

淡江體育學刊 第十七期  
2014 年，17，P.12-27

# 國中羽球選手知覺教練家長式領導行為 與團隊凝聚力的關係研究

鄧正忠、許惠英 /國立宜蘭大學體育室  
洪建智 /淡江大學體育事務處

## 摘 要

本研究之目的在於一、瞭解國中羽球選手知覺教練家長式領導行為與團隊凝聚力的關係。二、探討教練家長式領導行為及選手背景變項對團隊凝聚力是否具有預測力。本研究以問卷調查法來收集所需資料，問卷包含：第一部份為「羽球選手背景資料」，第二部份為「家長式領導行為量表」，第三部份為「團隊凝聚力量表」。研究對象以國中羽球選手為母群體，抽樣方式採立意抽樣方式，共計 23 所學校之羽球校隊為受試對象，共計發出 578 份問卷，剔除資料填答不全者，合計有效樣本為 540 份，有效回收率為 93%。資料處理採皮爾遜積差相關係數和多元迴歸分析。本研究主要結論為：

一、國中羽球選手知覺教練家長式領導行為之仁慈領導、才德領導與團隊凝聚力有正向的相關。

二、仁慈領導及才德領導行為對團隊凝聚力具有預測力，其中又以仁慈領導行為對團隊凝聚力的各層面凝聚力（團隊合作構面、人際親和構面、團隊適應構面、人際吸引構面）的預測力最高。所以教練若能展現仁慈領導行為，羽球選手會有較高的團隊凝聚力。

關鍵字：才德領導、仁慈領導、威權領導

通訊作者：洪建智 E-mail：083645@mail.tku.edu.tw

## 壹、緒論

成功的教練，不只能滿足學生參與運動的需求、培育優秀選手，也能提升競技運動水準（陳其昌，1993，鄭志富，1995；Chelladurai, 1993）。為了使選手在成績有所突破，除了訓練方法與科技的研發運用外，教練的領導行為更是重要的關鍵（鄭志富，1997）。林宛曉、季力康（2008）認為教練在運動團隊中一直有著多重的角色（管理者、老師），教練的行為會因選手的差異、情境的變化，扮演角色的差異、個人特質不同，而有不同的領導行為表現。

然而，雖然運動教練身負這麼多的角色，但其絕對無法同時勝任所有的角色，除了配合教練自己的個性特質來強化某些角色的功能外，則須因人（運動員）、事、環境之不同而有所調整與改變（程紹同，1998）。因此，每一位運動教練應當體認教練不同角色的存在事實，在不同場合、不同時間轉換自己的角色（林正常，2002）。綜合以上運動教練之意涵與角色可知，在體育運動領域中，「教練」對於競技運動選手而言，的確是個不可或缺的關鍵影響因素；而在本研究中，優秀國中羽球教練則一直都是左右國中羽球員各項表現的重要人物，故教練的領導行為更形重要。

1990 年代以後，國內在有關領導議題的研究，有一個特別值得留意的發展趨勢出現，亦即以本土文化觀點出發之領導研究，其中最具代表性的當屬以華人文化價值為根源之家長式領導研究（鄭伯燾、姜定宇、鄭弘岳，2003）。而在運動領域之中，身負重任的運動教練的確可以適合東方人之家長式行為對選手進行領導，而相關研究與論述也闡明了如何執行之層面。雖然家長式領導之仁慈和德行兩構面是每一位運動選手期待的教練領導行為，但威權的態度或方式往往卻又是各級團隊競技運動中不可或缺的。就以本研究而論，在國內國中羽球領域的生態中，若僅以西方之領導模式檢視之，較無法呈現東方運動團隊教練領導行為的特色；但若改以家長式領導行為觀之，將可鮮明地呈現東方特色。以國內目前狀況來說，基層教練仍多採用「權威式」的領導方式來帶領選手，長久以來，「嚴師出高徒」的家長式觀念是普遍存在的（范文曦，2002）。然而，國內優秀國中羽球教練究竟在恩、威、德實施的比重該如何調整才會是較為適切的領導方式，將會是本研究中亟待探討之課題。

團隊運動競賽絕非選手個人的單打獨鬥可獨力完成，需仰賴團隊成員平日的訓練與逐漸培養出的團隊默契，在關鍵時刻將成果展現出來，以獲得良好成績。而羽球運動雖然是以個人運動為主，但也有雙人合作的雙打及團體競賽項目，不論競賽和訓練過程都是一項講求團隊精神、團隊合作、並需配合個人表現以達成

團隊目標的運動，同時亦藉此將團隊成員凝聚在一起。劉選吉(2001)認為與運動成績表現有關的社會心理因素當中，團隊凝聚力（team cohesion）是一項很重要的研究主題。由於學生運動員在關鍵時刻可能不是技術層面的問題而影響表現，也許是與心理壓力或比賽氣氛緊張有關，或是與隊友間默契不足產生失誤，以至於無法同心協力完成目標。

