

探析影響團隊凝聚力之 教練領導行為因素

——大專女子籃球隊之個案研究

劉雅琳*

林建宇**

謝旻修***

江信宏****

摘要

緒論：本研究以 Carron 運動團隊凝聚力模式中的領導概念作為理論基礎，對 Z 大學女子籃球隊之團隊凝聚力進行實證研究，試圖分析理解 Z 大學女子籃球隊目前運作和經營方式，作為改善內部衝突與管理球隊措施之參考。**方法：**採用質性研究之半結構式訪談，以個案研究作為研究策略，訪談對象為參與 Z 大學女子籃球隊三年以上之六名隊員做為研究參與者，以三角驗證之分析方法來探討研究參與者對教練各種行為的感受及與教練互動之過程。**結果：**以 Carron 運動團隊凝聚力概念模式為基礎，對影響 Z 大學女子籃球隊團隊凝聚力的領導因素進行深入的探討，其五個構面訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為及獎勵行為皆有正面及負面之影響。**結論：**(1)教練無法給予確切的指令對團隊凝聚力具負

* 劉雅琳，國立中興大學運動與健康管理研究所碩士生

** 林建宇，國立中興大學運動與健康管理研究所教授

*** 謝旻修，國立中興大學運動與健康管理研究所碩士生

**** 江信宏，國立中興大學體育室講師，國立彰化師範大學教育研究所博士生，Email: danny20404@gmail.com (通訊作者)

面影響。(2)教練與球員間良性的溝通，對運動表現及團隊凝聚力具正面影響；反之，無法處理自我情緒將負面影響球員情緒和整體團隊氣氛。(3)無法有效規劃訓練計畫，且未以身作則並未嚴格執行團隊規定，組織鬆散對於團隊凝聚力具負面影響。(4)出席狀況良好之球員具較強的團隊凝聚力，教練給予球員的各種協助皆可建立良好的關係，進而正面影響團隊凝聚力，但未被教練關心之球員對團隊無法產生認同，具負面影響。(5)稱讚與鼓勵球員，提升球員自信心及成就感，正面影響團隊凝聚力；反之，球員無法判斷教練態度及認知上落差，對於團隊凝聚力無正面影響。

關鍵詞：團隊凝聚力、教練領導行為、大學校隊、組織、認同

Exploring the Coach's Leadership Behavior Factors that Affect Team Cohesion: Case study of a College Women's Basketball Team

Ya-Ling Liu^{*}

Chien-Yu Lin^{**}

Min-Hsiu Hsieh^{***}

Hsin-Hung Chiang^{****}

Abstract

Based on the leading concept of Carron sports team cohesion model, this study adopts empirical research to explore the team cohesion of Z college women's basketball team (ZWB) and analyze its operation model, taking the results as a reference to improve the way it operates and resolve disputes. Using semi-structured interviews in qualitative research, this study adopts case study with six players who have participated in the ZWB for more than three years as research respondents and analyzes their feeling about the coach's leadership behavior and the interaction with the coach via the triangulation method. Based on the Carron sports team cohesion model, the study focuses on the good and bad impacts of the coach's leadership behavior on the team cohesion of ZWB, which are divided into five types, including training and guidance, communication,

^{*}Ya-Ling Liu, Master student, Graduate Institute of Sports & Health Management, National Chung Hsing University.

^{**}Chien-Yu Lin, Professor, Graduate Institute of Sports & Health Management, National Chung Hsing University.

^{***}Min-Hsiu Hsieh, Master student, Graduate Institute of Sports & Health Management, National Chung Hsing University.

^{****}Hsin-Hung Chiang, Lecturer, Office of Physical Education and Sport, National Chung Hsing University. PhD student, Graduate Institute of Education, National Changhua University of Education. Email: danny20404@gmail.com (Corresponding Author)

management, care, and reward. The results are as below: 1. Without specific guidance from the coach, there will be a negative influence over team cohesion. 2. Effective communication between the coach and players has a positive impact on team coherence. On the other hand, a coach with poor emotional management will have a bad impact on team cohesion. 3. Organizational slack such as the coach not having effective training plans or not following team rules will have a negative influence on team cohesion. 4. Good attendance and the coach's assistance and care can give rise to better team coherence. However, players who doesn't receive the coach's care tend to have difficulty in team identity. 5. Encouragement and reward improve players' confidence and the sense of achievement, which has a positive effect on team coherence. On the contrary, players not being able to understand and comprehend the coach's direction will lower team coherence.

Keywords: team cohesion, leadership behavior, college team, organization, identity

一、緒論

人是一種社會性動物，人做為群體而言非常強大，但是做為個體而言又是十分弱小的。從古至今，人都無法離開社會，家庭、村落、城市、國家都是社會的一部分，只要有人就會有社會關係，團隊即為社會化的產物（陳水源，2013）。團隊性運動競技表現的優劣，不能單單仰賴個別成員的高超技巧和優越的體能；團隊成員心理的凝聚或分散，才是決定團隊成員表現成敗的重要關鍵因素。團隊精神愈強、團隊意志越高昂、向心力越集中的團隊，通常在勢均力敵的比賽中較常獲勝（鄭敏雄、劉一民，1991）。根據 Carron（1988）所提出團隊凝聚力概念模式中，可明確的瞭解到團隊凝聚力是為將團隊內的成員團結在一起，使成員願意留在團隊內為團隊目標共同努力之一種動態過程。

凝聚力（cohesion）一詞源起於拉丁文“cohaesus”。國外學者Carron（1982）及Cartwright and Zander（1968）皆認為凝聚力是一個團體內的成員緊密結合在一起，以追求其目標和理想共同努力之動態過程。吳慧卿（2001）將團隊凝聚力定義為一個動態過程，其為使團隊成員願意團結一起，共同為團隊目標而努力的一種力量。上述學者對於團隊凝聚力的定義著重於團隊凝聚力為團體成員緊密結合的動態過程，是一個連續的進程，強調的是連續以及動態。除了這種看法外還有另一派說法，Carron認為凝聚力真正涵義應包括兩個層面，一為團隊目標的完成，一為團隊內或人與人之間的親密程度。而Carron and Chelladurai（1982）指出在需要高度互動的團隊中，團隊凝聚力與運動表現有很高的正面關係存在，而這個關係有可能是循環的，即團隊凝聚力可導致較佳的運動表現，成功的運動表現又可提升團隊凝聚力。在國內對於Carron之實證研究文獻中，黃惠芝

(2008) 採用Carron, Widmeyer and Brawley (1985) 以團隊凝聚力Group Environment Questionnaire (GEQ) 為研究架構，以個人親和、個人吸引、團體合作與團隊適應四個向度做國內實證研究，研究結果顯示團體運動項目在個人吸引構面中顯著高於個人運動項目；在團隊合作構面中，團體項目顯著高於個人項目，因此，團隊凝聚力在不同運動項目上是具有差異性的。

此外，對於需要高度互動之團隊運動，例如籃球、排球及足球等，其團隊凝聚力的需求程度也就較其他運動項目為高，與運動表現是獨立不需要和隊友相互合作的，例如體操及跳水選手，或是團體中個人項目之選手，例如保齡球、羽球及桌球選手等，團隊凝聚力對其影響力相當薄弱；相反的，如籃球、排球需要隊友相互合作，運動表現方式是高度互動的團隊選手，團隊凝聚力則相對有較大的影響性（李柳汶，2003）。

