

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

社會工作碩士班

碩士學位論文

家長式領導、部屬未來時間觀與復原力相關性之研究

-以國軍基層軍官為例

The Analysis of the Relationships among Paternalistic
Leadership, Subordinate's Future Time Perspective
and Resilience - The Case of Primary Military Officers

研究生：陳劭濬

指導教授：邱保龍博士

中 華 民 國 一 〇 九 年 五 月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

社會工作碩士班學位論文

口試委員會審定書

家長式領導、部屬未來時間觀與復原力相關性之研究

-以國軍基層軍官為例

The Analysis of the Relationships among Paternalistic Leadership, Subordinate's Future Time Perspective and Resilience - The Case of Primary Military Officers

本論文係陳劭濬（學號1090720420）在國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國109年5月15日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人	楊文山
指導教授	邱偉龍
委員	楊文山
委員	嚴國晉
組長	郭盛折
學系主任	程伯軍

中華民國109年5月15日

謝誌

「X！」我終於把論文給寫完了，實在難以置信我竟然能寫出這樣的一本論文。從擬訂题目的第一天，我就一直幻想著撰寫謝誌的這一刻，回想起這兩年的時光，就以寫論文最讓我刻苦銘心！

本研究緣起於回憶歷練基層軍官的艱辛與困難，希望藉此研究，能讓基層軍官得到更多的資源與協助，不要再因為體制或是人為因素，讓許許多多滿懷憧憬的年輕軍官離開軍隊，僅就此篇論文，獻給所有辛苦的基層軍官。

首先，最要感謝的就是我的指導教授保龍老師，不得不說，您真是一位學術狂熱份子，那份「認真」、「投入」、「專精」是我望塵莫及的。在論文撰寫的過程中，謝謝老師不斷的提醒、導引著我，雖然這趟旅程很艱辛，但也讓我學習許多，謝謝老師不厭其煩的協助，才有這篇論文的誕生。

謝謝我的兩位口試委員文山老師與國晉老師。文山老師您在口試計劃書提報時，提醒我要用更宏觀的視野看待研究議題，也給了我許多寶貴的建議，讓這篇論文能更精進。國晉老師，謝謝您同意我能旁聽您的統計課程，也讓我扎實、真正學習到統計分析的意涵，在分析資料時，能用更加嚴謹的技術、理論來完成這篇論文，謝謝您們！

俗話說有緣相聚，是緣分讓社工碩 109 年班的同學聚在一起，謝謝義順學長、崇平學長、俐君學姊、瀚民、丞諺、宜珊、惠蓮。其中要特別提及的就是我的兩位好戰友、銓鴻與祥瑞，我們歷經千辛萬苦，終於是把論完給生出來，也很榮幸能成為龍哥的開門弟子，日後還要一起加油。在學術研究之餘，我的好基友柏宇、歲竣、東燁，就屬你們能稍稍減緩論文的壓力，感謝你們無數長夜的陪伴。

在這兩年研究所的時間，我也完成了大學時期無法完成的夢想-參加 UBA 大專籃球聯賽，對於年邁 30 歲的我，要跟上這群年輕小夥子的腳步實在是相當辛苦，非常謝謝

炫政教練的提攜與訓練，讓我依舊能馳騁球場揮灑熱血。

謝謝我的老闆管哥，是您帶著我完成一步又一步的軍旅目標，您常跟我說「沒有最高級，只有比較級」，凡事盡其在我，努力把自己該做的事情做好。我會繼續秉持著服務官兵的熱誠，繼續往前行！

謝謝豐盛老大，在我徬徨無助的時刻給予許多寶貴的建議，同時傳授您豐富的人生閱歷讓我得以學習，感謝您一路的支持與鼓勵。也謝謝家族的其他成員不時的給予支持與協助，真的是一群好兄弟！

謝謝我的爸爸、媽媽以及兩位年紀不小的姊姊，謝謝您們從小到大的照顧與關愛，就算我現在已成家立業，在許多事情仍舊替我著想，世界上最大的支持力量莫過於家庭，我很幸運，有您們這樣的家人，真好！

最後，我要謝謝我生命中最重要的人-佩凌老婆，謝謝你把家庭照顧的那麼好，讓我能無後顧之憂地完成我的夢想，謝謝你的付出，讓我們的兒子顛顛、當當可以健康快樂的長大，日後的幾十年，還要麻煩你多照顧，謝謝，我愛你們！

