

國小乒乓球隊內部組織衝突因素之研究

謝明輝／國立政治大學
吳昇光／中國醫藥學院

壹、前言

在整個社會環境中，衝突(conflict)是隨處可見的，雖然在衝突的過程中，經常帶著不愉快的色彩，但衝突對個體的發展及社會的建構卻有著重要的影響(Duquin, 1984; Giddens, 1984; Kriesberg, 1973; Nixon & Frey, 1996)。在乒乓球運動的社會環境與團隊中，個人為彰顯出高超球技以及家長們為鞏固小球員在球隊團體裡的地位，有時不惜與教練或其他家長針鋒相對，衍生之問題將影響到球隊和諧、球員間互相猜忌，嚴重者將造成球隊瓦解，進而使球員經常在此類衝突事件中受到傷害，這易造成球員在球技及行為之負面影響(Matejko, 1987)。

造成球隊內部組織衝突之可能原因，經常是由於家長、教練、球員及學校等相關社會因子(social agent)互動不良而產生之結果(Coakley, 1994; Nixon & Frey, 1996)，但有關這方面之議題，國內過去未有任何深入的探討與研究；整體而言，教練對於國小球隊之組成及球員球技和行為塑造具有很大的影響力(Nixon & Frey, 1996)，但當教練權力過大、濫用權力或個人特質不佳時，很容易因此而

與球員、學校及家長造成互動不良，進而使球隊直接或間接產生問題，如此易造成球隊成績不佳，球員及家長對球隊認同度降低等等問題；另外，家長干預過多也可能使球隊和諧或教練權威受到影響；再加上近年來充裕的物質生活及許多外在的誘因，是否也使得國小球員欲全力投入辛苦的運動訓練減少，這些價值性的因素也或多或少造成了家長與教練的衝突(Nixon & Frey, 1996)。

基於如此，深入探討造成球隊內部組織衝突甚為重要，因此本文研究之目的在於探討造成國小乒乓球隊內部組織衝突之可能性因素。本篇研究將強調在分析家長性因素、教練性因素、選手性因素、價值性因素及其它可能之影響因素，期望藉此研究結果以減少球隊內部衝突之產生。

貳、研究方法

一、調查對象

本研究是以參加第三十三屆國語盃乒乓球錦標賽全國各縣市國民小學乒乓球教練為研究對象，總計 67 位教練為本研究之間卷對

象，其中 55 位教練填寫並擲回問卷，回收率為 82.09%，所有受試者之個人資料見表一。

另外為設計本篇研究之問卷，作者與 8 位國小乒乓球隊教練進行面對面之訪談，並配合相關文獻來建構問卷之問題。

二、方法與步驟

本研究之資料收集為兩階段，第一採用人類學(anthropology)深入訪談法之方式以了解經常造成乒乓球隊內部組織衝突之可能原因，8 位於台北縣市之乒乓球教練被進行面對面之訪談並使用錄音機進行全程錄音，之後作者整理出訪談之內容；第二階段使用問卷之方式，問卷之內容含蓋受試者個人資料以及其對乒乓球隊內部衝突之十七個問卷問題進行回答；問卷問題之設計主要根據過去研究之少數文獻，以及先前訪談之結果所完成，為增進本篇問卷之效度，兩名具社會學背景之教授深入過目、訂正，作者根據其意見進行修改，以確定此問卷每一問題明確清楚；並且以 8 位教練做了重複信度檢驗($r=0.92$)。

三、問卷內容

經系統性建構之本研究問卷，其內容包括收集受試者個人資料，其含蓋年齡、性別、帶隊年資、教育程度、個人乒乓球資歷、教練資格、教練編制、以及每週訓練時數。至於有關乒乓球隊內部組織衝突之十七個問題，則屬詢問家長性因素、教練性因素、選手性因素、價值性因素及其它可能之

影響因素等問題。

四、資料分析與統計方法

回收之 55 份問卷中，以 SPSS 8.1 版統計軟體進行資料分析，其中以描述統計方式說明內部衝突之因素，以卡方檢定分別比較“資深、資淺教練”，“有無正式證照之教練資格”及“是否為體育科系畢業之教練”對於內部組織衝突因素之差異，所有推論統計皆設定為 $p < 0.05$ 。

