

自我管理團隊目標互賴性、團隊成員互動過程 對團隊信任影響之研究

The Impacts of Self-Managing Teams' Goals Interdependence and Members Interaction Process on Teams' Trust

廖國鋒¹ Gou-Fong Liaw 費吳琛² Wu-Chen Fei 丁文養² Wen-Young Din
中國技術學院企管系 國防大學資源管理研究所

¹Department of Business Administration, Chung Kuo Institute of Technology and

²Graduate School of Resources Management National Defense Management College,
National Defense University

(Received April 30, 2004; Final Version November 26, 2004)

摘要：近年來管理者已意識到目前組織內工作兼具複雜性與分工協調性的特色，實無法靠個人的力量獨立完成；唯有依員工組成團隊，集合團隊中每個人的能力與特色，發揮團隊力量協力完成。今天由各種具技能的隊員組成的工作團隊，已取代傳統的運作模式，走向扁平化發展，而在組織扁平化下如何激發團隊最大潛力成為最重要課題。本研究引入Deutsch於1949,1973,1980,1990年所提出之合作、競爭理論，定義了三種解釋團隊目標互賴性的方式，藉以探討團隊目標如何透過團隊運作過程，進而影響團隊信任。經取樣生產製造、客戶服務等單位團隊成員進行實證研究，其結果顯示出：當團隊成員相信目標為合作時，會營造良好的溝通、爭論情境，有效管理衝突，進而產生團隊成員間互相的信任。相對的，競爭的目標會阻擾溝通、爭論，進而影響成員間的信任，妨礙團隊績效之達成。所以，建構合作性的目標能幫助團隊成員獲得彼此間的信任，並使團隊工作更有效率。

關鍵詞：團隊、目標互賴性、團隊信任

Abstract : In recent years, managers have realized the complexity and coordination of the organizational jobs that can not be accomplished by anyone individually. Only the team that integrates the specialties of members and collaborates together can carry out such a complex team work. The traditional operating mode has been replaced by the way of team-work. Therefore, how to excite the potential of the team under the flat style organization becomes an important issue. This study adopts Deutsch's theory (1949, 1973, 1980, and 1990) of cooperation and competition to identify three alternatives of interpreting the goal interdependence, so as to investigate the effect of team goals on performance through the operating process. A sample of teams from product and service companies is selected for this empirical research. The result shows that the team members will create a good environment of communication and controversy when believing their goals are cooperative. On the contrary, the competitive goals will interfere with the incubation of communication, controversy, and trust. Furthermore, it will impede the achievement of the team goal. Therefore, constructing cooperative goal will contribute to the trust and efficiency of the team.

Keywords : Team, Goal Interdependence, Team's Trust

1. 緒論

近年來科技的快速發展與全球性的高度競爭，管理者已意識到目前組織內工作兼具複雜性與分工協調性的特色，實無法靠個人的力量獨立完成；唯有由員工組成團隊，集合團隊中每個人的能力與特色，發揮團隊力量協力完成（李弘暉，民86）。因此，由不同技能的員工組成的工作團隊，已取代傳統的組織運作模式，使組織因而走向扁平化發展，而在組織扁平化下如何激發團隊最大潛力成為最重要課題（Robert, 1998）。此外，在管理上發現，團隊比傳統部門更具有彈性，更能對環境變化產生反應；而且，團隊擁有可以迅速組合、部署、對焦以及解散的能力（Robbins, 2002）。

團隊在其運用上必須與組織目標、需求相互結合，才能發揮團隊最大效用，當團隊面對組織所交付不同性質目標時，如何經由團隊內部運作過程，將目標圓滿達成，並創造出高度績效，實為組織使用團隊之最大意義所在。然而在團隊目標、團隊內部運作過程與團隊績效關聯性研究中，曾有諸多學者探討：團隊目標結構與團隊績效模型間的相互關係（例如：Stewart and Barrick, 2000），在其分析：透過團隊內部互動進而影響團隊績效過程中，忽略了是否有其他變數存在，其會在團隊互動過程與團隊績效間產生影響。所以，本研究嘗試提出一團隊成員間的「信任」，因團隊經內部互動後，若成員間無法產生信任，則對團隊整體目標的認同會產生異議，這將與團隊的前提——「目標導向」相衝突，會使團隊陷入士氣低落，嚴重損害團隊績效。為彌補上述研究之不足，本研究於上述模型中加入團隊成員間的信任，為本研究動機之一。

此外，如Alper *et al.* (1998) 探討團隊如何經由不同性質的目標：合作、競爭、獨立，再透過建設性的爭論，來影響團隊績效；而上述學者於2000年另外提出：當團隊面臨衝突管理時，所採取的處理方式是一合作性、競爭性，會產生不同的衝突效能，其結果進而影響團隊績效。然而，本研究針對上述學者之論述提出的觀點是：團隊在面對合作、競爭、獨立性目標時，經過團隊內部多次的溝通、協調，甚至於衝突的產生，但是，為確保團隊順利運作，需凝聚所有團隊成員於溝通、爭論過程中所產生的想法與觀念，尋求互利的替代、解決方案，才能在共同目標下推動團隊整體事務。所以，本研究嘗試在達成衝突效能之前加入建設性爭論與溝通，以探討其相互影響關係，並分析在不同效果下，對團隊信任所產生的影響，為本研究動機之二。

2. 文獻探討與假設建立

2.1 團隊

「團隊」為一小群具有不同技能的人相互依存的工作在一起；這群人認同於一共同目標，而為了達成此一目標，他們貢獻自己的能力，扮演好自己的角色，彼此分工合作，溝通協調，為達成此一目標而齊心努力，並為此一目標的達成與否共同承擔成敗責任。團隊具有下列四項特質：(1)團隊隊員具相互依存性。(2)協調是在團隊運作過程中不可缺少的活動。(3)團隊的建立是以完成團隊的共同目標為主要任務。(4)團隊隊員共同擔負團隊的成敗責任。(李弘暉、鍾麗英，民88)。

2.1.1 團隊目標互賴性

團隊的形成，首要步驟便是確定目標，如果每位成員都擁有不相關的目標，不管團隊多麼努力也都不具意義 (Robert, 1998)。Buchholz *et al.* (1987) 認為，團隊是「目標導向」的，團隊成員不只需瞭解團隊的目標，且需認同團隊的目標，並以團隊目標做為其行動的中心。Alper *et al.* (1998) 於探討團隊目標互賴性時，引述了Deutsch (1949, 1973, 1980, 1990) 所提出之合作、競爭理論；如Deutsch (1949) 曾指出：在很多的社會學研究中，在探討人與人、團體與團體關係時，合作、競爭的觀點扮演著非常重要的角色，因此，本研究在說明團隊目標互賴性前，先對合作、競爭理論做一簡要的概述，做為本研究之切入點。