再次誠摯的感謝曾經協助我的師長、同學及朋友們，謝謝您們，才能完成這篇論文。

國防大學
National Defense University

劭濬 謹誌於 2020.05.20 於復興崗

摘要

軍人的復原力一直以來都是遂行作戰任務不可或缺的環節之一，美軍在實戰經驗中，亦強調復原力是協助戰場生存的關鍵。國內軍隊既有研究中，傾向將復原力視為調節因子，探討復原力在軍人工作表現的影響，對於影響復原力的相關因素尚待釐清。故研究者欲以基層軍官為例，探討主管家長式領導（仁慈領導、威權領導、德行領導）是否能影響其復原力，以及未來時間觀在兩者之間的調節效果。

據此，本研究採問卷調查法，以陸、海、空三軍之基層軍官為研究對象，區分兩個時間點施測，共蒐集 304 份有效資料，並運用階層迴歸分析進行檢驗。研究結果發現，基層軍官復原力平均分數高於中間值，顯示多數基層軍官具備復原力；另外，主管仁慈領導與德行領導與基層軍官復原力具顯著正向關聯；威權領導在區分專權領導與尚嚴領導的情況下，專權領導與復原力具顯著負向關聯，而尚嚴領導與復原力則無顯著關係；而未來時間觀在仁慈領導與復原力間具正向調節效果，在德行領導與復原力間亦具正向調節效果，在專權領導與復原力間具負向調節效果。

最後，本研究根據結果回應基層軍官在不同主管家長式領導的社會情境之下的狀況，以及未來時間觀在兩者之間的調節結果，提供實務與研究建議。

National Defense University

關鍵詞：復原力、家長式領導、未來時間觀、基層軍官

Abstract

The resilience of soldiers has always been one of the indispensable links in carrying out combat missions. In actual combat experience, the US military also emphasized that resilience is the key to the battlefield to survive. The existing studies of domestic military tend to regard resilience as a moderated factor, and discuss the impact of resilience on the performance of soldiers. The relevant factors that affect resilience have yet to be clarified. Therefore, the researchers want to take the primary military officer as an example to explore whether the paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, and virtuous leadership) can affect their resilience and the moderation effect of the future time perspective between the two.

Based on this, this research uses the questionnaire survey method, taking the primary military officers of Army, Navy and Air Force as the research object and is a two-time measurement with a total of 304 valid data and hierarchy regression analysis. The results of the study shows that the average resilience score of primary military officers is higher than the median number, indicating that most primary military officers have resilience. In addition, the benevolent leadership and moral leadership have a significantly positive relation with the resilience of primary military officers. In the case of authoritarian leadership, Juan-chiuan leadership has a significantly negative relation with resilience, while Shang-yan leadership has no significant relation with resilience; and the future time perspective has a positive moderation effect between benevolent leadership and resilience. There is also a positive moderation effect between moral leadership and the resilience, while there is a negative moderation effect between the Juan-chiuan leadership and the resilience.

Finally, based on the results, this study responds to the status of primary military officers under the social situation of different paternalistic leadership, and the moderation results of the future time perspective between the two, providing practical and research suggestions.

Keywords: Resilience, Paternalistic Leadership, Future Time Perspective, Primary Military Officers

目次

摘要.....	I
Abstract.....	II
目次.....	III
表目次.....	V
圖目次.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 復原力及相關研究.....	7
第二節 家長式領導及相關研究.....	15
第三節 未來時間觀及相關研究.....	22
第四節 各研究變項間之關聯性.....	28
第三章 研究方法.....	34
第一節 研究架構與假設.....	34
第二節 研究對象.....	36
第三節 研究程序.....	37
第四節 研究工具.....	39
第五節 資料處理與分析.....	48
第四章 研究結果與分析.....	50
第一節 驗證性因素分析與信、效度檢驗.....	50

第二節	描述性統計分析.....	55
第三節	各研究變項之相關與共同方法變異.....	63
第四節	主要效果與調節效果之檢驗.....	66
第五章	討論與建議.....	71
第一節	研究結果與討論.....	71
第二節	理論與實務意涵.....	76
第三節	研究限制與未來研究方向.....	82
參考文獻	85
一、	中文部分.....	85
二、	英文部分.....	93
三、	網路資料.....	103
附錄一	量表施測說明書.....	104
附錄二	第一階段問卷.....	105
附錄三	第二階段問卷.....	110
附錄四	家長式領導量表之作者同意與授權.....	114
附錄五	專權與尚嚴領導量表之作者同意與授權.....	115
附錄六	未來時間態度量表之作者同意與授權.....	116