表一、受試者基本資料表

	特質	次數	百分比
性別	男	40	72.7
	女	15	27.3
年齡	20-29	17	31.5
	30-39	14	25.9
	40-49	12	22.2
	50 以上	11	20.4
帶隊年資	1-5	26	50.0
	6-10	10	19.2
	11-15	7	13.5
	16 以上	9	17.3
教育程度	碩、博士	2	3.7
	大學、專科	47	87.0
	高中	5	9.3
擔任教練之年資	1-5	29	53.7
	6-10	11	20.4
	11-15	5	9.3
	16 以上	9	16.7
過去比賽之最高成績	亞、奧運比賽	1	2.4
	國際邀請賽或公開賽	3	7.1
	全國運動會	13	31.0
	全國大專運動會	11	26.2
	地區性比賽	10	23.8
其他	4	9.5	
目前之教練資格	國家級 (A 級)	7	13.5
	省 級 (B 級)	23	44.2
	縣 級 (C 級)	0	0.0
	未有正式教練證照	22	42.3
專業體育科系畢業	是	21	38.9
	不是	33	61.1
在學校之編制	屬專任教師	29	53.7
	屬專任教練	9	16.7
	屬外聘教練	10	18.5
	其他	6	11.1
球員平均每週訓練之總時數	6 小時以內	10	18.2
	7 小時-12 小時	4	7.3
	13 小時-18 小時	13	23.6
	19 小時-24 小時	18	32.7
	25 小時-30 小時	10	18.2

參、結果與討論

本研究之結果與討論將分為兩個部分，第一為造成球隊內部組織衝突因素之探討，第二為不同特質條件之教練其在影響因子之比較。

一、造成球隊內部組織衝突因素之探討

(一)家長性因素

經由表二分析來看，在“家長過度熱衷影響教練權威”部分，非常同意及同意佔了61.1%，由此可見大多數教練並不希望家長涉入球隊太深，深怕引發理念上之衝突，造成球隊內部組織運作失調，輕者影響教練訓練情緒，嚴重者將影響球隊面臨瓦解之命運，小球員至始至終也將是最後的犧牲品，這是教練、選手、家長及學校都最不樂意見到結果；另外，家長在意子女學校功課而不鼓勵子女練球也是造成內部組織衝突之重要因素之一，由於我國普遍之文化中，許多家長過度注重“智育”及學校學業成績，使得家長不完全支持子女練球或成為選手，經常教練需要解決此一問題，有時需與家長及子女溝通，倘若溝通不成，可能造成衝突，嚴重者將造成子女退隊，及至部分有些有興趣及有天份之選手因而放棄乒乓球運動。

除此之外，家長性因素也包括“家長無法配合球隊練球時間”、“家長質疑教練專業能力”、“家長私心過重”、“家長十分重視比賽成績”等等，教練認為這些家長性

因素也有很大的影響性；其中從表三得知，在家長性因素中又以“家長無法配合球隊訓練時間”及“家長十分重視比賽成績”影響球隊內部組織衝突為重要因素。

(二)教練性因素

在教練性因素之分析中，其中可得知“教練之間互相批評”、“教練之間教法不同”、“教練負擔過重”、“比賽成績壓力”等等皆為影響內部組織衝突之重要因子，特別是教練負擔過重是其中最重要之影響因素；在國小球隊中，一名教練帶著一、二十名甚至更多選手的情形經常可見，又在訓練時間長、待遇不佳及成績等因素相加在一起時，便易與其他社會因子(如：家長、選手、校方)互動不佳時產生衝突(Sage, 1987)，所以教練性因素也要納入考量，以避免衝突之發生。

同時，許多教練也在學校內擔任教師或體育老師之工作，Decker(1996)及Massengale(1977)之研究中指出，兩種角色之扮演有時將產生工作角色衝突之情形，如此之情形將更易造成教練其在執行教球工作之潛在衝突。

由於教練對於國小選手的球技及人格發展有著很大的影響力量，Liukkonen(1996)及Massengale(1977)之研究指出，教練教導年輕球員時，若其角色扮演不佳，很容易產生直接或潛在互動上的衝突，但是年輕球員並無其權利主導，久而久之年輕選手有可能在被剝奪的情況

下參與訓練，這有可能影響年輕學童之人格發展及社會化過程；至於這方面的疑慮，在本研究中未能有實際依據予以提出有利證明，未來研究可針對這個議題深入探討。

(三) 選手性因素

在選手性因素中，最主要與“好球員被挖角，影響球隊士氣”此因素進而造成球隊內部衝突有最大關聯，每位教練、球員及家長都希望球隊能有最好成績，但當經過訓練後有潛在實力不錯的選手被挖角時，87.2% 教練同意其將造成球隊損傷。

至於“學生興趣朝向多元化發展，無法全力投入乒乓球運動”也是一項造成內部組織衝突的影響因素，64.8% 教練認知此因素，使得教練無法要求選手以訓練為重；而有關「現在球員不好教，不聽從教練指導」此因素，僅有 36.4% 教練同意，此因素將造成球隊內部衝突。

