管理學上常用的一個名詞，績效是一個組織的評估指標，他對企業與組織而言佔有非常重要的地位，它包含了效率（efficiency）的提昇、效能（effectiveness）的增加和高效力（efficacy）的工作品質，學者為探討工作者的行為和結果，大都以績效做為評估的標準，它可是員工工作表現的指標（龔雅婷，2008）。Robbins（1990）指出績效是衡量組織的一種指標，對企業、組織或團隊評估不可缺少的一項指標。績效也是組織成員實施各項作業的成果，績效管理之前，要對績效先進行評估。績效評估就像為組織進行身體檢查一樣，可評估組織體系的好壞及目標達成的情形，又可以即早發現問題，立即採取應變措施。（施天棟，2005）。由此可知績效對一個企業、組織可說是非常的重要，國內外學者也對績效提出不同的定義，因此本研究將整理各學者之定義如下表 2-3。

表 2-3 績效之定義

作者	定義
Borman與 Motowidlo (1993)	績效是與組織目標有關的行為，此行為可依照個人對組織目標所貢獻程度的大小來衡量。
簡建忠 (1994)	績效的標準需配合組織目標、對象的不同而訂定不一樣的標準。
Jex (1998)	它是工作中所從事的所有行為。
鮑惠明 (1998)	績效的重點是讓員工樂於工作，使個人發揮潛在的能力，朝向組織訂定之目標邁進。
謝文偉 (2000)	績效的效用有獎勵測量及表現等功能，並能使組織營運的概況更加明確的表現出來。
Schermerhorn, Hunt & Osborn (2002)	績效是個人或是團體在工作的表現上所達成任務的質與量。

資料來源：本研究整理

綜合以上對績效的文獻整理歸納，可明瞭績效訂定的條件，須建立組織發展目標與願景，組織成員努力過程中達到的共同目標，而最後在整體目標的達成下，個人將獲得獎勵與滿足。

## 二、績效的評估

績效具有控制和檢視的功能；績效評量是控制項目的一個環節，所以必須與控制的功能配合在一起才有意義（吳秉恩，

1986)。學者對組織績效的評估方法上的研究結果也都有所不同，本研究將各學者的定加以整理如下：

表 2-4 組織績效之評估方法

方法	執行	特性
重要事件評估法	紀錄員工工作表現最顯著的事件，加以分析，辨別出員工的工作績效。	重視員工發展而非考績，不適合用在人事決策的依據上。
工作標準法	組織設定工作規定後，依規定來管理員工。	強調工作的程序，需花費較多時間。
評估部門	成立一個專門評估的部門。	可減少評估之差異的效果。
強迫選擇法	強制將所有員工分成優、中、劣等。	評估結果公平性與精確性受到質疑。適用於企業作組織內部比較，評估者不可只有一人，其結果會較佳。
量表評估法	將員工工作要素、特性與要求作為績效考績之項目，每項做適當的區隔，評估者按照評估量表來評分。	評估過程省時且可量化。評估結果可讓員工互相比較，對於獎勵員工亦有幫助，且廣泛被採用。

< 續下一頁 >

< 續表 2-4 >

方法	執行	特性
排序法	將最優與最劣的員工加以排序，另一種則是以交替排序的法方，先排最優及最劣，再排次優及次劣依此類推。	提供員工之間的比較，讓員工升職或遣散有標準可循；但難以給個別員工獎勵，不能作為發展與獎賞的參考。
目標管理法	主管與部屬在規定時間內一起完成主要目標，對於目標完成時間、方法及衡量計畫達成共識，並定期追蹤檢討直至企劃完成為止，再共同商議，決定下一期的計畫。	需在主管、員工與單位目標相同下，才可能成功；過度重視員工對組織、單位的貢獻，重視短期目標而忽視長期目標，使組織存有潛在危機。

資料來源：施天棟（2005）。軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響。南華大學管理科學研究所碩士論文。

### 三、團隊績效

Salas（1992）提出團隊績效模式，認為團隊經由互動的過程對團隊的績效有很大的影響，並指出溝通（communication），協調（coordination），與團隊合作（teamwork）是團隊成功的關鍵因素；並認為透過訓練才能使成員熟悉運作，增加團隊績效。個人、團隊、任務、工作等特質是會彼此相互影響，並影響團隊互動的過程。

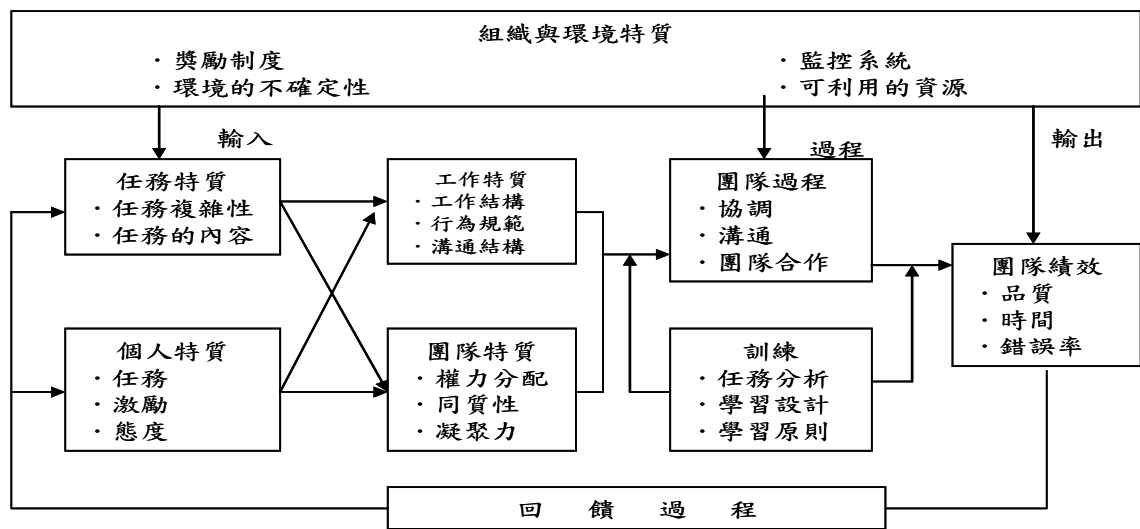


圖 2-1 團隊績效模型

資料來源：Salas, E., et al., (1992). *Toward an Understanding of Team Performance and Training. Teams: Their Training and Performance.* Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation. , 3-29

Gladstein (1984) 提出團隊建構績效的發展模型。透過模型，預測團隊的互動過程會影響團隊成果，團隊的任務特質和需求在這二者之間扮演著中介變數的角色。調查約一百個銷售團隊發現的結果，組織、溝通的支持、主動性的領導風格，團隊隊員的經驗與訓練都會影響團隊的績效，並發現組織系絡和環境因素對團隊成敗有著一定的影響。

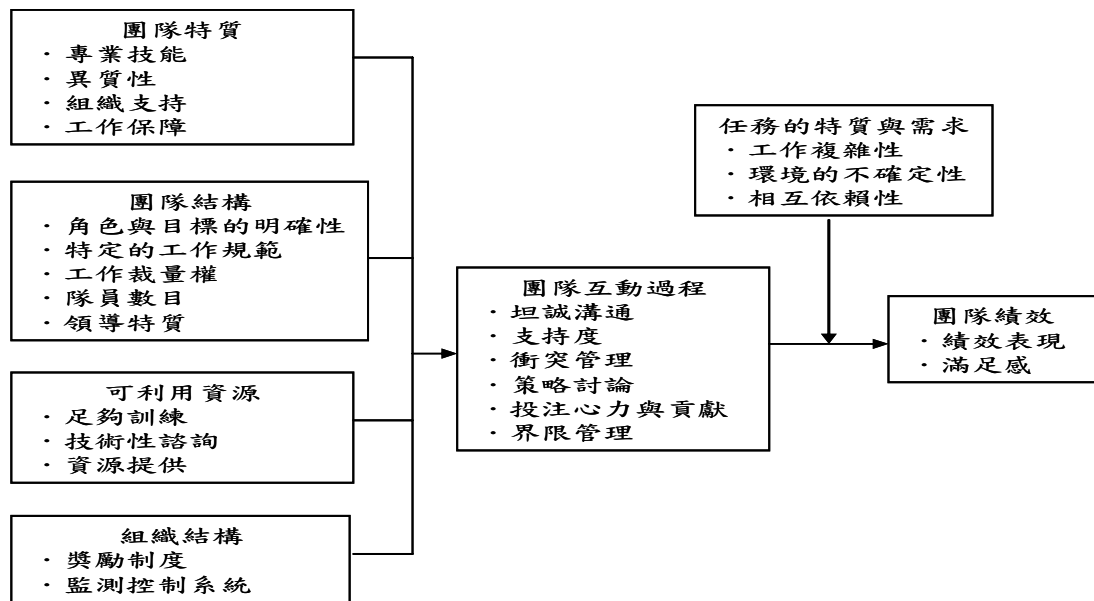


圖 2-2 團隊績效模型

資料來源：Gladstein, D. L., (1984). Groups in Context: A model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.

綜合學者的看法，可以發現團隊在建立與發展的過程中，成員間的互動和團隊的協調對團隊績效有顯著的影響。Schein(1992)發現了團隊建立中的障礙之一是團隊成員中個人的高度不支持。然而在傳統組織中強調個人和內部的競爭，較少談到合作。然而有學者指出團隊工作的好處有：(一)團隊任務的完成需要多種技能、經驗與知識，而團隊的能力會優於個人的能力；(二)傳統功能部門的授權，在團隊的流程更能迅速針對任務需求加以重組，重新定義及開展，所以更適合變動的環境；(三)透過民主化，成員受到高度的激勵，對績效的提昇有所幫助 (Robbins,1986，黃敏萍，2000)。

#### 四、團隊績效的構面

許多研究當中，眾多學者對團隊績效之構面區隔也都有所不同，本研究將各學者所提出衡量組織績效的構面整理如下。

玉井智子（2001）團隊組織特徵、運作過程、團隊績效之關係研究-台日學生之差異比較，將團隊績效分成：成員工作滿意度、團隊與個人績效關聯性等二個構面。

李珮瑜（2007）團隊成員同質性對團隊績效的影響歷程之研究，在組織績效問卷上共計五題，其內容在探討組織效率。本研究將參考其團隊績效問卷，並加以修改進行內容編列。

曾淑芬（2003）組織氣候、領導風格、整合式談判程度與團隊績效知覺之關聯性研究，於組織績效問卷上共計五題，主要在探討團隊與自己本身在工作上之效率。本研究將參考其團隊績效問卷共計五題，並加以修改進行內容編列。

依據本研究需求在團隊績效之相關構面，係源自以上三位學者所研究團隊績效發展出來的構面與問卷，再依據本研究需求加以修改編列。

### 第四節 相關研究之探討

#### 一、組織氣候與士氣之相關研究

Potter（1995）如何提高教師士氣研究結果發現，要創造積極正面的學校組織氣氛並增進教師士氣的方法是削減教師多餘的教學負擔，建構出良好、和諧的組織氣氛，才有助於提昇教師的士氣（邱國隆，2000）。

邱國隆（2000）以國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究結果發現，組織氣氛對教師士氣確實具有影響力，組織氣

氛愈開放，教師士氣愈高；反之組織氣氛愈封閉，教師士氣愈低落。

陳宗賢（2003）以某上市公司為例研究結果發現，在組織氣候與工作士氣之相關分析結果，發現各構面之間均呈現極顯著相關，由此可證，公司良好的組織氣候對員工工作士氣之提升有很大之效益的存在。

## 二、組織氣候與績效之相關研究

黃偉文（2002）以台灣文具產業為實證研究中發現，在組織氣候與工作績效上有顯著的相關性，其中以組織氣候之認同、責任、獎賞、衝突、支持等構面對工作績效之服務滿意度有最大的影響力。

蔣美惠（2003）以台北市保全公司為例研究中發現，保全人員在組織氣候、工作滿足及工作績效各研究變項之間都有顯著相關，文中提到高組織氣候對工作滿足與自我效能上都有很高的提昇作用。

李碧娥（2006）以某保險之經紀人為例研究中發現，組織氣候與組織績效是呈現正相關，結果顯現在這樣的環境中，員工對公司有好的滿意度，並繼續留任的機率較高，服務人員工作率高，對客戶而言，會有較好的服務，並建立出良好的公司形象。

## 三、士氣與績效之相關研究

翁進勳（2002）以台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究發現，工作滿意與服務士氣是有顯著關係的，其結果得到服務士氣有助於提升學校工作績效。

吳永添（2003）以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例中發現，工作士氣與工作績效是呈現正相關，政府單位工作績效之不彰是因為未能做好激勵員工的工作士氣。由此可知工作士氣與工作績效是互相影響的關係。

楊龍祥（2004）在警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，結果發現工作士氣與工作績效成正相關，亦即工作士氣愈高，警員的工作績效認知程度也就愈高。

綜合上述資料中學者的研究結果可得知，組織氣候與士氣兩者之間是具有顯著性的影響，積極正面的組織氣候可以增加組織的士氣，反之不和諧的氣候會導致士氣的下降。

在組織氣候與績效之間可以得知，良好的組織氣候可以使員工樂意為組織、團隊付出，並可以大幅的提昇工作的效率，增加公司的正面形象。

士氣與績效方面研究中得到的結果，士氣的高低對績效的影響是具顯著性的影響，士氣的提升相對的績效也會提升，反之士氣不佳時績效也相對的受到影響。

綜合上述文獻，組織氣候對士氣是有顯著性的影響，組織氣候對績效具有影響，在士氣對績效方面是成正相關，由此推論組織氣氛、士氣與績效可說是互相影響的，亦即組織氣氛、士氣與績效可互為因果關係，相互影響著對方。施博文（1990）在領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係研究中發現，領導者的領導型態對組織氣候有顯著性的影響，在組織氣候與工作士氣及工作績效上有顯著性的相關性。

由上述研究的結果中不難發覺組織氣氛、士氣與績效三者之間關係，因此本研究將以這三個構面做進一步之探討。

## 第參章 研究方法

本研究旨在瞭解青少年足球隊組織氣候、團隊士氣與團隊績效之關係。本章內容主要是在說明本研究方法、研究架構、研究假設、研究流程、研究對象、研究工具、研究程序與資料分析方法，詳細說明本研究之設計與實施。

### 第一節 研究架構與流程

本研究架構圖參考相關文獻發現組織氣候、團隊士氣與團隊績效間三者皆有相關關係，換言之，組織氣候對團隊士氣有影響力存在；組織氣候對團隊績效也有影響力的存在；並在文獻中發現士氣的高低對績效是有顯著的影響。根據研究目的及相關文獻探討、整理與分析後，擬定以下之研究架構，以探討青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之關係，如圖 3-1。

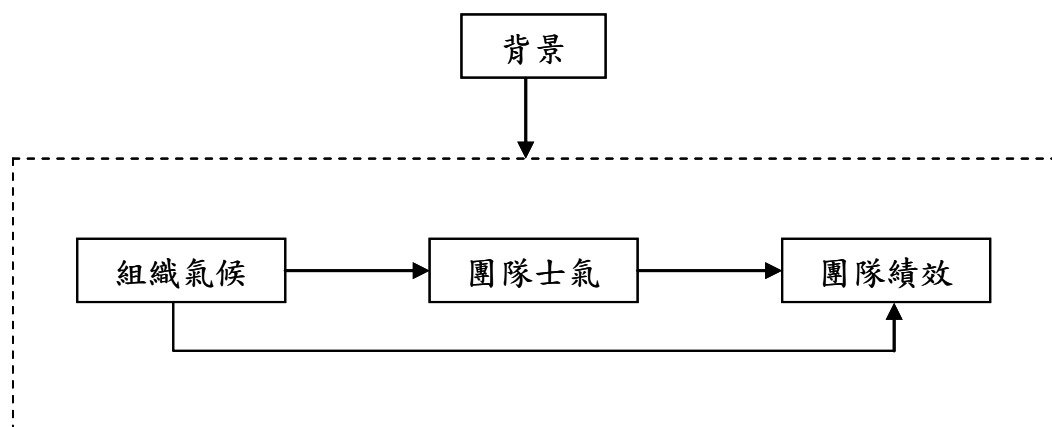


圖 3-1 本研究之概念性研究架構圖

本研究流程圖界定研究的主體，確定研究的對象，著手進行相關文獻的蒐集組織氣候、團隊士氣、團隊績效之國內外文獻。擬定初步研究計畫之後，進行問卷設計，並與相關隊伍進行接洽得到該隊伍教練之同意，回收問卷後做信效度分之考驗，最後依據分析結果做出結論與建議。本研究之流程圖如 3-2