而在關於運動表現方面吳慧卿（2001）提到凝聚力與團體之間是相輔相成、相互影響的，凝聚力因為團體的存在而產生，團體則因為凝聚力而得以維持與發展，並有助於團隊人際關係的和諧與維持，對團隊成員或團隊的社會、心理、情緒等層面之發展更有正面之助益，且凝聚力與運動團隊的成敗息息相關。Carron (1982) 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以及團隊的穩定性，皆有其重要的貢獻，且團隊凝聚力通常是評估一運動團隊輸贏比率的標準。Carron, Colman, Wheeler & Stevens (2002) 也進一步利用整合分析 (Meta-analysis) 的方式，檢驗 46 篇有關團隊凝聚力與成功的案子，發現團隊凝聚力概念模式發現效應量都呈現中等以上的效果。另一方面，競技運動心理學中，團隊的成功與團隊凝聚力似乎有一些關連，說明團隊凝聚力可以增加團隊潛在生產力，並且減少團隊由於錯誤造成的損失，提升團隊真正生產力，也就是提升團隊表現（盧俊宏、廖主民、季力康，2008）。Heuzw, Raimbault and Fontayne (2006) 研究結果

發現職業籃球運動中個人親和與吸引、團隊適應，與團隊戰力與功效呈現正面意義。因此，團隊凝聚力是一個成功團體所必備的條件，團隊精神愈強、團隊凝聚力愈高昂、向心力愈集中的團隊，愈容易贏得比賽，尤其是當比賽面臨到重要關鍵時刻，團隊凝聚力往往是決定成敗的關鍵，同時當團隊凝聚力愈高時，團隊成員也就愈能為所屬團隊付出心力，並透過團結合作緊密結合而展現追求共同的目標。

在團隊凝聚力概念模式與教練領導行為中，Carron (1982) 指出凝聚力是團隊內成員緊密結合在一起，且共同追求組織目標與任務達成的動態過程，並提出了運動團隊凝集力的概念模式，此模式包含影響凝集力的因素以及被凝集力影響後所產生的結果，其中凝集力被視為運動團隊與運動表現之間的一個中間因素，而且受到情境、個人、領導與團隊四個因素等影響，凝集力也可能會持續對運動團隊的運動表現、滿意度與團隊的同質性與穩定性造成影響，並分別將情境因素、個人因素、領導因素、團隊因素為「輸入」階段；凝集力分為工作凝集力與社會凝集力為「生產」階段；「輸出」階段可分團隊結果與個人結果。而本研究聚焦於輸入中的領導因素影響至團隊因素，進而至生產出團隊凝集力之過程，而領導因素中更以領導行為進行更深入的探討。領導是一個行為歷程，即領導者藉由其個人的影響力，促使團體去實現達成一個共同特定的目標。鄭志富 (1997) 根據領導理論可針對四個面向討論：(1)「特質論」(Trait Theories)，即將領導能力視為天生；(2)「行為論」(Behavior Theories)，受領導者的行為驅使，可用領導行為一再複製與傳承；(3)「權變理論」(Contingency Theories)，即領導有賴於所有因素的結合，有效領導將受情境所影響；(4)「新型領導」(The New Leadership)，即具願景和遠見的領導風格，包括魅力領導(Charismatic Leadership)、轉型領導(Transformation Leadership)等。藉此在運動場域中，教練可視為團隊的領導者，教練的領導行為亦影響團隊發展，選手及運動團隊的成績表現與團隊的整體發展深受教練領導

行為影響（許子淵、張艾君、張志銘、趙宸坤、張世沛，2017）。在運動比賽或訓練過程中，教練的行為與措施，皆可能影響選手及整個運動團隊的發展，顯示教練領導行為的研究顯得格外重要。因此，教練領導行為和領導方式，對於運動團隊的成敗具有相當關鍵性作用的影響（鄭志富，1997；黃義翔、聶喬齡，2012）。此外，教練領導行為可分成：(1)訓練和指導行為（Training and Instructional Behavior）；(2)民主行為（Democratic Behavior）；(3)專制行為（Autocratic Behavior）；(4)社會支持行為（Social Support Behavior）；(5)獎勵行為（Positive Behavior）（李仁佐，2011；陳景星，2006；鄭志富，1997；Chelladurai & Saleh, 1980）。故透過運用 Carron（1982）運動團隊凝聚力概念模式中的領導行為因素，來進一步針對影響大專女子籃球隊團隊凝聚力概念模式中的領導行為因素進行詮釋分析。

藉此，本研究希望透過團隊凝聚力概念模式，探討其中領導行為因素如何影響團隊凝聚力。透過研究者於參與大專女子籃球代表隊六年間，發現下述現象：(1)教練在本校代表隊的角色定位並不明確，練球時是透過學姊身兼教學者以及球員的身分在教導學妹並督促球隊練習狀況。(2)沒有紀律的團隊造成球員間起疑與困惑之心態，甚至影響到出席率以及團隊整體氛圍，無法團結一心達成目標。(3)球員在大學三年級與四年級期間是退隊高峰期，理由大多為生涯規劃，例如準備課業考取研究所，但考量時間的有效分配為個人意願，是什麼原因造成球員不願意將個人時間分配於球隊，是一大癥結。故本研究聚焦於以團隊凝聚力概念模式探討大專女子籃球隊之團隊凝聚力的教練領導行為因素為何以及影響情形。

然而過去「團隊凝聚力」在學術應用的領域相當廣泛，根據高錦勝、張書榮、方信淵（2009）對於團隊凝聚力研究趨勢的回顧及研究者的統計，以臺灣博碩士論文知識加值系統為搜尋範圍，搜索關鍵字「團隊凝聚力」共有 258 篇，論文起迄年為 1995-2016。顯示團隊凝聚力研究分別應用在「體育運動類別」、「教育類別」、「商業管理類別」，其中「體育運動類別」

計有 156 篇，大多採用量化研究方法，僅有五篇採用質性研究方法做團隊凝聚力研究之探討。再者，鑒於質性研究的本質是強調在動態的過程中，對所研究的現象與行動，落實在社會脈絡情境中，透過全面式、深度的探索，了解其豐富的意涵（潘淑滿，2003）。由上述相關研究得知，在過去團隊凝聚力之相關文獻大多皆使用量化研究做為研究方法，但似乎無法有效且深入瞭解其團隊凝聚力之現況與困境，因此近年來針對團隊凝聚力的相關研究中，逐漸有學者採取質性研究方式，試圖透過深度的訪談及相關資料的蒐集做更深入的探討其因素。藉此，本研究將採用質性研究方式，以 Carron 運動團隊凝聚力模式中的領導概念作為理論基礎，對 Z 大學女子籃球隊之團隊凝聚力進行實證研究，試圖分析理解 Z 大學女子籃球隊目前運作和經營方式，作為改善內部衝突與管理球隊措施之參考。

二、研究方法

(一) 質性研究

陳向明（2002）將質性研究視為一種將觀察者置於這個世界中的情境式活動，完整且具象化的體現並解釋這世界，使之得以被看見，同時質性研究採取一種解釋性、自然主義的途徑來看待這個世界，試著根據人們所賦予之意義去探究處於自然狀態之事物，來認識或解釋該現象。此外，質性研究的研究工具即為研究者本人，於自然情境中採取不同資料的蒐集方法，並對社會現象進行整體性探究後使用歸納法分析研究資料進一步形成理論，且針對不斷變動的社會現象所組成，這些現象會由於不同的時空、文化與社會背景，而產生不同意義，特別注意的是研究者於整個研究過程（潘淑滿，2003）。