整體而言，選手性因素中；以好球員被挖角將造成球隊內部組織衝突為最主要因素，基於如此，有關國小球員任意轉隊或被挖角之情形，應有妥善之處理方式，以避免原球隊因球員離開而產生衝突甚至瓦解。

(四) 價值性因素

在球員參與運動時，可能因社會價值觀及參與球員造成行為偏差之情形，而影響到球員繼續參與的可能性；在本研究中，分別僅有 22.7% 及 7.5% 的教練認為“社會價值觀”及“參與乒乓球運

動造成行為偏差”而使球隊有內部衝突的問題，換句話說，價值性因素並不是造成球隊內部衝突主要因素，但是此因素所造成之影響，仍不可輕忽。

至於其他相關因素，例如：“學校十分重視比賽成績”也可能造成教練及選手壓力進而影響到球隊內部衝突，但其影響性在本研究十七個單項中並不像前述家長性、教練性、選手性因素那麼明顯。

二、不同特質之乒乓球教練在影響衝突之因素比較

在本研究中以卡方考驗比較“資深及資淺教練”在十七項可能造成內部組織衝突之影響因素，結果發現年資不同之教練群並無明顯之差異。

至於是否有正式乒乓球教練證照之族群比較中，也發現有無乒乓球證照對於內部衝突因素上並無顯著差異，換句話說有無正式證照對於避免內部衝突無明顯之影響，或許未來在國家乒乓球教練講習中需要加入如何避免球隊內部組織衝突之發生之專題，或許可突顯出有正式證照對訓練上及問題處理上之差異。

而有關是否為體育科系畢業之教練對於內部衝突因素之比較上，也未得到體育科系畢業與非體育科系畢業之教練有顯著差異，根據這多項特質中我們可發覺，是否為正統專業訓練之乒乓球國小教練，對於球隊內部衝突因素上之看法並無統計上之差異，或許教練個人之人格特質對於球隊內部組織衝突上有著較大的影響性(Liukkonen, 1996)，但本研究並未以心理學中人格特質之觀點來探討此議題。

表二、造成國民小學乒乓球隊內部組織衝突之可能因素統計表

影響因素	人數	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1.家長熱心過度，干預訓練及比賽	N=55	9 (16.4%)	15 (27.3%)	14 (25.5%)	14 (25.5%)	3 (5.5%)
2.家長過度熱衷，影響教練權威	N=54	10 (18.5%)	23 (42.6%)	6 (11.1%)	13 (24.1%)	2 (3.7%)
3.現今社會價值觀不利鼓勵學生參與乒乓球運動	N=53	3 (5.7%)	9 (17.0%)	12 (22.6%)	24 (45.3%)	5 (9.4%)
4.家長在意子女的學校功課，不鼓勵子女練球	N=55	9 (16.4%)	28 (50.9%)	6 (10.9%)	12 (21.8%)	0 (0%)
5.教練之間互相批評	N=53	11 (20.8%)	22 (41.5%)	7 (13.2%)	9 (17.0%)	4 (7.5%)
6.教練之間教法不同	N=54	9 (16.7%)	31 (57.4%)	1 (1.9%)	11 (20.4%)	2 (3.7%)
7.學生興趣朝多元化發展，無法全力投入乒乓球運動	N=54	12 (22.2%)	23 (42.6%)	8 (14.8%)	10 (18.5%)	1 (1.9%)
8.好球員被挖角，影響球隊士氣	N=55	24 (43.6%)	24 (43.6%)	6 (10.9%)	1 (1.8%)	0 (0%)
9.教練負擔過重	N=55	19 (34.5%)	24 (43.6%)	4 (7.3%)	5 (9.1%)	3 (5.5%)
10.家長無法配合球隊訓練時間	N=54	10 (18.5%)	33 (61.1%)	4 (7.4%)	7 (13.0%)	0 (0%)
11.家長質疑教練專業能力	N=55	9 (16.4%)	26 (47.3%)	5 (9.1%)	12 (21.8%)	3 (5.5%)
12.家長私心過重	N=55	11 (20.0%)	24 (43.6%)	8 (14.5%)	11 (20.0%)	1 (1.8%)
13.比賽成績影響教練之帶隊壓力	N=55	9 (16.4%)	31 (56.4%)	6 (10.9%)	9 (16.4%)	0 (0%)
14.學校十分重視比賽成績	N=55	5 (9.1%)	21 (38.2%)	16 (29.1%)	11 (20.0%)	2 (3.6%)
15.家長十分重視比賽成績	N=53	9 (17.0%)	32 (60.4%)	8 (15.1%)	3 (5.7%)	1 (1.9%)
16.打乒乓球會使球員行為偏差，而不支持學生參與	N=54	1 (1.9%)	3 (5.6%)	6 (11.1%)	21 (38.9%)	23 (42.6%)
17.現在球員不好教，不聽從教練指導	N=55	3 (5.5%)	17 (30.9%)	10 (18.2%)	21 (38.2%)	4 (7.3%)

