

- Horn, T. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology*, pp.309-354. Champaign, IL: HK.
- Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. *Journal of Sport Behavior*, 10, 157-166.
- Terry, P. C., & Howe, B. L. (1984). Coaching preferences of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9, 188-193.
- Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychology*, 5, 41-54.

Physical Education of  
National Chung Hsing University  
Vol.7, PP.155-165 (2003, 9)

興大體育  
第七期，頁 155-165 (民 92.9)

## 先發與替補選手知覺教練領導行為、 內在動機與滿意度之相關研究

王耀聰、馬君萍

### 摘要

本研究主要目的在探討(一)先發與替補選手知覺教練領導行為對教練滿意度的預測情形。(二)先發與替補選手知覺教練領導行為對選手內在動機的預測情形。受試者為參與九十一年度全國女子壘球甲組秋季錦標賽之女子壘球選手，計有 12 隊，共 199 人。其中，先發球員 113 人，替補球員 86 人。所有受試者被要求填寫基本資料、運動領導量表、內在動機量表和滿意度量表。

統計方法以多元逐步迴歸方法分析所有資料。研究結果顯示：(一)先發選手知覺教練的社會支持的行為、專制的行為和獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手對教練的滿意度；而替補選手知覺教練的社會支持的行為可有效預測替補選手對教練的滿意度。(二)先發選手知覺教練的獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手的內在動機；替補選手知覺教練的訓練與教學的行為可有效預測替補選手的內在動機。

最後，本研究亦根據研究結果，提出具體建議，以提供教練選手及未來研究參考。

關鍵字：先發與替補選手、教練領導行為、內在動機、滿意度。

### 壹、緒論

#### 一、研究動機

在運動領域中，教練的領導行為可說是最常被探討，但也是最不容易瞭解的一種心理現象 (Case, 1987)。早期有關領導的研究，主要以特質論和行為論的

方法，試圖找出有效率領導者所擁有的共同人格特質或特定行為（鄭志富，民86）。然而，由於特質論和行為論的方法無法確實解釋有效率的領導者所應具備的人格特質與行為。研究領導的學者們（Fiedler, 1967；Hersey & Blanchard, 1977；House, 1971）發現，情境因素配合適當的領導行為方能產生最有效率的領導者。

綜合過去一些情境領導理論，Chelladurai and Carron（1978）提出多元領導模式在運動領域中探討教練的領導行為。在此模式中 Chelladurai and Carron（1978）指出，前因變項（情境特質、領導者特質和團隊成員特質）、領導行為（被要求的行為、實際的行為和喜愛的行為）與情境因素的交互作用會影響結果變項（成績表現和滿意度）。而情境因素包括運動項目、選手成熟度、團隊目標和男、女性別等差異。Hersey and Blanchard（1977）指出，選手成熟度包括選手設定目標的經驗與能力及對運動相關知識與技巧的掌握能力等。在團隊運動中，因上場人數限制而有先發上場與替補上場之選手。一般而言，先發選手大部分都是球隊的主力球員，而替補球員上場機會相對較低，此種差異有可能影響教練對此兩種不同身分選手有不同的待遇。從過去的研究（Garland & Barry, 1988）發現，先發與替補選手對教練領導行為有不同的知覺。然而，過去研究甚少探討先發與替補選手對教練領導行為與滿意度之關係。因此，本研究動機之一即以多元領導模式為核心，探討先發與替補選手知覺教練領導行為對其滿意度的預測情形。

動機是影響個體在不同情境當中持續或中止活動的重要因素（黃金柱，民76；盧俊宏，民84）。在運動領域當中，如何強化選手持續參與運動的動機一直是學者和教練們所深切關心的議題。從認知評價理論（Deci & Ryan, 1985）的觀點來看，造成運動員持續或中止活動的因素主要是受個體內在動機與外在動機所影響。所謂內在動機是指個體從事某些行為的動力源自於自身的意願，而外在動機是指個體從事某些行為的動力源自於環境中外在力量刺激（盧俊宏，民84）。其中，內在動機更是維持運動員持續參與運動的主要動力（Stipek, 1993）。Deci and Ryan（1985）認為，個體內在動機會受本身的知覺能力與自我決定所影響。除了運動員本身的知覺能力與自我決定會影響其本身的內在動機外，另一個最直接影響的因素就是教練。教練領導行為是一種人際互動的過程，此種互動過程會影響選手滿足感與參與動機（Chelladurai, 1989）。從過去實證研究（何全進，民90；馬君萍，民88；莊豔惠，民86）中發現，教練領導行為可有效預測選手內在動機。然而，過去的研究甚少探討團隊中不同先發與替補選手知覺