質性研究中有眾多研究策略，本研究採個案研究作為研究策略。Yin

(2003) 提出個案研究法是一種實務性的調查方法，當所研究的現象與現實生活之間之界線不太明確時，須透過多種不同來源的證據對該現象加以調查，若資料結果呈現一致性，就可以發展出理論雛型，並引導將來資料的蒐集及分析。林佩璇（2000）進一步指出個案研究在於探討個案在特定情境脈絡下的活動性質，希望去瞭解其中的獨特性與複雜性，研究者的興趣通常在於瞭解過程而非結果，因而研究者會著重整體觀點，瞭解現象或事件的情境脈絡而不只是特殊的變項。

綜上所述，質性研究的特質是可以得知在研究情境中屬於「自然情境」的，而個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或各個因素之間的關係，提供一個或一連串的問題供研究者思考，並對研究對象做深入而縝密的研究，廣泛地蒐集個案的資料並嘗試去解決它且徹底的瞭解個案之現況及發展歷程，予以研究分析，以確定問題癥結，進而提出矯正的建議，故個案可被視為是一能引發思考、判斷、和正確行動的工具。如此一來，本研究採取質性研究針對社會背景、情境脈絡做有效的分析，且選定適合的個案研究策略來探究問題及現況，歸納分析後找出解決之方法與建議。因此本研究將所蒐集之 Z 女籃的問題及現況資料，透過個案研究策略分析後找出解決方法及提出建議。

(二) 研究參與者與團隊個案描述

為探討影響大專女子籃球隊團隊凝聚力概念模式中的領導行為影響因素，主要的資料來源來自於組成運動團隊中之成員。本研究採取立意取樣，選取研究參與者為加入 Z 大學女子籃球隊三年以上之成員共計六位，因研究者認為研究參與者之所以能夠在一個團隊待這麼長的時間，一定有吸引研究參與者之因素存在，使研究參與者能夠有持之以恆參與之動機；其次為本次受訪之研究參與者皆非運動績優生所組成，她們僅是單純熱愛籃球運動之一般生；而最難能可貴的是因 Z 女籃有加入第一學期為練習

生之規定，因此能夠連續參與三年訓練者，代表其對於籃球運動是如此的熱衷。

在團隊個案描述中，Z 大學女子籃球隊為 Z 大學成立校代表隊時即為創始校隊，該球隊組成僅有教練和球員，教練的主要工作為大學教師，球隊教練工作為兼任性質；而球員組成來自於不同學院之一般科系，級別為大三以上且熱愛籃球運動之球員，隊史最佳成績為全國大專籃球聯賽一般女生組第九名，受訪次數與時間如表一。

表一 受訪者資料

| 受訪者代號 | 性別 | 受訪次數 | 首次受訪日期 | 第二次受訪日期 |
|-------|----|------|--------|---------|
| A | 女 | 2 | 04/25 | 07/14 |
| B | 女 | 1 | 04/26 | |
| C | 女 | 2 | 04/25 | 07/15 |
| D | 女 | 2 | 04/25 | 07/12 |
| E | 女 | 2 | 04/25 | 07/17 |
| F | 女 | 1 | 04/26 | |

(三)資料蒐集與分析

本文在資料蒐集方面，因研究者本身曾為 Z 大學女子籃球隊隊員之一，故針對該六位資深隊員有一定的信任程度，降低受訪者的疑慮與防備心，更願意陳述過往的經驗與回答訪談問題，且再透過追蹤問題來持續的深入挖掘相關資料，經後續編碼與歸納得出利於本研究分析之資訊。然而，編碼分析程序採用主題式分析 (thematic analysis) 六步驟進行 (Braun & Clarke, 2006)，並參酌 Carron (1982) 運動團隊凝聚力概念模式作為理論基礎，聚焦於其中的領導因素之領導行為進行歸納，如此一來，由編碼程序萃取訪談文本之主題，希能提供領導行為之更深一層的洞見。

依訪談日期作為編碼規則，反覆閱讀文本後，進行初始的篩選，由下而上的方式將意義單元編碼得出類別，經類別的歸納整理試圖找尋主題，爾後發現再不斷地與文本互動下，提出主題與子主題(Schinke, McGannon, Battochio & Wells, 2013)，其主題為訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為和獎勵行為，共五大主題，並協同專家學者和同儕進行檢核，確認各個子主題能夠歸納於此五主題中，例如，訓練與指導行為包含三個子主題，分別是指導原則、訓練方法和個別指導等。透過主題式分析編碼程序，萃取與歸納而出的主題，補足運動團隊凝聚力之領導行為所內涵的影響因素，最後，遵循鈕文英(2014)資料分析五步驟，將詮釋與書寫後，提交研究參與者進行檢視完成內文。

(四)信實度檢核

本研究在信實度檢核中，首先研究者在資料蒐集階段皆會採用觀察、訪談、檔案資料作為本研究多重來源之證據，在蒐集與分析資料後，讓研究參與者檢核資料內容之方式來提高研究結果的可信度，而六位研究參與者在閱讀完逐字稿及研究結果初稿後符合程度達 95%；而藉由嚴謹的信實度檢核來提高研究信實度，本研究採用資料來源不同之三角驗證方式來提升信實度，在進行深度訪談的過程中，除了觀察研究參與者的表情及肢體動作外，於訪談結束後跟研究參與者收集個人訓練日誌來瞭解該團隊訓練的過程及研究參與者之感受，同時藉由 Z 大學女子籃球隊相關照片及團隊編製檔案做文本分析，以檢視研究參與者所提供的資料和訪談的過程內容是否達到一致性；最後於撰寫研究結果除做同儕檢核外，亦安排研究參與者做研究結果檢核以接近研究結果之真實性。

綜上所述，本研究藉由質性研究來深入瞭解 Z 大學女籃團隊凝聚力之領導行為影響因素進行探討，並採用個案研究做為研究策略，並將收集資料進一步分析，以試圖說明 Z 大學女籃團隊凝聚力領導行為之影響因素。

三、結果

本研究主要目的是探討大專女子籃球隊運動團隊凝聚力概念模式中的領導行為影響因素，研究對象為 Z 大學女子籃球隊六位受訪者進行資料蒐集，並將資料進行分析，最後參考教練領導行為之五大面向經修正後，提出符合本研究結果，歸納為五大項目，其包含訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為及獎勵行為，作為影響運動團隊凝聚力概念模式中的領導行為因素的主要概念。

(一)訓練與指導行為

本研究發現有關 Z 女籃教練領導行為之訓練與指導行為內涵層面包含，指導原則、訓練方法、個別指導等概念，其表現的主要內涵如下：

■指導原則

教練指導行為強調培養選手該項運動技巧、技術和戰術，這些行為可以增加運動員的能力，強化技術表現（盧俊宏，1994）。而球員加入球隊前並沒有接觸正式的訓練，因此加入球隊後，教練所指導的基本觀念，不管是個人的防守還是進攻方面，乃至團隊間配合的防守陣型、戰術跑位等，對於球員有很大的幫助。

我覺得教練對我作幫助就是讓我知道什麼是球隊，我是大學才接觸訓練，所以是進球隊之後，才花比較多時間在訓練上，個人技巧可以靠自己練習，但團隊的配合，不管是進攻還是防守，都是靠教練指導。（受訪者 F，07/13）