- (1) 合作的目標：團隊成員都會希望彼此工作有效率，因他們相信所有成員都是相互依賴、敏感且互相影響的；他們彼此信任、期望能討論相互的觀點。這些行為會幫助團隊成員建立更高品質的解決方案、減少壓力、強化彼此工作關係，並對未來完成任務更具信心。
- (2) 競爭的目標：團隊成員會經常避開直接的討論，且對其他人的態度更加強硬。因為競爭會導致人們以其他人為代價來促成自己的利益，甚至於主動的去妨礙其他人 (Johnson and Johnson, 1989)，這樣不信任的氣氛會限制資訊與資源的交換，及形成溝通扭曲，將無益於生產力、反而增強壓力與產生士氣低落。

- (3) 獨立的目標：獨立會導致團隊成員較少溝通與交換資源。一般來說，獨立並不會像競爭一樣，在團隊的互動與生產力上產生強烈的影響，只是團隊成員會在此時對彼此的互動漠不關心，並且於互動中退出。

Alper *et al.* (1998) 綜合上述論點後研究發現，建構合作的目標能幫助自我管理團隊獲得自信和績效。所以應鼓勵團隊要在工作環境中達成合作的行為，團隊成員必須能彼此開放心胸，克服任何自我防衛的傾向，與其他成員盡可能多找時間聚在一起，當團隊成員有強烈的工作關係時，就能幫助團隊抓住問題核心、討論每個人的觀點及做出有效率的判斷。

為更清楚的區別團隊合作性、競爭性目標，避免產生混淆，本研究進一步闡述其間的相關性。在團隊運作過程中，團隊會同時接受組織交付許多項任務，在同一時期中，合作性、競爭性目標，是會共同存在的；也就是說團隊會在同一時間面對上述二個目標。舉例言之，球隊可比喻為一個團隊，以「贏球」這個目標而言，需要所有成員協調合作，共同努力才能贏得球賽，所以，「贏球」對球隊所有成員來說，即為合作性目標。另外，所有成員也會力求自我技能的表現，努力爭取個人的MVP (most valuable player：最有價值的球員) 獎項，因此，爭取個人MVP獎項對球隊所有成員來說，即為競爭性目標。在球賽過程中，「贏球」、「MVP獎」是會同時存在，也就是說，團隊合作性、競爭性目標也會同時存在。

2.1.2 團隊成員互動過程

本研究探討當團隊成員面對不同性質目標時，如何透過團隊內部運作過程，進而影響團隊績效。其中團隊整體互動過程，對團隊績效扮演著非常重要的角色 (Gist *et al.*, 1987)。本研究參考李弘輝，鍾麗英 (民89) 所綜整之團隊理論模型論述，僅從中列舉出部份具代表性的團隊互動過程理論模型，以進一步瞭解團隊互動過程對團隊績效之影響，詳如表1。

由上述諸位學者所探討之團隊互動過程因素中，可歸納出：溝通、問題討論與解決、衝突管理等因素，在團隊互動過程中扮演著重要的角色。但為求縮小本研究範圍，無法將所有因素皆納入研究；另外，考量團隊目標導向之特性，也就是當團隊面對不同性質目標時，在內部互動過程中須先針對目標進行溝通、協調，進而產生團隊一致之共識。基於上述論點，本研究僅萃取三個影響團隊互動過程之因素，如溝通(communication)、建設性爭論(constructive controversy)、衝突效能(conflict efficacy)等，聯結團隊目標互賴性，進一步探討團隊互動過程與團隊績效之關係。

2.2 合作、競爭、獨立性目標對溝通之關係

Thomas and Schmidt (1976) 研究指出：抑制團隊表現出良好績效的最大因素，不外乎是缺乏有效的溝通。在團隊中，藉由溝通使成員間可以分享彼此的挫折感與滿足感。所以，團隊要有良好的績效，必須刺激團隊成員的工作動機，提供彼此情感表達的管道 (Robbins, 2002)。例如：在Jwell and Reitz (1981) 的團隊行為模型、Gladstein (1984) 的實證性模型、Salas (1992) 的啟發性

表1 團隊互動過程理論模型

學者與模型	理論模型概述	模型中所指出之團隊互動過程因素
團隊行為模型 Jewell and Reitz (1981)	列舉出個人特質、團隊特質、環境因素等，如何透過團隊互動過程，影響團隊績效。	溝通、決策制定、影響力等。
實證性模型 Gladstein (1984)	列舉出團隊特質、團隊結構、可利用資源、組織結構等，如何透過團隊互動過程，影響團隊績效。	坦誠溝通、衝突管理、策略討論、支持度、投注心力、界限管理等。
啟發性模型 Salas (1992)	列舉出任務特質、個人特質、工作特質、團隊特質等，如何透過團隊互動過程，影響團隊績效。	溝通、協調、團隊合作等。
團隊績效模型 Schwarz (1994)	列舉出組織系絡、團隊結構等，如何透過團隊互動過程，影響團隊績效。	溝通過程、衝突管理、問題解決、決策制定、界限功能管理等。
綜合模型 李弘暉 (民 89)	列舉出組織文化與高階主管支持、組織選派合適的隊員、組織指派任務的重要性、組織能提供所需的資源等，透過團隊互動過程，影響團隊績效。	坦誠溝通、有效的團隊會議、強有力的領導、對團隊的承諾、授與權能、責任分享、貢獻度等等。

資料來源：李弘暉，鍾麗英(民88)，「團隊運作過程對團隊績效影響之研究」，人力資源學報，第十一期，頁1-29。

模型、Schwarz (1994) 的團隊績效模型及李弘暉(民89)的綜合模型等，皆將溝通指為在團隊互動過程中重要的因素。

當團隊目標是合作性時，團隊成員會有同舟共濟、生命共同體的認知，進而締造優良溝通情境，以利團隊成員敞開心胸、彼此交換意見。相對的，當團隊目標是競爭性、獨立性時，在整體團隊內部充滿了對立與漠不關心，甚而團隊成員退出討論，視成員間的意見表達、資源整合為不需要的過程。綜合上述論點，我們做出以下假設：

H1a：團隊合作性目標與團隊成員間溝通呈顯著正相關。

H1b：團隊競爭性、獨立性目標與團隊成員間溝通呈顯著負相關。

2.3 合作、競爭、獨立性目標對建設性爭論之關係

Maier (1970) 提出：團隊是由不同背景、觀點、看法的人所組織而成，在面對不同性質目標，進行溝通過程中，容易產生爭論；Tjosvold (1987) 研究顯示出：爭論對問題的解決來說是非常有用的，而建設性的爭論對成功的自我管理團隊而言，也相對的會產生很大的影響，因為它能让成