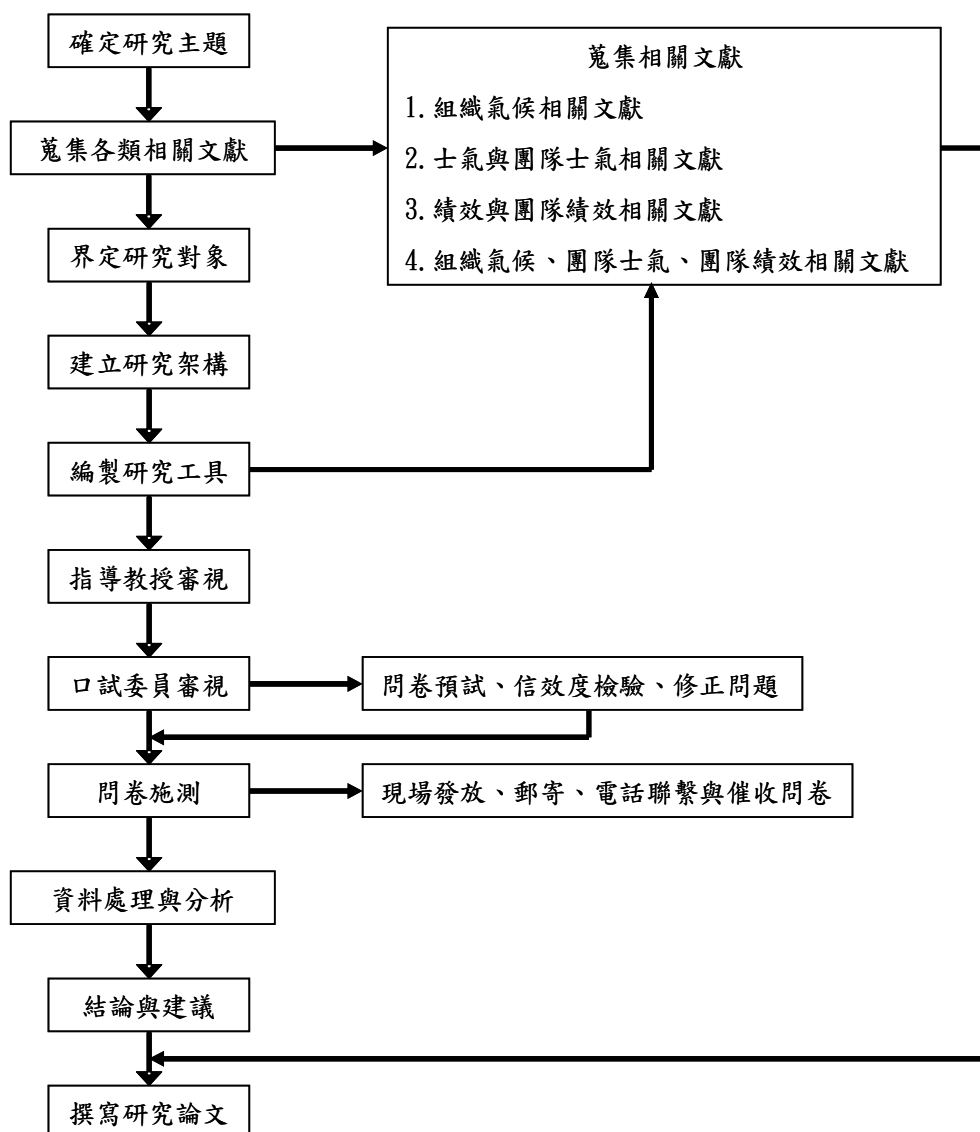


圖 3-2 研究流程圖

## 第二節 研究假設與對象

本研究依據研究目的、相關文獻及圖3-1之研究架構，提出以下之研究假設：

- 假設1：不同背景之足球選手其組織氣候有顯著差異。
  - 假設1-1不同性別之足球選手其組織氣候有顯著差異。
  - 假設1-2不同年級之足球選手其組織氣候有顯著差異。
  - 假設1-3不同組別之足球選手其組織氣候有顯著差異。
  - 假設1-4不同訓練次數足球選手其組織氣候有顯著差異。
  - 假設1-5不同最佳成績足球選手其組織氣候有顯著差異。
- 假設2：不同背景之足球選手其團隊士氣有顯著差異。
  - 假設2-1不同性別之足球選手其團隊士氣有顯著差異。
  - 假設2-2不同年級之足球選手其團隊士氣有顯著差異。
  - 假設2-3不同組別之足球選手其團隊士氣有顯著差異。
  - 假設2-4不同訓練次數足球選手其團隊士氣有顯著差異。
  - 假設2-5不同最佳成績足球選手其團隊士氣有顯著差異。
- 假設3：不同背景之足球選手其團隊績效有顯著差異。
  - 假設3-1不同性別之足球選手其團隊績效有顯著差異。
  - 假設3-2不同年級之足球選手其團隊績效有顯著差異。
  - 假設3-3不同組別之足球選手其團隊績效有顯著差異。
  - 假設3-4不同訓練次數足球選手其團隊績效有顯著差異。
  - 假設3-5不同最佳成績足球選手其團隊績效有顯著差異。
- 假設4：青少年足球選手組織氣候對其團隊士氣有顯著影響。
- 假設5：青少年足球選手組織氣候對其團隊績效有顯著影響。
- 假設6：青少年足球選手團隊士氣對其團隊績效有顯著影響。

本研究係以普查方式針對國內目前青少年足球選手進行問卷調查，因限於人力、物力未能全部親自前往施測，而採郵寄方式委請教練協助進行問卷施測。

本研究以97年全國青少年盃之男、女足球隊報名隊伍為研究對象，共計男生15隊，女生11隊，並將問卷郵寄至學校請求教練協助幫忙，問卷施測分成四個階段進行調查：

第一階段為問卷之預試(九十八年二月二十三日至三月五日)：本研究調查實施前，先以電話的方式與各隊教練取得聯繫，告知欲進行研究一事，取得各隊教練的同意與協助，預試問卷由研究者親自攜帶問卷至立意取樣之校隊進行說明與當場施測，總計問卷回收120份，扣除無效問卷4份，有效問卷共計116份。回收之問卷則依受試者答題之情形進行項目分析與因素分析以建構效度，並對各量表進行信度考驗。

第二階段為正式問卷之發放(九十八年三月十六日至三月三十一日)：問卷發放前先與其它隊伍教練進行電話聯繫，告知欲進行研究一事及問卷施測方式與注意事項，請教練協助施測與回收，問卷則以郵寄方式寄達該受試單位，總計發放655份問卷。

第三階段為問卷催收(九十八年四月一四日至四月八日)：對受試單位，在問卷寄出三天後以電話確認是否收到，並分別於二週後，對於未寄回之學校，再以電話聯絡催收問卷。總計問卷實際回收552份，扣除無效問卷16份，有效問卷共計536份，回收問卷之有效回收例為97.10%。

第四階段為資料整理，在施測結束後，將回收之問卷，先進行問卷分類檢視、編號、資料輸入，將無效問卷剔除後整理出有效問卷並編碼。之後使用統計軟體SPSS Windows 12.0

進行資料分析。受試樣本分佈如表 3-1

表 3-1 本研究樣本發出與有效回收問卷統計表

校名	歲組	發出數	回收數	可用數
宜蘭縣復興國中	15歲男生組	28	26	26
宜蘭縣順安國中	15歲男生組	15	13	13
台中市黎明國中	15歲男生組	34	32	32
高雄縣阿蓮國中	15歲男生組	29	27	27
台南縣文賢國中	15歲男生組	17	15	15
花蓮縣化仁國中	15歲男生組	23	21	18
台南縣佳里國中	15歲男生組	30	28	28
花蓮縣美崙國中	15歲男生組	54	52	52
屏東縣東港國中	15歲男生組	26	24	24
高雄市後勁國中	15歲男生組	21	19	19
台北縣明志國中	15歲男生組	20	18	18
嘉義縣新港國中	13歲男生組	34	32	30
台南縣歸仁國中	13歲男生組	11	10	9
高雄市瑞祥國中	13歲男生組	20	18	18
臺北縣立清水高級中學	13歲男生組	36	34	31
台北縣立海山高級中學	13歲男生組	32	0	0
台中縣烏日國中	13歲女生組	20	15	15
屏東縣立來義高級中學	15歲女生組	38	36	32
嘉義縣東石國中	15歲女生組	14	12	11
高雄縣鳳山國中	15歲女生組	18	16	16
宜蘭縣立南澳高級中學	15歲女生組	17	15	15

< 續 下 一 頁 >

< 續表 3-1 >

校名	歲組	發出數	回收數	可用數
高雄市右昌國中	15歲女生組	14	12	12
台北縣立醒吾高級中學	15歲女生組	34	32	30
花蓮縣光復國中	15歲女生組	19	0	0
高雄市小港國中	15歲女生組	10	8	8
台北縣明志國中	15歲女生組	17	15	15
花蓮縣東里國中	15歲女生組	24	22	22
量表寄發與回收之	男	430	369	360
統計	女	225	183	176
總計		655	552	536
量表寄發與回收之百分比			男 85.81%	97.56%
			女 81.33%	96.17%
			總百分比	84.27% 97.10%

### 第三節 問卷量表編制

問卷設計與編擬依據研究目的，文獻蒐集，加以整理分析，以獲得研究的基本概念和理論基礎，並參酌相關研究問卷，及考量青少年足球選手之特性與實際狀況，編擬「青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效量表」作為預試量表，如附件二。預試量表經效度與信度考驗之後，刪除無鑑別度之題目及重編題號，完成「青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效量表」，如附錄三。本研究問卷內容分為四個部份：第一部份為個人基本資料量表；第二部份為組織氣候量表；第三部份為團隊士氣量表；第四部份為團隊績效量表。正式量表之編製程序流程圖如圖 3-2 所示。

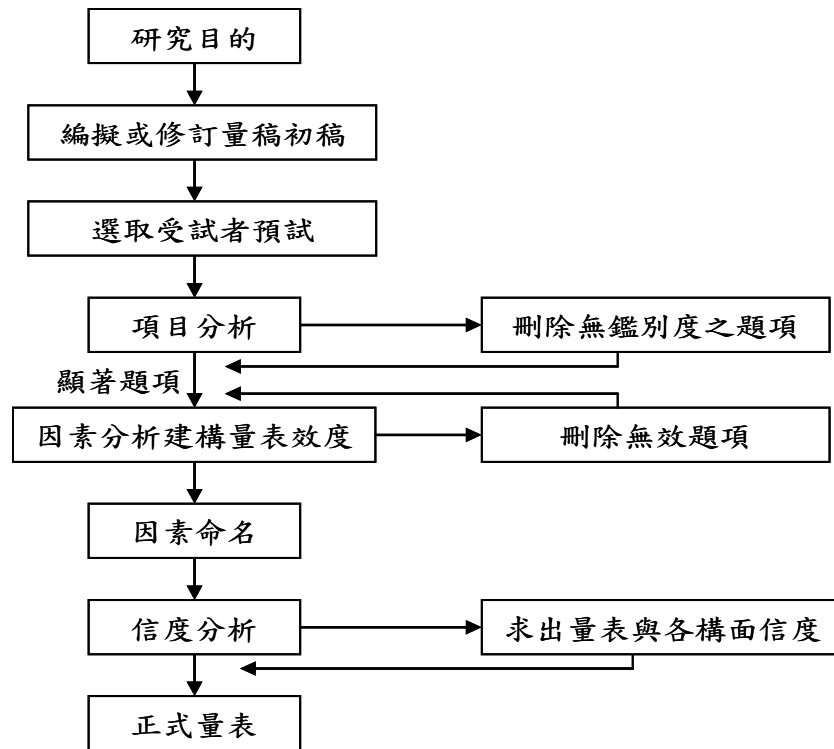


圖 3-3 量表之編製流程圖

有關本研究各量表之計分方式、項目分析、建構效度與信度考驗，分別說明如下：

#### 一、計分方式

本研究量表之測量係採李克特氏(Likert-type scale)五點尺度計分量表，依受試者填答問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，分別給予5、4、3、2、1的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

#### 二、項目分析

依預試回收之有效樣本116份之答題情形進行項目分析。採決斷值檢定，將所有受試者在預試量表的總分依高低分排

序，得分最高27%的受試者為高分組，得分最低27%的受試者為低分組，在以獨立樣本t檢定方式比較高低兩組的每一題項答題情形上是否有達顯著差異 ( $p < .05$ )，即表示這個題項能鑑別不同受試者的反應程度，做為選題的依據，未達顯著水準之題項應予刪除。

### 三、建構效度

本研究各量表在編訂過程中，經多次與指導教授討論修改後，以探索性因素分析方法 (Exploratory Factor Analysis, EFA) 作為量表之建構效度，因素分析則是透過主成份分析法 (Principal Component Analysis) 萃取因素，再利用正交轉軸以最大變異法 (Varimax) 取特徵值 (Eigenvalues,  $\lambda$ ) 大於1，因素負荷量大於0.5，作為建構效度之取捨標準。

### 四、信度考驗

本研究各量表之信度 (Reliability) 是以Cronbach's  $\alpha$  內部一致性來衡量量表內容的內部一致性及穩定性。Cronbach's  $\alpha$  值係數介於0到1之間， $\alpha$  值越大表示信度越高，若 $\alpha$  值低於0.3，則表示屬於低信度；若高於0.7則表示具有高度的內部一致性；若介於0.3至0.7之間，則表示尚可接受，若 $\alpha$  值介於0.7至0.9之間，則表示具有高信度值。

本研究第一部份為受試者背景變項，本研究受試者基本資料包括球員性別、年級、組別、每週訓練次數及團隊最佳成績。

1. 性別：男、女。
2. 年級：國一、國二、國三。

3. 組別：13歲男生組、13歲女生組、15歲男生組、15歲女生組。
4. 每週訓練次數：一～二次、三～四次、五～六次、六次以上。
5. 團隊最佳成績：國際賽前三名、全國賽前三名、縣市賽前三名、沒有名次。

第二部份為組織氣候量表，本量表以組織氣候為主要架構，經文獻探討分析影響選手相關因素及特質後，參酌蔣景清（2002）編擬之組織氣候、組織承諾與組織公民行為之調查問卷；李碧娥（2006）編擬之保險經紀人在組織文化、組織氣候與組織績效所編製之調查問卷，發展出20個題項作為組織氣候量表的預試工具。經項目分析之獨立樣本t檢定結果發現，題項8、10、12未達顯著差異（ $p=.693$ 、 $p=.159$ 、 $p=.708$ ），因此予以刪除，其分析結果如表3-2所示。

表 3-2 組織氣候量表項目分析之獨立樣本t檢定摘要表

題號	量表內容	t 值	p 值
1	教練會鼓勵選手勇於表達自己的意見，即使意見相左也沒有關係	6.01***	<.001
2	教練認為，選手與選手之間的爭辯，可能有益於溝通，對球隊是有益的。	3.79***	<.001
3	教練認為，只要球員精神上感到愉快，練習效率相對得也會提高。	6.59***	<.001
4	球隊的工作分配，都經過明白劃分及合理配置。	5.82***	<.001
5	教練的帶隊哲學，會考量球員個人的因素，例如重視球員的反應等。	7.19***	<.001
6	教練通常會多鼓勵和獎賞選手，多於指責和批評。	6.09***	<.001

< 續 下 一 頁 >

< 續表 3-2 >

題號	量表內容	t 值	p 值
7	在訓練與比賽時，只要你認為可以做到，可以不必指示教練，儘可放手去做。	6.36***	<.001
8	球員彼此之間的相處模式，是冷漠和互不關心。	.47	.693
9	隊員間會樂於分享彼此的練習、比賽經驗。	5.73***	<.001
10	球隊練習完之後隊友間一般都是不相往來。	1.42	.159
11	隊友之間，充滿著友善的氣氛。	4.87***	<.001
12	隊友彼此之間，為了爭取出賽談不上真正的融洽。	.37	.708
13	隊友之間的關係十分和諧。	3.49***	<.001
14	在隊友眼中我是個積極主動的人。	5.43***	<.001
15	我在球隊的出席率高。	4.88***	<.001
16	我會很驕傲的告訴別人，我是這個球隊的一份子。	6.39***	<.001
17	能為球隊付出是我的榮幸。	6.16***	<.001
18	當球隊獲勝時使我會感到榮耀。	4.55***	<.001
19	球隊上有充分自我成長的機會。	9.07***	<.001
20	在球隊中讓我有發揮能力的機會，且參與球隊練習與比賽能讓我感到滿足。	8.914***	<.001

\*\*\*  $p < .001$

本組織氣候量表經分析得KMO值為.79(KMO>0.5)，Bartlett's球形檢定 $\chi^2$ 值為626.19達顯著水準( $p<.001$ \*\*\*)，表示適合進行因素分析。而透過因素分析則萃取出四個因素構面，依序命名為「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」及「自我實現」，累積總解釋變異量為55.45%，詳細內

容請參閱表 3-3。組織氣候量表之各因素包含題項如下：

第一個因素「組織溝通」：包含第 3 題「教練認為精神愉快，練習效率會變好」、第 5 題「教練帶隊，會考量球員個人因素」、第 4 題「工作都經過合理的分配」第 7 題「認為做得到可以不必支會教練」、第 1 題「教練鼓勵選手勇於發表意見」、第 16 題「球隊有我成長的機會」及第 17 題「參與練習、比賽讓我得到滿足」等共七個題項。

第二個因素「組織相處」：包含第 2 題「選手之間的爭辯有助於溝通」、第 6 題「教練鼓勵多於責備」及第 11 題「隊友眼中我是積極的人」等共三個題項。

第三個因素「組織歸屬感」：包含第 10 題「隊友間關係和諧」、第 9 題「隊友間充滿友善氣氛」、第 8 題「隊友間樂於分享彼此的比賽經驗」及第 14 題「能為隊上付出是我的榮幸」等共四個題項。

第四個因素「自我實現」：包含第 15 題「為球對付出是我的榮耀」、第 12 題「我在球隊出席率高」及第 13 題「我會驕傲告訴別人，我是這球隊的一份子」等共三個題項。如表 3-3 所示。

表 3-3 組織氣候量表因素分析及  $\alpha$  係數摘要表

預試 題號	正式問 卷題號	因素一 組織溝通	因素二 組織相處	因素三 組織歸屬感	因素四 自我實現
3	3	.74			
5	5	.72			
4	4	.69			
7	7	.57			
1	1	.52			
19	16	.50			
20	17	.48			
2	2		.71		
6	6		.69		
14	11		.64		
13	10			.85	
11	9			.81	
8	8			.58	
17	14			.46	
18	15				.81
15	12				.73
16	13				.56
特徵值( $\lambda$ )		5.29	2.71	1.37	1.21
解釋變異量(%)		27.69	14.21	7.22	6.33
累積解釋變異量(%)		27.67	41.88	49.11	55.45
分量表Cronbach's $\alpha$ 係數		.84	.68	.76	.52
總量表Cronbach's $\alpha$ 係數		.84			

組織氣候量表經因素分析後，則進行量表各層面與總量表的信度 (reliability) 考驗。信度考驗係以量表之內部一致性表示，如表 3-3。組織氣候量表之各分量表的 Cronbach  $\alpha$  值分別為 .84、.68、.76、.52，而總量表之 Cronbach  $\alpha$  值則為 .84。可見得本量表之內部一致性相當高，亦即是，量表信度良好。