■訓練方法

教練本身不只是技術上的訓練，更必須具備豐富的專業學理知識，科學化的訓練，學術並重才能夠達到有效的訓練成果，同時教練若能親身示範以身作則，更能激勵起運動員積極向上的心（教育部體育署，2013）。從研究資料中可以發現，教練會尋找重訓影片的指導影片，讓球員可以自行預習，或是在訓練前先將戰術影片給球員，讓球員對接下來要學習的戰術跑位有個概念，提高訓練時的效率。除此之外，教練在比賽前後都會利用錄下來的影片進行檢討，不論是針對即將面對的對手制訂戰略或是檢討該場比賽球員可以如何改進，對於球員而言都是很的幫助以及成長。

教練蠻常去找戰術或是重訓方面的指導影片，讓球員在閒暇之餘能夠自己先做學習……比賽前後都會利用錄影帶來檢討，也會看對手擅長什麼進攻防守模式來做針對性的策略。（受訪者 A，07/14）

但是在這個過程之中，教練的心意卻又搖擺不定，無法給予球員確切、準確的指導與命令，令球員感到無所適從。李良禹、孫衙聰（2013）指出一些新進球員本身對於籃球基本觀念並不是非常熟悉，在練球時同一個戰術的跑位，教練這次說的和上次說的又不太一樣，在這個情況下會讓球員對於教練的信任感降低，從而影響到團隊凝聚力及運動表現。

有時候我覺得他講的話有點讓我不知道要怎麼做，接下來我要怎麼打，然後我就不知道他要做的是什麼，所以那一場整場比賽縮縮的不敢打，心態也就是說怕做錯什麼，不知道怎麼打。（受訪者 D，04/25）

同樣在比賽時，教練若無法下達確切的指令與指導給予球員，無法讓球員準確的瞭解到他到底需要做到什麼，球員面對球場上的臨時狀況就會沒有自信，害怕是否做錯不敢放開手腳的打，因為不知道教練的要求及標

準，擔心不符合教練的期望而受責備，這樣的情形下球員在運動表現即會受到影響。

■個別指導

對於不同選手採取不同的指導。教練應多留意不同選手的特質，開立不同的訓練處方以強化其專項運動能力，將會大大影響整支球隊的團隊合作（陳明宏，2013）。Z 女籃教練在個別指導球員時，會依據球員個人能力、特質及位置做出不同的指導，例如控球後衛的運球以及傳球視野、前鋒的過人單打得分能力以及中鋒的低位單打練習等。

我被特訓低位動作的時候教練都會告訴我腳要怎麼踩，然後手要如何保護球和頂住對方的身體，也會個別訓練我低位單打的動作，還有中距離的投射。（受訪者 E，07/17）

綜上所述，Z 女籃教練領導行為中的訓練與指導行為之內涵層面，主要是有指導原則、訓練方法、個別指導等概念。在此層面中球員感受到的是教練會嚴格要求基本動作、運用多樣化的訓練方式、願意花時間修正球員的個人動作，且會告訴球員他希望球員達到的目標，同時球員也指出教練給予最大的幫助是在基本動作的扎根、防守觀念的養成以及團隊間如何跑出完美的戰術，也就是說球員對於訓練指導行為並不排斥，甚至可說球員是認可其必要性的。

在影響團隊凝聚力上，陳明宏（2013）的研究發現選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力，兩者彼此互相呈現正相關，表示當教練的訓練與指導行為增加，球隊整體的團隊凝聚力也會隨之增高，賴芳蘭（2014）的研究也指出教練領導行為中以訓練與指導行為為對團隊凝聚力解釋力最大。此外，球員是否信任教練也對團隊凝聚力具有影響力，若球員對於教練無法給予確切的指令及指導的行為感到困惑，會使球員對教練的信任感降低，進而影響到團隊凝聚力及運動表現（李良禹、孫衙聰，2013）。

(二) 溝通行為

本研究發現有關 Z 女籃教練領導行為之溝通行為內涵層面包含，建立溝通、意見相歧、情緒管理等概念，其表現的主要內涵如下：

■建立溝通

Z 女籃在練習的菜單及戰術的等大方向的訓練計畫雖然都是教練自行規劃，但在賽後的檢討時，教練會希望球員可以積極的提出意見進行溝通，並以較輕鬆的方式與球員討論，此外在訓練時若球員有任何意見或發現問題，教練也會希望球員馬上提出，避免影響到團隊的訓練效率，因此教練在經營運動團隊方面，可適度將權力下放給球員，球隊內的部分事務讓球員自行討論決定，給球員有更多參與決策的機會，也可有效提升團隊的向心力。

雖然在訓練或比賽時幾乎都是聽從教練的指示和戰術，但教練不會不喜歡聽從選手們的意見，在檢討比賽的時候，教練會問我們覺得問題出在哪裡，有問題也都可以提出來討論。(受訪者 F, 07/13)

■意見相歧

溝通過程是雙向且循環的，因此教練可以透過與球員一起商量討論決定訓練方式、時間、目標等，使球員之間在溝通的交互作用中集思廣益，增加決定合理性，同時在比賽時，由於受限於暫停時間短暫，教練必須同時安撫球員情緒、提醒球員要注意的事情及傳達接下來要執行的戰術，根本無法與球員做有效的溝通。同時若是一場攸關晉級與否的比賽、比數相當接近，比數相當接近教練的壓力及情緒也是處於極度緊繃的狀態，通常在這個時候的溝通是單向的，也就是說只有教練對球員下達指令，球員有意見並不會向教練提出。

如果比賽的話，比賽的時候好像比較少會有球員提出疑問吧，因為

有時候光聽就已經要記那些東西，好像也沒有多餘的時間去思考這時候對方什麼位置會怎麼樣，所以通常應該是教練說什麼那大家就記好那個戰術等一下上場就是跑那個戰術。(受訪者 B, 07/11)

■情緒管理

情緒管理方面，在教練無法控制情緒的情況下，球員認為教練的情緒難以捉摸、陰晴不定，例如在失誤時，有的時候很親切的安撫球員、有的時候很嚴厲的指責球員，球員無法瞭解教練的要求是什麼而避免責罵，讓球員在情緒上也受到一定的影響，而有些球員與教練有建立起親密的關係，瞭解教練這個情緒管理上的問題，則會透過自我調適來適應教練情緒的變化。

因為他每次都不一樣，有時候可能會好聲好氣跟你講沒關係反正你等一下再怎麼樣改進，但是有時候他可能自己也很急，口氣就會比較重。(受訪者 D, 04/25)

綜上所述，Z 女籃教練領導行為中的溝通行為之內涵層面，主要是有建立溝通、意見相歧、情緒管理等概念。在此層面中球員感受到的是教練會嘗試與球員建立溝通管道，希望球員可以積極的提出意見進行溝通與討論，同時也會傾聽球員提出的意見。此外，當教練出現專制行為時，球員會因壓力等負面感受，進而影響到運動表現及個人情緒。王重欽（2011）也提出在大專球類運動中，乙組球隊認為若是教練的領導方式較為嚴厲，則會因為壓力而影響到場上的運動表現以及個人的情緒。而在面對教練情緒失控時，球員就會傾向順從教練，避免與教練進行溝通，雖然有些球員可進行自我調適，但也有球員的運動表現因而受到影響。

在影響團隊凝聚力上，運動心理學中，團隊滿意、團隊凝聚力及運動表現循環關係模式是很普遍的觀念，Carron 與 Chelladurai（1982）的研究指出團隊凝聚力可導致較佳的運動表現，成功的運動表現又可提昇團隊凝