表目次

表 2-1-1	復原力之定義.....	7
表 2-1-2	國內外復原力量表.....	9
表 2-2-1	華人領導方式研究彙整表.....	18
表 2-2-2	威權領導之專權及尚嚴內涵研究彙整表.....	20
表 3-4-1	中文版 BRS 復原力向度內容表.....	40
表 3-4-2	家長式領導量表內容表.....	40
表 3-4-3	未來時間態度量表向度內容表.....	43
表 3-4-4	個人背景變項類別表.....	45
表 3-4-5	權力距離題項表.....	46
表 3-4-6	社會期許量表題項表.....	47
表 4-1-1	本研究各變項之驗證性因素分析.....	51
表 4-1-2	本研究各構面信度分析.....	52
表 4-1-3	本研究各變項之收斂效度分析.....	53
表 4-1-4	區別效度檢定表.....	54
表 4-2-1	本研究樣本人口統計變項分析.....	55
表 4-2-2	主要變項之描述項統計分析.....	57
表 4-2-3	BRS 復原力量表上各題目之得分分配表.....	58
表 4-2-4	主管仁慈領導各題目之得分分配表.....	59
表 4-2-5	主管專權領導各題目之得分分配表.....	59
表 4-2-6	主管尚嚴領導各題目之得分分配表.....	60
表 4-2-7	主管德行領導各題目之得分分配表.....	60

表 4-2-8	未來時間態度量表上各題目之得分分配表.....	62
表 4-3-1	各變項描述統計值與相關係數.....	64
表 4-4-1	本研究之階層迴歸分析.....	67
表 4-4-2	未來時間觀之調節效果的階層迴歸分析.....	68
表 5-1-1	本研究假設驗證結果彙整表.....	71



圖目次

圖 2-1-1	復原力整合模式圖.....	12
圖 2-4-1	領導模式與復原力模型.....	30
圖 3-1-1	研究架構圖.....	34
圖 3-3-1	研究程序圖.....	38
圖 4-4-1	未來時間觀對仁慈領導與復原力之調節效果.....	69
圖 4-4-2	未來時間觀對專權領導與復原力之調節效果.....	70
圖 4-4-3	未來時間觀對德行領導與復原力之調節效果.....	70



第一章 緒論

本研究在探討家長式領導與基層尉級軍官復原力之關係以及未來時間觀在此關係內所扮演的角色，第一章主要區分研究背景與動機、研究目的等二節來進行論述。

第一節 研究背景與動機

「26歲女輔導長心理研究所畢業仍自殺，國軍管教成爭議」(蘋果日報, 2018)。這突如其來的新聞讓我感到十分震驚與難過，因為標題中的輔導長，正是一起接受四年軍校教育的同學。雖然偶有聽聞同學在部隊工作相當辛苦，但其個性樂觀，往往能將任務圓滿達成，始料未及，最後竟會走上絕路。

上述故事是本研究的起始點，促使研究者開始思考基層軍官的生活處境與正向適應。例如：「她遇到了什麼樣的主管，管教出了什麼問題？」、「相較於士官兵，軍官的特殊性在哪裡？為什麼會有那麼多軍官不適服、因病停役、甚至自殺？」、「自己也在野戰部隊打滾，當遇到挫折時，是什麼力量幫助我挺過難關？」

事實上，近年來我國軍隊組織進行重大變革，受人口少子女化影響，107年起全面實施募兵制，取消徵兵制(國防部106年度施政計畫, 2017)。在新的兵役制度全面實施後，義務役人員大幅度減少，造成軍隊組織人源短缺，致使每個人所需承擔的業務量提升，壓力也隨之變大。一般基層軍官年齡普遍界於22-30歲之間，正處於青年轉至成年的歷程，此時期他們必須在高壓軍事和多重任務環境下擔任單位領導要職。相較於一般工作職場，其所承擔的責任相對較高，所背負的壓力也最為繁重(胡智筆, 2017; 洪健文, 2010; 黃泳睿, 2013)。在國內部分質性研究，亦關注基層軍官在部隊工作所面臨的壓力與風險，例如：環境適應議題(吳嘉容, 2018)、自我傷害議題(丁華、吳濬廷, 2016)、離職議題(陳品傑, 2018; 黃睿瑛, 2017; 廖昱絜, 2018)。既有研究側