第三部份為團隊士氣量表，本量表以團隊士氣為主要架

構，經文獻探討分析團隊士氣相關影響因素及特質後，參酌程言美（2003）主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作卷代與工作士氣影響之調查問卷；施天棟（2005）軍訓主管領導方式、組織承諾、工作士氣與組織績效所編制之調查問卷；王國安（2005）轉換型領導與士氣之探討—台北市大專院校軍訓教官個案分析問卷，編擬團隊士氣量表的預試工具發展出 18 個題項。經項目分析之獨立樣本 t 檢定結果發現，題項 27、32 題未達顯著差異 ( $p=.155$ 、 $p=.411$ )，因此予以刪除，其分析結果如表 3-4 所示。

表 3-4 團隊士氣量表項目分析之獨立樣本 t 檢定摘要表

題號	量表內容	t 值	p 值
21	為了達成球隊共同的目標，我願犧牲假期。	6.58***	<.001
22	我以身為這個團隊為榮。	7.82***	<.001
23	當球隊目標達成時，我也會有成就感。	6.23***	<.001
24	在球隊中可讓我獲得技術上的成長。	8.87***	<.001
25	我願意參加球隊舉辦的團體活動。	6.91***	<.001
26	當外界批評球隊時我會感到難過。	5.98***	<.001
27	您認為球隊所發生的問題，如同自己的問題一樣。	.19	.155
28	隊上隊友會主動互助合作。	3.94***	<.001
29	隊友會願意分擔團隊的工作。	4.87***	<.001
30	目前球隊是我生活中最重要的一部分。	5.01***	<.001
31	目前在球隊能實現我的理想與抱負。	8.37***	<.001
32	隊友間經常討論如何改進技術、戰術等。	.829	.411
33	隊友間會互相支援以完成任務。	6.59***	<.001

< 續 下 一 頁 >

< 續表 3-4 >

題號	量表內容	t 值	p 值
34	我和隊友間有良好的團隊默契。	4.78***	<.001
35	隊友間經常相互勉勵團結一致。	7.84***	<.001
36	我會主動表示我是某校隊。	5.47***	<.001
37	球隊練習是我生活的重心。	7.41***	<.001
38	我願意為球隊的形象與榮譽而努力。	8.51***	<.001

\*\*\*  $p < .001$

本團隊士氣量表經分析得 KMO 值為 .86 (KMO > 0.5)，Bartlett's 球形檢定  $\chi^2$  值為 770.58 達顯著水準 ( $p < .001$ \*\*\*)，表示適合進行因素分析。而透過因素分析則萃取出三個因素構面，依序命名為「認同感」、「互助合作」及「向心力」，累積總解釋變異量為 56.37%，詳細內容請參閱表 3-5。團隊士氣量表各因素題項如下：

第一個因素「認同感」：包含第 20 題「球隊目標達成時，我會有成就感」、第 33 題「我願為球隊的榮譽而努力」、第 22 題「我願意參加球隊的活動」、第 21 題「球隊中可讓我技術成長」、第 19 題「我以身為這球隊為榮」、第 32 題「球隊是我生活重心」、第 23 題「外界批評球隊時我會難過。」、第 18 題「為達成球隊目標我願犧牲假期」、第 27 題「球隊能實現理想與抱負」及第 26 題「球隊是我生活重要的一部分」等共十個題項。

第二個因素「互助合作」：包含第 24 題「隊友會互助合作」、第 25 題「隊友會分擔團隊工作」、第 29 題「隊友間有良好的默契」及第 30 題「隊友間會相互勉勵」等共四個題項。

第三個因素「向心力」：包含第28題「隊間互相支持完成任務」及第31題「我會主動表示我是某校隊」等共二個題項。

表 3-5 團隊士氣量表因素分析及  $\alpha$  係數摘要表

預試 題號	正式問 卷題號	因素一 認同感	因素二 互助合作	因素三 向心力
23	20	.79		
38	33	.76		
25	22	.72		
24	21	.69		
22	19	.69		
37	32	.64		
26	23	.62		
21	18	.61		
31	27	.52		
30	26	.44		
28	24		.77	
29	25		.73	
34	29		.63	
35	30		.58	
33	28			.66
36	31			.59
特徵值( $\lambda$ )		6.57	1.89	1.11
解釋變異量(%)		38.67	11.13	6.57
累積解釋變異量(%)		38.67	49.81	56.37
分量表Cronbach's $\alpha$ 係數		.88	.73	.63
總量表Cronbach's $\alpha$ 係數		.89		

團隊士氣量表經因素分析後，進行量表各層面與總量表的信度 (reliability) 考驗。信度考驗係以量表內部一致性表示，如表 3-5。團隊士氣量表之各分量表的 Cronbach  $\alpha$  值分別為 .88、.73、.63，而總量表之 Cronbach  $\alpha$  值則為 .894。可見得本量表之內部一致性相當高，亦即是量表信度良好。

第四部份為團隊績效量表，以團隊績效為主要架構，經文獻探討分析團隊績效相關影響因素及特質後，參酌吳永添 (2003)、楊龍祥 (2004)、翁進勳 (2002) 等研究發展出 12 個題項，編制團隊績效量表。經項目分析之獨立樣本 t 檢定結果發現，題項 44 未達顯著差異 ( $p=.411$ )，因此予以刪除，其分析結果如表 3-6 所示。

表 3-6 團隊績效量表項目分析之獨立樣本 t 檢定摘要表

題號	量表內容	t 值	p 值
39	我認為球隊的效率愈來愈好。	7.33***	<.001
40	球隊目標的達成情況良好。	8.04***	<.001
41	球隊計劃的進度良好。	6.60***	<.001
42	我認為團隊合作更能增加工作的效率。	10.01***	<.001
43	面對問題時隊友能夠迅速的找出解決方法。	8.16***	<.001
44	我相信自己的技術可以勝任目前的工作。	.82	.411
45	當球隊效率好時，我會覺得非常有成就感。	8.08***	<.001
46	我相信球隊未來會創造更好的成績。	6.45***	<.001
47	球隊的實力正不斷的提升。	5.98***	<.001
48	球隊各項分工都是公平且被球員接受的。	6.78***	<.001
49	成員對所有的分工都能夠如期的完成。	7.71***	<.001
50	教練和球員間的關係越來越緊密。	5.79***	<.001

\*\*\*  $p < .001$

本團隊績效量表經分析得KMO值為.86(KMO>0.5)，Bartlett's球形檢定 $\chi^2$ 值為611.75達顯著水準( $p<.001^{***}$ )，表示適合進行因素分析。而透過因素分析則萃取出二個因素構面，依序命名為「管理效率」及「目標達成」，累積總解釋變異量為60.23%，詳細內容請參閱表3-7。組織氣候量表之各因素包含題項如下：

第一個因素「管理效率」：包含第35題「球隊目標達成情況良好」、第34題「球隊效率越來越好」、第42題「球隊分工都是公平且被接受」、第43題「球員工作都能如期完成」、第36題「球隊進度良好」、第38題「面對問題時能迅速解決」及第44題「教練與球員關係緊密」等共七個題項。

第二個因素「目標達成」：包含第40題「球隊未來會有更好的成績」、第39題「球隊效愈好時，我會非常有成就感」、第37題「團隊合作更能增加工作效率」及第41題「球隊實力不斷提昇」等共四個題項。

表 3-7 團隊績效量表因素分析及  $\alpha$  係數摘要表

預試 問卷	正式 問卷 題號	因素一 管理效率	因素二 目標達成
40	35	.79	
39	34	.77	
48	42	.75	
49	43	.73	
41	36	.71	
43	38	.64	
50	44	.63	
46	40		.84
45	39		.81
42	37		.64
47	41		.52
特徵值 ( $\lambda$ )		5.49	1.13
解釋變異量 (%)		49.93	10.29
累積解釋變異量 (%)		49.93	60.23
分量表Cronbach's $\alpha$ 係數		.87	.79
總量表Cronbach's $\alpha$ 係數	.89		

團隊績效量表信度考驗經因素分析後，進行量表各層面與總量表的信度考驗。信度考驗係以量表內部一致性表示，如表 3-7。團隊績效量表之各分量表的 Cronbach  $\alpha$  值分別為 .87、.79 而總量表之 Cronbach  $\alpha$  值則為 .89。可見本量表內部一致性相當高，亦即是，量表信度極佳。

## 第四節 資料分析方法

本研究使用 SPSS Windows 12.0 版統計套裝軟體，對預試樣本之信度、信度進行考驗，並針對正式問卷進行單因子多變量變異數分析、Scheffe 事後比較、路徑分析、典型相關分析等方法推論分析，以驗證研究假設，本研究將其採用統計分析方法說明如下：

### 一、描述性統計

- (一) 次數分配與百分比：描述樣本之次數分佈與比例。
- (二) 平均數與標準差：描述樣本在組織氣候、團隊士氣及團隊績效量表上的得分情形。

### 二、推論統計

- (一) 項目分析  
求出問卷各題項是否具有鑑別度。
- (二) 探索性因素分析  
求出問卷各量表之效度、構面及因素分數，以建構問卷量表之效度，並刪除不適合之題項，以利於變異數分析。
- (三) 獨立樣本 t 檢定  
用以檢定組織氣候、團隊士氣與團隊績效量表之各題項是否具有鑑別度。
- (四) 單因子變異數分析  
用以考驗樣本之不同人口背景變項於組織氣候、團隊士氣及團隊績效量表之各構面是否具有顯著差異，以

及不同組織氣候與團隊士氣對團隊績效的影響，是否具有顯著差異。若達顯著水準，則進行 Scheffe 事後比分析探討各組間相互影響之情形。

(五) 路徑分析

用以驗證變項之間的互相因果關係，以簡單迴歸方法的強迫進入法分析檢定，並求出各變數之間路徑係數，以瞭解球員之組織氣候、團隊士氣及團隊績效直接與接效果，進而確定研究架構之因果關係。

(六) 典型相關分析

求出組織氣候、團隊士氣與團隊績效利益是否具顯著相關性，以及組織氣候與團隊士氣是否有顯著性相關性。

(七) 集群分析

利用集群分析將各構面分成高、中、低族群，探討各構面間之高、中、低族群是否有差異性存在。

### 三、資料分析架構圖

為清楚說明各變項之間的假設驗證所使用之統計分析方法，本研究以圖3-4資料分析架構圖進行說明：

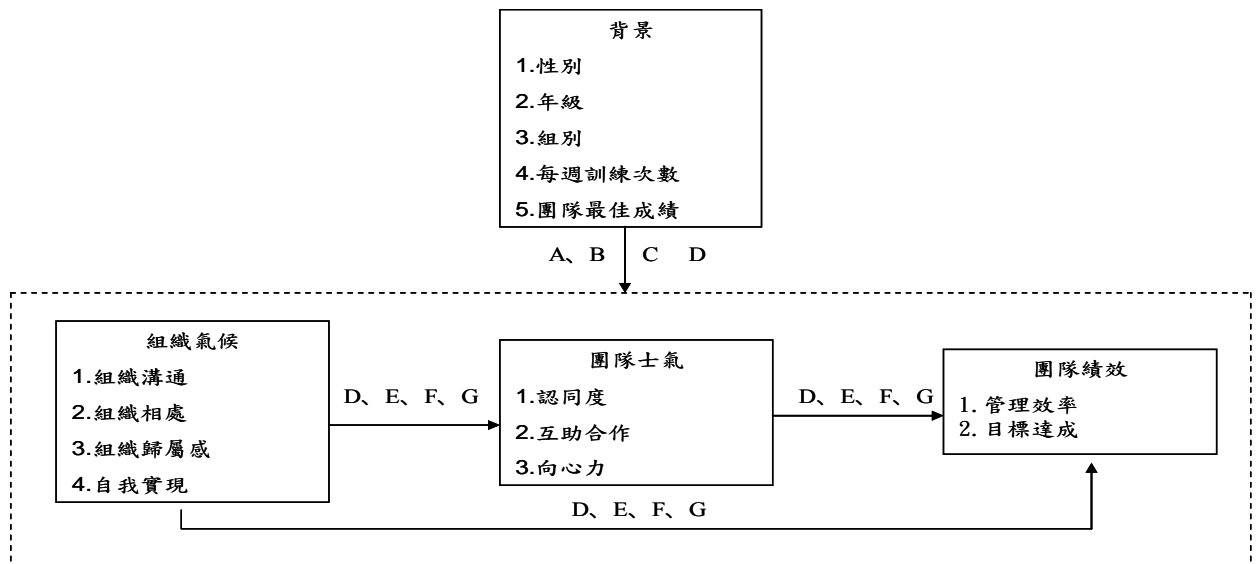


圖 3-4 本研究之資料分析架構圖

A：次數分配與百分比

B：平均數與標準差

C：獨立樣本 t 檢定

D：單因子變異數分析

E：路徑分析

F：典型相關分析

G：集群分析

## 第肆章 結果分析與討論

本章旨在探討青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之正式問卷施測所得之結果進行分析與討論，以探討第三章所提的研究假設是否成立。內容共分成六節，第一節為青少年足球選手之特性分析；第二節為組織氣候之分析結果與假設驗證；第三節為團隊士氣之分析結果與假設驗證；第四節為團隊績效之分析與假設結果；第五節為組織氣候、團隊士氣與團隊績效之影響分析，分述如下：

### 第一節 青少年足球選手特性分析

為瞭解青少年足球選手團隊特性，本研究以97年全國青少年盃足球賽報名隊伍為研究抽樣調查對象，回收有效之問卷536份，並針對受訪球員之背景資料及團隊特性進行分析。

#### 一、青少年足球選手之背景資料分析

本研究有效樣本之青少年足球選手個人背景資料包含：性別、年級、組別、每週訓練次數與團隊最佳成績等，其分析結果如表4-1。

- (一) 由表4-1全體樣本之一般特性分配情形得知，有效樣本在性別方面，男選手有360人，佔67.2%，女選手176人，佔32.8%。
- (二) 在年級方面，其分析結果以『國一』最多，佔40.1%；其次為『國三』，佔33.4%，最少為『國二』佔26.5%。
- (三) 在組別方面，以『15歲男生組』最多，佔41.8%；其

它依序為『13歲男生組』，佔26.1%；『15歲女生組』，佔22.9%；最少為『13歲女生組』，佔9.1%。

(四) 在每週訓練次數方面，以『六次以上』最多，佔47.9%；其次『五～六次』，佔37.3%；再來是『三～四次』，佔12.1%，最少為『一～二次』人，佔2.6%。

(五) 在團隊最高成績方面，受試者以『全國賽前三名』最多，佔56.9%；其次為『縣市賽前三名』，佔28.4%；再來是『沒有名次』，佔9.3%；最少以『國際賽前三名』僅佔5.4%。

表 4-1 足球選手之背景資料次數分配表

球員背景	變 項	次數 (人)	百分比
性別	男	360	67.2
	女	176	32.8
年級	國一	215	40.1
	國二	142	26.5
	國三	179	33.4
組別	13歲男生組	140	26.1
	13歲女生組	49	9.1
	15歲男生組	224	41.8
	15歲女生組	123	22.9
	一～二次	14	2.6
每週訓練次數	三～四次	65	12.1
	五～六次	200	37.3
	六次以上	257	47.9
	國際賽前三名	29	5.4
團隊最佳成績	全國賽前三名	305	56.9
	縣市賽前三名	152	28.4
	沒有名次	50	9.3

## 第二節 青少年足球選手之組織氣候結果與驗證

本節之目的是要瞭解青少年足球選手於組織氣候四個構面(組織溝通、組織相處、組織歸屬感、自我實現)之表現情形，並進以單因子變異數分析與Scheffe事後比較等統計方法進行分析，以驗證研究假設是否成立。

### 一、青少年足球選手於組織氣候量表各構面之反應情形

如表4-2青少年足球選手組織氣候各構面之平均數與標準差可以發現，各分量表平均數依序為『組織溝通』（平均值=3.89）、『組織相處』（平均值=3.44）、『組織歸屬感』（平均值=3.94）、『自我實現』（平均值=3.77）。顯示青少年選手之組織氣候，以「組織歸屬感」、「組織溝通」因素表現較高，而「組織相處」則最低，整體而言平均數均傾向同意方向。

表 4-2 青少年足球選手組織氣候之平均數與標準差

組織氣候	最小值	最大值	平均數	標準差	題數
組織溝通	2.29	5.00	3.89	.25	7
組織相處	1.00	5.00	3.44	.30	3
組織歸屬感	1.00	5.00	3.94	.30	4
自我實現	1.67	5.00	3.77	.29	3

### 二、足球選手的背景變項於組織氣候量表之差異考驗

本小節之目的是要瞭解不同背景變項之青少年足球選手於組織氣候各因素構面上的差異情形，並針對達顯著差異之構面進行Scheffe事後比較。

(一) 不同性別之足球選手其組織氣候之差異情形

以獨立樣本t檢定驗證研究假設1-1，研究結果如表4-3可發現，在「組織溝通」( $t=-3.18, p<.002^{**}$ )與「組織歸屬感」( $t=3.51, p<.000^{***}$ )兩個構面達顯著差異水準，至於「組織相處」、「自我實現」構面則無顯著差異。因此，研究假設1-1獲得部份支持，即「不同性別之足球選手其組織氣候有顯著差異。」不同性別足球選手組織氣候的平均數與標準差，請參閱表4-4。

表 4-3 不同性別足球選手組織氣候之獨立樣本 t 檢定

因素名稱	t值	p值
組織溝通	-3.18**	.002
組織相處	.39	.697
組織歸屬感	3.51***	.000
自我實現	.31	.757

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

表 4-4 不同性別足球選手組織氣候之平均數與標準差

年級	統計量	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
男生 $n=360$	平均數	3.83	3.45	3.86	3.76
	標準差	.62	.70	.69	.69
女生 $n=176$	平均數	4.01	3.43	4.09	3.78
	標準差	.52	.73	.70	.66

(二) 不同年級之足球選手其組織氣候差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設1-2，研究結果如表4-5可發現，在「組織溝通」( $F=5.86, p<.003^{**}$ )與「組織歸屬感」( $F=9.41, p<.000^{***}$ )兩個構面達顯著水準，再透過Scheffe事後比較結果發現，「組織溝通」與「組織歸屬感」

皆是以國二選手得分高於國三的選手，國三選手得分高於國一的選手，至於「組織相處」、「自我實現」構面則無明顯差異。因此，研究假設1-2獲得部份支持，即「不同年級之足球選手其組織氣候有顯著差異。」各年級足球選手組織氣候的平均數與標準差，請參閱表4-6。