的教練領導行為對其內在動機的影響。因此，本研究的第二個研究動機即在探討先發與替補選手知覺教練領導行為對其內在動機的預測情形。

## 二、研究目的

根據上述之研究動機，本研究以國內甲組女子壘球選手為施測對象，探討先發與替補選手知覺教練領導行為、內在動機與滿意度間之關係。因此，本研究之目的有：

- （一）探討先發與替補選手知覺教練領導行為對選手滿意度之預測情形。
- （二）探討先發與替補選手知覺教練領導行為對選手內在動機之預測情形。

## 三、名詞解釋

- （一）先發與替補選手：本研究中先發與替補球員的操作定義是指選手在最近幾場比賽中是否為先發球員的身份而定，若選手為先發下場的球員則定義為先發選手，若非先發下場的選手則定義為替補選手。
- （二）知覺教練領導行為：指選手對教練實際所展現出的領導行為知覺，本研究知覺教練領導行為是指運動員由知覺版運動領導量表（陳其昌，民82）中的得分來表示。運動員在每一種領導行為的平均得分越高，代表選手對教練的此種領導行為知覺越高。
- （三）內在動機：係指選手參與運動的內在因素。本研究之內在動機是指選手由運動動機量表（陳美燕，民84）中之內在動機分量表得分高低表示，得分越高表示選手參與運動之內在動機越高。
- （四）滿意度：指選手對其教練的領導行為滿意程度。

## 貳、研究方法

### 一、研究對象

本研究之研究對象為參加中華民國九十一年度中央獅子盃全國女子壘球甲組秋季錦標賽之女子壘球選手（共12隊）。問卷共發出240份，回收217份，其中18份因資料填寫不完全而不予採用。因此，實際用來統計分析之有效問卷共計199份，佔回收問卷之91.71%，其中先發選手共113人，替補選手共86人。

## 二、研究工具

本研究中所使用的工具包括：運動領導量表（陳其昌，民 82）、運動動機量表（陳美燕，民 84）和滿意度量表，分述如下：

### （一）運動領導量表

本研究引用陳其昌於民國八十二年根據 Chelladurai and Saleh (1980) 所編製的運動領導量表「Leadership Scale for Sport」簡稱 (LSS) 翻譯改編而來。翻譯後的運動領導量表共有 35 題，用來測量五種教練領導行為：訓練與教學的行為 (9 題)、民主的行為 (5 題)、專制的行為 (6 題)、社會支持的行為 (8 題) 和獎勵和讚賞的行為 (7 題)。本量表在信度測試方面，陳其昌 (民 82) 採用 Cronbach's alpha 信度測試方法及間隔兩週的重測信度方法對翻譯後的運動領導量表作內在信度與整體信度的測試。結果顯示，在訓練與教學的行為、民主的行為、專制的行為、社會支持的行為及獎勵和讚賞的行為之 Cronbach's alpha 係數分別為 .89、.75、.80、.85、.78，而重測信度係數分別為 .63、.62、.70、.70、.58。由上述結果顯示，翻譯後的運動領導量表擁有可接受的信度。而本量表在效度測試方面，陳其昌 (民 82) 以因素分析法來分析運動領導量表的效度，結果顯示運動領導量表擁有良好的建構效度。

### （二）運動動機量表

本研究是採用陳美燕 (民 84) 根據 Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson and Blais (1995) 編製之運動動機量表 (The Sport Motivation Scale, 簡稱 SMS) 翻譯修訂而來。翻譯後中文版之運動動機量表共有 23 題，包含三種分量表，分別為內在動機 (13 題)、外在動機 (6 題) 和無動機 (4 題)。在量表的信度測試方面，陳美燕 (民 84) 採用 Cronbach's alpha 信度測試方法檢視量表的信度，結果顯示內在動機、外在動機和無動機三個分量表的信度係數分別為 .93、.81 和 .67，具有可接受之信度。至於效度測試方面，陳美燕 (民 84) 採用探索性因素分析和驗證性因素分析方法來考驗量表的效度，結果顯示運動動機量表具有良好的建構效度。而本研究中，選手的內在動機即採用運動動機量表中之內在動機分量表來測量。