重於特殊群體面臨壓力所致的負向結果，讓我們對於基層軍官面對壓力事件的正向適應與復原力知識尚屬空窗期。基於此，基層軍官復原力的現況及相關促進復原力因子為本研究核心探討議題。

在軍隊或組織復原力的研究脈絡，已辨識出領導方式足以影響軍隊組織各成員、部屬的生活方式與表現(Adler & Lopez, 2019; Qian, Li, Song; Wang, Liu & Zhu, 2018a; Wang, Wang, Chang, 2018; Williams, Parker & Turner, 2010)，其對個人復原力的提升扮演舉足輕重的角色(Luthans & Avolio, 2003; Masten, 1990; Murphy & Fogarty, 2009; Nguyen, Kuntz, Naswall & Malinen, 2016; Sutcliffe & Vogus, 2003)，例如：轉換型領導(Transformational leadership)、交易型領導(Transactional leadership)、真誠型領導(Authentic leadership)、謙遜型領導(Humble leadership)與矛盾型領導(Paradoxical leadership)(Bartone, 2006; Bass, 1990; Franken, Plimner & Malinen, 2020; Gaddy, Gonzalez, Lathan & Graham, 2017; Harland, Harrison, Jones & Palmon, 2005; Macintyre, Charbonneau & O'keefe, 2013; Zhu, Zhong & Shen, 2019)。

值得關注的是，在上述西方領導研究中，多數為正向領導風格，即代表部屬是在領導者所塑造的正向情境因素之下，提升復原力。其理論基礎主要是運用資源保存理論(Conservation of resources)以及社會交換理論(Social exchange theory)，藉由部屬知覺領導者所給予的資源與回饋，進而引發其對應行為的過程，闡明領導者與部屬復原力之間的因果關係。然而，凡事都會有一體兩面(涵蓋正向與負向的情形)的狀況發生。如果僅從單一面向探討領導者對部屬復原力的影響，可能會有所盲點，無法洞悉兩者關係的全貌。因此，本研究為彌補此知識的缺口，嘗試以包含正向與負向的領導模式，探究其與復原力的關係。

事實上，領導行為會因國家、種族與價值觀的殊異性，而產生不同效應 (Chemers &

Ayman, 1993；林姿葶、鄭伯璫、周麗芳，2014）。因此，學者開始提倡進行本土研究時，需考量華人文化內涵及社會情境，並提出具三元概念的家長式領導，其涵蓋仁慈、威權與德行等三種領導向度（鄭伯璫、周麗芳、樊景立，2000）。

家長式領導模式源於儒家思想文化，其特色在於具備類似父權的作風，擁有威權，但也有照顧體諒部屬的情懷以及高度的個人操守（鄭伯璫等人，2000）。在既有家長式領導研究中指出，其對民間組織所帶來的影響是多面且廣泛的，且已有許多研究證明家長式領導對於部屬工作效能與壓力因應有一定的影響力，例如：工作滿意度（吳宗祐，2008）、工作績效（林靜怡，2015；吳宗祐、周麗芳、鄭伯璫，2008；黃秉弘，2015）、組織承諾（吳宗祐，2008）、同儕互動關係（林子群、高三福，2012）、團隊凝聚力（蔡英美，2005）。在軍隊組織方面，家長式領導亦有相當豐富的研究成果，其對於組織公民行為（許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯璫、周麗芳，2004）、組織認同（曹佩雯，2009）、工作績效（李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉，2016）、壓力反應（陳盈璇，2018）均有顯著的影響力。整體來說，家長式領導影響部屬復原力的關聯性，目前仍缺少足夠的研究討論，相關研究也付之闕如。因此，家長式領導與基層軍官復原力的關聯性是本研究所欲處理的議題之一。

如同上述所及，家長式領導乃涵蓋正向與負向的領導方式，並隨著領導者展現不同的家長式領導風格，組織亦會產生不同的社會情境與工作氛圍，其中社會情境是促使部屬展現復原力不可或缺的要素（Cooper, Wang, Bartram & Cooke, 2019; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011）。是以，本研究將探討當基層軍官感知主管展現家長式領導，並區分「仁慈」、「威權」或「德行」的領導行為時，其復原力的狀況如何？這是在重視階級與紀律的軍隊組織中尚未探討的部分，也是本研究欲進一步釐清的問題。