根據鄭敏雄、劉一民（1991）研究顯示，當二隊之競技水準不相上下時，心理狀態較為穩定的團隊較可能脫穎而出；團隊精神愈強、團隊意志越高昂、向心力越集中，通常在勢均力敵的比賽中較常獲勝。所以保持球員心理狀態穩定，隨時感受到團隊成員所給予的支持，使球員潛能發揮至極限，愈有可能戰勝實力略高的球隊。另外，Carron（1982）指出凝聚力是一個團體生存的要素，且為一種動態過程，是團體內的成員緊密結合在一起，追求共同目標和目的的一種過程，並認為在運動中團隊的凝聚力，其對成員個體行為的適應性，以及對於行為的改變，或使其成員對本身角色的明確化，及對團隊的穩定性，均有其重要的貢獻。它同時也是運動團隊表現成敗的關鍵要素。從 Carron（1982）研究顯示，若運動團隊具有高團隊凝聚力，對於運動表現有正面影響或相關性存在。由此可知，運動團隊若希望不同家庭背景的球員盡早適應球隊生活，使其行為符合球隊期望，讓球員能夠同心協力為團隊爭取榮譽，並在比賽中獲得勝利，提高團隊凝聚力、增強團隊士氣，讓隊員向心力更集中，實為球隊重要任務之一。

筆者以家長式領導（Paternalistic Leadership），從過去有關運動參與動機、社會支持、訓練滿意度的研究文獻中發現，以家長式領導探討休閒性身體活動、運動者及競技性運動的範疇的文獻相當多；但研究對象又以中等學校以上之學生及社會民眾為主，以國中學校運動代表隊之選手為研究對象者則不多，在國內國中是培育優秀運動人才的搖籃，是運動興趣及終身運動習慣養成的基礎，相較於高中、大學等其他階段或社會上參加組織性運動的人口更為普及而眾多。有鑑於此，更讓本研究有必要去探索「國中羽球選手知覺家長式領導行為與團隊凝聚力的相關研究」這個較少被人涉及的範疇，探討其特殊領導方式是否會對於團隊凝聚力有所影響。因此，本研究的主要目的在於瞭解國中羽球選手對家長式領導行為與團隊凝聚力之影響。

## 貳、方法

### 一、研究參與者

#### (一) 預試

在選手部份，以南投中興國中、宜蘭頭城國中、基隆百福國中、嘉市北興國中、宜蘭蘇澳國中、新北市林口國中之羽球選手為本研究預試對象，每校發放 20 份問卷，共發放 120 份問卷，剔除資料填答不全者，合計有效樣本為 120 份，有效回收率為 100%。

#### (二) 正式對象

本研究採立意抽樣法，以 98 學年度就讀於公私立之國中羽球選手為研究對象，並以北市中山國中、北市成淵國中、北市西湖國中、高市三民國中、高市英明國中、高市苓雅國中、新北市江翠國中、桃園平鎮國中、竹縣竹東國中、中縣豐原國中、雲林西螺國中、嘉縣大林國中、南縣新化國中、竹市光武國中、中市西苑國中、南市大成國中、南市建興國中、高市國昌國中、新北市安溪國中、南縣永康國中、新北市三和國中、宜縣員山國中、台北市立大同國中等共計 23 所學校之羽球校隊為正試對象計發出 578 份問卷，剔除資料填答不全者，合計有效樣本為 540 份，有效回收率為 93%。

### 二、研究工具

本研究是採用問卷調查法，故受試選手在填寫問卷時可能因意願、情緒、態度等因素的影響，對問卷的題目可能有所保留。本研究以「國中羽球選手知覺教練家長式領導行為與團隊凝聚力影響問卷」為研究工具，研究工具之問卷內容分為三部份，主要給羽球選手填寫，第一部份為「羽球選手背景資料」，第二部份為「家長式領導行為量表」，第三部份為「團隊凝聚力量表」，茲說明如下：

#### (一) 羽球選手背景資料

經相關文獻整理，研究者調查樣本之性別、羽球運動項目（單打、雙打）、運動成績與球齡等四個變項。

#### (二) 教練家長式領導量表

第二部份為家長式領導量表，參考自鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000)、高三福(2001)問卷共分為：(1)才德；(2)威權；(3)仁慈三部分，後自編成「國中羽球選手家長式領導行為量表」，共有 15 題，包括三個分量表，分別為威權領導、仁慈領導和才德領導（Cronbach  $\alpha$  係數驗證內部一致性信度為.88、.86、.94），整體言之，本研究係數值皆介於.88~.94 之間屬於高信度，總量表 Cronbach  $\alpha$  值