### （三）滿意度量表

本研究中滿意度的測量是以一個問題要求選手回答其對目前教練滿意程度。量表回答採利氏九點量尺作答，從 1 表示非常不滿意到 9 表示非常滿意。

## 三、施測過程

本研究利用九十一年度全國女子壘球甲組秋季錦標賽比賽期間 (九十一年十一月二十日至二十五日)，經徵求各隊教練同意後寄發給各隊教練或管理，請各隊教練或管理於賽後發給選手填寫。同時於問卷中說明研究的目的，問卷的答案沒有所謂的對或錯，請選手依個人的感受填寫，填寫的資料僅供研究之用。

## 四、資料處理

本研究採用 SPSS10.0 for Windows 之統計套裝軟體進行分析，考驗研究問題上所使用的統計方法如下：

- (一) 以多元逐步迴歸方法，探討先發與替補選手知覺教練領導行為對滿意度的預測情形。
- (二) 以多元逐步迴歸方法，探討先發與替補選手知覺教練領導行為對內在動機的預測情形。
- (三) 本研究統計顯著水準定為  $\alpha < .05$ 。

## 參、結果與討論

### 一、先發與替補選手知覺教練領導行為對選手滿意度之預測情形

本節主要在探討先發與替補選手所知覺的教練領導行為對選手滿意度的預測情形，分別以「先發」與「替補」選手滿意度為效標變項，而以「先發」與「替補」選手知覺教練領導行為的五個變項 (訓練與教學的行為、民主的行為、專制的行為、社會支持的行為、獎勵和讚賞的行為) 作為預測變項，並以多元逐步迴歸方法分析五個預測變項對選手滿意度的預測情形。

#### （一）先發選手知覺教練領導行為對滿意度的預測

由表一的結果顯示，五個預測變項中知覺社會支持的行為、知覺專制的行為和知覺獎勵和讚賞的行為是預測先發選手對教練滿意度的主要預測變項，而知覺社會支持的行為對教練滿意度有較高的預測力。結合這三個主要預測變項的決定係數為 .382。亦即，選手對教練滿意度有 38.2% 是受知覺社會支持的行為、知覺專制的行為和知覺獎勵和讚賞的行為所影響。此外，從迴歸係數的正負值可看出，當先發選手知覺教練展現出較多的社會支持和獎勵和讚賞的行為，且展現較少專制的行為時，先發選手對教練的滿意度會越高。

表一 先發選手知覺教練領導行為對滿意度的多元逐步迴歸分析摘要表

投入 順序	預測變項	原始迴歸 係數 b	標準化迴歸 係數 Beta	決定係數 Rsqr	累積決定 係數 Rsqr Cum	F 值
1	社會支持	1.375	.320	.288	.288	44.968*
2	專制的行為	-.926	-.271	.071	.359	30.878*
3	獎勵和讚賞	.961	.227	.023	.382	22.485*
	截距	1.843				

\*p&lt;.05

## (二) 替補選手知覺教練領導行為對滿意度的預測

由表二的結果顯示，五個預測變項中知覺社會支持的行為是預測替補選手對教練滿意度的唯一預測變項，而其對教練滿意度的決定係數為.262。也就是說，替補選手對教練的滿意度有 26.2% 是受選手知覺教練的社會支持的行為所影響。而從迴歸係數正負值可看出，當替補選手知覺教練所展現的社會支持的行為越高，其對教練的滿意度會越高。

綜合本節之研究結果發現，對於先發與替補球員而言，知覺教練所展現的社會支持的行為是選手滿意度的主要預測變項。也就是說，當先發與替補球員知覺教練關心她們的個人需求，且重視團隊間球員相處的氣氛時，不管先發與替補選手的滿意度會越高。此結果大致支持王耀聰與馬君萍(民91)、李建平(民91)、李炯煌(民91)、馬君萍(民88)、陳玉娟(民84)和 Schliesman(1987)等之研究結果。此外，對先發選手而言，教練的專制的行為會對選手產生負面的影響。亦即，當教練過度展現個人的權威性時，會降低選手的滿意度。最後，本研究亦發現，教練的獎勵和讚賞的行為會提昇先發選手的滿意度。因此，要提昇先發選手滿意度，教練在平時的訓練或比賽中，當選手有好的表現時要適時給予獎勵和讚賞。

