

# 直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之 現況與關聯性

張鼎乾 鄭溫暖 張智涵

臺北市立體育學院

## 摘 要

本研究旨在瞭解直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之現況與關聯性。本研究針對直排曲棍球運動員為對象，採便利抽樣方式抽取，回收整理後得有效問卷 218 份（男性 193 位、女性 25 位）。本研究使用鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福（1997）的運動領導量表（共包含五個向度：訓練與指導、民主式行為、權威式行為、關懷行為、鼓勵行為）與鄭俊傑（2007）所編制的組織承諾量表（包含三個向度：團隊認同、努力意願、留隊傾向）為研究工具。其資料主要以描述性統計、皮爾遜積差相關、逐步迴歸分析統計方法進行分析。主要結果如下：教練領導行為與組織承諾中的留隊傾向達顯著水準，另外，教練領導行為中之訓練與指導與留隊傾向的預測力最大。

關鍵詞：留隊傾向、團隊認同、努力意願

## 壹、緒論

運動團隊係達成競技目標而設定的組織，以選手為主體，學生則是學校運動代表隊的組成來源。然而，如何激發選手參與團隊訓練及比賽時增加向心力，在比賽後得到好成績是一個重要議題，選手的角色是否贊同教練領導的行為，使組織的利益凌駕於個人的利益之上，以追求團隊榮譽為目標，以犧牲個人時間持續參與團隊的各項活動，達成整體團隊目標。有鑑於此，本研究想瞭解教練領導行為對選手組織承諾的影響。賴姍姍（2004）研究發現代表隊學生中途退隊或課業上及家長的壓力和教練領導不良，而會使選手在訓練中產生離隊的念頭。張登聰（2008）指出過高的組織成員流動率會造成組織有形的損失，間

接影響組織成員的工作士氣；因此，選手對教練領導的行為不只是會影響學校組隊與比賽時的發揮，而且選手也能認同組織，並努力為組織付出，才能創造出高的組織效益。甚至團隊整體實力的凝聚性，有著重要關聯性的因素。

成功的運動員背後一定有一位偉大的推手，才能幫助選手創造佳績。所謂「必須要有好的教練，才能培養出好的選手」，教練的角色是指導或幫助選手，其任務是好的訓練方法及有系統的培養，指導其參加競賽、突破自己、擊敗對手、與創造佳績（吳萬福，1992）。宋秋儀（2006）指出領導是影響他人了解並同意要做什麼、如何有效做的過程，讓個人及群體的努力皆朝向共享目標前進的過程。可見，領導者是一個影響深鉅卓著的角色，教練作為運動團隊的領導者，其領導作風為影響選手在訓練與比賽時，能否有好成績的重要指標。

組織承諾（commitments）是一個人的意志、忠誠投入某項工作的態度與行為意向。張善智（2006）指出組織承諾的概念被認為是人們涉入組織的程度及對於留在組織內的興趣。Kanter（1968）認為組織承諾乃是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。Mitchell（1979）也認為組織承諾是個人對組織認同、忠誠、投入的態度行為。張永郎（2001）更進一步指出運動團隊的組織承諾係指選手強烈認同所屬團隊的遠景、目標與價值，表現出願意為團隊主動積極付出更多的心力與貢獻，同時可望繼續留在團隊的一種態度傾向。

組織承諾之探討一直是學者及企業界重視的主題，國內、外學者對組織承諾之衡量方面大多使用 Porter, Steer, Mowday 與 Boulian（1974）之組織承諾量表（Organization Commitment Questionnaire, OCQ）為基礎來進行實證研究。Morries 和 Sherman（1981）認為組織承諾除了可預測離職行為外，也是預期成員的績效的重要指標。在組織理論的領域中，對成員是否能對組織下承諾已成為管理者與研究者所關注的主題之一。因此組校隊選手的組織承諾為何，是值得探討的問題。

直排曲棍球運動在臺灣地區發展已幾十年，除了注重隊員的訓練與比賽成績，教練也必須隨著團體成員的替換，領導方式也要有所成長，才能扮演好領導者的角色。由於國內直排輪運動在各大專院校多為社團性質，依據葉憲清（2005）指出學校社團為提供或設計學生有興趣的體育團體，讓學生有自主性的組織且具有共同目標的團隊，利用課外時間做定期性與持續性的練習，以達成體育目標，因此學校社團具有運動代表隊的機能。本研究旨在瞭解直排曲棍球隊員對於運動組織的承諾與教練的領導行為，採用鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福（1997）編譯的運動領導量表與鄭俊傑（2007）編制的組織承諾量表，以探討直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾上之相關及預測情形。本研究結果將可作為直排曲棍球教練及有關單位的參考，一方面幫助提升教練與隊員的互動關係及團隊凝聚力；二方面可增進運動團隊表現及訓練績效。