員在團隊的決策過程中互相研討，或許會因為所持觀點不同而產生爭論，但都是為團隊整體績效著想，所以在彼此間會感覺到有忠誠意識存在。

Johnson et al. (1990) 指出，團隊目標如為合作性時，團隊成員會對相對的觀點、問題產生爭論，然後尋求共同看法來建立替代方案，最後達成彼此相互有利的共識。Deutsch (1973) 指出，團隊目標如為競爭性時，會導致團隊成員的績效是以其他成員的利益為代價，且會主動妨礙其他成員的工作表現；另外，獨立性目標時，會導致成員莫不關心其他人的利益，並且在互動過程中退縮，對溝通與資源的交換較不願意。基於以上論點，我們做出以下假設：

H2a：團隊合作性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著正相關。

H2b：團隊競爭性、獨立性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著負相關。

2.4 合作性、競爭性目標、溝通與建設性爭論對衝突效能的關係

Alper et al. (2000) 曾提出：團隊對處理衝突有信心時，團隊成員工作就會有效率；但是當團隊成員懷疑團隊對衝突管理的能力時，就會產生士氣低落、無效率。Deutsch (1973, 1980, 1990) 指出管理衝突的方式：當衝突採取合作或競爭的方式時，會影響衝突的變動及結果。當團隊強調合作的目標時，團隊成員將衝突看成是共同擁有的問題，需要共同的討論、解決。在此情況下，團隊成員會瞭解到個人的利益與其他人的利益是相同的，如此彼此有利的衝突管理過程，會提高團隊成員間處理衝突的效能。當團隊強調競爭的目標時，將衝突看成是贏或輸的鬥爭，如果其他人贏，他們就輸了，在此情況下，彼此競爭的衝突管理過程中，團隊處理衝突時會存在有懷疑、猶豫的態度，會降低團隊成員間處理衝突的效能。(Alper, Tjosvold, and Law, 2000)。

綜合上述論點，合作性的衝突管理是被期望引起高度的衝突效能；競爭性的衝突管理會引起低度的衝突效能，團隊擁有高度衝突效能，他們相信能工作的更有效率，進而增加團隊生產力 (Alper et al., 2000)。本研究做成下述假設：

H3a：當團隊成員相信目標為合作性，而以合作方式管理衝突時，合作的目標與衝突效能呈顯著正相關；相信目標為競爭性，而以競爭方式管理衝突時，競爭的目標與衝突效能呈顯著負相關。

在溝通過程中衝突是不可避免，團隊成員不僅解決問題，也製造問題，須努力建立團隊成員間的忠誠度，才能在問題侵蝕整個團隊前，發覺問題並加以處理。而且團隊成員間正面的人際衝突，會迅速擴大為整個團隊的問題，應馬上處理，在未找到大家一致同意的解決方法前，決不能懈怠 (Robert, 1998)。團隊在整合內部紛爭前會進行溝通，將所有意見坦然的提出來討論。然而，團隊成員針對目標互賴性進行溝通時，是指對整體團隊成員各自不同意見、觀點的整合，在溝通期間所引起的衝突，若能迅速管理、控制得當，即能產生高度的衝突效能，所以，團隊成員間需要有良好的溝通才能處理爭論，進而創造出高度的衝突效能。基於以上論點，我們做出以下假設：

H3b：團隊成員間溝通與衝突效能呈顯著正相關。

Alper *et al.* (1998) 提出：當團隊面對合作、競爭、獨立性目標時，透過團隊內部互動過程，進而達成建設性爭論。所以，本研究依照此研究模式，再加以推論在團隊達成建設性爭論的過程中，會在相對的立場上將所遇問題提出來討論，其中或許會因所持觀點或對事務看法不同而產生衝突，然而，唯有在建設性爭論的過程中先期將衝突進行控制，避免團隊成員間發生不愉快或產生嫌隙，才能進一步達成對衝突的有效控制與管理，也就是達成所謂的衝突效能。因此，建設性爭論會影響衝突效能之達成，但如何將衝突轉化成衝突效能及對衝突的掌握與管理，實為團隊的一個重大課題。基於以上論點，本研究做出以下假設：

H3c：團隊成員間達成建設性爭論與衝突效能呈顯著正相關。

本研究中曾引述Robbins (2002) 所提出之論點：當團隊面對不同目標時，可以透過溝通進而創造出高度的團隊績效，本研究假設：團隊合作性目標與團隊成員間的溝通會呈顯著正相關。另外Robert (1998) 曾提出在溝通過程中衝突是不可避免，團隊成員間的人際衝突，會迅速擴大為整個團隊的問題，應馬上處理；在溝通期間所引起的衝突，若能迅速管理、控制得當，即能產生高度的衝突效能，本研究即對溝通與衝突效能假設呈顯著正相關。Tjosvold and Deemer (1980) 也指出，團隊目標如為合作性時，團隊成員會對相對的觀點產生爭論，然後尋求共同替代方案來解決問題，最後達成彼此相互有利的共識。所以本研究假設團隊合作性目標與團隊成員達成建設性爭論會呈顯著正相關。另外，本研究中引用Alper *et al.* (1998) 提出：在建設性爭論的過程中先期將衝突進行控制，避免團隊成員間產生間隙，達成對衝突的有效控制與管理。所以本研究假設建設性爭論與衝突效能間呈顯著正相關。為再進一步釐清上述各變項其間相互的關係，所以本研究做出以下假設：

H3d：團隊合作性目標會透過團隊成員間溝通影響衝突效能。

H3e：團隊合作性目標會透過團隊內部達成建設性爭論影響衝突效能。

2.5 團隊內部溝通、建設性爭論與衝突效能對團隊信任之關係

Alper *et al.* (1998) 提出，團隊信任是指在團隊成員有效率互動中彼此的信賴。在此所謂信任存在有「互動」的涵意，不只要「我信任你」即可，應該再加上相互間彼此的關係，那就是說，「我信任你、你也要信任我」，這才是團隊信任的整體意涵。Geringer and Frayne (1993) 提出：團隊信任能聚集團隊中的資源及結合所有人的意見，如果團隊成員間沒有信任，團隊則無法面對挑戰，且會感到士氣低落、行動動機不明。

團隊成員面對合作性、競爭性、獨立性目標時，團隊為使所有成員對目標產生認同，會對目標加以說明，並提出達成目標的水準與要求，此時團隊成員間的相互溝通便成為意念、訊息的傳達與相互協商的管道。所以，團隊具有良好的溝通情境，團隊成員會彼此瞭解，知悉自己所扮演

的角色，在工作崗位上竭盡所有技能、貢獻心力；另外，基於團隊的互賴性，團隊成員因相互的瞭解，進而認同、相信對方，所以團隊成員間會產生互相的信任，認為成員間會共同為團隊目標而努力，而不會互相陷害。