爲.93。而本研究量在預試時進行項目分析，再進行探索性因素分析，而三個分量表共可解釋本量表變異量 62.31%，效度採結構效度，符合研究需求。

### (三)團隊凝聚力量表

本量表係以吳慧卿（2002）「運動團隊凝聚力量表」做爲本研究「團隊凝聚力量表」，共有 27 題，包括各分量表，分別爲團隊合作、人際親和、團隊適應和人際吸引（Cronbach  $\alpha$  係數驗證內部一致性信度爲.89、.86、.88、.86），整體言之，本研究係數值皆介於.86~.89 之間屬於高信度，總量表 Cronbach  $\alpha$  值爲.90。而本研究量表在預試時進行項目分析，再進行探索性因素分析，而四個分量表共可解釋本量表變異量 55.18%，效度採結構效度，符合研究需求。

## 三、資料處理

本研究採用套裝程式 SPSS 18 版，進行各項統計分析，並設定統計顯著水準  $P=.05$  的檢驗標準。

## 參、結 果

爲了檢視國中羽球選手知覺教練家長式領導行爲與團隊凝聚力之關係？以及家長式領導行爲、選手背景變項對團隊凝聚力是否具有預測力？本單元使用多元迴歸分析，投入自變項計有性別、運動項目、運動成績、球齡、威權領導、仁慈領導和才德領導等變項；依變項爲團隊合作構面、人際親和構面、團隊適應構面和人際吸引構面等四個變項。

### 一、國中羽球選手知覺教練家長式領導行爲與團隊凝聚力之關係

從表 1 可得知家長式領導行爲之仁慈領導與團隊合作、人際親和、團隊適應和人際吸引等凝聚力之相關（分別爲.468、.510、.437、.767）、才德領導與團隊合作、人際親和、團隊適應和人際吸引等凝聚力之相關（分別爲.361、.469、.410、.620）呈現中—高相關，亦顯示家長式領導行爲與團隊凝聚力有相關。

表 1 羽球選手背景變項、家長式領導行為及團隊凝聚力之相關係數表

|      | 性別 | 運動<br>項目 | 運動<br>成績 | 球齡     | 威權<br>領導 | 仁慈<br>領導 | 才德<br>領導 | 團隊<br>合作 | 人際<br>親和 | 團隊<br>適應 | 人際<br>吸引 |
|------|----|----------|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 性別   | —  | .044     | -.168*   | .033   | -.077    | -.048    | -.041    | -.043    | -.020    | -.036    | -.019    |
| 運動項目 |    | —        | .007     | .048   | .083     | -.017    | -.015    | .031     | .014     | .029     | .011     |
| 運動成績 |    |          | —        | -.319* | -.096*   | .009     | .033     | -.100*   | -.129*   | -.058    | .083     |
| 球齡   |    |          |          | —      | .021     | -.015    | -.054    | .040     | .040     | .011     | .041     |
| 威權領導 |    |          |          |        | —        | -.106*   | -.164*   | .030     | -.002    | .038     | -.027    |
| 仁慈領導 |    |          |          |        |          | —        | .699*    | .468*    | .510*    | .437*    | .767*    |
| 才德領導 |    |          |          |        |          |          | —        | .361*    | .469*    | .410*    | .620*    |
| 團隊合作 |    |          |          |        |          |          |          | —        | .725**   | .652**   | .641*    |
| 人際親和 |    |          |          |        |          |          |          |          | —        | .763**   | .713*    |
| 團隊適應 |    |          |          |        |          |          |          |          |          | —        | .667*    |
| 人際吸引 |    |          |          |        |          |          |          |          |          |          | —        |

\*p&lt;.05

## 二、團隊凝聚力的多元迴歸分析

本研究所謂共線性指的是由於自變項間的相關太高，造成迴歸分析之情境困擾，所以本單元的迴歸分析首先呈現預測變項間相關矩陣如表 1 所示，本研究呈現預測變項間的相關矩陣，自變項間的相關係數並不高，可全部投入多元迴歸分析。

自變項間是否有共線性問題，亦可由表 2 數據加以判別。容忍度 (Tolerance; T) 的值介於 0 至 1 間，如果自變項的容忍度太小，表示此變項與其他自變項間有共線問題，本研究的自變項容忍度介於 .501 至 .967；符合研究要求，沒有共線問題。

變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor; VIF) 的值越大，表示自變項的容忍度愈小，愈有共線問題，本研究的 (VIF) 介於 1.013 至 1.995，亦符合研究要求，沒有共線問題。

條件指標 (Condition Index; CI) 值愈大，愈有共線問題，學者 Belsley、Kuh 與 Welsch (1980) 等人認為 CI 值低於 30，表示共線問題尚可 (引自吳明隆、涂金堂，2006)，本研究除了才德領導變項 CI 值稍高外 (如表 2 所示)，其他自變項皆符合研究要求。

表 2 容忍度、變異數膨脹因素及條件指標分析表

|      | VIF   | T    | CI     |
|------|-------|------|--------|
| 性 別  | 1.045 | .957 | 6.884  |
| 運動項目 | 1.013 | .967 | 8.642  |
| 運動成績 | 1.161 | .861 | 9.138  |
| 球 齡  | 1.121 | .892 | 10.599 |
| 威權領導 | 1.055 | .948 | 11.901 |
| 仁慈領導 | 1.960 | .510 | 24.926 |
| 才德領導 | 1.995 | .501 | 31.436 |