## 貳、研究方法

### 一、研究對象

本研究針對全國大專院校曲棍球交流賽運動員為對象，採取便利抽樣方式。整個抽樣

程序如下：本研究採實地進行問卷調查，抽樣方式由施測者隨機遇到受測者，經同意進行一對一的方式進行問卷調查，先簡單說明目的與填答注意事項，並請詳實填答，經檢查完成後隨即回收。問卷調查日期為 99 年 5 月 7 日至 9 日，於雲林科技大學，調查時間自上午 9:00 到下午 6:00。以北區為主，學校團隊共有 12 隊計發出 232 份，扣除 14 份廢卷，回收經整理後得有效問卷 218 份（男性 193 位、女性 25 位）。

## 二、研究工具

本研究之研究工具為二部份。第一部份領導行為量表，採用鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福（1997）翻譯自 Chelladurai（1978）的運動領導量表「Leadership Scale for Sport（LSS）」。該量表共有 40 題，分為五個向度，包括：訓練與指導（13 題）、民主式行為（9 題）、權威式行為（5 題）、關懷行為（8 題）、鼓勵行為（5 題）。各向度之定義為：（一）訓練與指導：為了增進選手的成績表現，教練表現強調嚴格且激烈的訓練行為，並給予選手運動技術、戰術運用的指導；（二）民主行為：教練在做有關團體目標、練習方式、戰術運用等策略決策行為時，允許選手高度的參與；（三）權威行為：在做決策時，教練表現高度自主性的行為並強調個人的權威；（四）關懷行為：教練的行為表現出關心運動員個人的福祉，注重正面的團體氣氛、以及維繫與運動員之間互動的人際關係；（五）鼓勵行為：教練藉由認同與獎賞行為來增強運動員優良的表現。領導行為各分量表的 Cronbach's  $\alpha$  介於 .71 — .89；因素分析顯示可解釋之總變異量為 66.17%，因素負荷量介於 .43 — .78；顯示此量表可被接受。

第二部份組織承諾量表，採用鄭俊傑（2007）所編制的組織承諾。該量表參考 Porter, Steer, Mowday 和 Boullion（1974）的量表共有 23 題，分為三個向度，其 KMO 值為 .94，包括：團隊認同（10 題）因素負荷量為 .49 — .78，可解釋變異量 26.81%；努力意願（7 題）因素負荷量為 .72 — .84，可解釋變異量 23.44%；及留隊傾向（6 題）因素負荷量為 .59 — .81，可解釋變異量 16.05%。各向度之定義為：（一）團隊認同：運動員認同所屬團隊有強烈的信仰與接受團隊的目標與價值；（二）努力意願：運動員能主動積極參與團隊的訓練與活動，願意為團隊的利益而努力；（三）留隊傾向：運動員期待繼續留在團隊接受訓練的一種態度。本研究組織承諾各分量表的 Cronbach's  $\alpha$  值，團隊認同為 .83；努力意願為 .94；留隊傾向為 .87；因素分析顯示可解釋之總變異量為 66.29%，因素負荷量介於 .49 — .81；顯示此量表可被接受。本研究之二份測量工具計分方式使用李克特（Likert type）五點計分量表的方式設計。

## 三、資料處理

根據研究目的，本研究以描述性統計、皮爾遜積差相關及逐步迴歸分析等做為研究之統計考驗，各項資料以 SPSS for Window 14.0 套裝軟體進行統計分析，統計考驗顯著差異水準定為  $p < .05$  為基準。

## 參、結 果

(一) 直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之現況與相關情形。

表 1 為直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之研究量表所獲得之各項資料，即直排曲棍球運動員對教練領導行為（訓練與指導、民主行為、權威行為、關懷行為、鼓勵行為）五個構面與組織承諾之三個構面（團隊認同、努力意願、留隊傾向）之平均數與標準差得分的情形。在教練領導行為當中關懷行為平均數最高，其次為鼓勵行為；在組織承諾當中努力意願平均數最高，其次為團隊認同。

表 1 直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾平均數與標準差分析摘要表 (N=218)