然而，建設性的爭論會引發團隊內部信任方面，Amason (1996)；Cosier and Schwenk (1990)；Wanous and Yountz (1986) 均曾指出：當團隊成員在整合他們的構想與努力時，需要團隊成員間的信任，來凝聚才能，達到功成圓滿。相對的，缺乏團隊信任時，團隊成員無法敞開心胸討論、交換意見，成員間會產生懷疑。基於上述論點，團隊成員在產生建設性爭論階段，已對相互的觀點、意見進行討論，並達成共識及建立互利的解決方案，既然可以達成互利之情境，則團隊成員間即已產生相互的信任，彼此認為會互相幫助，而為共同目標而努力。

此外，團隊在形成高度衝突效能後，其間因為溝通所產生的衝突已得到控制，團隊成員間的意見經過建設性爭論後也達成共識。經過此一過程，團隊成員間會排除彼此的敵意，其間的關係會更加和諧，進而團隊成員間產生信任，並為階段性共同目標而一起努力。基於以上論點，我們做出以下假設：

H4a：團隊成員間溝通與團隊成員間的信任呈顯著正相關。

H4b：團隊內部達成建設性爭論與團隊成員間的信任呈顯著正相關。

H4c：團隊內部衝突效能與團隊成員間的信任呈顯著正相關。

在上節中本研究所引述Robert (1998) 對溝通與衝突效能的論點做出假設：團隊成員間溝通與衝突效能呈顯著正相關；而在本節中，假設團隊內部衝突效能與團隊成員間的信任呈顯著正相關。同樣的，在上節中本研究引用Alper *et al.* (1998) 所提建設性爭論可進一步達成對衝突的有效控制與管理，所以假設團隊成員間達成建設性爭論與衝突效能呈顯著正相關。而在本節中，假設團隊內部衝突效能與團隊成員間的信任呈顯著正相關。綜觀以上假設，除了本研究之假設條件外，是否有其他關係型態存在？為進一步釐清其間相互的關係，本研究做出以下假設：

H4d：團隊成員間溝通會透過衝突效能影響團隊成員間的信任。

H4e：團隊內部達成建設性爭論會透過衝突效能影響團隊成員間的信任。

3. 研究方法

3.1 研究架構

團隊為組織因應環境快速變化所設置而成，其對目標的認同是團隊的前提要件，所以本研究是探討團隊為完成任務，如何由目標之互賴性—合作、競爭、獨立性，透過團隊互動過程，而產生團隊成員間的信任，進而達成團隊績效。研究架構如圖1。

以上所使用之量表皆採用Likert 5點尺度來衡量填答者對於該題敘述的同意程度，1表示非常不同意，5表示非常同意。

3.3 研究對象

考量本研究主題之適用範圍為團隊的成員，所以在問卷設計出團隊個人的相關題項，藉以區別與再次確認問卷填答者，確與本研究之研究範圍相吻合。在調查對象選取方面，本研究回顧有關團隊目標結構與團隊績效關係之文獻，其所選取之受測對象大部份為生產製造團隊成員；然而，本研究稍將受測對象範圍擴大，共取樣32個生產製造、客戶服務、行政事務等不同組織，共計50個團隊的團隊成員，進行調查研究。問卷發出920份，收回901份，扣除無效問卷248份外，總計回收有效問卷數653份。

3.4 研究限制

本研究主要以自我管理團隊為研究的重點，但是因為團隊的形成階段，有形成期(Forming)、激盪期(Storming)、規範期(Norming)運作(Performing)以及解散期(adjourning)五個階段，不同階段的團隊，會有不同的運作型態與衝突，本研究在選取樣本時，並未控制受測樣本是處於哪一種階段，因此本研究將此列為研究限制之一。

4. 資料分析與結果

4.1 研究樣本結構分析

本研究樣本資料顯示：在團隊人數方面，因本研究範圍主要是自我管理團隊，其人數為20人(含)以下，所以在回收問卷中，團隊人數填答超出20人之問卷，皆予以剔除，所以在樣本分析上以6~10人佔大多數(230人，佔35.2%)；團隊性質方面，以服務性居多(279人，佔42.7%)，其次為生產製造；在團隊所屬部門方面，以業務部門居多(153人，佔23.4%)，其次為客戶服務部門(149人，佔22.8%)。

4.2 問卷量表信、效度分析

對各構面題項進行Cronbach's α 信度分析，且經由item-to-total方式逐題進行檢測，結果顯示各構面之Cronbach's α 信度係數均高於0.7。另輔以線性結構方程式進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，經刪除未達收斂效度的題項後，結果如表2。

表2中，各構面配適度指標GFI值均高於0.90，而複合信度(Composite Reliability)CR值亦介於0.78~0.94之間。因此，本研究量表經調整後已具有相當之一致性。其次，各構面衡量項目負荷量之T檢定絕對值均高於2的顯著水準，顯示本量表具有相當的收斂效度。在區別效度方面，以

表2 各構面之驗證性因素分析結果

變 項 / 構 面	原有題數	調整後題數	CR	GFI	AGFI	RMR	
團隊目標	目標之合作性	12	12	0.94	0.92	0.89	0.038
	目標之競爭性	9	5	0.84			
	目標之獨立性	9	8	0.88			
建設性爭論		13	7	0.87	0.96	0.91	0.031
衝突效能		6	6	0.86	0.94	0.86	0.053
溝通		8	7	0.87	0.97	0.94	0.026
團隊信任		7	4	0.78	0.99	0.99	0.0016

各構面路徑模式的 χ^2 值做逐一比較，結果顯示各建構構面間之 χ^2 值均具有顯著差異，顯示本研究量表亦具有相當良好的區別效度。詳細的問卷內容請參閱附錄。

4.3 各研究變項間相關分析

各變項之平均數、標準差及相關係數詳如表 3，以整體相關係數而言，皆呈現顯著相關。此相關分析部分，僅能概括的判斷各構面間的關係，但較嚴謹且可靠的研究結論，尚須進一步以其他統計方法加以驗證。

4.4 假設路徑的驗證結果

本研究經由線性結構關係模式 (LISREL) 分析，獲致假設路徑的驗證結果如表4所示。其中估計參數T值之絕對值若大於2，表示該估計參數已達0.05顯著水準，則該假設路徑成立。

表 3 相關係數矩陣表

變 項 / 構 面	1	2	3	4	5	6	7	8
1合作性目標	(0.94)							
2競爭性目標	-0.36*	(0.87)						
3獨立性目標	-0.46*	0.69*	(0.89)					
4溝通	0.65*	-0.35*	-0.41*	(0.87)				
5建設性爭論	0.69*	-0.34*	-0.43*	0.70*	(0.87)			
6衝突效能	0.66*	-0.33*	-0.38*	0.73*	0.71*	(0.86)		
7信任	0.57*	-0.27*	-0.32*	0.61*	0.50*	0.57*	(0.80)	
平 均 數	2.99	1.84	1.71	2.68	2.78	2.68	2.39	3.05
標 準 差	0.49	0.65	0.56	0.48	0.44	0.53	0.54	0.68