### 三、控制變項對團隊凝聚力的預測分析

本單元進行逐步多元迴歸分析法，首先投入性別、運動項目、運動成績、球齡等四個控制變項預測效標變項（團隊凝聚力的各構面），同時亦將上述非連續變項的變項轉換為虛擬變項，納入自變項中進行預測，結果如後：

#### （一）人際親和凝聚力構面

以性別、運動項目、運動成績、球齡對人際親和凝聚力進行逐步多元迴歸分析，整體效果是顯著的，【 $F(1,538)=7.187$ ， $p<.05$ ， $R^2=.013$ 】。個別變數分析，選手運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組【 $B=.115$ ， $t(538)=2.681$ ， $p=.008$ 】可顯著預測人際親和凝聚力。

（二）以性別、運動項目、運動成績、球齡對團隊合作凝聚力構面、團隊適應凝聚力構面和人際吸引凝聚力構面進行逐步多元迴歸分析，發現各自變項都無法顯著預測團隊合作凝聚力、團隊適應凝聚力及人際吸引凝聚力。

### 四、團隊凝聚力各構面的預測分析

基於上述統計結果，再投入家長式領導對團隊凝聚力各構面的預測情形，結果如表 3、表 4、表 5、表 6 所示。

#### （一）團隊合作凝聚力

由下述表 3 迴歸分析的報表可以得知：

仁慈領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組和威權領導三個變數可以解釋國中羽球選手在「團隊合作凝聚力」23.5%的變異量。

進入迴歸模式的三個預測變數中以仁慈領導變項對羽球選手在「團隊合作凝

聚力」的個別解釋變異量最大，達 21.97%；其次為全國前八名-未獲縣市前三名對比組和威權領導變項。

從標準化迴歸係數（Beta）來看，仁慈領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組和威權領導三個變項對「團隊合作凝聚力」的 Beta 值分別為.480、.098、.077，均為正值，表示羽球選手知覺的教練實施仁慈領導和威權領導對「團隊合作凝聚力」愈高及全國前八名-的選手比未獲縣市前三名的選手對「團隊合作凝聚力」的知覺高。

表 3 運動成績、威權領導、仁慈領導和才德領導預測團隊合作凝聚力之  
逐步多元迴歸分析摘要表

| 選出的<br>變項順序        | 多元相<br>關係數 R | 決定<br>係數 R <sup>2</sup> | △R<br>增量 R <sup>2</sup> | 模式<br>F 值 | 淨 F 值   | 原始化<br>迴歸係數 | 標準化<br>迴歸係數 |
|--------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|
| 截距                 |              |                         |                         |           |         | 1.997       |             |
| 1.仁慈領導             | .468         | .219                    | .219                    | 150.831   | 150.831 | .383        | .480        |
| 2.全國前八名-未獲縣市前三名對比組 |              |                         |                         |           |         |             |             |
|                    | .479         | .229                    | .010                    | 79.765    | 7.013   | .123        | .098        |
| 3.威權領導             | .485         | .235                    | .006                    | 54.871    | 4.149   | .062        | .077        |

1.標準化迴歸方程式如下：

團隊合作凝聚力 = .488×仁慈領導 + .098×全國前八名-未獲縣市前三名對比組 + .077×威權領導

2.原始化迴歸方程式如下：

團隊合作凝聚力 = 1.997 + .383×仁慈領導 + .123×全國前八名-未獲縣市前三名對比組 + .062×威權領導

## （二）人際親和凝聚力

由下述表 4 迴歸分析的報表可以得知：

仁慈領導、才德領導、運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組三個變數可以解釋羽球選手在「人際親和凝聚力」30.5%的變異量。

進入迴歸模式的三個預測變數中以仁慈領導變項對選手在「人際親和凝聚力」構面的個別解釋變異量最大，達 26%；其他依序為才德領導和羽球運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組。

從標準化迴歸係數（Beta）來看，仁慈領導和才德領導二個變項對「人際親和凝聚力」的 Beta 值分別為.358、.225，均為正值，表示羽球選手知覺的教練實施仁慈領導和才德領導兩個方式對「人際親和凝聚力」愈高。

羽球選手運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組對「人際親和凝聚力」



的 Beta 值為.140，其值為正，表示羽球選手運動成績全國前八名者和未獲縣市前三名對比組背景相較之下，運動成績全國前八名者其知覺「人際親和凝聚力」較高。

表 4 運動成績、威權領導、仁慈領導和才德領導預測人際親和之逐步多元迴歸分析摘要表

| 選出的<br>變項順序        | 多元相<br>關係數 R | 決定<br>係數 R <sup>2</sup> | △R<br>增量 R <sup>2</sup> | 模式<br>F 值 | 淨 F 值   | 原始化<br>迴歸係數 | 標準化<br>迴歸係數 |
|--------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|
| 截距                 |              |                         |                         |           |         | 2.143       |             |
| 1.仁慈領導             | .510         | .260                    | .260                    | 189.320   | 189.320 | .280        | .358        |
| 2.才德領導             | .534         | .285                    | .025                    | 107.066   | 18.613  | .168        | .225        |
| 3.全國前八名-未獲縣市前三名對比組 |              |                         |                         |           |         |             |             |
|                    | .552         | .305                    | .019                    | 78.249    | 15.023  | .172        | .140        |