項 目	M	SD
訓練與指導	3.59	0.51
民主行為	3.50	0.51
權威行為	3.15	0.71
關懷行為	3.62	0.58
鼓勵行為	3.60	0.56
團隊認同	3.88	0.42
努力意願	3.98	0.43
留隊傾向	3.50	0.52

表 2 為領導行為與組織承諾相關得分情形。直排曲棍球運動員對教練領導行為（訓練與指導、民主行為、權威行為、關懷行為、鼓勵行為）五個構面與組織承諾之留隊傾向，皆呈顯著正相關，其相關係數值  $r$  介於 0.37—0.70。其中以訓練與指導與留隊傾向之相關最高，而權威行為與留隊傾向則相關較低。

表 2 直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾相關分析摘要表 (N=218)

構 面	訓練與指導	民主行為	權威行為	關懷行為	鼓勵行為	團隊認同	努力意願	留隊傾向
訓練與指導	1							
民主行為	.834*	1						
權威行為	.221*	.197*	1					
關懷行為	.827*	.791*	.085	1				
鼓勵行為	.784*	.763*	.164*	.748*	1			
團隊認同	-.006	.045	.060	-.031	-.021	1		
努力意願	-.092	-.031	-.040	-.094	-.052	.666*	1	
留隊傾向	.704*	.656*	.370*	.632*	.635*	.064	-.076	1

\* $p < .05$

(二) 直排曲棍球運動員對教練領導行為預測組織承諾之情形。

表 3 以直排曲棍球運動員對教練領導行為五個構面（訓練與指導、民主行為、權威行為、關懷行為、鼓勵行為）為預測變項，選手對留隊傾向組織承諾為效標變項，進行逐步迴歸分析（stepwise regression）。由表 3 研究結果顯示，大專直排曲棍球運動員能有效預測選手對留隊傾向之組織承諾的變項為教練的訓練與指導、權威行為、關懷行為、鼓勵行為四項，以上達統計顯著水準的預測變項對「留隊傾向」組織承諾之總解釋變異量為 57%。其中以教練的「訓練與指導」預測力最大，其解釋變異量為 41%，且  $\beta$  值為 0.36，具有正向預測力；其餘次為教練的權威行為、關懷行為、鼓勵行為，其  $\beta$  值為正數（ $\beta=0.24$ 、 $0.17$ 、 $0.18$ ），亦具有正向預測力。因此，結果顯示，教練領導行為只對組織承諾之留隊傾向具顯著預測力。

表 3 大專直排曲棍球運動員對教練領導行為預測「留隊傾向」逐步迴歸分析摘要表 (N=218)

投入變項	B	$\beta$	R2	F
常數	0.41			
訓練與指導	0.37	0.36		
權威行為	0.18	0.24	0.57	71.02*
關懷行為	0.16	0.17		
鼓勵行為	0.16	0.18		

\* $p < .05$

## 肆、討論

### 一、直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之現況與相關情形。

經由上述的研究的檢驗上，結果顯示，如表 1 所示，大專直排曲棍球運動選手還是需要教練多給予關懷與鼓勵，才能發揮團隊凝聚力與認同團隊而努力以赴。推其原因，大專運動選手心智成熟，自我控制行為能力較強，遵守團隊規則及規範，在訓練時教練與選手溝通不外時時給予關懷，而選手也願意為團隊付出。如表 2 所示，教練領導行為與留隊傾向的組織承諾，呈現顯著正相關。選手對教練領導行為在「訓練與指導」、「權威行為」、「關懷行為」、「鼓勵行為」的認同愈高，選手的組織承諾程度也愈高，而選手的「留隊傾向」又受教練的訓練與指導的影響最大。依據 Chelladurai (1999) 對於多元領導模式的觀點：顯示大專直排曲棍球選手，對教練表現強調嚴格訓練方法，在運動技術、戰術運用是有幫助，而教練必須在團體目標有明確的導向，雖有權威表現的指導，但注重正面的團體氣氛、以及維繫與選手之間互動的人際關係，並適當獎賞及鼓勵選手表現，因此選手就會有認同及歸屬感。根據過去研究，有關領導行為與組織承諾之間的相互關係，侯威光 (2002) 以