表 4-5 不同年級足球選手組織氣候之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	f值	p值	scheffe
組織溝通	2.06	2	5.86**	.003	b<c<a
組織相處	.21	2	.416	.660	
組織歸屬感	4.51	2	9.41***	.000	b<c<a
自我實現	1.37	2	2.94	.053	

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

註：A=國一    B=國二    C=國三

表 4-6 不同年級足球選手組織氣候之平均數與標準差

年級	統計量	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
(A)國一 $n=215$	平均數	3.85	3.42	3.91	3.69
	標準差	.55	.66	.67	.67
(B)國二 $n=142$	平均數	4.04	3.49	4.14	3.87
	標準差	.52	.71	.61	.68
(C)國三 $n=179$	平均數	3.84	3.43	3.81	3.78
	標準差	.68	.76	.77	.68

### (三) 不同組別足球選手其組織氣候之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設1-3，研究結果如表4-7可發現，於「組織溝通」( $F=3.38$ ,  $p<.018^*$ )與「組織歸屬感」( $F=3.59$ ,  $p<.014^*$ )兩個構面達顯著差異水準，再經由Scheffe 事後比較結果發現，在「組織溝通」方面，13歲組

男生的球員得分顯著高於15歲組女生，但「組織歸屬感」方面卻無顯示其差異性。因此，研究假設1-3獲得部份支持，即「不同組別之足球選手其組織氣候有顯著差異。」不同組別足球選手組織氣候的平均數與標準差，請參閱表4-8。

表 4-7 不同組別足球選手組織氣候之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	f值	p值	scheffe
組織溝通	1.19	3	3.38*	.018	a<d
組織相處	.29	3	.57	.633	
組織歸屬感	1.75	3	3.59*	.014	
自我實現	.71	3	1.52	.206	

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

註：A=13歲男生組    B=13歲女生組    C=15歲男生組

D=15歲女生組

表 4-8 不同組別足球選手組織氣候之平均數與標準差

年級	統計量	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
(A) 13歲男生組 $n=140$	平均數	3.80	3.42	3.85	3.67
	標準差	.58	.66	.68	.67
(B) 13歲女生組 $n=49$	平均數	4.01	3.34	4.10	3.74
	標準差	.54	.66	.54	.69
(C) 15歲男生組 $n=224$	平均數	3.86	3.47	3.88	3.81
	標準差	.64	.73	.70	.70
(D) 15歲女生組 $n=123$	平均數	4.00	3.46	4.07	3.82
	標準差	.52	.75	.76	.65

(四) 不同訓練次數足球選手其組織氣候之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設1-4，研究結果如表4-9可發現於「組織相處」( $F=3.48$ ,  $p<.016^*$ )構面達顯著差異水準，再經由Scheffe 事後比較結果發現，在「組織相處」方面，每週訓練三~四次的球員得分顯著高於每週訓練六次以上者。因此，研究假設1-4獲得部份支持，即「不同訓練次數之足球選手其組織氣候有顯著差異。」不同訓練次數足球選手組織氣候的平均數與標準差，如表4-10。

表 4-9 不同訓練次數足球選手組織氣候之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
組織溝通	.11	3	.32	.809	
組織相處	1.74	3	3.48*	.016	B<D
組織歸屬感	.31	3	.62	.599	
自我實現	.67	3	1.44	.229	

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

註：A=一~二次 B=三~四次 C=五~六次 D=六次以上

表 4-10 不同訓練次數足球選手組織氣候之平均數與標準差

年級	統計量	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
(A) 一~二次	平均數	3.81	3.33	3.94	3.41
$n=14$	標準差	.72	.50	.68	.41
(B) 三~四次	平均數	3.88	3.68	3.84	3.75
$n=65$	標準差	.39	.69	.48	.51
(C) 五~六次	平均數	3.92	3.47	3.92	3.79
$n=200$	標準差	.59	.69	.77	.71
(D) 六次以上	平均數	3.88	3.37	3.97	3.78
$n=257$	標準差	.63	.73	.69	.71

(五) 不同團隊最佳成績足球選手其組織氣候之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設1-5，研究結果如表4-11可發現，於「組織溝通」( $F=11.44, p<.000^{***}$ )、「組織相處」( $F=4.61, p<.003^{**}$ )、「組織歸屬感」( $F=4.32, p<.005^{**}$ )與「自我實現」( $F=4.07, p<.007^{**}$ )四個構面達顯著水準，再經由Scheffe事後比較結果發現，在「組織溝通」方面，縣市賽前三名選手得分顯著高於全國賽前三名選手，而沒有名次選手得分則高於國際賽前三名選手；「組織相處」與「自我實現」方面縣市賽前三名選手得分高於全國賽與國際賽前三名選手；在「組織歸屬感」方面沒有名次選手得分高於全國賽前三名選手；全國賽前三名選手得分高於國際賽前三名選手。因此，研究假設1-5獲得支持，即「不同團隊最佳成績之足球選手其組織氣候有顯著差異。」各不同團隊最佳成績足球選手組織氣候的平均數與標準差，請參閱表4-12。

表 4-11 不同團隊最佳成績足球選手之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	P值	Scheffe
組織溝通	3.87	3	11.44***	.000	C<B<D<A
組織相處	2.29	3	4.61**	.003	C<(A, B)
組織歸屬感	2.11	3	4.32**	.005	C<(A, B)
自我實現	1.87	3	4.07**	.007	D<B<A

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

註：A=國際賽前三名    B=全國賽前三名    C=縣市賽前三名

D=沒有名次

表 4-12 不同團隊最佳成績足球選手組織氣候之平均數與標準差

年級	統計量	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
(A) 國際賽前三名 n=29	平均數	3.32	3.03	3.57	3.36
	標準差	.66	.77	.62	.59
(B) 全國賽前三名 n=305	平均數	3.90	3.45	3.90	3.78
	標準差	.56	.67	.70	.64
(C) 縣市賽前三名 n=152	平均數	4.01	3.54	4.02	3.84
	標準差	.60	.70	.69	.73
(D) 沒有名次 n=50	平均數	3.83	3.35	4.08	3.74
	標準差	.57	.84	.67	.74

#### (六) 綜合分析

以青少年足球選手之個人背景變項分析組織氣候的差異性，驗證結果彙整摘要如表 4-13

表 4-13 不同個人背景變項選手對組織氣候之驗證結果總表

背景變項	組織溝通	組織相處	組織歸屬感	自我實現
性別	★		★	
年級	★		★	
組別	★			
每週訓練次數		★		
團隊最佳成績	★	★	★	★

註：★表示該個人背景變項於組織氣候有顯著差異

綜上所述，有關青少年足球選手之組織氣候分析結果，是以「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」及「自我實現」為足球選手球組織氣候之現況。研究發現，在性別方面對「組織溝通」與「組織歸屬感」有顯著關係；國二足

球選手對「組織溝通」與「組織歸屬感」有顯著關係，推論其測原因為是國二的選手在球隊當中已有一年多，對球隊的依賴性與球隊生活狀態趨於穩定；13歲組男生在「組織溝通」方面較有明顯的動機，推論原因為13歲男生較其他歲組的選手來的衝動與踴躍發言；每週訓練次數以三～四次為最佳的組織相處狀態，國際賽前三名在「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」及「自我實現」方面得分為最低，其研究推測有國際賽選手都是來自於全國的好手，故在母隊的時間少於其它選手，所以在各構面的得分都顯著低於其它的選手。

### 第三節 青少年足球選手團隊士氣分析結果與驗證

本節之目的是要瞭解青少年足球選手於團隊士氣之三個構面(認同感、互助合作、向心力)的表現情形，並進一步以單因子變異數分析及Scheffe事後比較等統計方法進行分析，以驗證研究假設是否成立。

#### 一、青少年足球選手於團隊士氣量表各構面之反應情形

由表4-14足球選手受試者在團隊士氣量表各構面之平均數與標準差可以發現，各量表平均數高低依序為「認同感」(平均值=3.89)、「互助合作」(平均值=3.79)、「向心力」(平均值=3.62)。顯示足球選手最重視「認同感」、「互助合作」，最後是「向心力」。

表 4-14 青少年足球選手團隊士氣之平均數與標準差

團隊士氣	最小值	最大值	平均數	標準差	題數
認同感	2.10	5.00	3.89	.59	10
互助合作	1.50	5.00	3.79	.70	4
向心力	1.00	5.00	3.62	.73	2

## 二、足球選手的背景變項於團隊士氣量表之差異考驗

本小節之目的是要瞭解不同背景變項之足球選手於團隊士氣各因素構面上的差異情形。並針對達顯著差異之構面進行 Scheffe 事後比較。

### (一) 不同性別足球選手在團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 2-1，研究結果如表 4-15 可發現，在「認同感」( $t=-5.34$ ,  $p<.000^{***}$ )與「互助合作」( $t=-3.38$ ,  $p<.001^{***}$ )兩個構面達顯著水準因此，研究假設 2-1 獲得部份支持，即「不同性別之足球選手其團隊士氣有顯著差異。」不同性別足球選手組織氣候的平均數與標準差，請參閱表 4-16。

表 4-15 不同性別足球選手團隊士氣之獨立樣本 t 檢定

因素名稱	t 值	p 值
認同感	-5.34***	.000
互助合作	-3.38**	.001
向心力	-.74	.455

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

表 4-16 不同性別足球選手團隊士氣之平均數與標準差

年級	統計量	認同感	互助合作	向心力
男生 <i>n</i> =360	平均數	3.88	3.71	3.60
	標準差	.60	.69	.72
女生 <i>n</i> =176	平均數	4.17	3.93	3.65
	標準差	.52	.70	.76

(二) 不同年級足球選手團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 2-2，研究結果如表 4-17 可發現，在「認同感」( $F=4.43$ ,  $p<.012^*$ )、「互助合作」( $F=6.24$ ,  $p<.002^{**}$ )、「向心力」( $F=3.82$ ,  $p<.002^{**}$ )等構面達顯著水準，經由 Scheffe 事後比較結果顯示，在「認同感」、「互助合作」與「向心力」方面均以國二的選手得分顯著高於國三的選手。因此，研究假設 2-2 獲得部份支持，即「不同年級之選手其團隊士氣有顯著差異。」各年級選手之團隊士氣的平均數與標準差，請參閱表 4-18。

表 4-17 不同年級足球選手團隊士氣之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F 值	p 值	Scheffe
認同感	1.53	2	4.43*	.012	B<C
互助合作	3.03	2	6.24**	.002	B<C
向心力	2.05	2	3.82**	.002	B<C

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

註：A=國一    B=國二    C=國三

表 4-18 不同年級足球選手團隊士氣之平均數與標準差

年級	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 國一	平均數	3.79	3.78	3.63
N=215	標準差	.54	.65	.69
(B) 國二	平均數	4.09	3.95	3.75
N=142	標準差	.57	.68	.66
(C) 國三	平均數	3.89	3.67	3.51
n=179	標準差	.65	.75	.82

(三) 不同組別足球選手其團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 2-3，研究結果如表 4-19 可發現於「認同感」( $F=11.07, p<.000^{***}$ )、「互助合作」( $F=3.74, p<.011^*$ )，達顯著差異但經由 Scheffe 事後比較結果在「認同感」方面以 13 歲女生組得分高於 13、15 歲男生組；「互助合作」方面以 15 歲女生組高於 13、15 歲男生組，因此，研究假設 2-3 不同組別之足球選手其團隊士氣有顯著差異獲得部份支持，即「不同組別之選手其團隊士氣有顯著差異。」各組別選手之團隊士氣的平均數與標準差，請參閱表 4-20。

表 4-19 不同組別足球選手團隊士氣之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F 值	p 值	Scheffe
認同感	3.68	3	11.07***	.000	B < (A, C)
互助合作	1.82	3	3.74*	.011	D < (A, C)
向心力	.11	3	.21	.889	

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

註：A=13 歲男生組    B=13 歲女生組    C=15 歲男生組

D=15 歲女生組

表 4-20 不同組別足球選手團隊士氣之平均數與標準差

年級	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 13歲男生組 n=140	平均數	3.89	3.71	3.63
	標準差	.54	.65	.65
(B) 13歲女生組 n=49	平均數	4.22	3.85	3.64
	標準差	.46	.60	.65
(C) 15歲男生組 n=224	平均數	3.87	3.72	3.59
	標準差	.63	.72	.77
(D) 15歲女生組 n=123	平均數	4.17	3.96	3.65
	標準差	.53	.73	.79

(四) 不同訓練次數足球選手其團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析析驗證研究假設 2-4，研究結果如表 4-21 可發現，在「認同感」( $F=3.71$ ， $p<.012^*$ )、「向心力」( $F=3.29$ ， $p<.020^*$ ) 達顯著差異水準，經由 Scheffe 事後比較結果在「認同感」方面，每週訓練六次以上分高於每週訓練五～六次與三～四次訓練者；「向心力」方面三～四次得分高於六次以上的選手。因此，研究假設 2-4「不同訓練次數之足球選手其團隊士氣有顯著差異」獲得部份支持。即不同之每週訓練次數足球選手其團隊士氣有顯著差異。每週訓練次數選手之團隊士氣的平均數與標準差，請參閱表 4-22。

表 4-21 不同訓練次數足球選手團隊士氣之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
認同感	1,28	3	3.71*	.012	D < (C, B)
互助合作	.007	3	.01	.998	
向心力	1.76	3	3.29*	.020	B < D

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

註：A=一~二次 B=三~四次 C=五~六次 D=六次以上

表 4-22 不同訓練次數足球選手團隊士氣之平均數與標準差

年級	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 一~二次	平均數	3.97	3.76	3.39
$n=14$	標準差	.64	.78	.88
(B) 三~四次	平均數	3.75	3.78	3.86
$n=65$	標準差	.32	.42	.47
(C) 五~六次	平均數	4.01	3.79	3.63
$n=200$	標準差	.59	.70	.72
(D) 六次以上	平均數	4.01	3.78	3.56
$n=257$	標準差	.63	.75	.77

#### (五) 不同團隊最佳成績足球選手其團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 2-5，研究結果如表 4-23 可發現，於「認同感」( $F=4.85$ ,  $p < .002^{**}$ )與「互助合作」( $F=3.24$ ,  $p < .022^{*}$ )兩個構面達顯著水準，再經由 Scheffe 事後比較結果發現，在「認同感」方面是縣市賽前三名的球員得分顯著高於國際賽前三名；在「互助合作」方面是沒有名次的球員得分顯著高於國際賽前三名的選手。因此，研究假設 2-5 獲得部份支持，即「不同團隊最佳成績之足球選手其團隊士氣有顯著差異。」不同團隊最佳成績足球選手之團隊士氣

的平均數與標準差，請參閱表 4-24。

表 4-23 不同最佳成績足球選手團士氣單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
認同感	1.66	3	4.85**	.002	C<A
互助合作	1.58	3	3.24*	.022	D<A
向心力	.54	3	.99	.395	

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

註：A=國際賽前三名    B=全國賽前三    C=縣市賽前三名

D=沒有名次

表 4-24 不同最佳成績足球選手團隊士氣之平均數與標準差

年級	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 國際賽前三名 $n=29$	平均數	3.66	3.50	3.43
	標準差	.66	.68	.84
(B) 全國賽前三名 $n=305$	平均數	3.95	3.75	3.61
	標準差	.54	.65	.71
(C) 縣市賽前三名 $n=152$	平均數	4.08	3.85	3.68
	標準差	.62	.77	.75
(D) 沒有名次 $n=50$	平均數	4.04	3.96	3.62
	標準差	0.63	0.72	0.77

#### (六) 綜合分析

以青少年足球選手之個人背景變項分析團隊士氣的差異性，驗證結果彙整摘要如表4-25

表 4-25 不同個人背景變項選手對團隊士氣之驗證結果總表

個人背景變項	認同感	互助合作	向心力
性別	★	★	
年級	★	★	★
級別	★	★	
每週訓練次數	★		★
團隊最佳成績	★	★	

註：★表示該個人背景變項於組織氣候有顯著差異

綜合上述，青少年足球選手之團隊士氣經分析結果，最重視「認同感」與「互助合作」，其次才是「向心力」。研究亦發現，「認同感」與「互助合作」在性別上得分較為顯著；在團隊士氣三個構面上都以國二選手得分高於國三選手，推論原因為國二選手趨於穩定階段；13女歲組生組在「認同感」得分高於13、15歲組男生組，「互助合作」方面15歲女生高於13、15歲男生，比對表4-20可現有女生選手比男生選手更重視球隊的認同與團隊合作；「認同感」方面每週訓練六次以上得分最高分，在「向心力」方面以每週三～四次最高，其原因為訓練時間越長，對球隊的認同也會相對的增加；「認同感」方面縣市賽前三名得分高於國際賽前三名，「向心力」沒有名次高於國際賽前三名，推論原因為國際賽前三名選手在母校時間與其他選手相比相對少很多，所以對母校的感覺也會減少許多。

#### 第四節 青少年足球選手團隊績效之分析與驗證

本節之目的是要瞭解青少年足球選手於團隊績效二個構面(管理效率、目標達成)之表現情形，並進一步以單因子變異數分析與 Scheffe 事後比較等統計方法進行分析，以驗證研究假設是否成立。

##### 一、青少年足球選手於團隊績效量表各構面之反應情形

由表 4-26 受試者在團隊績效量表各構面之平均數與標準差可以發現，各分量表平均數高低依序為「管理效率」(平均值=3.73)、「目標達成」(平均值=4.07)。顯示青少年足球選手之團隊績效，以「管理效率」因素表現較高，其次為「目標達成」。

表 4-26 青少年足球選手團隊績效候之平均數與標準差

團隊績效	最小值	最大值	平均數	標準差	題數
管理效率	1.00	5.00	3.73	.69	7
目標達成	1.00	5.00	4.07	.66	4

##### 二、青少年足球選手背景變項於團隊績效量表之差異性考驗

本小節之目的是要瞭解不同背景變項之青少年足球選手於團隊績效各因素構面上的差異情形，並針對達顯著差異之構面進行 Scheffe 事後比較。

###### (一) 不同性別足球選手於團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 3-1，研究結果如表 4-27 可發現，在「管理效率」( $t=-3.11$ ,  $p<.002^{**}$ )與「目標達成」( $F=-5.33$ ,  $p<.000^{***}$ )兩個構面達顯著水準。研究假設 3-1 獲得支持，即「不同性別之足球選手其團隊績效有顯著差