1.標準化迴歸方程式如下：

人際親和凝聚力 = .358x仁慈領導 + .225x才德領導 + .140x全國前八名-未獲縣市前三名對比組

2.原始化迴歸方程式如下：

人際親和凝聚力 = 2.143 + .280x仁慈領導 + .168x才德領導 + .172x全國前八名-未獲縣市前三名對比組

### （三）團隊適應凝聚力

由下述 5 表迴歸分析的報表可以得知：

仁慈領導、才德領導、威權領導和運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組四個變數可以解釋羽球選手在「團隊適應凝聚力」23.1%的變異量。

進入迴歸模式的四個預測變數中以仁慈領導變項對選手在「團隊適應凝聚力」構面的個別解釋變異量最大，達 19.1%；其他依序為才德領導、威權領導和羽球運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組。

從標準化迴歸係數（Beta）來看，仁慈領導、才德領導和威權領導三個變項對「團體適應凝聚力」的 Beta 值分別為.293、.227、.103，均為正值，表示羽球選手知覺的教練實施仁慈領導、才德領導和威權領導等三個方式對「團體適應凝聚力」愈高。

羽球選手運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組對「團隊適應凝聚力」的 Beta 值為.089，其值為正，表示羽球選手運動成績全國前八名者和未獲縣市前三名對比組背景相較之下，運動成績全國前八名者其知覺「團隊適應凝聚力」較高。

表 5 運動成績、威權領導、仁慈領導和才德領導預測團隊適應之逐步多元迴歸分析摘要表

| 選出的<br>變項順序        | 多元相<br>關係數 R | 決定<br>係數 R <sup>2</sup> | △R<br>增量 R <sup>2</sup> | 模式<br>F 值 | 淨 F 值   | 原始化<br>迴歸係數 | 標準化<br>迴歸係數 |
|--------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|
| 截距                 |              |                         |                         |           |         | 1.902       |             |
| 1.仁慈領導             | .437         | .191                    | .191                    | 129.670   | 126.670 | .211        | .293        |
| 2.才德領導             | .461         | .212                    | .022                    | 72.294    | 14.693  | .157        | .227        |
| 3.威權領導             | .472         | .223                    | .011                    | 51.281    | 7.505   | .075        | .103        |
| 4.全國前八名-未獲縣市前三名對比組 |              |                         |                         |           |         |             |             |
|                    | .480         | .231                    | .008                    | 40.150    | 5.473   | .101        | .089        |

1.標準化迴歸方程式如下：

$$\text{團隊適應凝聚力} = .293 \times \text{仁慈領導} + .227 \times \text{才德領導} + .103 \times \text{威權領導} + .089 \times \text{全國前八名-未獲縣市前三名對比組}$$

2.原始化迴歸方程式如下：

$$\text{團隊適應凝聚力} = 1.902 + .211 \times \text{仁慈領導} + .157 \times \text{才德領導} + .075 \times \text{威權領導} + .101 \times \text{全國前八名-未獲縣市前三名對比組}$$

#### (四) 人際吸引凝聚力

由下述表 6 迴歸分析的報表可以得知：

仁慈領導、才德領導、運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組和威權領導四個變數可以解釋羽球選手在「人際吸引凝聚力」61.7%的變異量。

進入迴歸模式的四個預測變數中以仁慈領導變項對選手在「人際吸引凝聚力」構面的個別解釋變異量最大，達 58.9%；其他依序為才德領導、羽球運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組和威權領導。

從標準化迴歸係數（Beta）來看，仁慈領導、才德領導和威權領導三個變項對「人際吸引凝聚力」的 Beta 值分別為.653、.179、.068，均為正值，表示羽球選手知覺的教練實施仁慈領導、才德領導和威權領導三個方式對「人際吸引凝聚力」愈高。

羽球選手運動成績全國前八名-未獲縣市前三名對比組對「人際吸引凝聚力」的 Beta 值為.96，其值為正，表示羽球選手運動成績全國前八名者和未獲縣市前三名對比組背景相較之下，運動成績全國前八名者其知覺「人際吸引凝聚力」較高。