表二 替補選手知覺教練領導行為對滿意度的多元逐步迴歸分析摘要表

投入 順序	預測變項	原始迴歸 係數 b	標準化迴歸 係數 Beta	決定係數 Rsqr	累積決定 係數 Rsqr Cum	F 值
1	社會支持	2.561	.512	.262	.262	29.870*
	截距	-1.641				

\*p&lt;.05

## 二、先發與替補選手知覺教練領導行為對選手內在動機之預測情形

本節主要在探討先發與替補選手所知覺的教練領導行為對選手內在動機的預測情形，分別以「先發」與「替補」選手內在動機為效標變項，而以「先發」與「替補」選手知覺教練領導行為的五個變項(訓練與教學的行為、民主的行為、專制的行為、社會支持的行為、獎勵和讚賞的行為)作為預測變項，並以多元逐步迴歸方法分析五個預測變項對選手內在動機的預測情形。

## (一) 先發選手知覺教練領導行為對內在動機的預測

由表三的結果顯示，五個預測變項中知覺獎勵和讚賞的行為是預測先發選手內在動機的唯一預測變項，而其預測內在動機的決定係數為.194。亦即，先發選手持續參與運動訓練的內在動機有 19.4% 是受選手知覺教練的獎勵和讚賞的行為所影響。從迴歸係數正負值可看出，當先發選手知覺其教練展現較多的獎勵和讚賞的行為時，選手繼續參與運動訓練的內在動機會越高。

上述結果應該可從認知評價理論(Deci & Ryan, 1985)的觀點來解釋，Deci and Ryan(1985)指出，外在酬賞、個體知覺能力與自我決定過程會影響個體參與活動的內在動機。其中，外在酬賞有可能正面增強或負面減低選手內在動機，端看選手對外在酬賞的知覺是來自「訊息面」或「控制面」而決定。當選手參與動機受外在酬賞所控制(控制面)時，會減低其參與活動的內在動機。相反的，若選手發覺外在酬賞是對自己能力的肯定時，則外在酬賞會增強選手內在動機，因為選手所獲得的訊息是外在酬賞會提昇本身的自我價值(訊息面)。本研究發現，先發選手知覺教練的獎勵和讚賞行為會正面增強選手的內在動機，應該可以從上述的「訊息面」來解釋。根據 Chelladurai and Saleh(1980)的說法，教練的獎勵和讚賞行為是指當選手有好的成績表現時教練所給予的讚賞和報酬的行為。本研究中，選手知覺教練所給予的獎勵和讚賞的訊息應該是教練在肯定其能力，因此增強了選手繼續參與訓練的內在動機應是合理的解釋。

表三 先發選手知覺教練領導行為對選手內在動機的多元逐步迴歸分析摘要表

投入 順序	預測變項	原始迴歸 係數 b	標準化迴歸 係數 Beta	決定係數 Rsqr	累積決定 係數 Rsqr Cum	F 值
1	獎勵和讚賞	1.027	.440	.194	.194	26.696*
	截距	1.922				

\*p&lt;.05

## (二) 替補選手知覺教練領導行為對內在動機的預測

由表四的結果顯示，五個預測變項中知覺訓練與教學的行為是預測替補選手內在動機的唯一預測變項，而其決定係數為.099。也就是說，替補選手持續參與運動的內在動機有 9.9% 是受選手知覺其教練所展現的訓練與教學的行為所影響。從迴歸係數的正負值來看，當替補選手知覺其教練展現較多的訓練與教學的行為時，替補選手繼續參與運動訓練的內在動機會越高。

在運動團隊中，教練在決定先發或替補選手名單時，首先考量的因素可能是看選手對技術掌握的精熟度來決定，技術較佳或能力較高者往往會在先發的名單中，而技術較差或能力較低者只能擔任替補的角色。對替補選手而言，要爭取上場比賽的機會只有在訓練中不斷提昇自己的技術，而教練的訓練與教學的行為即是教練對選手技術與戰術的指導。因此，本研究結果發現當替補選手知覺教練所展現的訓練與教學的行為越多時，會提昇其持續參與運動訓練的內在動機應是合理的結果。

表四 替補選手知覺教練領導行為對選手內在動機的多元逐步迴歸分析摘要表

投入 順序	預測變項	原始迴歸 係數 b	標準化迴歸 係數 Beta	決定係數 Rsqr	累積決定 係數 Rsqr Cum	F 值
1	訓練與教學	.717	.314	.099	.099	9.181*
	截距	2.834				