異。」不同性別足球選手組織績效的平均數與標準差，請參閱表 4-28。

表 4-27 不同性別足球選手團隊績效之獨立樣本 t 檢定

因素名稱	t 值	p 值
管理效率	-3.11**	.002
目標達成	-5.33***	.000

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

表 4-28 不同性別足球選手團隊績效平均數與標準差

年級	統計量	管理效率	目標達成
男生 $n=360$	平均數	3.66	3.97
	標準差	.72	.68
女生 $n=176$	平均數	3.86	4.28
	標準差	.63	.56

## (二) 不同年級足球選手團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 3-2，研究結果如表 4-29 可發現在「管理效率」( $F=12.78$ ,  $p < .000$ \*\*\*)、「目標達成」( $F=11.19$ ,  $p < .000$ \*\*\*) 的構面達顯著水準，經由 Scheffe 事後比較結果顯示，在「管理效率」與「目標達成」方面是以國二的選手得分顯著高於國一、國三的選手。因此，研究假設 3-2 獲得支持，即「不同年級之選手其團隊績效顯著差異。」各年級選手之團隊績效的平均數與標準差，請參閱表 4-30。

表 4-29 不同年級足球選手團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	5.96	2	12.78***	.000	B<(A, C)
目標達成	4.75	2	11.19***	.000	B<(A, C)

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

註：A=國一    B=國二    C=國三

表 4-30 不同年級足球選手團隊績效之平均數與標準差

年級	統計量	管理效率	目標達成
(A) 國一 $n=215$	平均數	3.76	4.05
	標準差	.57	.58
(B) 國二 $n=142$	平均數	3.92	4.28
	標準差	.63	.58
(C) 國三 $n=179$	平均數	3.54	3.93
	標準差	.82	.76

### (三) 不同組別足球選手其團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設3-3，研究結果如表4-31可發現於「管理效率」( $F=3.27, p<.021^*$ )、「目標達成」( $F=9.38, p<.000^{***}$ )，但經由Scheffe事後比較結果在「目標達成」方面15歲女生組得分高於13、15歲男生組，而其它構面則無明顯差異。因此，研究假設3-3「不同組別之足球選手其團隊績效有顯著差異」獲得部份支持。各組別選手之團隊績效的平均數與標準差，請參閱表4-32。

表 4-31 不同組別足球選手團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	1.57	3	3.27*	.021	
目標達成	3.95	3	9.38***	.000	D < (A, C)

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

註：A=13歲男生組 B=13歲女生組 C=15歲男生組  
D=15歲女生組

表 4-32 不同組別足球選手團隊績效之平均數與標準差

年級	統計量	管理效率	目標達成
(A) 13歲男生組 $n=140$	平均數	3.79	3.98
	標準差	.59	.56
(B) 13歲女生組 $n=49$	平均數	3.90	4.21
	標準差	.55	.65
(C) 15歲男生組 $n=224$	平均數	3.64	4.96
	標準差	.78	.75
(D) 15歲女生組 $n=123$	平均數	3.84	4.31
	標準差	.65	.57

#### (四) 不同訓練次數足球選手其團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設3-4，研究結果如表4-33可發現，在「目標達成」( $F=2.98$ ,  $p < .031$ \*)達顯著水準，但經由Scheffe事後比較結果在「目標達成」方面每週訓練六次以上的分高於每週訓練三~四次，而其它構面則無明顯差異。因此，研究假設3-4「不同訓練次數之足球選手其團隊績效有顯著差異」獲得部份支持。各訓練次數選手之團隊績效的平均數與標準差，請參閱表4-34。

表 4-33 不同訓練次數足球選手團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	.47	3	.98	.400	
目標達成	1.31	3	2.98*	.031	D<B

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

註：A=一～二次 B=三～四次 C=五～六次 D=六次以上

表 4-34 不同訓練次數足球選手團隊績效之平均數與標準差

年級	統計量	管理效力	目標達成
(A) 一～二次 $n=14$	平均數	3.85	4.07
	標準差	.69	.79
(B) 三～四次 $n=65$	平均數	3.85	3.84
	標準差	.40	.44
(C) 五～六次 $n=200$	平均數	3.71	4.11
	標準差	.73	.66
(D) 六次以上 $n=257$	平均數	3.71	4.11
	標準差	.72	.69

(五) 不同團隊最佳成績足球選手其團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析，其結果如表 4-35 所示，發現於「管理效率」( $F=4.08, p < .007^{**}$ )與「目標達成」( $F=8.76, p < .000^{***}$ )兩個構面達顯著水準，再經由 Scheffe 事後比較結果發現，在「管理效率」方面是沒有名次的球員得分顯著高於國際賽前三名；「目標達成」方面沒有名次得分高於縣市賽、全國賽、國際賽前三名。因此，研究假設 3-5 獲得支持，即「不同團隊最佳成績之足球選手其團隊績效有顯著差異。」而不同團隊最佳成績足球選手之團隊績效平均數與標準差，表 4-36。

表 4-35 不同團隊最佳成績足球選手團績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	1.95	3	4.08**	.007	D<A
目標達成	3.70	3	8.76***	.000	D<(A, B, C)

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

註：A=國際賽前三名    B=全國賽前三名    C=縣市賽前三名

D=沒有名次

表 4-36 不同團隊最佳成績足球選手團隊績效之平均數與標準差

年級	統計量	管理效率	目標達成
(A) 國際賽前三名 $n=29$	平均數	3.36	3.53
	標準差	.75	.83
(B) 全國賽前三名 $n=305$	平均數	3.71	4.05
	標準差	.64	.62
(C) 縣市賽前三名 $n=152$	平均數	3.84	4.17
	標準差	.77	.67
(D) 沒有名次 $n=50$	平均數	3.73	4.20
	標準差	.67	.58

#### (六) 綜合分析

以青少年足球選手之個人背景變項分析團隊績效的差異性，驗證結果彙整摘要如表4-37。

表 4-37 不同個人背景變項選手對團隊績效之驗證結果總表

個人背景變項	管理效率	目標達成
性別	★	★
年級	★	★
級別		★
每週訓練次數		★
團隊最佳成績	★	★

註：★表示該個人背景變項於組織氣候有顯著差異

綜合上述，有關對青少年足球選手之團隊績效分析結果，以「目標達成」為主要因素，其次為「管理效率」。研究結果發現，「管理效率」與「目標達成」在性別方面都有顯著；在年級方面國二選手得分高於國一選手與國三選手，其研究者推論因國一新生剛進入新的團隊還在適應當中，而國三因遇到升學心思必較無法全心全意投入其中；「管理效率」與「目標達成」在團隊最佳成績當中沒有名次的選手得分高於其他選項，其原因推論為沒有名次的選手較無爭取名次的壓力，故在管理效率與目標達成上完成度較佳，在「管理效率」方面沒有名次選手得分高於國際賽前三名選手，其原因則為國家隊選手大多在國家訓練中心訓練，故在「管理效率」方面會比沒有名次的選手得分來得低很多。

## 第五節 組織氣候、團隊士氣與團隊績效之影響關係

為探討青少年足球選手之組織氣候、團隊士氣與團隊績效之關聯性，本節透過路徑分析方法以釐清影響團隊績效之主要因素。

### 一、組織氣候、團隊士氣與團隊績效之路徑分析

本節採用路徑分析法 (path analysis)，目的是分析研究架構中各變項 (組織氣候、團隊士氣) 與效標變項 (團隊績效) 之間是否存在路徑存在。讓所有預測變項進入迴歸模式中，並同時注意變數間的相關性及其因果關係，且在路徑途中以雙箭號表示二個變數間的相關情形，而以單箭號表示因果關係，其箭號起始變數為自變數 (因)，箭號所指方向為依變數 (果)。整個路徑分析中的路徑係數為標準化迴歸係數 (standardized Regression coefficients)，若控制變項未透過中介變項即直接影響效標變項 (團隊績效) 的效果，稱為直接效果 (direct effect)，若自變數是經由中介變項 (團隊士氣) 而對依變項產生影響，則稱為間接效果 (indirect effect)，而總效果值 (total effect) 等於直接效果加上間接效果值，自變項對效標變項可以解釋的變異量稱為決定係數 ( $R^2$ ) (吳明隆，涂金堂，2005)。

經由迴歸分析結果發現，組織氣候、團隊士氣對團隊績效之影響如表 4-38 所示，其標準化迴歸係數分別為 .26 ( $p < .000^{***}$ )、.58 ( $p < .001^{***}$ ) 達顯著水準。而組織績效對團隊士氣之影響情形如表 4-39 所示，其迴歸分析係數為 .76 ( $p < .000^{***}$ )，皆達顯著水準。

表 4-38 組織氣候、團隊士氣對團隊績效之迴歸分析係數表

迴歸別	自變項	β係數	p值	R <sup>2</sup>	F	依變項
迴歸一	組織氣候	.26***	.000	.64	484.99	團隊績效
	團隊士氣	.58***	.000			

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

表 4-39 組織氣候對團隊士氣之迴歸分析係數表

迴歸別	自變項	β係數	p值	R <sup>2</sup>	F	依變項
迴歸二	組織氣候	.76***	.000	.58	741.54	團隊士氣

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

## 二、直接效果、間接效果與總效果分析

本研究架構之理論模式共有二條路徑，如圖 4-1 所示，組織氣候影響團隊績效之路徑有：（1）組織氣候→團隊士氣→團隊績效間接效果值；（2）組織氣候→團隊績效直接效果。

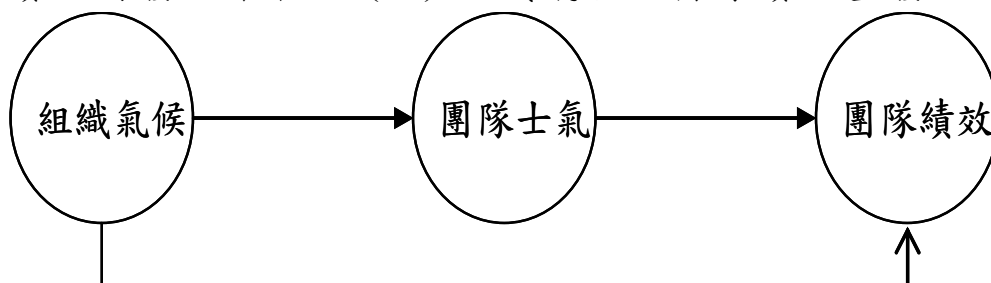


圖 4-1 控制變項之理論路徑分析模式

經過實證路徑分析結果，其路徑及係數如圖 4-2 所示，（1）組織氣候→團隊士氣→團隊績效間接效果值為 .44；（2）組織氣候→團隊績效直接效果值為 .26。因此，本研究以團隊士氣為中介變項，此中介變項對團隊績效之直接效果值為 .58。由於直接效果與間接效果加總後可得知總效果，所以組織氣候影響團隊績效的總效果為 .44，因此可知，影響團隊績效的

主要變項為團隊士氣。在第一條路徑組織氣候→團隊士氣→團隊績效(間接效果)之路徑有顯著影響，第二條組織氣候→團隊績效(直接效果)之路徑有顯著影響，故研究假設5「組織氣候對其團隊績效有顯著影響」獲得支持，即團隊績效不會因青少年足球選手組織氣候之差異而受影響。

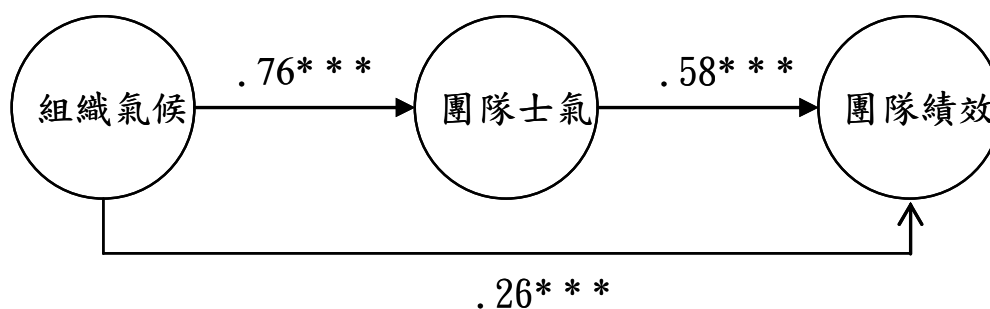


圖 4-2 控制變項之路徑分析圖

### 三、組織氣候對團隊士氣之影響關係

本節主要是考驗不同組織氣候之青少年足球選手於團隊士氣量表之差異情形，本研究先以典型相關探討構面之間的相關性，在利用集群分析(cluster analysis)將組織氣候的構面分成高、中、低三組，以進一步探討不同群族在組織氣候對團隊士氣的構面上影響之差異，並針對以ANOVA分析後達顯著差異水準之構面進行Scheffe事後比較。

#### (一) 組織氣候與團隊士氣之典型相關分析

在典型相關分析中以「組織氣候」的四個構面「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」與「自我實現」作為X組變項(預測變項)，而以「團隊士氣」的三個子構面「認同感」、「互助合作」、「向心力」作為Y組變項(效標變項)，

分析結果如表 4-40。圖 4-3 則為「組織氣候」與「團隊士氣」的典型相關分析路徑圖。

由表 4-40 中典型相關分析係數為  $\rho = .76$  ( $p < .000^{***}$ ) 達顯著水準，表示「組織氣候」的四個子構面會經由典型變量子 ( $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ) 影響「團隊士氣」的三個子構面。「組織氣候」典型變項的 ( $\chi_1$ ) 可以解釋「團隊士氣」的典型變項的 ( $\eta_1$ ) 的總變異為 57.9% ( $\rho^2 = .57$ )。而「團隊士氣」的典型變項，可以解釋 Y 組變項總變異量的 67.3%，由此得到 X 組變項與 Y 組變項的重疊指數為 .39，因此，「組織氣候」可透過典型因素  $\chi_1$  與  $\eta_1$ ，解釋「團隊士氣」的三個子構面「認同感」、「互助合作」、「向心力」的總變異量的 39.38%。經由「組織氣候」與「團隊士氣」的典型相關分係可以發現「組織氣候」會正向影響「團隊士氣」。換言之，研究假設 4「組織氣候對團隊士氣有顯著影響」獲得支持。

表 4-40 組織氣候與團隊士氣之典型相關分析之摘要表

控制變項 X 變項	典型因素 (Kai) $\chi_1$	效標變項 (Y 變項)	典型因素 (Eat) $\eta_1$
組織溝通	.92*	認同感	.93*
組織相處	.63*	互助合作	.83*
組織歸屬感	.79*	向心力	.67*
自我實現	.66*		
抽出變異 數百分比	.58	抽出變異 數百分比	.67
重疊	.33	重疊	.39
		$\rho^2$	.57
		$\rho$	.76

\*\*\*  $p < .001$

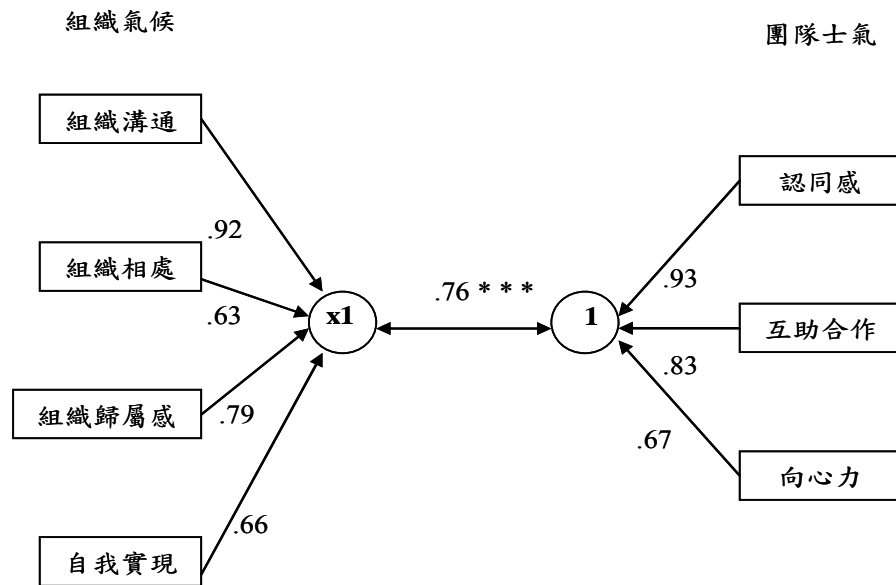


圖 4-3 組織氣候與團隊士氣之典型相關分析圖

## (二) 組織溝通高低族群對團隊士氣之差異情形

以單因子變異數分析，分析結果如表 4-41 所示，在「認同感」(F=160.01,  $p<.000***$ )、「互助合作」(F=75.92,  $p<.000***$ )及「向心力」(F=41.33,  $p<.000***$ )的三個構面上皆達顯著差異。經由 Scheffe 事後比較結果顯示，在「認同感」、「互助合作」及「向心力」三個構面皆是高組織溝通者大於中、低組織溝通者。因此，研究假設 4 組織氣候之「組織溝通」對團隊士氣有顯著影響的假設獲得支持。而「組織溝通」動機之平均數與標準差，請參閱表 4-42 所示。

表 4-41 組織溝通對團隊士氣之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
認同感	35.16	2	160.01***	.000	A<B<C
互助合作	29.34	2	75.92***	.000	A<B<C
向心力	19.43	2	41.33***	.000	A<B<C

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

註：A=高 B=中 C=低

表 4-42 組織溝通高低群族對團隊士氣之平均數與標準差

組織溝通	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 高	平均數	4.41	4.18	3.93
$n=204$	標準差	.41	.64	.71
(B) 中	平均數	3.84	3.68	3.55
$n=197$	標準差	.48	.58	.59
(C) 低	平均數	3.52	3.35	3.25
$n=134$	標準差	.52	.63	.75