註：1.* $p < 0.05$ N=653 2.()部分為各構面之Cronbach's α 係數。

表4 假設路徑驗證結果表

變 項 關 係	ML估計值 (標準化值)	T檢 定值	假設 符號	驗證 結果
1.合作性目標→溝通(γ_{11})	0.60*	17.91	+	成 立
2.競爭性目標→溝通(γ_{12})	-0.08	-1.89	-	不 成 立
3.獨立性目標→溝通(γ_{13})	-0.08	-1.73	-	不 成 立
4.合作性目標→建設性爭論(γ_{21})	0.62*	19.12	+	成 立
5.競爭性目標→建設性爭論(γ_{22})	-0.04	-0.99	-	不 成 立
6.獨立性目標→建設性爭論(γ_{23})	-0.11*	-2.58	-	成 立
7.合作性目標→衝突效能(γ_{31})	0.20*	4.89	+	成 立
8.競爭性目標→衝突效能(γ_{32})	-0.03	-0.94	-	不 成 立
9.溝通→衝突效能(β_{31})	0.40*	11.94	+	成 立
10.建設性爭論→衝突效能(β_{32})	0.30*	8.72	+	成 立
11.溝通→團隊信任(β_{41})	0.33*	10.45	+	成 立
12.建設性爭論→團隊信任(β_{42})	0.11*	4.07	+	成 立
13.衝突效能→團隊信任(β_{43})	0.25*	7.34	+	成 立

註： * $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ 。

以整體模式而言，其 $\chi^2=184.07$, $df=10$, $GFI=0.93$, $NFI=0.94$, RMR （Root Mean Square Residual）=0.062，表示本研究模式配適良好。此外，由表3驗證結果可瞭解，本研究共計有四條路徑假設不成立，分述如下：

- (1) 團隊合作性目標與團隊成員間溝通呈顯著正相關 (γ_{11})；而競爭、獨立性目標與成員間的溝通呈負相關，但不具顯著水準 (γ_{12} 、 γ_{13})。所以，H1a團隊合作性目標與團隊成員間溝通呈顯著正相關成立、H1b團隊競爭、獨立性目標與團隊成員間溝通呈顯著負相關不成立。
- (2) 團隊合作性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著正相關 (γ_{21})；而獨立性目標與達成建設性爭論呈顯著負相關 (γ_{23})。另競爭性目標與達成建設性爭論呈負相關，但不具顯著水準 (γ_{22})。所以，H2a團隊合作性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著正相關成立、H2b團隊競爭、獨立性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著負相關部分成立。
- (3) 團隊合作性目標與衝突效能呈顯著正相關 (γ_{31})；而競爭性目標與衝突效能呈負相關，但不具顯著水準 (γ_{32})。團隊成員間溝通與達成建設性爭論皆對衝突效能呈顯著正相關 (β_{31} 、 β_{32})。所以，H3a當團隊成員相信目標為合作性，而以合作方式管理衝突時，合作的目標與衝突效能呈顯著正相關；相信目標為競爭性，而以競爭方式管理衝突時，競爭的目標與衝突效能呈顯著負相關部分成立、H3b團隊成員間溝通與衝突效能呈顯著正相關成立、H3c團隊成員間達成建設性爭論與衝突效能呈顯著正相關成立。

- (4) 團隊成員間溝通、內部達成建設性爭論及內部衝突效能皆與團隊成員間的信任呈顯著正相關 (β_{41} 、 β_{42} 、 β_{43})。所以，H4a團隊成員間溝通與團隊成員間的信任呈顯著正相關成立、H4b團隊內部達成建設性爭論與團隊成員間的信任呈顯著正相關成立、H4c團隊內部衝突效能與團隊成員間的信任呈顯著正相關成立。

4.5 中介效果分析

為進一步驗證合作性目標是否會分別透過溝通、建設性爭論影響衝突效能；溝通及建設性爭論是否會分別透過衝突效能影響團隊信任。本研究採用線性結構關係模式的巢狀模式分析法 (Nested-Model Analysis)，探索其間相互影響程度，藉以瞭解中介效果的存在性。在分析過程，本研究提出四種模式加以討論，分別為：模式1虛無模式 (Null model)、模式2直接模式 (Direct model)、模式3完全中介模式 (Completely Mediating Model)、模式4部分中介模式 (Partially Mediating Model) 或理論模式。上述模式1虛無模式：係指各變項間的關係路徑都不存在之模式，另模式2、3、4在各中介效果分析中所代表之關係路徑分述如下：

- (1) 溝通之中介效果分析—直接模式：係指溝通、合作性目標分別對衝突效能存在顯著影響路徑之模式。完全中介模式：係指合作性目標對溝通，以及溝通對衝突效能間存在顯著影響路徑之模式。部分中介模式：係指合作性目標對溝通與衝突效能，以及溝通對衝突效能各變項間存在顯著影響路徑之模式。分析結果詳如表5。
- (2) 建設性爭論之中介效果分析—直接模式：係指建設性爭論、合作性目標分別對衝突效能存在顯著影響路徑之模式。完全中介模式：係指合作性目標對建設性爭論，以及建設性爭論對衝突效能間存在顯著影響路徑之模式。部分中介模式：係指合作性目標對建設性爭論與衝突效能，以及建設性爭論對衝突效能各變項間存在顯著影響路徑之模式。分析結果如表6。
- (3) 衝突效能之中介效果分析(a)—直接模式：指溝通、衝突效能分別對團隊信任存在顯著影響路徑之模式。完全中介模式：係指溝通對衝突效能，以及衝突效能對團隊信任間存在顯著影響路徑之模式。部分中介模式：係指溝通對衝突效能與團隊信任，以及衝突效能對團隊信任各變項間存在顯著影響路徑之模式。結果詳如表7。

表5 溝通中介效果之巢狀模式比較分析

MODEL	χ^2	df	χ^2_{diff}	df _{diff}	GFI	NFI	CFI	RMR
模式1 (虛無模式)	3106.59	24	-----	---	0.46	0.31	0.31	0.440
模式2 (直接模式)	347.84	11	2758.75**	13	0.88	0.86	0.86	0.180
模式3 (完全中介模式)	216.15	11	2809.44**	13	0.92	0.93	0.94	0.070
模式4 (部分中介模式)	184.07	10	2922.52**	14	0.93	0.94	0.94	0.062

表6 建設性爭論中介效果之巢狀模式比較分析

MODEL	χ^2	df	χ^2_{diff}	df _{diff}	GFI	NFI	CFI	RMR
模式1 (虛無模式)	3106.59	24	-----	---	0.46	0.31	0.31	0.440
模式2 (直接模式)	356.99	11	2749.60**	13	0.88	0.85	0.85	0.170
模式3 (完全中介模式)	216.15	11	2890.44**	13	0.92	0.93	0.94	0.070
模式4 (部分中介模式)	184.07	10	2922.52**	14	0.93	0.94	0.94	0.062