據此，本研究為探討家長式領導與復原力的關係，欲採用Hobfoll(1989)所提出的「資

源保存理論」為框架。在此理論中，其區分資源獲得與資源流失，資源獲得為個體具有保護及建立其所重視資源的基本動機；資源流失是指個體投入資源卻未獲得回報時，個體所產生心理上的不適。當基層軍官感受主管展現仁慈或德行領導時，有助於其獲得相關資源，以致復原力提升。相反地，當主管展現威權領導時，會使基層軍官產生壓力，進而導致復原力的下降。

然而，值得進一步思考的是：基層軍官在主管相同的領導行為之下，何以會有不同的反應產生？過去研究曾顯示，部屬的權力距離傾向、情緒智力（吳宗祐等人，2008）、時間觀（林姿葶、鄭伯璜，2013）面對組織領導行為均具影響力。其中，在時間觀傾向於「未來時間觀」者，意謂著可以協助個體注重目標，並在達成目標的過程中調整自己的行為，以積極正向的態度，朝向未來邁進(Shell & Husman, 2008)。

根據前述，基層軍官正處於職業初始階段，從時間點來觀察，軍官在職業發展歷程中，舉凡晉升、進修與輪調都有時間的規範。每一層位階都有必須歷練的職務與所需具備的學歷。因此，時間觀的認知及掌握勢必會影響軍官的職涯規劃。例如：軍官因其晉升需求，必須歷練某些職務 1-2 年，其制度雖然可能使個人產生壓力，但卻也有可能為達成晉升的目標，使自身提升適應能力。因此，本研究嘗試將「未來時間觀」作為探討議題之一。

國外學者在未來時間觀與復原力的研究中，已驗證兩者具關聯性，並進一步指出未來時間觀能使個體對未來產生積極性，對於身心健康有正面的助益，視為提升個人復原力的關鍵之一(Hatala, Pearl, Bird-Naytowhow, Judge, Sjoblom & Liebenberg, 2017; Johnson, Blum & Cheng, 2014; Oshri, Duprey, Kogan, Carlson & Liu, 2018)。

然而，國內既有研究尚未針對未來時間觀與復原力的直接關聯性進行探討。不過，在心理學、社會工作、教育學、組織管理領域，已有學者將未來時間觀的概念作為介入

處遇的基礎。例如：心理及社會工作領域中，工作者協助個人建立目標，透過未來時間觀的介入，在治療自殺傾向、精神困擾與心理適應的效果獲得研究支持（余思賢、林以正、黃金蘭、黃光國、張仁和，2010；吳嘉蓉，2019；林蘭美、王思峯，2019）；在教育方面，未來時間觀能促使學生主動學習，提升自我能力及學校的適應力（林秀玲，2014；岳修琪，2017；陳慧娟、游心慈、劉怡佳，2016）；在組織管理方面，未來時間觀能提升員工在職場的工作滿意度、自我效能及發展成就等等（Henry, Zacher & Desmette, 2017）。透過上述研究可以發現，未來時間觀對個人行為表現有正向影響，這亦是復原力的一種表現方式。另外，根據資源保存理論觀點（Hobfoll, 1989），未來時間觀可以被視為個人特質資源（personal characteristics），在個體資源充足的情況下，能夠保持其身心健康（Johnson et al., 2014）。因此，本研究推測基層軍官之未來時間觀在家長式領導與復原力之間是具有影響力的。

第二節 研究目的

綜合前節所述，為瞭解軍隊組織中基層軍官的復原力，本研究將家長式領導作為自變項，探討基層軍官分別面對仁慈領導、威權領導與德行領導行為時，與復原力的關係為何，同時因個人未來時間觀的不同，應能對其復原力具有不同程度的影響力。故本研究目的如下：

- 一、探究基層軍官復原力之現況。
- 二、探究家長式領導與基層軍官復原力的關聯性。
- 三、探究未來時間觀在主管家長式領導與基層軍官復原力的關係間所扮演的調節效果。



第二章 文獻探討

第一節 復原力及相關研究

壹、復原力之意涵

一、復原力之定義

復原力一詞源自於拉丁文，是指跳躍或回彈的狀態，也有指受挫折後恢復原狀之意(Bowman, 2013)。其概念始於 Werner 與 Smith 在 1992 年對身處高風險環境的兒童進行研究，發現每位兒童適應狀況有所差異，有些能克服困境，最後復原而適應良好，但有些仍適應不良，據此推論，具有復原力者，能克服逆境。上述研究也開啟了復原力研究的大門，各領域學者們紛紛投入探究復原力的來源及組成因素。但由於復原力是一種複雜的現象，無法用單一的指標去界定或說明(Wald, Taylor, Asmundson, Jang & Stapleton, 2006)，因此其定義也會因研究方向不同而有所差異。茲將國內外研究者對復原力的定義如表 2-1-1。