參與職棒的選手為研究的對象，鄭俊傑（2007）以大專校院棒球選手為研究的對象，而郭聰智（2002）研究也發現，運動代表隊之組織承諾與運動教練領導行為之間有顯著正相關，此與本研究結果是相符的。研究者認為，由於國內直排曲棍球場地缺少，教練在訓練與指導上，選手盡量利用時間積極練習，對選手的動作與技術經教練的指導及修正後而應持續練習，增強選手動作與技術的熟練度，對選手的技術提升是必然的，在團隊成績上也會有所幫助。因此「留隊傾向」上會以身為直排曲棍球隊的一份子為榮。可以瞭解當選手認同教練領導行為時，以達成留在組織的向心力、責任、興趣以及目標，無論是否能從團隊訓練過程中更頻繁地感受到身為團隊的一份子就因為該為團隊出一分力，而教練方面也要給予適當關懷，是讓選手有尊重的感覺，使教練的命令能達上行下效的目的。而在「團隊認同」、「努力意願」構面上，沒有顯著關係，從此二構面向的標準差得知，「團隊認同」與「努力意願」樣本分布相對集中（SD=0.42、0.43），因此，在統計上可能沒有差異產生。

另外，黃賀（2009）指出，組織承諾是個人認同特定組織的一種涉入態度或內化信念，它會促進員工從事自發性的創新行為。因此，本研究認為大專直排曲棍球運動選手在「團隊認同」、「努力意願」沒有顯著關係可能是因為興趣而加入校隊，所以取決於個人對該運動的涉入程度與認同程度。因此本研究建議後續研究可考慮加入團隊認同、努力意願的構面，進行探討。

## 二、直排曲棍球運動員對教練領導行為預測組織承諾之情形。

如表 3 所示，在民主行為在預測中並沒有顯著，本研究與賴姍姍（2004）研究結果一致，顯示民主行為不能顯著預測選手「留隊傾向」。推其原因，選手考量課業壓力與來自家庭的壓力、以及訓練時間，因此大專教練尊重選手意願。而教練表現在訓練與指導、權威行為、關懷行為、鼓勵行為次數愈多，則選手對「留隊傾向」的組織承諾程度愈高，而選手對「留隊傾向」的影響最大，因此教練領導行為為四個構面上，能被選手所接受，顯示教練領導行為有預測效果。Kanter（1968）指出，員工對於組織的投資是造成員工留任的重要機制。黃賀（2009）也指出，當員工的工作滿足愈高、組織承諾愈高、團體凝聚力愈大時，員工的離職率愈低。因此，感受到組織承諾愈多的員工離職傾向應該愈低。研究顯示大專參加校隊大多是因為自己的興趣為出發點，為提昇自我實現及團隊的成績，願意支持教練的指導直排曲棍球各項訓練方式及技術與戰術運用。因此，訓練的過程中教練對選手的個別差異及溝通技巧，並適時給予關懷及鼓勵，使選手願意留在團隊訓練。研究者認為，組織中離隊的情形很多，但願意留在團隊為團體目標奮鬥的因素也不少，尤其直排曲棍球因要克服場地缺少及辛苦的訓練課程與未來出路發展考量，而選手還願意留在團隊，可能基於喜好直排曲棍球和個人希望有個歸屬感而留在球隊奮鬥。至於組織承諾中之「團隊認同」、「努力意願」亦無顯著的預測效果，就 Eisenberger, Huntington, Hutchison 與 Sowa（1986）所提出的「努力-獎酬期望」、「情感性承諾」理論而言，員工會依所感受到的組織承諾程度，來衡量自己對組織努力的付出後，換來什麼樣的酬賞，因此擁有較強交換意識的員工，所感受到的組織承諾的程度將會對工作表現有較強的預測力。賴姍姍（2004）研究結果認為校隊與團隊之間並沒有酬賞的利益關係存在。因此，研究者認為大專直排曲棍球運動選手

在平時練習是否盡力，對自己是否有設定目標，這目標是否深具意義，這都是影響著團隊認同與個人努力意願。

## 五、結論與建議

### 一、結論

本研究主要探討直排曲棍球運動員對教練領導行為與組織承諾之現況與關聯性，經相關及預測分析後，作出以下結論：教練領導行為之訓練與指導、民主行為、權威行為、關懷行為、鼓勵行為對組織承諾的團隊認同、努力意願、留隊傾向是否有相關，結果顯示留隊傾向呈正相關。由此可知，教練領導行為之五個構面對選手留隊傾向的組織承諾具有著重要性。