表7 衝突效能中介效果之巢狀模式比較分析(a)

MODEL	χ^2	df	χ^2_{diff}	df _{diff}	GFI	NFI	CFI	RMR
模式1 (虛無模式)	3106.59	24	-----	---	0.46	0.31	0.31	0.440
模式2 (直接模式)	269.17	11	2837.42**	13	0.91	0.91	0.91	0.082
模式3 (完全中介模式)	230.72	11	2875.87**	13	0.92	0.91	0.91	0.084
模式4 (部分中介模式)	184.07	10	2922.52**	14	0.93	0.94	0.94	0.062

(4) 衝突效能之中介效果分析(b)—直接模式：係指建設性爭論、衝突效能分別對團隊信任存在顯著影響路徑之模式。完全中介模式：係指建設性爭論對衝突效能，以及衝突效能對團隊信任間存在顯著影響路徑之模式。部分中介模式：係指建設性爭論對衝突效能與團隊信任，以及衝突效能對團隊信任各變項間存在顯著影響路徑之模式。分析結果詳如表8。

表5~8中模式2、3、4分別對模式1的卡方差異檢定均為顯著，相較之下模式4的GFI、NFI、CFI等配適值均較模式2、3理想，以模式4為最佳。因此由上述實證結果顯示，本研究之中介效果分析全然為部分中介效果。(1) 合作性目標會透過溝通影響衝突效能，假設H3d成立。(2) 合作性目標會透過建設性爭論影響衝突效能，假設H3e成立。(3) 溝通會透過衝突效能影響團隊信任，假設H4d成立。(4) 建設性爭論會透過衝突效能影響團隊信任，假設H4e成立。

表8 衝突效能中介效果之巢狀模式比較分析(b)

MODEL	χ^2	df	χ^2_{diff}	df _{diff}	GFI	NFI	CFI	RMR
模式1 (虛無模式)	3106.59	24	-----	---	0.46	0.31	0.31	0.440
模式2 (直接模式)	235.05	11	2871.54**	13	0.92	0.92	0.93	0.073
模式3 (完全中介模式)	189.04	11	2917.55**	13	0.93	0.94	0.94	0.070
模式4 (部分中介模式)	184.07	10	2922.52**	14	0.93	0.94	0.94	0.062

註：1. 模式間的比較基準為模式1。2. *P<0.05 **P<0.01。

5. 結論與未來研究方向

5.1 研究結論與發現

5.1.1 團隊目標與溝通

合作性目標與溝通的關係呈顯著正相關；競爭性、獨立性目標對溝通之影響為負向關係，但未達顯著水準。由上述研究結果可瞭解：當團隊成員相信目標為合作性時，其心態上已具備有同舟共濟的認知，此時，團隊成員瞭解到必須要團結一致才能達成目標。此研究結果完成符合 Deutsch (1949, 1973, 1980, 1990) 的合作、競爭理論觀點。

競爭性、獨立性目標對溝通之負向影響並不具顯著水準。本研究認為可能的原因為：團隊成員面對競爭、獨立性目標時，基於自身的利益或礙於制度的束縛，並不會完全拒絕資訊、資源的交換，對部分需要全體團隊成員一起溝通、協調的事務，還是會選擇性的參與討論，等到基本要求達成後，便會主動脫離溝通，各自為目標努力。

5.1.2 團隊目標與建設性爭論

團隊合作性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著正相關；獨立性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著負相關；競爭性目標與團隊內部達成建設性爭論呈負相關，但不具顯著水準。由上述研究結果可瞭解：團隊面對合作性目標時，經過建設性爭論的過程後，團隊成員必會尋求出互利的解決方案，達成雙贏之情勢；相對的，面對獨立性目標時，雖經過建設性爭論的過程後，團隊成員間彼此仍互不關心，互不理睬。完全符合 Johnson *et al.* (1990)、Deutsch (1973) 之理論觀點。

Alper *et al.* (1998) 所提出之論點：團隊競爭性目標與團隊內部達成建設性爭論呈顯著負相關，而本研究結果顯示：在競爭性目標與團隊內部達成建設性爭論呈負相關，但不具顯著水準；與上述學者之結論有些許不同。本研究認為可能的原因是：因東西方文化、禮儀、社會組織、經濟活動等等截然不同，東方人講究和諧，注重人際關係及"大我"的利益；而西方人追求精確、分析、邏輯，採個體主義保有獨立性，且為利益而競爭。基於上述東西方差異可瞭解，由東方人所組成之團隊成員面對競爭性目標時，團隊成員間會為了確保人際關係及團隊內部的和諧，或是為了解決自我的問題，而進行意見的交換、討論，但可能無法達成共識，因為在成員本身自己的問題解決後，會脫離互相討論的情境，而無法進一步發展出互利的替代方案。

5.1.3 團隊目標、溝通、建設性爭論與衝突效能

合作性目標對衝突效能的關係為顯著正相關，且溝通與建設性爭論對衝突效能也都呈現顯著正相關。由上述驗證結果可以看出，當團隊成員相信團隊目標是合作性時，個人會將所遇到的問題、資源，公開提出來討論，在此溝通過程中或許會引發爭論，甚至於產生衝突，若都能有效的

將衝突管理、掌握住，進而在團隊成員間達成共識，創造出雙贏的情境，那就不至於破壞團隊整體的和諧。

Alper *et al.* (2000) 所提出之論點：團隊競爭性目標與團隊內部達成衝突效能呈顯著負相關，而本研究結果顯示：在競爭性目標對衝突效能是產生負面影響，但並不具顯著水準，表示其對衝突效能的影響是局部、有限的，並不明顯；與上述學者之結論有些許不同。本研究認為可能的原因如下：當團隊成員面對競爭性目標時，雖然是贏或輸的鬥爭，且會產生低度的衝突效能，在鬥爭中所遇之衝突仍會嘗試著去管理，並不想將衝突擴大，但如果衝突影響到本身競爭力時，即會立即停止對衝突的管理，棄之而不顧。這也可與前述競爭性目標對溝通、建設性爭論產生負面影響，但不顯著的驗證結果相互輝映。

5.1.4 溝通、建設性爭論、衝突效能與團隊信任

溝通、建設性爭論、衝突效能對團隊信任皆呈現顯著的正向影響關係。由此可以瞭解，團隊成員面對不同的團隊目標，成員間針對共同目標的議題踴躍溝通、討論後，對此過程中產生的爭論、衝突，做有效的管理、控制，俟成員間達成共識後，團隊成員即可由此共識出發，團結在一起，去除之前溝通、爭論所產生的種種不愉快，此時，成員間即已達成彼此間的信任，會更有效率的為一致的目標戮力以赴。