表三、教練認知造成國民小學乒乓球隊內部組織衝突之可能因素平均數值表

影響因素	人數	平均數	標準差
1.家長熱心過度，干預訓練及比賽	N=55	2.76	1.17
2.家長過度熱衷，影響教練權威	N=54	2.52	1.16
3.現今社會價值觀不利鼓勵學生參與乒乓球運動	N=53	3.36	1.06
4.家長在意子女的學校功課，不鼓勵子女練球	N=55	2.38	1.01
5.教練之間互相批評	N=53	2.49	1.22
6.教練之間教法不同	N=54	2.37	1.10
7.學生興趣朝多元化發展，無法全力投入乒乓球運動	N=54	2.35	1.08
8.好球員被挖角，影響球隊士氣	N=55	1.71	0.74
9.教練負擔過重	N=55	2.07	1.14
10.家長無法配合球隊訓練時間	N=54	2.15	0.88
11.家長質疑教練專業能力	N=55	2.53	1.17
12.家長私心過重	N=55	2.40	1.08
13.比賽成績影響教練之帶隊壓力	N=55	2.27	0.93
14.學校十分重視比賽成績	N=55	2.71	1.01
15.家長十分重視比賽成績	N=53	2.15	0.84
16.打乒乓球會使球員行為偏差，而不支持學生參與	N=54	4.15	0.96
17.現在球員不好教，不聽從教練指導	N=55	3.11	1.10

備註：1 為非常同意，2 為同意，3 為沒意見，4 為不同意，5 為非常不同意

肆、結論與建議

一、結論

就家長與教練角色而言；有些家長經常是「垂簾聽政」，平時對教練禮敬有加，小球員都由教練全權負責訓練、調教，但是只要小球員打不出好成績之後，有部份家長會出現態度上的轉變，甚至會質疑教練的訓練方式有問題，常使教練們為此傷透腦筋；另外在球隊有好成績之隊伍，也常見家長想來主導球隊整體發展，甚至干預教練訓練之過程，這也使部分教練感覺到額外的壓力。

其實在整體上考量，家長若涉入太深，常會引發理念上之衝突，在這種情況下常會

使教練心萌無力感、灰心，而不得不瓦解球隊，迫使球員訓練因此而中斷，假如家長們若能適當的對球隊付出支援及適時監督，以這種機制和平互動，家長將是球隊的助力，而不是阻力，如此球隊成員產生衝突之可能性將減到最低。

本篇研究中也同時提出教練性、選手性及價值性因素影響球隊內部組織衝突，值得球隊教練在未來帶隊時之參考。

二、建議

本研究中探討家長性因素、教練性因素、選手性因素及價值性因素，對於球隊內部組織衝突之影響又特別以前三大類因素影響甚大，基於如此，教練可以本研究之結果做為參考，提早了解可能造成衝突之影響因素，以避免球隊內部不必要之衝突，造成更大的衝擊，這可保護球員、球隊及教練本身。

根據本研究所探討之內容、結果與討論，提出下列幾點建議，以做為球隊內部組織衝突研究之參考。

- (一)希望未來能深入探討家長後援會之功能性及其權限等。
- (二)在其他運動項目(特別是團隊運動項目、技擊性項目、或穩定性項目)是否有類似之情形與結果，未來也值得深入研究、分析及比較。

參考文獻

- Coakley, J. J. (1994). *Sport in society: Issues and controversies* (5th ed.). St Louis, MI: Mosby.
- Decker, J. I. (1986). Role conflict of teacher/coaches in small colleges. *Sociology of Sport Journal*, 3, 356-365.
- Duquin, M. E. (1984). Power and authority: Moral consensus and conformity in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 19, 295-304.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge, England: Polity.
- Kriesberg, L. (1973). *The sociology of social conflicts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Liukkonen, J. (1996). Coach's influence in young athletes' personality development. *Proceedings of the International Symposium of Sport Psychology*, Lisbon, Portugal.
- Massengale, J. D. (1977). Occupational role conflict and the teacher/coach. *Physical Educator*, 34, 64-69.
- Matejko, A. J. (1987). Trust relations and teamwork in sport and leisure management. *Proceedings of the 8th North American Society for the Sociology of Sport*. Edmonton, Alberta, Canada.
- Nixon, H. L., & Frey, J. H. (1996). *A sociology of sport*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sage, G. H. (1987). The social world of high school athletic coaches: Multiple role demands and their consequences. *Sociology of Sport Journal*, 4, 213-228.