表 2-1-1 復原力之定義

研究者(年份)	定義
Masten、Best 與 Garmezy (1990)	即使處在不利發展的劣勢環境中，仍能突破自身所處的困境，而成功適應並獲的發展
蕭文 (2000)	面對壓力或挫折情境時，能展現出某種問題解決的能力與特質，進而在發展的歷程中足以健康的因應策略。
Turner(2001)	是一種能力，能幫助個體對抗困境，並以健康與有功能的感覺持續過生活，這種能力能協助個體克服各種挑戰。
顏郁心 (2002)	一個人所具有的特質或能力，能使處於危機的個人發展出健康的因應策略，而據成功適應、正向功能或能力。
Con 與 Davidson (2003)	可以建立個體運用正向的態度來面對逆境的一種特質或能力。
Tusai 與 Dyer (2004)	危險因子與個人因子、家庭因子或環境的保護因子相互影響與平衡的過程。
Bonanno(2004)	能夠保持一個平穩的情緒狀態及心理健康去面對重大衝擊事件與壓力，惟靠自身所具有的復原力，方可順利渡過。

(續)表 2-1-1 復原力之定義

研究者(年份)	定義
Luthans 與 Youssef (2004)	處於工作職場的困境或衝擊壓力時，能夠重新調整因應，藉以取得正常的心理平衡，進而產生自我建設的心理行為改善情況。
Maddi 與 Khoshaba (2005)	因應逆境藉以化解危機，是一種抗壓性的表徵。
馬于雯 (2005)	持續發展的某種認知或情感的心理特質或能力。此種心理強度使個體對抗逆境，而成功從逆境回復。
于肖楠與張建新 (2005)	面對衝擊或重大變化時，個體為自我保護就會展現出有效解決困難和適應逆境的既有生物本能。
Rolland 與 Walsh (2006)	困境中站起來，而且變得更強壯、更有資源運用能力，是一種面對風險與挑戰時，忍耐、自我修正與成長的積極過程
Smith 等人(2008)	個體面對挫折、逆境與壓力的適應能力。
江志正 (2008)	面對與適應週遭一切的方式，它是一種動態的循環，時而強時而弱。
American Psychological Association(2010)	個體面對逆境、創傷、悲劇、威脅或重大壓迫來源時的良好適應過程。
Masten(2014)	個體在壓力、逆境或風險環境中積極適應的一種模式
白倩如、李仰慈與曾華源 (2014)	即便身處不利發展的劣勢之中，仍能持續運用其所有擁有的內、外在資源，突破自身困境，使人從逆境中回復的力量，並持續朝目標邁進

資料來源：修改自韓致凱 (2012)。

綜上所述，研究者對復原力雖無一致看法，但多數研究者均認為復原力是正向的、面對困境的能力或個體從困境中學習、成長的歷程。換言之，擁有復原力的人，即使處在不利發展的劣勢環境中，仍能突破自身所處的困境，而成功適應並獲的發展(Masten, Best & Garnezy, 1990)。而本研究的核心是探討基層軍官在主管展現不同家長式領導風格的情境之中，其復原力的表現為何？強調基層軍官會因社會情境的變化進而影響其復原力。根據 Lai 與 Yue(2014)在復原力與壓力的相關研究中指出，復原力會因個體所擁有的資源不同而有所改變，其復原力定義即引用 Smith 等人(2008)所提：「復原力是個體面對挫折、逆境與壓力的適應能力」。因此，本研究亦採用 Smith 等人(2008)對復原力之定義，檢視基層軍官在不同領導情境的能動性與適應能力。

二、復原力評量方法

過去復原力量化研究當中，其評量方式主要在探究個體復原力的差異性，並且以內在、外在保護因子、個人特質、能力及環境建構復原力評量工具，故在評量個體復原力時須注意施測對象、所處情境所做為選擇量表的標準，以下研究者針對過去以復原力概念發展的量表，列表如表 2-1-2：