5.1.5 中介效果之影響關係

本研究假設：團隊合作性目標會分別透過團隊成員間溝通、團隊內部達成建設性爭論影響衝突效能；團隊成員間溝通、團隊內部達成建設性爭論會分別透過衝突效能影響團隊成員間的信任。本研究驗證顯示出：上述中介模式皆呈現部分中介效果，結果分述如下：(1) 團隊合作性目標分別透過團隊成員間溝通、團隊內部達成建設性爭論影響衝突效能是屬於部分中介效果。(2) 團隊成員間溝通、團隊內部達成建設性爭論分別透過衝突效能影響團隊成員間的信任是屬於部分中介效果。

5.2 管理意涵

- (1) 本研究實證後顯示出，團隊運作過程對團隊績效會產生很大的影響。在自我管理團隊運作過程中，團隊擁有控制工作日程、人員安排、協調等自治權，管理者或領導者應尊重團隊的專業，接受團隊運作後所呈現出的結果，唯有如此，才可使團隊有獲得被重視的感覺，團隊成員才會全力以赴；反之，若團隊運作後的結果管理者或領導者並不多予理會，則勢必會影響團隊士氣及團隊成員參與的意願，除了影響團隊整體績效之外，也違背了當初使用團隊的意義。
- (2) 在本研究在團隊內部運作過程中，提出溝通、建設性爭論、衝突效能及團隊信任等影響團隊績效之因素。然而，綜觀整體團隊運作過程，雖然團隊有其自治權，且管理者或領導者並未

參與此過程，但應該從旁協助與督促，誠如Manz and Sims (1987)；Sims (1995) 皆曾提出，團隊是不會有一致的爭論、信任與效率。所以，團隊成員還是要接受溝通、爭論與衝突管理的訓練，才能在整體團隊運作過程中，表達自己的意見與立場、與其他人分享資訊與討論，最後才能聚集最好的方案，達成團隊的績效。

- (3) 當團隊成員相信目標為合作時，會營造良好的溝通、爭論情境，有效管理衝突，進而產生團隊成員間互相的信任，達成團隊績效。所以，對管理者或領導者而言，應先整合所有團隊成員對團隊目標不同的看法或認知差異，並建構合作性的目標幫助團隊成員獲得彼此間的信任，而使團隊工作更有效率。但應如何建構合作性的目標呢？誠如Hanlon *et al.* (1994) 所提出之建議：團隊管理者與成員應一起發展出可分享的目標、角色的整合、共同的任務及獎酬的分享等，以此方式建構出合作的目標。所以，團隊管理者於建立目標時，應從分享、共同的觀點著手進行，才能為團隊績效建立先期良好的根基。

5.3 未來研究發展方向

- (1) 本研究此次取樣之對象，僅能針對部分生產製造、客戶服務、行政事務等單位團隊成員進行探究，為了讓研究結果能適用於更多的團隊成員，建議後續研究者，能將研究對象擴大到其他類別的團隊成員，並更進一步的進行不同行業別之間的比較分析，以探索其間的差異性及共同性。
- (2) 本研究為了避免整體研究架構過大，故在團隊內部運作過程中僅萃取溝通、建設性爭論及衝突效能等三類建構之因素，並未考量其他團隊層面因素，如：團隊規模與團隊文化等，以及個人層面因素，如：人格特質、成就動機與情緒失調等因素。建議後續研究者，可適度納入其他團隊或個人層面之因素，以不同的角度探討其在團隊運作過程中所扮演的角色，應可獲致更豐碩之研究成果。

附錄：本研究各變數構面題項負荷量、T檢定值、複合信度(CR)、變異萃取量(VE)

變數構面題項	負荷量 (標準化值) λ	T檢 定值	CR	VE
目標之合作性 ($\alpha=0.94$)				
1我的團隊成員會傳遞重要訊息給我。	0.64※	---	0.94	0.55
2當我成功時，我的團隊成員也會感到高興。	0.73	18.23		
3我的團隊成員對我想要完成的任務給予高度的關心。	0.74	17.27		
4我的團隊成員幫助我尋求達成任務的方式。	0.78	16.86		
5我的團隊成員對我想要完成的任務給予高度的重視。	0.80	17.28		
6我的團隊成員在工作上幫助我成長與進步。	0.73	16.07		

7我的團隊成員以我的成就感到驕傲。	0.82	17.63		
8我的團隊成員與我分享意見與資源。	0.79	17.17		
9我的團隊成員建構一個使我的目標能夠達成的環境。	0.74	16.28		
10我的團隊成員對我需要完成的任務感到有興趣。	0.76	16.60		
11我的團隊成員試著幫助我在組織內表現優異。	0.72	15.27		
12我的團隊成員幫助我做好工作。	0.62	14.03		
目標之競爭性 ($\alpha=0.87$)				
14當我的工作效率高時，我的團隊成員會感覺受到威脅。	0.59※	---		
15我的團隊成員喜歡表現出他懂得比我多。	0.60	15.25		
16當我學得新的技術與知識時，我的團隊成員會感覺受到威脅。	0.72	17.06	0.84	0.52
17我的團隊成員對我隱瞞重要訊息。	0.81	13.45		
20我的團隊成員會對我想要改進的地方予以阻礙。	0.83	13.69		
目標之獨立性 ($\alpha=0.89$)				
22我的團隊成員對訊息的流通不感興趣。	0.69※	---		
23我的團隊成員不知道我想要完成的任務。	0.75	20.59		
24我的團隊成員自己單獨工作會比和我一起工作表現的更好。	0.62	14.42		
25我的團隊成員和我分開工作。	0.52	12.37	0.89	0.50
26我的團隊成員比較喜歡單獨工作，而不喜歡和我一起工作。	0.65	15.37		
27我的團隊成員對我在組織內的表現並不關心。	0.79	17.81		
28我的團隊成員喜歡將獎酬歸功於他的工作。	0.76	15.56		
29我的團隊成員對我需要完成的任務不感興趣。	0.82	18.35		
建設性爭論 ($\alpha=0.87$)				
31團隊成員能完全表達他們自己的意見。	0.63※	---		
32團隊成員能瞭解與接受其他成員的意見。	0.65	13.90		
33我們會彼此相互影響。	0.61	13.12		
34我們會先將問題充分的瞭解。	0.76	15.54	0.87	0.50
39團隊成員會在尋求解決方案前，對問題先予以瞭解。	0.77	15.72		
40我們尋找一個適當且為所有成員都能接受的解決方案。	0.75	15.41		
43我們團隊中有很多的意見交換。	0.72	15.06		
衝突效能 ($\alpha=0.86$)				
44團隊成員在產生衝突時會站在對方立場思考問題。	0.53※	---		
45團隊成員間的工作習慣很好，不會干擾我。	0.58	11.33		
46團隊成員間對安全的議題很重視。	0.62	11.80	0.86	0.51
47團隊成員間工作的角色清楚，職責不會互相重疊或模糊。	0.72	12.90		
48團隊成員間對計劃安排周詳，皆能順利完成任務。	0.89	14.23		
49團隊成員間有完成計劃最佳、最有效率的方式。	0.88	14.16		
溝通 ($\alpha=0.87$)				
50在做反應之前，本團隊成員會仔細傾聽，以掌握事實真相。	0.68※	---	0.87	0.50
51與團隊成員溝通時，不會有人中途插嘴，妨礙我意見表達。	0.65	14.82		
52與團隊成員溝通時，會給予回饋，以表示瞭解。	0.70	15.77		
53與團隊成員溝通時，不會偏離主題。	0.77	17.06		
54與團隊成員溝通時，會摘要並反覆敘述重點。	0.73	16.25		
55與團隊成員溝通時，不會表現出防衛與不信任的樣子。	0.70	15.79		