表 6 運動成績、威權領導、仁慈領導和才德領導預測人際吸引凝聚力之  
逐步多元迴歸分析摘要表

| 選出的<br>變項順序        | 多元相<br>關係數 R | 決定<br>係數 R <sup>2</sup> | △R<br>增量 R <sup>2</sup> | 模式<br>F 值 | 淨 F 值   | 原始化<br>迴歸係數 | 標準化<br>迴歸係數 |
|--------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------|-------------|-------------|
| 截距                 |              |                         |                         |           | 1.032   |             |             |
| 1.仁慈領導             | .767         | .589                    | .589                    | 770.482   | 770.482 | .556        | .653        |
| 2.才德領導             | .776         | .603                    | .014                    | 406.974   | 18.460  | .146        | .179        |
| 3.全國前八名-未獲縣市前三名對比組 |              |                         |                         |           |         |             |             |
|                    | .782         | .612                    | .010                    | 281.886   | 13.208  | .129        | .096        |
| 4.威權領導             | .785         | .617                    | .004                    | 215.057   | 6.264   | .058        | .068        |

1.標準化迴歸方程式如下：

人際吸引凝聚力 = .653x仁慈領導 + .179x才德領導 + .096x全國前  
八名-未獲縣市前三名對比組 + .068x威權領導

2.原始化迴歸方程式如下：

人際吸引凝聚力 = 1.032 + .556x仁慈領導 + .146x才德領導 + .129x全國前八名-未  
獲縣市前三名對比組 + .058x威權領導

## 肆、討 論

從許多的國際運動競賽裡，我們可以看到國外的教練與選手的互動和台灣本地教練與選手的互動極為不同，甚至有人認為韓國教練是集權式的領導，美國教練是民主自由式的領導，而台灣的教練是介於兩者之間，這樣的說法；間接指出由於民族文化背景的不同，產生教練領導方式的迥異的事實。近年來，教練家長式領導在實證研究中已被證實存於運動領域中（周俊三，2002；陳鈺芳，2004），所以我們本土的教練，如果貿然全盤接受國外的教練領導理論，拿來做研究及應用在實際的領導實務，這樣的做法並不恰當（高三福，2006），所以為了檢視國中羽球選手知覺教練家長式領導行為與團隊凝聚力是否具有正向的影響，以及家長式領導行為、選手背景變項對國中羽球選手團隊凝聚力是否具有預測力？本研究使用積差相關和多元迴歸分析等統計法來分析資料。結果發現，家長式領導行為（仁慈領導和才德領導）對國中羽球選手團隊凝聚力具有正向的影響，這和楊士儀（2012）研究國小游泳選手知覺家長式領導與團隊凝聚力之相關研究：以高雄市國小游泳代表隊為例的研究發現家長式領導與團隊凝聚力具有典型相關關係存在及王怡然（2007）研究新北市 96 學年度國小籃球錦標賽之籃球代表隊選手，發現教練家長式領導與團隊凝聚力具有顯著正相關的結果相似，也和王明如（2007）研究大專特優級排球選手教練家長式領導和團隊凝聚力有顯著相關的發現一樣，

亦和洪美麗（2006）證實足球教練家長式領導行為與團隊凝聚力有顯著相關的發現雷同，這正好說明不論國中羽球、國小游泳、國小籃球、大專排球及足球等運動項目，不論以個人、雙人或團隊運動項目，教練的家長式領導行為之仁慈領導及才德領導與團隊凝聚力均具有正向的影響。

高三福（2001）研究大專運動團隊之選手發現男性運動員偏好威權與仁慈領導。周俊三（2003）研究台灣甲組及大陸甲 A 男子籃球選手發現台灣與大陸選手的知覺教練才德領導對團隊凝聚力有顯著正向預測力。由上述文獻可得知在過去的研究中，對於教練家長式領導行為之研究並不普遍，且多為近代新興之探討議題，原因在於運動團隊的教練領導行為在大多數研究中仍採用源自於西方的多元領導模式；然而，發展自西方的領導模式若套用至東方文化是否全然適切，卻是值得商榷之問題。此外，相關研究發現，在東方的運動團隊中，家長式領導其解釋力往往高過其它運動領導行為或模式；而國內近年諸多領導行為實証研究中，家長式領導行為亦已漸趨成為東方華人組織領導行為研究之圭臬；根據相關研究之結果，也可發現運動教練的威權、仁慈或德行等領導行為皆能有效的預測團隊凝聚力，而本研究之國中羽球選手在團隊凝聚力的各層面均顯示，不論是在「團隊合作」、「人際親和」、「團隊適應」、「人際吸引」等層面上，教練仁慈領導行為較為選手接受，且更易形成團隊凝聚力，有利於訓練及比賽，正如同表 7 所示。雖然團隊合作、團隊適應及人際吸引等凝聚力與威權領導相關值（分別為.030、.038、-.027）很低，但經逐步迴歸分析後，其迴歸模式顯著性考驗的 F 值均達顯著，所以威權領導亦可預測團隊合作、團隊適應及人際吸引等凝聚力，所以本研究之國中羽球教練的仁慈、德行或威權等領導行為和羽球選手比賽成績皆能有效的預測團隊凝聚力得到印證：和王加微（1990）認為成員的團體的地位因素（在組織中所處地位愈高之團體，其凝聚力亦相對的愈強。）可能影響團隊凝聚力的形成的推論，與本研究發現國中羽球全國前八名的選手比未獲縣市前三名的選手知覺「團隊凝聚力」較高的事實相吻合。同時亦印證了 Widmeyer, Carron, 與 Brawley (1993) 在回顧三十篇研究之後，發現 83% 的研究發現，團隊凝聚力與運動表現之間是正向的關係，亦即；有較佳的運動表現會連帶激發出更高的團隊凝聚力。