本研究進一步以逐步迴歸分析探討教練領導行為預測組織承諾之情形，結果顯示教練領導行為預測組織承諾中的留隊傾向最具預測力。

### 二、建議

根據研究結果，本研究針對直排曲棍球運動員對教練領導行為及組織承諾與未來研究提出以下之建議：

- (一) 好的團隊應該要有好的領導，如同伯樂與千里馬一般互相扶持，始終相依，教練在給予選手訓練指導時，教練應在領導行為適時的做調整，難免以責備多於鼓勵，為使命令上行下效，同時必須讓選手認同團隊，願意為團隊奉獻心力，提高選手的組織承諾，是團隊達成訓練目標的關鍵。
- (二) 在大專階段，有的選手來自各校的菁英，有的是自己喜好，而參與球隊，共同為學校團隊爭取名譽與奮鬥。在訓練時，面對年輕新世代的選手，教練應注重與選手的雙向溝通，主動關心選手，營造良好的訓練氣氛，適時的對選手給予獎勵，以滿足其成就感，進而提供選手朝向日標努力的誘因。而所謂「工欲善其事，必先利其器」提供校隊或社團有個良好的訓練場所，營造團體氣氛，可提高團隊凝聚力，增加個人努力意願與團隊認同，繼續留在團隊而努力以赴。
- (三) 本研究結果顯示教練領導行為五個構面與組織承諾之留隊傾向是具有關聯性預測力。因此教練必須讓選手適時去設定目標增加自我實現以及提昇團隊的成績，促使選手願意支持教練的指導各種訓練方法及技術與戰術運用，方可讓選手願意留在團隊共同奮鬥，為學校團隊爭取榮譽。
- (四) 未來可針對不同運動項目，去瞭解領導者與選手在組織的合適性作深入探討，進一步探討選手對教練的魅力型領導與組織承諾之影響，應是未來研究方向。

## 參考文獻

- 吳萬福 (1992)。運動教練的任務、類型及內容。《體育與運動》，73，32-38。
- 宋秋儀譯 (2006)。《組織領導學第五版 *leadership in organizations 5e*》。臺北市：華泰文化。(Yukl, G. 原著 2005)。
- 侯威光 (2002)。《我國職業棒球教練領導型態、球員滿意度及組織承諾之研究》。未出版碩士論文，大葉大學，彰化縣。
- 張永郎 (2001)。《大專教練轉型領導行為對運動員成就目標與組織承諾相關之研究》。未出版碩士論文，國立臺灣體育學院體育，臺中市。
- 張登聰 (2008)。大專排球選手組織承諾之現況調查。《大專體育》，99，65-72。
- 張善智譯、(2006)。《組織行為 *managing behavior in organizations*》。臺北市：學富文化。(Greenberg, J. 原著 2005)。
- 郭聰智 (2002)。《大學運動代表隊成員知覺運動教練領導行為與其組織承諾之關係研究》。未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。
- 黃賀 (2009)。《組織行為：影響力的形成與發揮》。臺北縣：前程文化。
- 葉憲清 (2005)。《學校體育行政》。臺北市：師大書苑。
- 鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福 (1997)。運動領導量表 (中文版) 編製研究。《臺灣師範大學》，3，101-120。
- 鄭松益 (2001)。《臺灣地區高中排球教練領導行為與選手滿意度關係之研究》。未出版碩士論文，臺北立師範學院，臺北市。
- 鄭俊傑 (2007)。《大專院校棒球教練領導行為與選手組織承諾之研究》。未出版碩士論文，臺北市立體育學院，臺北市。
- 賴姍姍 (2004)。運動員滿意度、團隊支持對團隊承諾、團隊凝聚力、離隊傾向及練習表現之影響：以大專乙組游泳選手為例。《大專體育學刊》，6(2)，119—130。
- Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Ontario, CANADA.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation* (p.163). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Morries, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24, 512-526.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 30, 243-281.
- Porter, L. M., Steer, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.



# **Leadership and Organizational Commitments in Roller Hockey Players**

**Diing-Ching Chang, Wen-Nuan Cheng, Chih-Han Chang**

Taipei Physical Education College

## **Abstract**

The purpose of this study was to explore the possible relationship leadership and organizational commitments in roller hockey. Used the convenient sample method and 218 effective questionnaires were called back (men 193, female 25). The study applies Cheng, Xiao and Mou (1997) leadership scale for sport (training and instruction, democratic behavior, positive, autocratic behavior, feedback support) and Cheng (2007) organizational commitment (team recognition, willingness to take efforts, decision to stay in the team). Through the analysis of description statistics, pearson product-moment correlation and stepwise regression, the conclusion is as follows: First: significantly of the decision to stay in the team of organizational commitment correlation leadership behavior. Second: significantly of leadership behavior in the training and instruction for decision to stay in the team of organizational commitment has the best predicting.

**Keywords: decision to stay in the team, team recognition, willingness to take efforts special education**