\*p<.05

## 肆、結論與建議

### 一、結論

- (一) 對先發選手而言，知覺教練的社會支持的行為、專制的行為和獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手的滿意度；對替補選手而言，知覺教練的社會支持的行為可有效預測替補選手的滿意度。
- (二) 對先發選手而言，知覺教練的獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手繼續參與訓練的內在動機；對替補選手而言，知覺教練的訓練與教學的行為可有效預測替補選手繼續參與訓練的內在動機。

### 二、建議

- (一) 本研究以國內女子壘球選手為對象所進行的研究發現，先發選手知覺教練的社會支持的行為、專制的行為和獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手的滿意度。而替補選手知覺教練的社會支持的行為可有效預測替補選手的滿意度。因此，為提昇選手滿意度，建議教練在平常訓練中應多關心選手們的個別需求，且重視團隊間球員相處的氣氛，盡量少展現個人的權威性，在選手有良好的表現時應適時給予讚賞。
- (二) 本研究發現，先發選手知覺教練的獎勵和讚賞的行為可有效預測先發選手持續參與訓練的內在動機。而替補選手知覺教練的訓練與教學的行為可有效預測替補選手持續參與訓練的內在動機。因此，為提昇選手持續參與運動訓練的內在動機，教練應注意先發與替補選手的差異性，適時調整自己的領導行為。畢竟，目前的替補選手有可能成為未來球隊的先發主力球員。
- (三) 本研究以國內女子壘球選手為對象進行的研究發現，教練的不同領導行為會影響球隊中先發與替補選手的滿意度與內在動機。過去國內、外的相關研究並不多，建議往後的研究可繼續就此一方向進行研究，了解同一球隊中可能因技術成熟度不同而存在的先發與替補球員間的需求差異性，提供教練作為訓練上的參考。

## 參考文獻

- 王耀聰、馬君萍 (民 91)：教練領導行為與滿意度之相關研究。2002 年體育、健康與休閒發展趨勢研討會論文集，214-221 頁。
- 何全進 (民 90)：籃球選手目標取向、教練領導行為與運動動機之相關研究。國立台灣體育學院體育研究所碩士論文。(未出版)
- 李建平 (民 91)：大專網球優秀選手對教練領導行為與訓練滿意度之研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文 (未出版)。
- 李炯煌 (民 91)：教練領導行為與教練-選手關係滿意度之相關研究。大專體育學刊，4 卷 2 期，67-77 頁。
- 馬君萍 (民 88)：女子排球運動員知覺教練領導行為、知覺運動動機氣候、滿意度和內在動機之相關研究。國立體育學院碩士論文 (未出版)。

- 陳玉娟 (民 84): 台灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文 (未出版)。
- 陳其昌 (民 82): 排球教練領導行為對團隊凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究。國立體育學院碩士論文 (未出版)。
- 陳美燕 (民 84): 運動動機量表之信度與效度分析。國立體育學院論叢, 5 卷 2 期, 185-196 頁。
- 莊艷惠 (民 86): 教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響。國立體育學院碩士論文 (未出版)。
- 黃金柱 (民 76): 現代運動心理學與教練指導。台北: 師大書苑。
- 鄭志富 (民 86): 運動教練領導行為研究。台北: 師大書苑。
- 盧俊宏 (民 84): 運動心理學 (二版)。台北: 師大書苑。
- Case, B. (1987). Leadership behavior in sport: A field test of the situational leadership theory. International Journal of Sport Psychology, 18, 256-268.
- Chelladurai, P. (1978). Manual for the Leadership Scale for Sports. Unpublished manuscript. University of Western Ontario, London, Canada.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). Leadership. Ottawa: Sociology of Sport Monograph Series, Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Journal of Sport Psychology, 2, 34-45.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Garland, D. J., & Barry, J. R. (1988). The effects of personality and perceived leader behavior on performance in collegiate football. The Psychological Record, 38, 237-247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). Management of Organizational Behavior (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Tuson, K. M., & Blais, M. R. (1995).

- Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The sport Motivation Scale (SMS). Journal of Sport and Exercise Psychology, 17, 35-53.
- Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. Journal of Sport Behavior, 10, 157-166.
- Stipek, D. J. (1993). Motivation to learn: from theory to practice. Boston: Allyn & Bacon.