### (三) 組織相處高低群族對團隊士氣知覺之差異情形

以單因子變異數分析，其結果如表4-43所示，在「認同感」( $F=31.85$ ,  $p < .000$ \*\*\*)、「互助合作」( $F=23.94$ ,  $p < .000$ \*\*\*)、「向心力」( $F=23.32$ ,  $p < .000$ \*\*\*)的三個構面上皆達顯著差異。再經由Scheffe事後比較結果發現，在「認同感」、「互助合作」與「向心力」三個構面皆是高「組織相處」者其高於中、低動機族群。因此，研究假設4組織氣候之「組織相處」高低對團士氣有顯著影響的假設獲得支持。而「組織相處」動機之平均數與標準差，請參閱表4-44。

表 4-43 組織相處對團隊士氣之單因子變異數分析

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
認同感	10.02	2	31.85***	.000	A<(B, C)
互助合作	10.92	2	23.94***	.000	A<(B, C)
向心力	11.67	2	23.32***	.000	A<(B, C)

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-44 組織相處高低群族對團隊士氣之平均數與標準差

組織相處	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 高 $n=247$	平均數	4.16	3.96	3.81
	標準差	.53	.66	.66
(B) 中 $n=170$	平均數	3.71	3.50	3.32
	標準差	.59	.73	.75
(C) 低 $n=119$	平均數	3.99	3.82	3.65
	標準差	.55	.62	.72

#### (四) 組織歸屬感高低群族對團隊士氣知覺之差異情形

以單因子變異數分析，結果如表 4-45 所示，在「認同感」( $F=79.04$ ,  $p < .000$ \*\*\*)、「互助合作」( $F=98.71$ ,  $p < .000$ \*\*\*)及「向心力」( $F=42.46$ ,  $p < .000$ \*\*\*)的三構面上皆達顯著差異。經由 Scheffe 事後比較結果顯示，在「認同感」、「互助合作」與「認同感」三個構面皆是高「組織歸屬感」動機者高於中動機者，中動機者又高於低動機者。因此，研究假設 4 組織氣候之「組織歸屬感」高低對團隊士氣有顯著影響的假設獲得支持。而「組織歸屬感」動機之平均數與標準差，請參閱表 4-46。

表 4-45 組織歸屬感對團隊士氣之單因子變異數分析

因素名稱	均方和	自由度	F值	P值	Scheffe
認同感	21.46	2	79.04***	.000	A<B<C
互助合作	35.80	2	98.71***	.000	A<B<C
向心力	19.94	2	42.46***	.000	A<B<C

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-46 組織歸屬感高低群族對團隊士氣之平均數與標準差

組織歸屬感	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 高 n=207	平均數	4.32	4.20	3.92
	標準差	.46	.58	.68
(B) 中 n=207	平均數	3.83	3.68	3.55
	標準差	.50	.59	.64
(C) 低 n=122	平均數	3.64	3.26	3.22
	標準差	.61	.64	.74

#### (五) 自我實現高低群族對團隊士氣知覺之差異情形

以單因子變異數分析，結果如表4-47所示，在「認同感」(F=45.12,  $p < .000$ \*\*\*)、 「向心力」(F=21.01,  $p < .000$ \*\*\*)及「互助合作」(F=13.41,  $p < .000$ \*\*\*)的三構面上皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「認同感」、「互助合作」與「向心力」三個構面皆是高「自我實現」動機高於中動機，中動機又高於低動機者。因此，研究假設4組織氣候之「自我實現」高低對團隊士氣有顯著影響的假設獲得支持。而「自我實現」動機之平均數與標準差，請參閱表4-48。

表 4-47 自我實現對團隊士氣之單因子變異數分析

因素名稱	均方和	自由度	F值	P值	Scheffe
認同感	13.6	2	45.12***	.000	A<B<C
互助合作	6.35	2	13.41***	.000	A<B<C
向心力	21.6	2	21.01***	.000	A<B<C

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

註：A=高 B=中 C=低

表 4-48 自我實現高低群族對團隊士氣之平均數與標準差

自我實現	統計量	認同感	互助合作	向心力
(A) 高 $n=246$	平均數	4.16	3.91	3.79
	標準差	.54	.69	.73
(B) 中 $n=122$	平均數	4.07	3.84	3.68
	標準差	.51	.71	.68
(C) 低 $n=168$	平均數	3.65	3.56	3.33
	標準差	.57	.65	.68

#### (六) 綜合分析

以青少年足球選手之組織氣候與團隊士氣各構面之差異性，驗證結果彙整摘要如表4-49。

表 4-49 組織氣候對團隊士氣之驗證結果總表

變項	因素	認同感	互助合作	向心力
組織氣候	組織溝通	★	★	★
	組織相處	★	★	★
	組織歸屬感	★	★	★
	自我實現	★	★	★

註：★表示該氣候因素於團隊士氣有顯著差異

綜合上述，有關組織氣候構面對團隊士氣構面之結果，在「組織溝通」、「組織歸屬感」與「自我實現」對「認同感」、「互助合作」與「向心力」各構面中，都以高動機群族得分高於中動機群族，中動機群族得分高於低動機群族；但在「組織歸屬感」方面則是以高動機群族得分高於低動機群族，低動機群族得分高於中道機群足，由此可知中動機群族對組織歸屬感比高、低兩組來得不顯著。

#### 四、組織氣候對團隊績效之影響關係

本小節主要是考驗不同組織氣候之青少年足球選手於團隊績效量表之差異情形，故本研究以典型相關探討構面之間的相關性，在利用集群分析（Cluster Analysis）將組織氣候的構面分成高、中、低三組，以進一步探討不同群族在團隊士氣對團隊績效的構面上影響之差異，並針對以ANOVA分析後達顯著差異水準之構面進行Scheffe事後比較。

##### （一）組織氣候與團隊績效之典型相關分析

在典型相關分析中以「組織氣候」的四個構面「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」與「自我實現」作為X組變項（預測變項），而以「團隊績效」的二個子構面「管理效力」與「目標達成」作為Y組變項（效標變項），分析結果如表4-50。圖4-4則為「組織氣候」與「團隊績效」的典型相關分析路徑圖。

由表4-50中知典型相關分析係數為 $\rho=.73$  ( $p<.000***$ ) 達顯著水準，表示「組織氣候」的四個子構面會經由典型變量子 ( $\chi_1, \eta_1$ ) 影響「團隊績效」的典型變項，可以解釋Y

組變項總變異量的53.2% ( $\rho^2=.53$ )，而「團隊士氣」的典型變項，可以解釋Y組變項總變異數的86.1%，由此得到X組變項與Y組變項的重疊指數為.45，因此，「組織氣候」可透過典型因素 $\chi_1$ 與 $\eta_1$ ，解釋「團隊績效」的二個子構面「管理效率」、「目標達成」的總變異量的45.8%。經由「組織氣候」與「團隊績效」的典型相關分係可以發現「組織氣候」會正向影響「團隊績效」。換言之，研究假設4「組織氣候對團隊績效有顯著影響」獲得支持。

表 4-50 組織氣候與團隊績效之典型相關分析之摘要表

控制變項	典型因素 (Kai)	效標變項	典型因素 (Eat)
X變項	$\chi_1$	(Y變項)	$\eta_1$
組織溝通	.68*		
組織相處	.45*	管理效率	.68*
組織歸屬感	.57*	目標達成	.66*
自我實現	.45*		
抽出變異		抽出變異	
數百分比	.56	數百分比	.86
重疊	.31	重疊	.45
		$\rho^2$	.53
		$\rho$	.73

\*\*\* $p < .001$

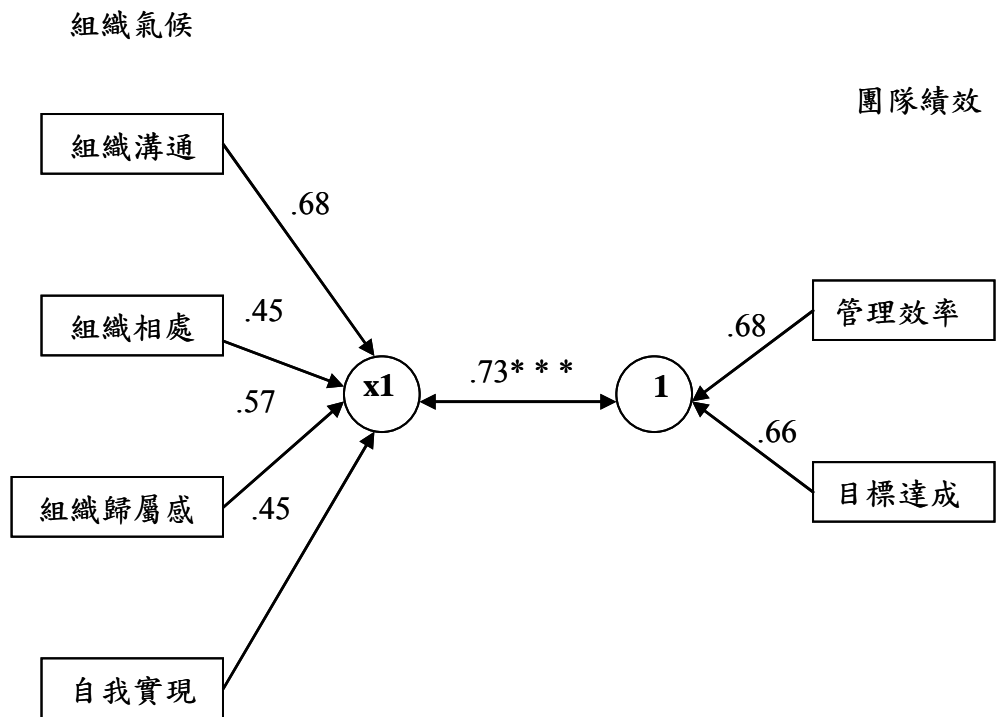


圖 4-4 組織氣候與團隊績效之典型相關分析圖

## (二) 組織溝通高低群族對團隊績效知覺之差異情形

本研究以單因子變異數分析驗證研究假設5之「組織溝通」組織氣候高低對團隊績效是否有顯著影響，其結果如表4-51所示，在「管理效率」( $F=136.76, p<.000***$ )及「目標達成」( $F=94.59, p<.000***$ )的二個構面上皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高度「組織溝通」者高於中溝通者，而中溝通者又高於低溝通者。因此，研究假設5組織氣候之「組織溝通」高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。而「組織溝通」體驗之平均數與標準差，請參閱表4-52。

表 4-51 組織溝通對團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	39.94	2	136.76***	.000	A<B<C
目標達成	34.12	2	94.59***	.000	A<B<C

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

註：A=高 B=中 C=低

表 4-52 組織溝通高低群族對團隊績效之平均數與標準差

組織溝通	統計量	管理效率	目標達成
(A) 高 $n=204$	平均數	4.53	4.12
	標準差	.44	.57
(B) 中 $n=197$	平均數	3.94	3.65
	標準差	.55	.55
(C) 低 $n=134$	平均數	3.57	3.23
	標準差	.65	.69

### (三) 組織相處高低群族對團隊績效知覺之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設5之「組織相處」組織氣候高低對團隊績效是否有顯著影響，其結果如表4-53所示，在「管理效率」( $F=19.03$ ,  $p < .000$ \*\*\*)及「目標達成」( $F=38.56$ ,  $p < .000$ \*\*\*)的二個構面皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高度「組織相處」者高於低相處者，而低相處者又高於中相處者。因此，研究假設5組織氣候之「組織相處」相處高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。而「組織相處」群族高低之平均數與標準差，請參閱表4-54。

表 4-53 組織相處對團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	7.86	2	19.03***	.000	A<C<B
目標達成	16.47	2	38.56***	.000	A<C<B

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-54 組織相處高低群族對團隊績效之平均數與標準差

組織相處	統計量	管理效率	目標達成
(A) 高 $n=247$	平均數	4.23	3.96
	標準差	.60	.60
(B) 中 $n=170$	平均數	3.89	3.39
	標準差	.70	.70
(C) 低 $n=119$	平均數	4.07	3.75
	標準差	.62	.67

#### (四) 組織歸屬感高低群族對團隊績效知覺之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設5之「組織歸屬感」組織氣候高低對團隊績效是否有顯著影響，其結果如表4-55示，在「管理效率」( $F=85.69$ ,  $p < .000$ \*\*\*)及「目標達成」( $F=73.65$ ,  $p < .000$ \*\*\*)的二個構面皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高群族歸屬感高於中歸屬感，而中歸屬感又高於低歸屬感。因此，研究假設5組織氣候之「組織歸屬感」高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。而「組織歸屬感」群族

之平均數與標準差，請參閱表 4-56。

表 4-55 組織歸屬感對團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F 值	p 值	Scheffe
管理效率	28.71	2	85.69***	.000	A<B<C
目標達成	28.22	2	73.65***	.000	A<B<C

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-56 組織歸屬感高低群族對團隊績效之平均數與標準差

組織歸屬感	統計量	管理效率	目標達成
(A) 高 $n=207$	平均數	4.46	4.09
	標準差	.49	.58
(B) 中 $n=207$	平均數	3.93	3.65
	標準差	.56	.58
(C) 低 $n=122$	平均數	3.65	3.25
	標準差	.71	.72

#### (五) 自我實現高低群族對團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設 5 之「自我實現」組織氣候高低對團隊績效是否有顯著影響，結果如表 4-57 示，在「管理效率」( $F=30.55$ ,  $p < .000$ \*\*\*)及「目標達成」( $F=15.65$ ,  $p < .000$ \*\*\*)的二個構面皆達顯著差異。經由 Scheffe 事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高「自我實現」者高於中實現者，而中實現者又高於低實現者。因此，研究假設 5 組織氣候之「自我實現」度高低對團隊績效

有顯著影響的假設獲得支持。而「自我實現」群足之平均數與標準差，請參閱表 4-58。

表 4-57 自我實現對團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F 值	p 值	Scheffe
管理效率	121.13	2	30.55***	.000	A<B<C
目標達成	7.23	2	15.65***	.000	A<B<C

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-58 自我實現高低群族對團隊績效之平均數與標準差

自我實現	統計量	認同感	互助合作
高 $n=246$	平均數	4.25	3.84
	標準差	.58	.70
中 $n=122$	平均數	4.13	3.83
	標準差	.61	.62
低 $n=168$	平均數	3.76	3.49
	標準差	.70	.67

#### (六) 綜合分析

以青少年足球選手之組織氣候與團隊績效各構面之差異性，驗證結果彙整摘要如表4-59。

表 4-59 組織氣候對團隊績效之驗證結果總表

變項	因素	管理效率	目標達成
組織氣候	組織溝通	★	★
	組織相處	★	★
	組織歸屬感	★	★
	自我實現	★	★

註：★表示該個人組織氣候於團隊績效有顯著差異

綜合上述，有關青少年足球選手之組織氣候與團隊士氣各構面之分析結果，在「組織氣候」對「團隊績效」各構面均以高群族組織氣候高於中群族組織氣候，中群族組織氣候高於低群族組織氣候，除了「組織相處」是以高相處群族高於低相處組群，低相處族群亦高於中相處族群，由此可知組織相處以高與低群族得分顯著高於中群族。

#### 五、團隊士氣對團隊績效之影響關係

本節主要是考驗不同團隊士氣之青少年足球選手於團隊績效量表之差異情形，故本研究先以典型相關探討構面之間的相關性，在利用集群分析將團隊士氣的構面分成高、中、低三組，以進一步探討不同群族在團隊士氣對團隊績效的構面上影響之差異，並針對以ANOVA分析達顯著差異水準之構面進行Scheffe事後比較。

#### (一) 團隊士氣與團隊績效之典型相關分析

在典型相關分係中以「團隊士氣」的三個構面「認同感」、「互助合作」與「向心力」作為X組變項（預測變項），而以「團隊績效」的二個子構面「管理效率」與「目標達成」作為Y組變項（效標變項），分析結果如表4-61。圖4-3則為「團隊士氣」與「團隊績效」的典型相關分析路徑圖。

由表4-60知典型相關分析係數為 $\rho=.80$  ( $p<.000***$ ) 達顯著水準，表示「團隊士氣」的三個子構面會經由典型變量子 ( $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ) 影響「團隊績效」的二個子構面。「團隊績效」典型變項的 ( $\chi_1$ ) 可以解釋「團隊士氣」的典型變項的 ( $\eta_1$ ) 的總變異為64% ( $\rho^2=.64$ )。而「團隊績效」的典型變項，可以解釋Y組變項總變異量的86.2%，由此得到X組變項與Y組變項的重疊指數為.55，因此，「團隊士氣」可透過典型因素 $\chi_1$ 與 $\eta_1$ ，解釋「團隊績效」的二個子構面「管理效率」、「目標達成」的總變異量的55.2%。經由「團隊士氣」與「團隊績效」的典型相關分係可以發現「團隊士氣」會正向影響「團隊績效」。換言之，研究假設6「團隊士氣隊團隊有顯著影響」獲得部份支持。

表 4-60 團隊士氣與團隊績效之典型相關分析之摘要表

控制變項 X 變項	典型因素 (Kai) $\chi_1$	效標變項 (Y 變項)	典型因素 (Eat) $\eta_1$
認同感	.73*	管理效率	.57*
互助合做	.68*	目標達成	.73*
心向力	.53*		
抽出變異 數百分比	.66	抽出變異 數百分比	.86
重疊 (%)	.43	重疊 (%)	.55
		$\rho^2$	.64
		$\rho$	.80