表 2-1-2 國內外復原力量表

作者（年份）	量表名稱	量表內容	題數
Connor 與 Davidson(2003)	CD 復原力量表	個人能力、本能、接受變化(適應)、資源、靈性影響(宗教)	25
Friborg 等人 (2003)	成人復原力量表(RSA)	心理特質、家庭支持、凝聚力、外在支持系統	33
馬于雯 (2005)	心理強度量表	迎向生活挑戰、自我掌控能力、溝通與情緒管理、失敗容忍力、彈性妥協與自律、同理與尊重他人、積極投入生活、目標行動力	63
Campbell-Sills 與 Stein(2007)	CD 復原力量表 10	個人能力、本能、接受變化(適應)、資源	10
王紹穎 (2007)	復原力量表	個人強度、社交能力、組織風格、家庭團結、社會資源	29
Smith 等人(2008)	簡式復原力量表(BRS)	個人能動性(壓力中復原能力)	6
李新民、陳蜜桃 (2008)	職場復原力量表	樂觀想像、自我放鬆、幽默化解	15
詹雨臻等人 (2009)	青少年復原力量(IAR)	問題解決、認知成熟、希望樂觀、同理心與人際互動、情緒調節	28
曾文志 (2017)	復原力量表	心性資產、靈性資產、群性資產、家庭資產	78

資料來源：本研究整理。

依上述表格可得知，目前國內外復原力量表所測量的向度均有部分相同，但不外乎包含個人特質（內在）與環境（外在）支持。Salisu 與 Hashim (2017)回顧了近年最常用的復原力量表，其中發現 CD 復原力量表、成人復原力量表(RSA)、CD 復原力量表 10

及簡式復原力量表(BRS)等四種量表其信度穩定，且效度水準高，學者認為上述量表均具有一定的可靠性。因此，本研究依基層軍官工作之特性，將從上述量表中擇一作為本研究測量工具，並於第三章研究工具加以闡述。

貳、復原力相關研究

隨著全球化及新世代員工價值觀的改變，有關員工復原力的研究開始如火如荼的展開。組織開始重視員工復原力的重要性，其運用人力資源管理的實踐以及領導者對於組織的影響力，被證實能提升員工復原力(Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor, 2019; Davies, Stoermer & Froese, 2019; Liu, Cooper & Tarba, 2019)。近期復原力研究中，學者們採用後設分析將復原力區分為個人層面與組織層面加以探討，研究發現復原力在個人層面與工作表現(Bardran & Youssef-Morgan, 2015)、心理健康(Kinman & Grant, 2011)、工作幸福感(Youssef & Luthans, 2007)具正向關聯；組織層面則與團隊績效(Meneghel, Martinez & Salanova, 2016b)、團隊凝聚力(West, Patera & Carsten, 2009)具正向關聯。由此可見，復原力有助於個人與組織提升工作表現，是影響兩者的關鍵因素之一。學者進一步探討影響復原力的因素，並指出保護因子是影響復原能力最重要的面向之一（Henley, 2010；Luthar, Cicchetti & Becker, 2000；Rutter, 1987；白倩如、李仰慈、曾華源，2014；曾文志，2005）。

國外復原力研究中，起初以個人保護因子為出發點，探討個人素質之中，能夠在逆境茁壯成長、從創傷中回復的能力(Benard, 1991; Connor & Davidson, 2003; Werner, 1995)。接續探討復原力的歷程，研究者試圖尋找個人如何取得復原力的保護因子，此階段復原力被看成一個動態、互動的歷程(Luthar et al., 2000)。Bolton, Hall, Blundo 與 Lehmann(2017)進一步提出「復原力理論」，復原力被視為協助個人維持正向適應與發展的機制。近年來，學者亦開始探討組織層面的保護因子。例如：Liu 等人(2019)在復

原力與組織人力資源管理的研究中提到，組織管理可以增強個人和組織的整體福祉，並透過人力資源管理的實踐與干預來增強復原力。Davies 等人(2019)組織與外派員工復原力的研究指出，當外派員工認為組織環境具包容性時，可增強其復原能力。是以，復原力的保護因子是多面的，不管是個人素質或是組織管理，均能影響個體復原力的發展。

相對地，國內對於探討復原力的研究，研究對象從探討特殊族群經歷事件後的心理適應歷程，如癌症病患（李玉玲，2003；楊蕙菱，2009）、身心障礙者（陳韻如，2004；黃淑賢，2004）等等。乃至近年，王智弘、劉淑惠、孫頌賢與夏允中（2017）提出復原力已從關注個人素質轉到多元因素與相關因素間交流互動的動態觀點歷程，研究對象也擴及探究正常個體復原力對心理、工作、組織層面等不同變項的關聯性，探討復原力的影響，進而研究何種因素能提升復原力。