56向團隊反應問題時，大多能得到合理的答覆。	0.70	15.70		
團隊信任 ($\alpha=0.80$)				
58我的團隊成員使我想要繼續留下來工作。	0.47※	---		
60我的團隊成員激勵我工作表現的更好。	0.46	13.01	0.78	0.49
62我對團隊成員的工作能力，有高度的依賴。	0.85	11.77		
63我對團隊成員工作動機與目地，有高度的依賴。	0.90	11.42		

註：※固定該衡量題項負荷量 λ 之估計值為1。

參考文獻

- 李弘輝，「高績效團隊管理的理論基礎—團隊理論模型綜述」，中國行政評論，第六卷第四期，民國86年，87-104頁。
- 李弘輝，鍾麗英，「團隊運作過程對團隊績效影響之研究」，人力資源學報，第十一期，民國88年，1-29頁。
- 鄭伯壘、任金剛及鄭弘岳，組織文化與組織氣候之關係，工業技術研究院委託之研究報告，民國82年。
- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K. S., "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-managing Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 74, 1998, pp. 33-52.
- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K. S., "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, vol. 53, 2000, pp. 625-642.
- Amason, A. C., "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, 1996, pp. 123-148.
- Barker, J. R., "Tightening the Iron Cage: Concretive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp. 408-437.,9.
- Bandura, A., "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", *Educational Psychologist*, vol. 28, 1993, pp. 117-148.
- Buchholz, S., Roth, T., and Hess, K., *Creating the High-Performance Team*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc., 1987.
- Cosier, R. A. and Schwenk, C. R., "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive*, vol. 4, 1990, pp. 69-74.

- Deutsch, M., "A Theory of Cooperation and Competition", *Human Relations*, vol. 2, 1949, pp. 129-152.
- Deutsch, M., *The Resolution of Conflict*, New Haven, CT : Yale University Press, 1973.
- Deutsch, M., *Fifty Years of Conflict*, In L. Festinger (Ed.), *Retrospections on Social Psychology* (pp. 46-77). New York : Oxford University Press., 1980.
- Deutsch, M., "Sixty Years of Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 1, 1990, pp. 237-263.
- Geringer, J. M. and Frayne, C. A., "Self-Efficacy, Outcome Expectancy and Performance of International Joint Venture General Managers", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, 1993, pp. 322-333.
- Gist, M. E., Locke, E. A., and Taylor, M. S., "Organizational Behavior : Group Structure, Process, and Effectiveness", *Journal of Management*, vol. 13, no.2, 1987, pp. 237-257.
- Gladstein, D. L., "Groups in Context : A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, 1984, pp. 499-517.
- Hanlon, S. C., Meyer, D. C. and Taylor, R. R., "Consequences of Gain Sharing : A Field Experiment Revisited", *Group and Organizational Management*, vol. 19, 1994, pp. 87-111.
- Jewell, L. N. and Reitz, H. J., *Group Effectiveness in Organizations*, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1981.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. T., *Cooperation and Competition : Theory and Research*, Edina, MN : Interaction Book Company, 1989.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Smith, K., and Tjosvold, D., *Pro, con, and synthesis : Training Mmanagers to Engage in Constructive Controversy*, In B. Sheppard, M. Bazerman and R. Lewicki (Eds.), *Research in Negotiations in Organization* (Vol. 2, pp. 139-174). Greenwich, CT : JAI Press, 1990.
- Lee, C., and Bobko, P., "Self-Efficacy Beliefs: Comparison of Five Measures", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1994, pp. 364-369.
- Manz, C. C. and Sims, H. P., Jr , "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, pp. 106-129.
- Maier, N. R. F., *Problem-Solving and Creativity in Individuals and Groups*, Belmont, CA : Brooks/Cole, 1970.
- Nieva, V. F., Fleishman, E. A., and Reick, A., *Team Dimensions : Their Identity, Their Measurement, and Relationship*, D.C. : Response Analysis Corporation, 1978.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2002.

- Robert, H., *Managing Team*. London , DK : Permission of Dorling Kindersley, 1998. °
- Salas, E. *et al.*, “Toward an Understanding of Team Performance and Training”. In R. W. Swezey and E. Salas eds. 1992 *Teams : Their Training and Performance*. Norwood, NJ : Ablex Publishing Corporation, pp. 3-29, 1992.
- Schwarz, R., *The Skilled Facilitator : Practical Wisdom for Developing Effective Group*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Sim, HP. Jr., “Challenges to Implementing Self-Managing Teams-Part 2”, *Journal for Quality and Participation*, vol. 18, 1995, pp. 24-31.
- Stewart, G. L. and Barrick, M. R., “Team Structure and Performance : Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and The Moderating Role of Task Type”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000, pp. 135-148.
- Thomas, K. W., and Schmidt, W. H. “A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict”, *Academy of Management Journal*, 1976, pp. 317.
- Tjosvold, D. and Deemer, D. K., “Effects of Controversy within a Cooperative or Competitive Context on Organizational Decision-Making”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, 1980, pp. 590-595.
- Tjosvold, D., Andrews, I. R., and Jones, H., “Cooperative and Competitive Relationships between Leaders and Their Subordinates”, *Human Relations*, vol. 36, 1983, pp. 1111-1124.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., and Field, R. H. G., (1986), “Constructive Controversy, the Vroom-Yetton Model, and Managerial Decision Making”, *Journal of Occupational Behavior*, vol. 7, 1986, pp. 125-138.
- Tjosvold, D., “Participation : A Close Look at Its Dynamics”, *Journal of Management*, vol. 13, 1987, pp. 739-750.
- Tjosvold, D., Andrews, I. R., and Struthers., “Leadership Influence : Goal Interdependence and Power”, *Journal of Social Psychology*, vol. 132, 1991, pp. 39-50.
- Wanous, J. P. and Yountz, M. A., “Solution Diversity and the Quality of Group Decisions”, *Academy of Management Journal*, vol..29, 1986, pp. 149-159.
- Wood, R., Bandura, A., and Bailey, T., “Mechanisms Governing Organizational Performance in Complex Decision-Making Environments”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 46, 1990, pp. 181-201.