聚力。教練與球員間建立良好的雙向溝通管道，在這有效溝通的基礎上，團體內的成員才能維持相互信任，增強對團隊的歸屬感，進而提升其團隊凝聚力。陳正專、王志全、巫慧萍（2011）認為團隊內的每位成員所表達意見及所做出之決定都應被重視，藉由權力的分享與分散，可以讓教練與選手對團隊更有認同感而提升團隊凝聚力。

(三)管理行為

本研究發現有關 Z 女籃教練領導行為之管理行為內涵層面包含，預先計畫、團隊規定等概念，其表現的主要內涵如下：

■訓練計畫

教練應於開始進行訓練前先設定一個明確的目標，然後依據目標有系統的規劃並執行訓練計畫（教育部體育署，2013）。球員知覺教練沒有預先做好訓練計畫，有時訓練到一半會突然改變訓練項目，甚至當天的訓練內容也是臨時決定，讓球員對於訓練內容及過程感到混亂與困惑。但是也有球員知覺到教練對於訓練內容是有規劃的，教練會先寫好一份訓練菜單，訓練內容及時間都很清楚的記在上面，其他自主訓練如重訓或投籃等也會安排時間及內容給球員進行訓練。

球隊比較缺少計畫性的東西，就比如說可能這一週一定要做到什麼去檢視說大家有沒有達到，應該是說是因為練球沒有計畫，沒有說我們這一星期或是這個月我們要練協調性或是要練肌力，那每個人有每個人的目標，可是就好像比較沒有（計畫），就是像前面講的好像都是練球前臨時決定我們今天到底要做哪些事情。（受訪者 B，07/11）

練球時，沒有預先做計劃，通常都是教練說做什麼訓練我們就做什麼，做完一個訓練後才去問教練，等待教練下另外一個訓練指示。有時教練自己也會不知道要給我們什麼樣的訓練，我們就會等教練想到才繼續訓練。教練有時會突然有新的戰術或訓練方法，但容易

為沒有想得很周全，會練到一半就突然不練，換下一項訓練，讓我們覺得錯愕。(受訪者 F, 07/13)

■團隊規定

在競技性運動團隊中，教練為達競技目標，獲得比賽的勝利，往往必須適時運用權力在團隊生活管理與紀律要求上(陳正專、王志全、巫慧萍，2011)。隊規的制訂即是其中一環，雖然有明確的訂出規範，但是球員知覺教練在執行上並沒有很徹底，甚至有球員指出從來沒有執行過，球員請假、遲到的彈性空間太大且沒有受到任何懲罰，隊規形同虛設。

隊上是有隊規啦，可是像是遲到啊或是請假那些規則有時候有點流於形式吧，就是比如說有人今天遲到或是今天有人翹課今天沒有請假，就很明顯的違反隊規，可是也沒有後續處罰動作或是有甚麼懲處。(受訪者 B, 07/11)

在遲到方面，除了教練執行隊規不力外，原因還有教練本身的身教，教練並沒有以身作則建立正確的時間觀念，球員因此沒有服從性，認為遲到也沒關係，形成隊上沒紀律的氣氛。

會制定遲到和請假的規則，但是很少會去執行處罰，可能是因為教練也會遲到，而制定的規則就有些沒說服力，導致隊上的人比較沒紀律不會遵守時間。(受訪者 E, 07/17)

因此，在隊規執行效果不彰的情況下，球員認為經常出席練球的人才是團隊的一員，對不常出席的人則是沒有認同感無法將其看作團體成員，甚至影響到球員的參與意願。

就是那些不會來的人上場時間也會很少，但是其實就會變成說我們團隊就是只有我們這些有來的，我們這些人才是一個 team，所以也

就根本沒辦法。(受訪者 D, 04/25)

然而這樣的情形彷彿惡性循環，出席率低的球員因為參與練球的時間不多、運動表現不佳，為了團隊管理及成績教練無法讓該球員上場，球員在沒有團隊參與感也沒有上場的機會下，參與意願更是降低，甚或影響到其他球員在比賽時的體能調節。

我覺得是有點像惡性循環吧，因為不來的人他也不敢用啊，然後不用他不是更不來，所以導致來的人就被操死。(受訪者 A, 04/25)

每個球員的人格特質不同，在團隊中所扮演的角色也不同，教練是不可能以同樣的一種方式對待每一個球員，但好的教練對於每位球員都要給予一視同仁，且公平公正的對待每個球員，以樹立良好的學習典範並建立球員對教練以及團隊的信心和信任（黃永昌、王瑞瑾，2006）。不過 Z 女籃教練在分配上場時間時，球員練球的態度似乎不是唯一考量，能力才是最重要的。球員認為教練表現出的態度是，不論練球再認真沒能力就是不能上場，但只要你有能力如何遲到、請假都沒關係一定有機會上場，一切能力至上。

像有一些人比較少來練球，可是他可能運動能力比較好所以教練就可能想要贏比賽還是會讓這些比較少來練球的人上場，反而那些可能運動能力比較不好，可是練球很勤奮的人反而還是到最後沒有甚麼機會上場，我覺得這是蠻可惜的事情。(受訪者 B, 07/11)

除此之外，雖然平時球員對於這樣的出席率已經習慣，但是對外比賽時遲到的情形依舊，球隊紀律散漫、出席率低的情況，讓球員比賽情緒被破壞、擔心對手是否對自己的球隊觀感不好等，皆使球員感受不到團隊的向心力。過去研究顯示，知覺受到尊重，亦是形成對團體認同的要素之一（陳彥君、許含笑，2013）。

綜上所述，Z 女籃教練領導行為中的管理行為之內涵層面，主要是有訓練計畫、團隊規定等概念。在此層面中球員感受到，教練沒有一個長期完整的訓練計畫，訓練時內容是臨時決定也會突然改變訓練項目，且進行長期集中式訓練時，未規劃訓練內容使訓練效率降低、事倍功半，造成球員的困惑並失去訓練意願，結果與幾位學者研究不符，運動教練應訂定合理且有效率的訓練計畫，適當的訓練計畫是由計畫－執行－考核－檢討－修訂計畫－執行－考核演變而來，依據訓練計畫，每日檢視是否符合訓練計畫的執行（林正常，2002）。同時關於團隊規定，雖有規範但卻未嚴格執行且教練未以公平的態度對待每一個球員，與幾位學者的研究不符，優秀的教練應該以身作則，嚴格要求球員紀律、態度、自我約束及自我管理，團體規範重於個人自由並適時予以監督與調整，以配合團隊的整體行動和發揮個人最佳戰力。

在影響團隊凝聚力方面，教練是團隊發展、運作及訓練的重要人物，也是運動團隊組織最大的資產，其權力分配的公平及公正，皆會影響選手的付出意願及團隊的向心力及凝聚力（陳正專、王志全、巫慧萍，2011）。此外對球員而言，若犯錯的人已受到處罰，對犯錯的人的負面觀感會降低，在相同的團隊規範中，團隊球員對於想法及行為的是非對錯，建立在相同的標準上，如此便能促進團隊的團結和溝通（高三福、李伯倫、謝明輝，2016）。

（四）關懷行為

本研究發現有關 Z 女籃教練領導行為之關懷行為內涵層面包含，建立親密關係、輔導項目等概念，其表現的主要內涵如下：

■ 建立親密關係

教練與選手彼此若能在情感上有高度的相互依賴，例如互相的信任、尊重、重視等，且有強烈的意圖持續維持雙方關係，進而在合作的行為上

有頻繁的互動，即可使團隊成員在完成團隊目標的過程中，形成較高的共識，但是若雙方關係產生不良的結果，如糾紛、表現不佳或滿意度下降等，雙方則會傾向於結束維持關係（黃義翔、聶喬齡，2015）。根據訪談資料，球員普遍知覺跟教練的聯繫只有籃球，在練球以外的時間若沒有和籃球相關的事務雙方並不會經常連絡，教練也不會干涉球員的私人生活。