表 7、預測分析表

| 依 變 項  | 有效預測變項                          |
|--------|---------------------------------|
| 團隊合作構面 | 仁慈領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組、威權領導      |
| 人際親和構面 | 仁慈領導、才德領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組      |
| 團隊適應構面 | 仁慈領導、才德領導、威權領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組 |
| 人際吸引構面 | 仁慈領導、才德領導、全國前八名-未獲縣市前三名對比組、威權領導 |

王加微(1990)認為成員的共同性因素（團體成員如能有共同或相近的成長背景、喜好，共同的目標、利益等，團隊成員間擁有愈多的共同性，對於凝聚力的形成將具有正面的影響力。）目標的達成因素（在團體目標與組織一致的情況下，組織目標的達成對於團隊凝聚的增強將有正面的影響。具有高度凝聚力的組織或團隊，較有利於組織目標的達成。）團體的地位因素（在組織中所處地位愈高之團員，其凝聚力亦相對的愈強。）可能影響團隊凝聚力的形成。

本研究發現國中羽球選手在團隊凝聚力的分層構面（團隊合作、人際親和、團隊適應、人際吸引）上，教練之仁慈領導及才德領導皆與團隊凝聚力有正向相關，其中又以仁慈領導為最具預測力。這與高三福（2001）團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑的研究發現：年紀愈小與運動員年齡愈低的運動員，愈偏好才德領導與仁慈領導的結論相符。也和周俊三（2003）台灣與中國大陸籃球選手家長式導、動機氣候、團隊凝聚力與團隊滿意關係之研究，發現台灣與大陸選手的才德領導對團隊滿意有顯著正向預測力的結果一致。亦和陳鈺芳（2004）教練領導、領導信任及運動員效能：多元領導模式驗證，發現教練的才德領導、仁慈領導越高，運動員在情感上會愈認同團隊，而愈願意留在團隊的論述趨近。這亦說明教練在展現仁慈領導時應是擴及到選手私人的問題，選手遭遇困難時，是出自內心的關懷，適時提供選手的支援與協助，滿足其真正需求，表現出感同身受，以「同理心」真誠關懷，讓選手能有所感受；而且仁慈的領導是長期取向的包含寬容與保護的行為。例如關心選手運動傷害與復健情形，訓練情緒低落、成績退步原因等。

## 伍、結論與建議

在各運動項目中，運動教練往往都扮演著關鍵角色，綜觀國內外運動領域，「教練」是最具專業化的角色之一，教練專業素質對於運動員的養成具有舉足輕重之地位，也是創造運動員最佳表現的重要表現角色（林華韋、廖主民、魏子閔，2003）。而本研究認為，優秀國中羽球教練則一直都是左右國中羽球員各項表現的重要人物，故教練的領導行為更形重要。本研究發現國中羽球選手之團隊凝聚力可藉由教練的仁慈領導、德行領導、運動表現及威權領導行為來預測，所以家長式領導可被國內國中羽球教練參考及運用，其中又以仁慈領導和德行領導行為對團隊凝聚力的預測力最高，建議國內教練善加利用此兩種領導行為，強化國中羽球選手之團隊凝聚力，提升選手的學習動機及運動表現。另外在團隊凝聚力的分層構面（團隊合作、人際親和、團隊適應、人際吸引）上，仁慈領導行為最具預測力。而影響團體績效與功能的重要變動因素，其中之一就是團隊的凝聚力，也就是成

員對團體的忠誠度。當團隊凝聚力增加時，成員非常重視身為團體一份子的價值感；當團隊凝聚力低落時，團隊對成員失去吸引力，甚至成員不想加入團隊。凝聚力是一個團隊生存的要素，Carron（1982）指出凝聚力是一種動態過程，是團體內的成員緊密結合在一起，追求共同目標和目的的一種過程。

教練與運動員間之互動方式，即教練的領導模式亦直接或間接地影響團隊凝聚力的形成。而教練的領導行為對於選手表現的改善及團隊的表現，具有關鍵性的決定因素（Bird，1977）。有效能的教練領導不僅可以增加選手的學習動機、提昇選手的運動表現，更可藉由成員間彼此的滿意和協調使團隊凝聚力得以提高。所以建議教練熟悉仁慈領導行為的意涵，了解仁慈領導深受中國文化的影響，包含了「報恩」的概念，也就是互惠的觀念，亦即當部屬受到領導者的好處時，部屬會回報領導者。仁慈領導的內涵包括個別照顧及維護部屬面子，故仁慈領導可稱為施恩。當領導者展現仁慈領導行為，部屬的反應是感恩圖報。換句話說，領導者會對部屬個人的福祉做個別全面而長久的關懷。它呈現的行為包括視部屬為家人、急難救助、預留餘地、保障工作以及避免羞辱等。成功的讓團體內成員彼此緊密結合在一起，並共同完成團隊目的和目標的動態過程。