\*\*\* $p < .001$

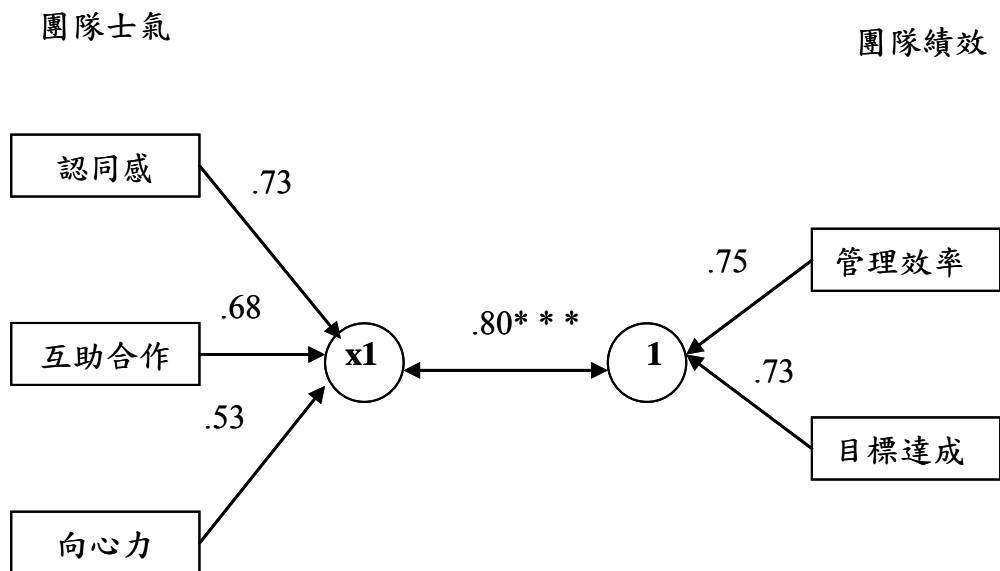


圖 4-5 團隊士氣與團隊績效之典型相關分析圖

(二) 認同感高低群族對團隊績效之差異情形

本研究以單因子變異數分析驗證研究假設6之「認同感」團隊士氣高低對團隊績效是否有顯著影響，結果如表4-61，在「管理效率」(F=222.69,  $p < .000^{***}$ )及「目標達成」(F=118.44,  $p < .000^{***}$ )的二個構面上皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高「認同感」受試者高於低認同感受試者，而低認同受試者又高於中認同受試者。因此，研究假設6團隊士氣之「認同感」高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。而「認同感」高低群族之平均數與標準差，請參閱表4-62。

表 4-61 認同感對團隊績效之單因子變異數分析表

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	53.69	2	222.69***	.000	A<C<B
目標達成	40.10	2	118.44***	.000	A<C<B

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-62 認同感高低群族對團隊績效之平均數與標準差

認同感	統計量	管理效率	目標達成
(A) 高 $n=167$	平均數	4.18	4.61
	標準差	.59	.41
(B) 中 $n=161$	平均數	4.18	3.46
	標準差	.59	.56
(C) 低 $n=208$	平均數	3.78	4.11
	標準差	.52	.48

(三) 互助合作高低群族對團隊績效之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設6之「互助合作」團隊士氣高低對團隊績效是否有顯著影響，其結果如表4-63，在「管理效率」( $F=95.24, p<.000^{***}$ )及「目標達成」( $F=137.64, p<.000^{***}$ )的二個構面皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是高度「互助合作」高於中度合作者，而中度合作者又高於低度合作者。因此，研究假設6團隊士氣之「互助合作」群族高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。而「互助合作」群足之平均數與標準差，請參閱表4-64。

表 4-63 互助合作對團隊績效之單因子變異數分析

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	31.50	2	95.24***	.000	A < B < C
目標達成	44.93	2	137.64***	.000	A < B < C

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-64 互助合作高低群族對團隊績效之平均數與標準差

互助合作	統計量	管理效率	目標達成
高 $n=244$	平均數	4.13	4.43
	標準差	.54	.50
中 $n=252$	平均數	3.49	3.82
	標準差	.55	.59
低 $n=40$	平均數	2.79	3.45
	標準差	.76	.75

(四) 向心力高低群對團隊績效知覺之差異情形

以單因子變異數分析驗證研究假設6之「向心力」團隊士氣高低對團隊績效是否有顯著影響，結果如表4-65示，在「管理效率」(F=18.41,  $p < .000^{***}$ )及「目標達成」(F=27.09,  $p < .000^{***}$ )的二個構面皆達顯著差異。經由Scheffe事後比較結果顯示，在「管理效率」及「目標達成」二個構面皆是中度「向心力」高於高度向心力者，而高度向心力者又高於低度向心力者。因此，研究假設6團隊士氣之「向心力」高低對團隊績效有顯著影響的假設獲得支持。請參閱表4-66。

表 4-65 向心力高低群族對團隊績效之單因子變異數分析

因素名稱	均方和	自由度	F值	p值	Scheffe
管理效率	7.62	2	18.41***	.000	B<A<C
目標達成	12.03	2	27.09***	.000	B<A<C

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

註：A=高    B=中    C=低

表 4-66 向心力高低群族對團隊績效之平均數與標準差

向心力	統計量	管理效率	目標達成
(A) 高 $n=400$	平均數	3.78	4.08
	標準差	.63	.64
(B) 中 $n=93$	平均數	3.01	4.28
	標準差	.84	.59
(C) 低 $n=43$	平均數	3.38	3.56
	標準差	.71	.74

(五) 綜合分析

以青少年足球選手之團隊士氣分析團隊績效各構面之差異性，驗證結果彙整摘要如表4-67。

表 4-67 團隊士氣對團隊績效之驗證結果總表

變項	因素	管理效率	目標達成
團隊士氣	認同感	★	★
	互助合作	★	★
	向心力	★	★

註：★表示該個人團隊士氣於團隊績效有顯著差異

綜合上述，有關青少年足球選手「團隊士氣」與「團隊績效」各構面之分析結果，在「認同感」方面以高群足組織氣候高於低群族組織氣候，低群族組織氣候高於中群族組織氣候；「互助合作」方面以高群族大於中群族，中群族大於低群族；「向心力」以中向心力群族大於高向心力群族，高向心力群族大於低向心力群族。

## 六、研究假設之驗證結果

表 4-68 研究假設驗證結果之彙整表

研究假設	結果
假設1：不同背景之足球選手其組織氣候有顯著差異。	
假設1-1不同性別之足球選手其組織氣候有顯著差異。	部份成立
假設1-2不同年級之足球選手其組織氣候有顯著差異。	部份成立
假設1-3不同組別之足球選手其組織氣候有顯著差異。	部份成立
假設1-4不同訓練頻率之足球選手其組織氣候有顯著差異。	部份成立
假設1-5不同最高成就之足球選手其組織氣候有顯著差異。	成立
假設2：不同背景之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	
假設2-1不同性別之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	部份成立
假設2-2不同年級之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	成立
假設2-3不同組別之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	部份成立
假設2-4不同訓練頻率之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	部份成立
假設2-5不同最高成就之足球選手其團隊士氣有顯著差異。	部份成立
假設3：不同背景之足球選手其團隊績效有顯著差異。	
假設3-1不同性別之足球選手其團隊績效有顯著差異。	成立
假設3-2不同年級之足球選手其團隊績效有顯著差異。	成立
假設3-3不同組別之足球選手其團隊績效有顯著差異。	部份成立
假設3-4不同訓練頻率之足球選手其團隊績效有顯著差異。	部份成立
假設3-5不同最高成就之足球選手其團隊績效有顯著差異。	成立
假設4：青少年足球隊組織氣候對其團隊士氣有顯著影響。	成立
假設5：青少年足球隊組織氣候對其團隊績效有顯著影響。	成立
假設6：青少年足球隊團隊士氣對其團隊績效有顯著影響。	成立

## 第五章 結論與建議

本研究之目的在於驗證青年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之間的關係，依據研究結果與發現加以彙整說明，根據研究所發現的結論，進而提出研究結論與具體之相關建議，期能提供青少年足球選手相關之管理實務與學術研究之參考。

### 第一節 結論

綜合本研究分析與討論，獲得以下結論：

#### 一、描述性統計結果

依據研究結果發現，青少年足球選手受訪者之分佈情形，在性別方面男性選手高於女性選手；年級方面則以國一選手最多，佔40.1%，其次為國三選手，佔33.4%；組別方面以15歲男生組最多，佔41.8%，其次為13歲男生組；每週訓練次數分不情形係以每週訓練六次以上居多，佔47.9%，其次為每週訓練五~六次，佔37.3%；團隊最佳成績則以全國賽前三名人數最多，佔56.9%。

#### 二、青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效間具有相互影響特性

比較組織氣候對團隊士氣各構面之間，均會因組織氣候的不同而有不同結果，本研究發現組織氣候高、中、低族群對團隊士氣，會有不同影響，組織氣候越高其影響程度越高。在組織氣候對團隊績效各構面之間，均會因組織氣候的不同而有不同結果，本研究發現組織氣候高、中、低族群，

對團隊績效有不同影響，組織氣候越高其影響程度也越高。經團隊士氣對團隊績效各構面之間，也均會因團隊士氣的不同而有不同結果，本研究發現團隊士氣高、中、低族群，對團隊績效有不同影響，團隊士氣越高其影響程度越高。整體而言，目前青少年足球選手之組織氣候、團隊士氣與團隊績效間之認知和表現尚屬一致。

### 三、不同背景變項青少年足球選手在組織氣候、團隊士氣與團隊績效間具顯著差異

(一) 不同背景變項於組織氣候之差異，在性別、年級、組別、每週訓練次數、團隊最佳成績均在「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」與「自我實現」方面均著顯著差異。

(二) 不同背景變項於團隊士氣之差異，在性別、年級、組別、每週訓練次數、團隊最佳成績均在「認同感」、「互助合作」與「向心力」方面均具顯著差異。

(三) 不同背景變項於團隊績效之差異，在性別、年級、組別、每週訓練次數、團隊最佳成績均在「管理效率」與「目標達成」方面均具顯著差異。

### 四、變項間之路徑分析可區分為兩條主要路徑對團隊績效具有影響力

本研究各變項（組織氣候、團隊士氣）與效標變項（團隊績效）間之路徑分析結果，有兩條路徑存在：（一）組織氣候→團隊士氣→團隊績效間接效果值為0.442；（二）組織氣候→團隊績效直接效果值為0.268。因此本研究以團隊士氣

為中介變項，可知路徑一與路徑二都會影響團隊績效，以路徑一的影響值較大，故主要影響團隊績效變項為團隊士氣，而組織氣候影響團隊績效較小。

## 五、青少年足球選手在組織氣候、團隊士氣與團隊績效間以典型相關分析均具解釋力

### (一) 組織氣候對團隊士氣之解釋力

經由典型相關分析得知：組織氣候與團隊士氣確實存在正向關係。其中，組織氣候構面中之「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」、「團隊士氣」透過典型變項，影響其團隊士氣構面中「認同感」、「互助合作」、「向心力」。此典型因素解釋量為57.91%，其驗證結果尚佳。

### (二) 組織氣候對團隊績效之解釋力

經由典型相關分析得知：組織氣候與團隊績效確實存在正向關係。其中，組織氣候構面中之「組織溝通」、「組織相處」、「組織歸屬感」、「團隊士氣」透過典型因素，影響其團隊績效構面中「管理效率」、「目標達成」。此典型因素解釋量為53.29%，其驗證結果尚佳。

### (三) 團隊士氣對團隊績效之解釋力

經由典型相關分析得知：團隊士氣與團隊績效確實存在正向關係。其中，團隊士氣構面中之「認同感」、「互助合作」、「向心力」透過典型因素，影響其團隊績效構面中「管理效率」、「目標達成」。此典型因素解釋量為64%，其驗證結果尚佳。

## 第二節 建議

根據本研究之發現，研究者提出以下幾項建議，做為青少年足球隊教練未來在帶隊及後續研究之參考。

### 一、給學校體育相關之行政建議

足球是全世界運動人口與球迷最多的主流項目，且也較不受場地、氣候環境所影響的運動，是一項值得推展的運動。根據本研究調查得知，現在全國青少年足球隊當中以女生足球隊人數少於男生，其中又以13歲女生為最少，以女生13歲組為例，在研究過程當中發現許多學校以15歲女生較多，而13歲女生僅佔49位，呈現倒三角形的狀態，如此的現況發展，導致基層選手過於短缺。況且以臺灣目前的情況來說，女子足球隊在國際比賽的成績往往比男子足球隊成績來的好，站在世界舞台的機會也較多，研究者建議，體育單位能正視此問題，並研擬如何將推廣足球運動，增加基層足球選手，並協助及鼓勵學校延續與發展足球運動之對策，茁壯基層足球人才，讓基層成為推廣足球運動的搖籃。

### 二、給教練的建議

- (一) 本研究結果發現，在組織氣候、團隊士氣、團隊績效中以國二的選手在此構面上得分最為顯著，顯示出國二選手在各方面體會到球隊的氣氛與隊友間的相處、團隊的互助合作勝於國一與國三選手，且在球隊的生活狀態也趨於最穩定的階段，此現象的原因為國一選手剛進入陌生的環境，隊此環境不熟悉感，故建議教

練可對國一新生多於照顧與關懷。國三選手雖然在球隊中待的時間最長，但也因為面臨升學的問題，故放在球隊的心思將比國二選手少，所以建議教練除了注意選手技術上的學習之外，還需注意選手的生活照應和輔導及課業與升學管道，並教導選手正確的知識與態度。

- (二) 本研究發現一個現象，在自我實現方面與其它構面比起來得分最不具顯著影響，據此研究者建議，教練除了增進選手的技術提昇團隊的成績之外，還需多方面發展選手的另一項專長，並設立團隊目標，建議教練可以進一步瞭解選手的想法與個人成長，並讓選手多方面的發展與訓練。

### 三、對未來研究的建議

- (一) 在研究主題上

本研究僅對青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效進行探討，大多著墨在於選手之間的相處、團隊氣氛、達成進度、與自我技術上的增進，而在教練的領導風格、參與動機、成績表現、凝聚力與滿意度上並未涉及，未來有意研究者，可以就此部份加以切入，以建立更有效與符合足球團隊的管理機制。

- (二) 在研究方法上

在研究方法上，本研究僅以問卷調查法來進行研究，建議在未來的研究者能輔以質化研究，實地參與觀察、進行訪談等方法，讓研究內容更為廣泛與深入，使研究結果更有參考價值。

### (三) 研究對象方面

本研究礙於現有資源於時間限制，研究對象僅為 97 年全國青少年盃男、女之報名隊伍為，以致無法將研究結果更為廣泛的推估，另外在選手取樣方面因以 97 年報名隊伍之足球選手為研究對象，因而造成在取樣方面與當初報名參賽的選手略有不同，建議未來研究者可以事先調查比賽時間與隊伍，於比賽期間或比賽後馬上進行施測，將有助於在樣本收集上之便利。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 王秉均 (1995)。管理學。華泰書局，台北市。
- 王國安 (2005)。轉換型領導與士氣之探討-臺北市大專院校軍訓教官個案分析。未出版碩士論文，世新大學行政管理學系碩士學位論文，台北市。
- 玉井智子 (2001)。團隊組織特徵、運作過程、團隊績效之關係研究-台日學生之差異比較。未出版碩士論文，國立中山大學企業管理學系碩士論文，高雄市。
- 李碧娥 (2006)。組織文化與組織氣候對組織績效之影響以某保險之經紀人為例。未出版碩士論文，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文，台中縣。
- 李聰縝 (2002)。組織氣候、組織認同、組織效能之關聯性研究。未出版碩士論文，中原大學企業管理學系碩士論文，桃園縣。
- 李珮瑜 (2007)。團隊成員同質性對團隊績效的影響歷程之研究。未出版碩士論文，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，台南市。
- 李水源 (1998)。特殊教育教師工作士氣之調查研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院特殊教育中心，台北市。
- 吳永添 (2003)。考績激勵公務人員工作士氣之研究-以台中縣所屬六鄉鎮市公所為例。未出版碩士論文，東海大學公共事務碩士學成在職進修專班碩士論文，台中市。

- 吳秉恩（1986）。*組織行為學*，華泰書局，台北市。
- 吳昆基（2003）。*領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例*。未出版碩士論文，南華大學管理研究所，嘉義縣。
- 邱國隆（2000）。*國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究*。未出版碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，台北市。
- 林玟玟（1996）。*領導風格對組織承諾之影響—以組織氣候內外控制為中介變項*。未出版碩士論文，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 林寶生（2005）。*組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究—以陸軍某基地進訓基層單位為例*。未出版碩士論文，大葉大學國際企業管理系碩士班碩士論文，彰化縣。
- 林榮模（1996）。*行政革新的士氣激勵—中西士氣激勵之比較*。勞工行政，103期，27-32。
- 林碧華（2005）。*信任、知識分享及成員互動對虛擬團隊績效之研究*。未出版碩士論文，中原大學資訊管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 施天棟（2005）。*軍訓主管領導模式與組織文化對組織績效之影響*。未出版碩士論文，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義縣。
- 施博文（1990）。*領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係*。未出版碩士論文，東海大學企業管理研究所碩士論文，台中市。

- 陳宗賢（2003）。員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之聯性研究—以上市公司為例。未出版碩士論文，南華大學管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 陳冠之（2005）。台南縣市國民小學教師工作士氣現況及其影響因素之研究。未出版碩士論文，國立臺南大學教育經營與管理研究所，台南市。
- 翁進勳（2002）。台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究。未出版碩士論文，國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，台北市。
- 游孝國（2002）。探討領導風格與組織氣候對知識管理活動影響之研究—以大葉大學為例。未出版碩士論文，大葉大學資訊管理系碩士論文，彰化縣。
- 曾淑芬（2003）。組織氣候、領導風格、整合式談判程度與團隊績效知覺之關聯性研究。未出版碩士論文，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文，雲林市。
- 許幼靜（2001）。舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究。未出版碩士論文，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文，台北市。
- 許士軍（1993）。企業管理。三民書局，台北市。
- 許南雄（1980）。人事行政。漢苑，台北市。
- 程言美（2003）。主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究—以高雄市軍訓教官為例。未出版碩士論文，南華大學管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 黃文庸（1993）。如何提高教師服務士氣。台灣教育輔導月刊，43卷，1期，2-4。