平常如果沒有公務上的事情是不會經常聯絡，教練不太會把球場上對選手的意見拉到生活上。教練會關心球員在球場上表現狀況，如果表現有異常，教練通常會關心選手生理和心理的狀態，但這種情況需要球員將狀況表現得明顯的時候。（受訪者 C，07/15）

在主動維持關係上，教練平時不太會主動對球員傳達關心，而出現主動詢問的行為時通常是在球員表現出異狀時，例如訓練及比賽時無法做到教練要求的動作、任務，這時教練會詢問球員是否身體不舒服表達關心；或是在球員請假時主動關心球員是否健康出了狀況或遇到什麼困難。

有一年...，那時候教練的態度讓大家有一點灰心……，一個月裡面完全沒有看到教練，都在練一樣的東西，那一個月真的好痛苦嗟，不知道在幹嘛，覺得教練沒有放心思在我們身上，被放生了。（受訪者 B，07/11）

教練指導時間越長，大專球員所知覺到的關懷行為越多，而在教練領導行為中，只有關懷行為能夠有效預測運動表現，也就是說當關懷行為越多，大專籃球員的運動表現就有上升的趨勢（蘇芷筵，2016）。

■輔導項目

教練的訓練與管理方式，除訓練計畫有其重要性之外，也不能疏於照顧球員的日常生活，教練需要對球員的課業以及在生活上遇到的問題進行輔導或是尋求其他的資源幫助球員，一般教練以為外在物質就足以滿足選

手，但選手的心理需求被滿足也是很重要的因素，所以教練還要針對選手的心理狀態進行輔導。有些球員知覺到教練會感受到球員的情緒，並主動採取溫和的方式例如間接的詢問或是做一些舉動關心球員，讓球員感受到教練的善意，但也有球員沒有感受教練有照顧球員的心理情緒。

在比賽場上、練習時的情緒問題，教練則不會在這方面多問，因此也不知道教練是否會注意到這一塊。(受訪者 C，07/15)

在領導調節模式中，選手個別差異變項與情境因素皆會對選手的知覺及選手們的評價產生影響(吳慧卿，2001)。球員的不同所感受到的教練的關懷行為也不同，教練與個球員的交情也是造成上述球員認知差異的因素之一，但是教練基本上都還是會表示對球員的關心，但其程度就因人而異。

如果在交心方面我個人覺得就是隨緣這樣，畢竟教練也是人啦，總會有合跟不合的問題，……如果有因為心理因素不來練球的球員，教練通常也會去特別瞭解一下。(受訪者 A，07/14)

運動員的身體可說是影響運動員表現最基本的因素之一，要在運動場上擁有好的表現，保持身體最佳狀態就是一件很重要的事情(翁小梅、林威秀，2016)。為了讓球員在比賽時身體可以呈現最佳狀態，平時教練就非常的注意球員的身體健康狀況。

除了在球場上的訓練之外，教練會在選手受傷時，幫選手們打電話預約醫生，或是告訴我們該去哪裡看醫生比較有用。(受訪者 F，07/13)

郭志強(2007)說明選手之課業輔導，應隨時與教務等行政部門充分的協調並配合選手之訓練與比賽，安排選手利用課餘時間，聘請專業教

師，實施補救教學或針對個人需求進行個別輔導。由於 Z 大學各科系課業普遍繁重，教練都會無條件協助球員課業或是日常生活所遇到的問題，以表示教練對於球員的課業及各種生活面向還是有相當程度的關心，並實際施以援手親自給予指導或是尋求他人協助。在日常生活方面，由於相較其他球員教練在學校生活時間較長，年紀也比球員長生活經驗比球員多，所以對於球員在生活上所提出的問題，教練都很樂於幫球員解決並且與球員分享許多生活上的資訊。

教練會關心我的課業，問我哪一科需要幫助，她可以找人幫忙。也會問我想打什麼工，到哪個網站可以找到資訊。有時候也會跟我分享美食的資訊。(受訪者 E, 07/17)

綜上所述，Z 女籃教練領導行為中的關懷行為之內涵層面，主要是有建立親密關係、輔導項目等概念。在此層面中球員感受到，除了籃球之外跟教練沒有其他的聯繫，教練不干涉球員的私人生活，也不太會主動對球員傳達關心，但是對於教練所認同是球隊一員的球員則會比較關心、照顧，而教練未出席的長期訓練讓球員感受到被教練忽視。與蘇芷筵(2016)的研究此部分相符，大專選手普遍自認已是成年人有自制能力，故無法接受教練的專制行為，教練也不會干涉球員的私人生活，相反的若是教練對球員表現出關懷的行為可有效幫助球員提升運動表現且教練指導時間越長，大專球員所知覺到的關懷行為越多，大專籃球員的運動表現就有上升的趨勢。

在影響團隊凝聚力方面，黃義翔、聶喬齡(2015)研究指出教練與選手間的關係對團隊凝聚力具有正面的影響，當教練與選手擁有較好的關係時，團隊凝聚力也會隨之提升，且若能營造良好的團隊氣氛更可產生較高的團隊凝聚力。相關研究發現教練若是重視人際間的親和、關懷取向的領導行為，其團隊的凝聚力會較高且關懷行為能夠有效預測運動表現，而運

動表現與團隊凝聚力又有循環的關係存在並且關懷行為能有效預測整體團隊凝聚力 (Carron & Chelladurai, 1982; 許君立、李信良, 2012; 蘇芷筵, 2016; 薛堯舜, 2018)。此外, 賴芳蘭 (2014) 研究結果說明教練若在訓練上只是強調團隊的成績或是球員的運動表現, 而不正視球員的心理需求, 可能會造成教練與球員間的關係不佳, 進而影響到球員的技術層面與訓練意願的提升, 導致整個團隊的凝聚力下降。

(五) 獎勵行為

本研究發現有關 Z 女籃教練領導行為之獎勵行為內涵層面包含, 實際行動、建立認知等概念, 其表現的主要內涵如下:

■ 實際行動

教練若能適時的鼓勵球員的好表現, 讓選手得到好的經驗, 促使球員對團隊有認同感, 球員就會願意為團隊而努力。有些球員知覺到教練很少在公開場合稱讚球員, 且教練較不會在比賽進行中適時與球員說球員的表現讓他滿意, 而是在比賽結束後臨時在場邊大家一起坐下來或是在事後看比賽影片檢討時, 教練才會給予該名球員稱讚, 但是教練稱讚時的口氣不是高昂激動的而是冷靜冷淡, 讓有些球員可能無法知道教練是在稱讚他, 故造成球員在認知上的落差。

如果球員在練習的時候有做好, 而且在比賽時有漂亮的運用出來, 通常教練會直接公開稱讚, 不過就像前面提到的, 教練的稱讚通常比較少不是那種熱情式的而是比較冷靜式的, 所以有的人可能比較無感覺吧。(受訪者 A, 07/14)

球員知覺教練的稱讚大多是在激勵球員, 例如比賽陷入膠著需要鼓舞士氣或是球員們感到疲累而影響到運動表現時, 這時教練才會以與平時冷靜的語氣不同的激動語氣向球員喊話, 讓已經失去比賽集中力的球員重新