## 參考文獻

- 王加微(1990)。行為科學（初版）。臺北：五南圖書出版社。
- 王怡然(2007)。國民小學教練家長式領導與團隊凝聚力關係之研究。未出版之碩士論文，輔仁大學，新北市。
- 王明如(2007)。高大專排球特優選手之家長式領導團隊凝聚力與團隊滿意度相關研究。未出版之碩士論文，輔仁大學，新北市。
- 吳慧卿(2002)。選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究。未出版之博士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
- 吳明隆、涂金堂(2006)。SPSS 與統計應用分析（二版）。臺北：五南圖書出版公司。
- 林正常(2002)。運動科學與訓練－運動教練手冊（修訂三版），臺北市：銀禾。
- 林宛曉、季力康(2008)。運動教練領導模式之探討：以交易和轉型領導為例。大專體育，99，156-162。
- 林華韋、廖主民、魏子閔(2003)。運動教練講習會教練培育過程之評析研究－以棒球項目為例。教練科學，2，239-248。
- 周俊三(2003)。臺灣與中國大陸籃球選手家長式領導動機氣候團隊凝聚力與團隊滿意關係之研究。未出版之碩士論文，國立體育學院，桃園。
- 范文曦(2002)。臺北市國民小學運動代表隊教練之參與動機與領導行為研究。未出版之碩士論文，臺北市立師範學院，臺北。

- 高三福(2001)。《團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑》。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
- 高三福，陳鈺芳(2006)。要求與實際領導行為一致性、領導信任與效能關係之研究，*大專體育學刊*，8(4)，63-77。
- 陳其昌(1993)。《排球教練領導行為對團隊凝聚力影響暨驗證運動情境領導理論之研究》。未出版之碩士論文，國立體育學院，桃園。
- 陳鈺芳(2004)。教練領導、領導信任及運動員效能：多元領導模式驗證。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
- 洪美麗(2009)。《足球教練家長式領導行為與團隊凝聚力之研究》。未出版之碩士論文，亞洲大學，南投縣。
- 程紹同(1998)。《運動贊助策略學》。臺北：漢文書店。
- 楊士儀(2012)。《國小游泳選手知覺家長式領導與團隊凝聚力之相關研究：以高雄市國小游泳代表隊為例》。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學，屏東。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。*本土心理學研究*，14，3-64。
- 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(2003)。《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》。台北：桂冠圖書。
- 鄭志富(1995)。運動教練領導行為模式分析。*臺灣師大體育研究復刊號*，1，75-90。
- 鄭志富(1997)。《運動教練領導行為研究》。臺北：師大書苑。
- 鄭敏雄、劉一民(1991)。《教練領導行為與團隊凝聚力之關係研究以參加79學年大專男子排球國手選拔賽之球隊為例》。中華民國大專院校向體育總會八十年體育學術研討會報告書，235-252頁。
- 劉選吉(2001)。我國甲組成棒選手自我效能和集體效能與團隊凝聚力之間的關係及對運動表現的影響。未出版之碩士論文，國立臺灣體育學院，臺中。
- Bird, A. M. (1977). Development of a model for predicting team performance. *Research Quarterly*, 48, 24-32.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*, 647-671. New York: Macmillan.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1982). *Cohesiveness, coach-athlete compatibility, participation orientation and their relationship to relative performance and satisfaction*. Paper presented at the North American Society for Sport Psychology and Physical Activity, College Park, MD.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L. R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphey and L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.

# **The Study on the Relationship between the Paternalistic Leadership and Team Cohesion of Junior High School Badminton Players**

**Cheng-Chung Teng and Hui-Ing Hsu**  
**National Ilan University**

**Chien-Chih Hung / Office of Physical Education, Tamkang University**

## **Abstract**

The purpose of this study was to (a) analyze the influence of paternalistic leadership and team cohesion of junior high school badminton players, (b) identify the relationship between the paternalistic leadership and team cohesion of junior high school badminton players. For questionnaires designed by the author were utilized for data collection including (a) demographic information sheet; (b) paternalistic leadership scale; (c) team cohesion scale. The study general selected 578 badminton players from junior high school students in Taiwan as subject. From the survey returned, 540 were coded accounted of 93% in final response rate. Product-moment correlation coefficient, multiple regression analysis were computed for data analysis. The results indicated that :

(a) Benevolent leadership and moral leadership had an obvious positive effect on team cohesion.

(b) The team cohesion could be predicted by the benevolent leadership and moral leadership.

**Keyword:** Benevolent leadership、Moral leadership、Authoritarian leadership