- 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，未出版博士論文，國立台灣大學商學研究所博士論文，台北市。
- 黃郁婷（2005）運動閱聽人性別意識型態之研究-以第20屆亞洲女子籃球錦標賽為例。未出版碩士論文，國立體育學院體育研究所碩士論文，台北市。
- 黃偉文（2002）。組織氣候與工作績效關係之研究-以台灣文具產業為實證。未出版碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，台南縣。
- 張國銘（2003）。薪酬制度、組織氣候對工作績效影響之研究—以傳統紡織企業為例。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，嘉義市。
- 張國松（2002）。國民小學班級團體動力與班級士氣之關係研究。未出版碩士論文，國立屏東師範大學國民教育研究所碩士論文，屏東市。
- 潘文章（1992）。企業管理。三民書局，台北市。
- 蔣景清（2002）。組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以C工廠為例。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，嘉義市。
- 蔣美惠（2003）。探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例。未出版碩士論文，南華大學管理科學研究所碩士論文，嘉義縣。
- 葉和昇（1995）。組織氣候、技術進步與組織承諾關係之研究-以半導體產業為例。未出版碩士論，國立中山大學人

- 力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 葉子超（1996）。如何提高教師組織士氣。國立編譯館通訊，9卷，1期，39-42。
- 葉逢蘇（1997）。淺論士氣。國防雜誌，12卷，9期，頁111-119。
- 楊龍祥（2004）。警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究－以嘉義縣警察局為例。未出版碩士論文，南華大學科學管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 楊蓉昌（1990）。企業組織與管理。五南出版社，台北市。
- 鄭瑜銘（1998）。組織氣候、領導風格與情緒商數關係之研究－以資訊人員為例。未出版碩士論文，大葉大學資訊管理研究所碩士論文，彰化縣。
- 廖雪吟（2007）。桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師工作士氣之研究。未出版碩士論文，國立新竹教育大學教育學系碩士班學位論文，新竹市。
- 鮑惠明（1998）。績效發展：實務操演手冊。科技圖書，台北市。
- 謝文偉（2000）。台北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究。未出版碩士論文，私立輔仁大學體育學系碩士論文，台北市。
- 羅啟峰（1995）。壽險業務員訓練方式與組織績效之關係研究。未出版碩士論文，淡江大學管科研究所碩士論文，台北縣。
- 簡建忠（1994）。績效需求評析。台北：五南圖書出版公司。
- 嚴靜娜（2001）。國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院國民教育研究

所碩士論文，台北市。

龔雅婷(2008)。家長式領導、組織承諾、工作壓力組織績效  
影響知研究－以台

南地區員警為例。未出版碩士論文，南華大學企業管理  
系管理科系碩士碩士論文，嘉義縣。

## 二、英文部分

- Al-Shammair, M. M. (1992), Organizational Climate Leadership. *Organizational Development Journal*, 13. (1), 30-32.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of context performance*. In Schmitt, N. and Borman, W. C. (Eds.) , *Personnel Selection in Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA., 71-98.
- Chiang, Min-Chin (1990). "Merging Academic Department: The s Impacts of Organizational Effectiveness and Culture", paper presented at 17th Annual Conference of the Northeast Association of Institutional Research, NY: Albany.
- Eric, S., Kenneth, P. D., & David, F. (1990). Work Teams American Psychologist. "Groups in Context: A model of Task Group Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Garland, G. C. (1980). *Leadership and morale building: A back to basic appra -ch*. *Kappa Delta Pi Record*, 16(4), 112-115.
- Griffiths. (1995). *Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention*, 12(1), 253-265.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance Sage Publications*. London.
- Johnsurd, L. K. (1996). *Maintaining morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and*

- faculty*. (ERIC Documten Reproduction Service No ED 399 908) .
- Kast, F. E. (1985). *Organization and Management*, New York: McGraw-Hill Book Co, (4th ed.).
- Lindsay, G. E. & Petrick, J. A. (1992). Work Morale in the 1990 ,*Sam Advanced Management Journal*, 57(1), 43-48.
- Potter, L. (1995). Hot to improve teacher morale: Create a duty-free school . EPIC ED 380911.
- Robbins, J. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Application*, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall. 3rd ed. 439-450.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: PracticeHall.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. M., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior (7<sup>th</sup> Ed.)* , John Wiley and Sons, New York, NY. Schein, E. H. (1992). “*Organizational Culture and Leadership*”, 2nd. ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salas, E., et al. (1992). *Toward an Understanding of team performance and training Teams : Their Training and Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wentworth, M. (1990). *Developing staff morale*, (ERIC Documten Reproduction Sservice No. ED 322575) .
- 三、網路資料
- 打破體育中的性別歧視，提升女性參與比例(2004)。智慧生活館電子報。2009年4月28日，取自 <http://enews.url.com.tw/archiveRead.asp?scheid=29223>。

附錄一

全國青少年盃參賽球隊資料

序號	組別	隊名(校名)	地 址	總教練 (聯絡人)
1	13歲男生組	嘉義縣新港國中	616嘉義縣新港鄉福德村福德路106號	黃薪豪
2	13歲男生組	宜蘭縣復興國中	260宜蘭市復興路二段77號	趙建宏
3	13歲男生組	花蓮縣美崙國中	970花蓮市化道路40巷一號	陳春智
4	13歲男生組	台南縣歸仁國中	711台南縣歸仁鄉後市村文化街二段二號	
5	13歲男生組	高雄市瑞祥國中	806高雄市前鎮區班超路63號	洪宏禎
6	13歲男生組	臺北縣立清水高級中學	236台北縣土城市明德路一段72號	楊志盛
7	13歲男生組	台中市黎明國中	408台中市南屯區黎明路二段525號	王柏旻
8	13歲男生組	台北縣立海山高級中學	220台北縣板橋市漢生東路215號	蔡文漳
9	13歲女生	台中縣烏日國中	414台中縣烏日鄉新興路457號	李雪華
10	15歲男生組	宜蘭縣復興國中	260宜蘭市復興路二段77號	趙建宏
11	15歲男生組	宜蘭縣順安國中	269宜蘭縣冬山鄉永興街一段359號	吳遠來
12	15歲男生組	台中市黎明國中	408台中市南屯區黎明路二段525號	王柏旻
13	15歲男生組	高雄縣阿蓮國中	822高雄縣阿蓮鄉民生路178號	林孟君
14	15歲男生組	台南縣文賢國中	717台南縣仁德鄉中正路一段185號	黃寶鐘
15	15歲男生組	花蓮縣化仁國中	973花蓮縣吉安鄉東昌村東海十街三號	江賜福
16	15歲男生組	台南縣佳里國中	722台南縣佳里鎮安南路523號	余大中
17	15歲男生組	花蓮縣美崙國中	970花蓮市化道路40巷一號	吳曉穎
18	15歲男生組	屏東縣東港國中	928屏東縣東港鎮船頭里船頭路一號	陳慶進

< 續 附 錄 一 >

19	15歲男生組	高雄市後勁國中	811高雄市楠梓區加昌路180號	楊子輝
20	15歲男生組	台北縣明志國中	241台北縣三重市中正北路107號	林堯暉
21	15歲女生組	屏東縣立來義高級中學	940屏東縣來義鄉古樓村中正路147號	鄧俊臣
22	15歲女生組	嘉義縣東石國中	613嘉義縣朴子市山通路6號	侯凱強
23	15歲女生組	高雄縣鳳山國中	830高雄縣鳳山市光華路69號	賴冠州
24	15歲女生組	嘉義縣新港國中	616嘉義縣新港鄉福德村福德路106號	黃薪豪
25	15歲女生組	宜蘭縣立南澳高級中學	272宜蘭縣南澳鄉蘇花路二段301號	林憲忠
26	15歲女生組	高雄市右昌國中	811高雄市楠梓區興昌里盛昌街161號	蔡文義
27	15歲女生組	台北縣立醒吾高級中學	244台北縣林口鄉粉寮路一段75巷80號	許瀟沁
28	15歲女生組	花蓮縣光復國中	976花蓮縣光復鄉林森路200號	梁雅娟
29	15歲女生組	高雄市小港國中	812高雄市小港區平和南路185號	高才虎
30	15歲女生組	台北縣明志國中	241台北縣三重市中正北路107號	李應偉
31	15歲女生組	花蓮縣東里國中	983花蓮縣富里鄉東里村道化路82號	林衛志

## 附錄二：預試量表

### 青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之研究量表

親愛的選手您好：

這份問卷主要目的，旨在瞭解青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效現況，問卷調查所得資料，僅做學術研究之用。題目方面無所謂對錯之分，本研究也不做個別意見之探究，填答者也不必具名。因此，請您依照實際情況填答，期待您寶貴的意見，更誠摯的謝謝您的參與和協助。

敬祝

學業進步

國立臺灣體育大學休閒運動管理研究所

指導教授：沈易利

指導教授：謝俊宏

研究生：陳秋燕

第一部份 基本資料【麻煩請教練協助學生作答】

請在符合您的條件選項  內打「」（單選題）。

一、性別： 男生  女生

二、年級： 國一  國二  國三

三、組別： 13 歲男生組  13 歲女生組

15 歲男生組  15 歲女生組

四、每週訓練次數： 一～二次  三～四次

五～六次  六次以上

五、團隊最佳成績： 國際賽前三名  全國賽前三名

縣市賽前三名  沒有名次

## 第二部份 組織氣候問卷

### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊的領導型態、人際關係、積極度、組織承諾、自我實現，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.教練會鼓勵選手勇於表達自己的意見，即使意見相左也沒有關係。	5	4	3	2	1
2.教練認為，選手與選手之間的爭辯，可能有益於溝通，對球隊是有益的。	5	4	3	2	1
3.教練認為，只要球員精神上感到愉快，練習效率相對得也會提高。	5	4	3	2	1
4.球隊的工作分配，都經過明白劃分及合理配置。	5	4	3	2	1
5.教練的帶隊哲學，會考量球員個人的因素，例如重視球員的反應等。	5	4	3	2	1
6.教練通常會多鼓勵和獎賞選手，多於指責和批評。	5	4	3	2	1
7.在訓練與比賽時，只要你認為可以做到，可以不必指示教練，儘可放手去做。	5	4	3	2	1
8.球員彼此之間的相處模式，是冷漠和互不關心。	5	4	3	2	1
9.隊員間會樂於分享彼此的練習、比賽經驗。	5	4	3	2	1
10.球隊練習完之後隊友間一般都是不相往來。	5	4	3	2	1
11.隊友之間，充滿著友善的氣氛。	5	4	3	2	1
12.隊友彼此之間，為了爭取出賽談不上真正的融洽。	5	4	3	2	1
13.隊友之間的關係十分和諧。	5	4	3	2	1
14.在隊友眼中我是個積極主動的人。	5	4	3	2	1
15.我在球隊的出席率高。	5	4	3	2	1
16.我會很驕傲的告訴別人，我是這個球隊的一份子。	5	4	3	2	1
17.能為球隊付出是我的榮幸。	5	4	3	2	1
18.當球隊獲勝時使我會感到榮耀。	5	4	3	2	1
19.球隊上有充分自我成長的機會。	5	4	3	2	1
20.在球隊中讓我有發揮能力的機會，且參與球隊練習與比賽能讓我感到滿足。	5	4	3	2	1

### 第三部份 團隊士氣量表

#### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊的認同感、工作投入、向心力，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；2.不同意；1.非常不

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.為了達成球隊共同的目標，我願犧牲假期。	5	4	3	2	1
2.我以身為這個團隊為榮。	5	4	3	2	1
3.當球隊目標達成時，我也會有成就感。	5	4	3	2	1
4.在球隊中可讓我獲得技術上的成長。	5	4	3	2	1
5.我願意參加球隊舉辦的團體活動。	5	4	3	2	1
6.當外界批評球隊時我會感到難過。	5	4	3	2	1
7.您認為球隊所發生的問題，如同自己的問題一樣。	5	4	3	2	1
8.隊上隊友會主動互助合作。	5	4	3	2	1
9.隊友會願意分擔團隊的工作。	5	4	3	2	1
10.目前球隊是我生活中最重要的一部分。	5	4	3	2	1
11.目前在球隊能實現我的理想與抱負。	5	4	3	2	1
12.隊友間經常討論如何改進技術、戰術等。	5	4	3	2	1
13.隊友間會互相支援以完成任務。	5	4	3	2	1
14.我和隊友間有良好的團隊默契。	5	4	3	2	1
15.隊友間經常相互勉勵團結一致。	5	4	3	2	1
16.我會主動表示我是某校隊。	5	4	3	2	1
17.球隊練習是我生活的重心。	5	4	3	2	1
18.我願意為球隊的形象與榮譽而努力。	5	4	3	2	1

#### 第四部份 團隊績效量表

##### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊目標達成的狀況、計畫進度、決策品質及整體效能，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1.我認為球隊的效率愈來愈好。	5	4	3	2	1
2.球隊目標的達成情況良好。	5	4	3	2	1
3.球隊計劃的進度良好。	5	4	3	2	1
4.我認為團隊合作更能增加工作的效率。	5	4	3	2	1
5.面對問題時隊友能夠迅速的找出解決方法。	5	4	3	2	1
6.我相信自己的技術可以勝任目前的工作。	5	4	3	2	1
7.當球隊效率好時，我會覺得非常有成就感。	5	4	3	2	1
8.我相信球隊未來會創造更好的成績。	5	4	3	2	1
9.球隊的實力正不斷的提升。	5	4	3	2	1
10.球隊各項分工都是公平且被球員接受的。	5	4	3	2	1
11.成員對所有的分工都能夠如期的完成。	5	4	3	2	1
12.教練和球員間的關係越來越緊密。	5	4	3	2	1

### 附錄三：正式量表

## 青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效之研究量表

親愛的選手您好：

這份問卷主要目的，旨在瞭解青少年足球選手組織氣候、團隊士氣與團隊績效現況，問卷調查所得資料，僅做學術研究之用。題目方面無所謂對錯之分，本研究也不做個別意見之探究，填答者也不必具名。因此，請您依照實際情況填答，期待您寶貴的意見，更誠摯的謝謝您的參與和協助。

敬祝

學業進步

國立臺灣體育大學休閒運動管理研究所

指導教授：沈易利

指導教授：謝俊宏

研究生：陳秋燕

第一部份 基本資料【麻煩請教練協助學生作答】

請在符合您的條件選項  內打「」（單選題）。

一、性別： 男生  女生

二、年級： 國一  國二  國三

三、組別： 13 歲男生組  13 歲女生組

15 歲男生組  15 歲女生組

四、每週訓練次數： 一～二次  三～四次

五～六次  六次以上

五、團隊最佳成績： 國際賽前三名  全國賽前三名

縣市賽前三名  沒有名次

## 第二部份 組織氣候問卷

### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊的領導型態、人際關係、積極度、組織承諾、自我實現，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1.教練會鼓勵選手勇於表達自己的意見，即使意見相左也沒有關係。	5	4	3	2	1
2.教練認為，選手與選手之間的爭辯，可能有益於溝通，對球隊是有益的。	5	4	3	2	1
3.教練認為，只要球員精神上感到愉快，練習效率相對得也會提高。	5	4	3	2	1
4.球隊的工作分配，都經過明白劃分及合理配置。	5	4	3	2	1
5.教練的帶隊哲學，會考量球員個人的因素，例如重視球員的反應等。	5	4	3	2	1
6.教練通常會多鼓勵和獎賞選手，多於指責和批評。	5	4	3	2	1
7.在訓練與比賽時，只要你認為可以做到，可以不必指示教練，儘可放手去做。	5	4	3	2	1
8.隊員間會樂於分享彼此的練習、比賽經驗。	5	4	3	2	1
9.隊友之間，充滿著友善的氣氛。	5	4	3	2	1
10.隊友之間的關係十分和諧。	5	4	3	2	1
11.在隊友眼中我是個積極主動的人。	5	4	3	2	1
12.我在球隊的出席率高。	5	4	3	2	1
13.我會很驕傲的告訴別人，我是這個球隊的一份子。	5	4	3	2	1
14.能為球隊付出是我的榮幸。	5	4	3	2	1
15.當球隊獲勝時使我會感到榮耀。	5	4	3	2	1
16.球隊上有充分自我成長的機會。	5	4	3	2	1
17.在球隊中讓我有發揮能力的機會，且參與球隊練習與比賽能讓我感到滿足。	5	4	3	2	1

### 第三部份 團隊士氣量表

#### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊的認同感、工作投入、向心力，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；2.不同意；1.非常不同意

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
18.為了達成球隊共同的目標，我願犧牲假期。	5	4	3	2	1
19.我以身為這個團隊為榮。	5	4	3	2	1
20.當球隊目標達成時，我也會有成就感。	5	4	3	2	1
21.在球隊中可讓我獲得技術上的成長。	5	4	3	2	1
22.我願意參加球隊舉辦的團體活動。	5	4	3	2	1
23.當外界批評球隊時我會感到難過。	5	4	3	2	1
24.隊上隊友會主動互助合作。	5	4	3	2	1
25.隊友會願意分擔團隊的工作。	5	4	3	2	1
26.隊友間經常討論如何改進技術、戰術等。	5	4	3	2	1
27.隊友間會互相支援以完成任務。	5	4	3	2	1
28.我和隊友間有良好的團隊默契。	5	4	3	2	1
29.隊友間經常相互勉勵團結一致。	5	4	3	2	1
30.我會主動表示我是某校隊。	5	4	3	2	1
31.球隊練習是我生活的重心。	5	4	3	2	1
32.我願意為球隊的形象與榮譽而努力。	5	4	3	2	1

#### 第四部份 團隊績效量表

##### 【填答說明】

下列各題主要目的在於瞭解球隊目標達成的狀況、計畫進度、決策品質及整體效能，請依據您的實際感受作答，每個問題有五個選項：5.非常同意；4.同意；3.普通；

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
33.我認為球隊的效率愈來愈好。	5	4	3	2	1
34.球隊目標的達成情況良好。	5	4	3	2	1
35.球隊計劃的進度良好。	5	4	3	2	1
36.我認為團隊合作更能增加工作的效率。	5	4	3	2	1
37.當球隊效率好時，我會覺得非常有成就感。	5	4	3	2	1
38.我相信球隊未來會創造更好的成績。	5	4	3	2	1
39.球隊的實力正不斷的提升。	5	4	3	2	1
40.球隊各項分工都是公平且被球員接受的。	5	4	3	2	1
41.成員對所有的分工都能夠如期的完成。	5	4	3	2	1
42.教練和球員間的關係越來越緊密。	5	4	3	2	1

本問卷到此全部結束，耽誤您寶貴的時間，請您在檢查一次有無遺漏之處，再一次的感謝您寶貴的意見與協助，使得本研究得以順利進行。