打起精神。

我覺得他比較稱讚人的時候是在比如說比賽很膠著的時候，我們那時候通常都會拼防守，如果你防守是成功或是你有那個拼勁，再加上大家的氣氛都起來的時候，教練就會稱讚你，好球就是這樣。（受訪者 C，04/25）

當球員已經承擔責任或超出能力之外時，此時並不適合責備球員，而是適合表示鼓勵及讚賞球員受傷仍奮力防守（張漢宜，2011）。Z 女籃球員知覺教練在球員犯錯時會以鼓勵代替責罵，但是在本章第二節中也有提及，球員無法判斷失誤時教練究竟是會採用指責還是鼓勵的方式，有的時候很溫柔的鼓勵球員、有的時候則是很激動的指責球員，故在失誤時若教練採取消極的方式面對球員，例如不給予球員任何任務，球員會因不被教練重用而心裡感到挫折氣餒。

我在比賽的時候有失誤，教練會鼓勵我下次怎麼做才對，但有時候可能覺得我還有太多不會，就拉開什麼都不做，心裡有時候會有點挫折。（受訪者 E，2017/07/17）

■建立認知

Z 女籃球員知覺教練給予他們的鼓勵讓他們獲得了成就感及自信心。自信心除了可以幫助球員提升專注度、增加努力及堅持等正面情緒之外，還可以有效提高球員在比賽時對於戰術注意力，並影響球員的心理參與動機，以幫助球員完成其目標（季力康、洪聰敏等譯，2008）。

教練適當的鼓勵，可以讓選手在場上更有信心，不管是輕拍選手或是擊掌，對選手來說都是一種肯定。（受訪者 F，07/13）

在這方面教練與球員間的認知存在著落差，可能原因是教練並沒有說

明確切的準則，球員無法得知教練的標準，而不知道標準就不知道教練什麼時候會安慰鼓勵，什麼時候又會責罵指責，在這樣的情況下，若球員無法正確的瞭解猜測到教練的喜愛及標準，即會因為沒有得到教練的稱讚，而無法獲得自信及自我認同感。

教練不會以浮誇式的稱讚法，但他會稱讚你，讓你知道你剛剛做了正確的事，但正確的標準教練和球員之間認知會有落差，所以多數時候球員無法提升對自己能力的認同感，甚至糾正錯誤跟如何做才能更好的建議多過於稱讚。(受訪者 C, 07/15)

綜上所述，Z 女籃教練領導行為中的獎勵行為之內涵層面，主要是有實際行動、建立認知等概念。在此層面中球員感受到教練很少稱讚球員，且稱讚時的口氣偏向冷靜冷淡，而教練稱讚球員時大多是在激勵球員，且在球員犯錯時會以鼓勵代替責罵，與高三福、李伯倫、謝明輝（2016）的研究結果相同，其說明責備或責罵除了指出學生的缺失，最後也要表示對他的期許與鼓勵，期許學生能夠做得好、做得到。但是上述皆因為球員無法判斷教練，造成球員在認知上的落差，此外，球員亦藉由教練的稱讚與否，來建立標準並獲得成就感及自信心。

在影響團隊凝聚力方面，近年教練領導行為越來越偏重鼓勵與讚賞的方式，若球員的態度或行為達到教練所要求的標準，為鼓勵球員於技術的進步及精進，教練應該給予讚賞或獎勵等正向回饋行為，教練若是增加關於正向回饋及讚賞獎勵的行為，球員就越能夠為團隊設定的共同目標而努力，且對於工作凝聚力氣氛的塑造有正面的幫助，進而促使達成團隊目標的凝聚力提升，因此在訓練過程中球員需要從讚賞中獲得肯定進而達成團隊的目標，並透過凝聚更強的團隊合作默契以增進彼此間的關係（賴芳蘭，2014）。許君立、李信良（2012）的研究也都指出正向回饋行為、獎勵行為和團隊凝聚力呈現顯著的正相關，也就是說正向回饋行為及獎勵行

為能有效預測整體團隊凝聚力。

四、結論與建議

(一) 結論

本研究將影響 Z 女籃團隊凝聚力的教練領導行為因素分析、歸納後，分為訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為及獎勵行為等五大項目，以下將分別針對五大項目說明 Z 女籃的教練領導行為與團隊凝聚力之影響情形。

■ 訓練與指導行為

Z 女籃於訓練與指導行為中，教練透過對基本動作的重視、多元訓練方式的運用、球員個人動作修正、訓練及比賽的影片輔助、分組訓練的因材施教等，給予球員大量的訓練指導行為，球員對於教練的訓練指導行為也給予正面的評價，在 Z 女籃中訓練指導行為正面的影響團隊凝聚力，而問題在於教練無法給予球員確切的指令及指導，使球員對教練的信任感降低，進而對團隊凝聚力及運動表現有負面的影響。

■ 溝通行為

Z 女籃於溝通行為中，教練願意與球員建立溝通，在訓練及檢討時球員皆可以發表意見，教練也會聆聽思考球員所提出之建議並給予回應、回饋，與球員擁有良性的雙向溝通，可增加球隊內球員與教練及球員相互之間的信任感、球員對團隊的認同感及歸屬感，對於運動表現及團隊凝聚力有正面的影響。但是比賽時，壓力大的教練無法處理自我的情緒，以激烈的情緒及較重的口氣與球員溝通，因而影響球員的情緒甚至整體團隊氣氛，對於團隊凝聚力有負面的影響。

■管理行為

Z女籃於管理行為中，教練無法有效的規劃訓練計畫，使訓練效率降低、事倍功半，球員降低訓練意願，而球隊沒有一套完整的規範，只有請假及遲到和缺席等相關規定，且教練未以身作則並嚴格執行，以放任的方式管理球隊，球隊內球員與教練及球員相互之間缺乏連結，而教練沒有用公平公正的態度對待每一個球員，更加劇了此情形，造成球隊組織結鬆散、整體凝聚力低落，對於團隊凝聚力有負面的影響。

■關懷行為

Z女籃於關懷行為中，教練跟球員間的聯繫只有籃球，對於籃球以外的事務並不關心，但對於他所認同的球員會較主動的表達關懷，與其擁有較好的互動關係，且這些球員通常是不常缺席訓練的球員或是能力較好的球員，故只有常來練球的幾位球員展現較強的團隊凝聚力。而教練對於球員不論是心理、身體或課業還是日常生活，所給予的幫助皆可以幫助其與球員建立良好的關係，進而正面的影響團隊凝聚力。但是團隊成員中還有其他不被教練關心的球員，這些球員無法知覺到教練的關懷，即會對團隊無法產生認同感影響團隊氣氛，進而對團隊凝聚力有負面的影響。

■獎勵行為

Z女籃於獎勵行為中，教練的行為相較於稱讚較多的是鼓勵球員，以鼓勵代替責罵，提升球員的自信心及成就感，正向的回饋行為可正面的影響團隊凝聚力，而稱讚時的冷淡口氣及無法瞭解教練要求的標準，造成球員無法判斷教練態度以及認知上的落差，影響球員知覺到較少的鼓勵行為，沒有正面的影響團隊凝聚力。

(二)建議

根據本次研究結果，研究者將建議分為實務與學術上之建議，提供後續研究者之研究，同時也可作為相關研究人員研究參考之方向。

■實務建議

以專職教練，專心致志。若非專任教練，教練本身有許多除了球隊以外的事情需要處理，所以無法將所有的時間都分配給球隊。且教練必須擁有鐵的紀律，以身作則，例如遲到及缺席的懲罰等，公平公正的對待每一個球員，不因球員的能力而有特別待遇，對於全體球員一視同仁，有效減少缺席情形，並可透過相關規定，例如違反隊規嚴重者退隊等規定，剔除沒有與球隊成員擁有共同目標，沒有想和大家一起努力的人，避免由於少數不將心思放在校隊的成員影響整體到全體團隊成員，以建立良好的團隊紀律並維持團隊氣氛，提高團隊成員間的相互認同感。致使以教練自身作則，樹立模範，讓球員在有紀律的團隊中學習，並對本自身團隊產生認同感，藉由提高團隊成員間及對自我團隊的認同感以提升團隊凝聚力。最後，教練領導有愛是相當重要，需關懷球員與適時鼓勵，給予球員正面的回饋，藉著與球員間的良好互動以增強球員自信心及成就感、提高球員對於教練的信服度並促進球員與教練間的默契，進而使球員能在訓練時更加投入，發揮團隊精神共同努力達成目標。然而新加入之球員，對於球隊的訓練及人事物比較陌生，故球隊教練及學姐必須多聯絡、關懷及關心新球員，讓新球員能更快的適應、融入團隊，以增加新球員持續參與球隊的意願，否則新球員就容易因不適應而退出校隊。

■學術建議

探討教練領導行為及團隊凝聚力之研究相當多，但是鮮少使用質性研究方法，且使用量化研究無法深入瞭解球員在教練領導行為過程中所感受的團隊凝聚力變化，而大多數質性研究皆專門探討教練領導行為，鮮少探討教練領導行為如何影響團隊凝聚力，因此未來可在此議題上多加著墨，使在探討團隊凝聚力時，得以歸納相關之起因同時提出解決問題之建議。

引用文獻

- 王重欽（2011）。《不同球類運動教練領導行為對選手滿意度與運動表現關係之研究》（未出版碩士論文）。正修科技大學，高雄市。
- 吳慧卿（2001）。《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》（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 李仁佐（2011）。〈淺談運動教練之領導行為〉。《學校體育》，126，119-124。
- 李良禹、孫衙聰（2013）。〈教練領導行為與領導信任對團隊凝聚力之相關研究—以北區運動代表隊為例〉。《萬能學報》，35，119-128。
- 李柳汶（2003）。《大學院校跆拳道教練領導行為與團隊凝聚力關係之研究》（未出版碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 周海濤、李永賢、張蘅（譯）（2009）。《個案研究：設計與方法》。臺北市：五南圖書。（Yin R. K., 2003）
- 季力康、洪聰敏、高三福、張育愷、黃英哲、黃崇儒、廖主民、盧俊宏（譯）（2008）。《競技與健身運動心理學》。臺北市：禾楓。（R. S. Weinberg & D Gould）
- 林正常（2002）。《運動科學與訓練：運動教練手冊》（增訂三版）。臺北縣：銀禾文化。
- 林佩璇（2000）。《質的教育研究方法》。高雄市：麗文。
- 翁小梅、林威秀（2016）。〈不同年齡族群之籃球運動傷害風險探討〉。《中華體育季刊》，30(4)，287-294。

- 高三福、李伯倫、謝明輝（2016）。〈教練的領導威權、體罰、管教與責備：零體罰的思考〉。《中華體育季刊》，30(3)，229-236。
- 高錦勝、張書榮、方信淵（2009）。〈團隊凝聚力之研究趨勢回顧研究〉。《美和休閒運動保健學報》，2，144-160。
- 張漢宜（2011）。〈這樣罵才對〉。《天下雜誌》，450，294-296。
- 教育部體育署（2013）。《學校運動教練手冊》。臺北市：教育部體育署。
- 許子淵、張艾君、張志銘、趙宸坤、張世沛（2017）。〈教練領導與團隊凝聚力對羽球選手滿意度之研究〉。《運動休閒餐旅研究》，12(3)，16-30。
- 許君立、李信良（2012）。〈臺中市國小籃球隊選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究〉。《人文暨社會科學期刊》，8(2)，73-85。
- 郭志強（2007）。〈學校運動代表隊組訓考量因素〉。《臺大體育》，47，13-22。
- 陳水源（2013）。《人類歷史與文明的演進：自由民主人權的體驗》。新北市：旺文社。
- 陳正專、王志全、巫慧萍（2011）。〈運動團隊領導權力分散之探析〉。《運動研究》，20(1)，61-73。
- 陳向明（2002）。《社會科學質的研究》。臺北市：五南圖書。
- 陳明宏（2013）。〈大專校院籃球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之關係研究〉。《中原體育學報》，2，82-89。
- 陳彥君、許含笑（2013）。〈提升工作團體認同：探討轉換型領導與部屬性格之角色〉。《人力資源管理學報》，13(2)，73-100。
- 陳景星（2006）。〈教練領導哲學〉。《國民體育季刊》，35(3)，82-85。
- 鈕文英（2014）。《質性研究方法與論文寫作》。臺北市：雙葉書廊。
- 黃永昌、王瑞瑾（2006）。〈探討團隊運動教練領導能力〉。《大專體育》，84，113-119。

- 黃惠芝(2008)。〈不同運動項目知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究〉。
《嘉大體育健康休閒期刊》，7(1)，145-156。
- 黃義翔、聶喬齡(2012)。〈教練－選手關係在教練決策領導行為與團隊
凝聚力關係中的中介效果探討〉。《臺灣運動心理學報》，12(1)，19-
38。
- 黃義翔、聶喬齡(2015)。〈教練－選手關係在家長式領導行為與團隊凝
聚力關係間的中介角色〉。《大專體育學刊》，17(2)，203-219。
- 潘淑滿(2003)。《質性研究：理論與應用》。臺北市：心理。
- 鄭志富(1997)。〈運動教練的領導行為研究取向〉。《中華體育季刊》，
11(1)，22-31。
- 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
79 學年度大專男子排球國手選拔賽之球隊為例〉。《中華民國大專
院校體育總會八十年度體育學術研討會報告書》，235-252。
- 盧俊宏(1994)。《運動心理學》。臺北市：師大書苑。
- 盧俊宏、廖主民、季力康(譯)(2008)(原作者：Sophia Jowett & David
Lavallee 編)。《運動社會心理學》。臺北市：師大書苑。
- 賴芳蘭(2014)。《屏東縣國中球類運動選手知覺教練領導行為及其選手
運動自信心與團隊凝聚力關係之研究》(未出版碩士論文)。國立屏
東教育大學，屏東市。
- 薛堯舜(2018)。〈大專足球運動代表隊教練領導行為、團隊衝突處理方
式、運動承諾、團隊凝聚力影響之研究〉。《運動休閒管理學報》，
15(4)，54-67。
- 蘇芷筵(2016)。《大專籃球選手知覺教練領導行為與依附行為對運動表
現之預測》(未出版碩士論文)。國立台灣師範大學，臺北市。
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology.
Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and consideration. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-131.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. London, ON: Spodym.
- Carron, A. V. & Chelladurai, P. (1982). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16(2), 21-43.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics (3rd ed)*. Oxford, England: Harper + Row.
- Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Heuzw, P., Raimbault, N. & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal Sports Science*, 24 (1), 59-68.
- Schinke, R. J., McGannon, K. R., Battochio, R. C. & Wells, G. D. (2013). Acculturation in elite sport: a thematic analysis of immigrant athletes and coaches. *Journal of sports sciences*, 31(15), 1676-1686.