曾文志（2005）將能夠影響復原力的因素區分三種模式，分別為發展資產、中介的保護因子與互涉的保護因子，即為主要效果模式、間接模式與調節模式，並根據以上三種模式，提出復原力整合模式（如圖 2-1-1）。其模式主要分成幾個主要概念：1.發展資產也就是主要效果模式，其對能力具有直接影響力；2.中介的保護因子在危機情境下，間接影響危機與能力之間的關係，產生緩衝的作用；3.互涉的保護因子能在危機情境下，減緩危機對能力的影響，產生調節效果；4.中介且互涉的保護因子是危機的情境下，能間接影響危機與能力的關係，同時又能減緩危機對能力的影響，產生調節效果，兼具緩衝與調節的作用。

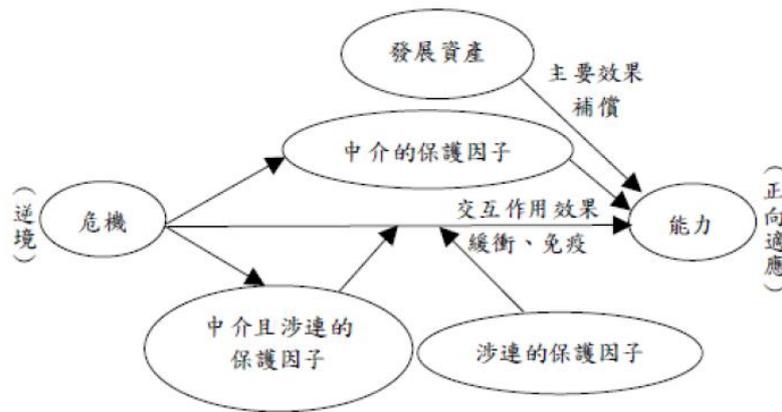


圖 2-1-1 復原力整合模式圖

資料來源：引自曾文志(2005)。大一學生歷經創傷事件與復原力模式之文獻分析研究。慈濟通識教育學刊，2，117。

綜合以上論述，影響復原力的關鍵在於保護因子的建立，瞭解保護因子對復原力的主要效果，或著探討中介的保護因子與互涉的保護因子，才能全面的釐清復原力形態中可能的多元保護機制，得已協助個體提升復原力，以下亦針對上述三種模式進行相關研究探討：

(一) 復原力的發展資產

常欣怡與宋麗玉（2007）在青少年復原力概念與相關研究中，將保護因子實施系統性的整理，統整影響復原力的保護因子，例如：正向自我價值（朱森楠，2001；陳信英，2002；羅文苑，2005）、抒解情緒能力（施靜芳，2004；蔡宜玲，2002）、社交能力（何仲蓉，2002；顏郁心，2002）、具有問題解決能力及同理心（吳香質，2005）、家庭支持與期待（李佳蓉，2001；施雅婷，2017；張家瑀，2018；張曦文，2013；羅文苑，2005；蘇鈺恆，2018）、同儕支持（吳香質，2005；蔡宜玲，2002）、社會資本（呂中翔，2019），以上因素皆與復原力具正向關聯，可歸納為復原力的發展資產。

（二）中介的保護因子

蔡素惠（2019）在臺北市國小教師復原力之研究當中，探討其校長全面領導、社會支持能否影響教師復原力，發現校長全面領導透過社會支持可提升教師復原力。龔靖雅（2014）以希望感作為家庭不利條件與兒童復原力的中介變項，研究結果顯示希望感能完全中介家庭不利條件與兒童復原力的關係，代表著希望感能間接影響環境與復原力的關係。曾文志（2005）的在大學生復原力研究中指出，自尊心與社會支持是影響大學生復原力的重要中介指標。上述研究驗證了復原力的交流動態過程觀點，隨著情境模式的改變，與其個人、環境互動的結果，而改變復原力的作用。

（三）互涉的保護因子

Nguyen 等人（2016）在主管賦權領導、交易型領導與部屬復原力的相關研究中，將樂觀與正向積極人格兩因素設定為調節變項，藉以驗證其在主管不同領導風格情境之下，是否能強化員工的復原力，結果顯示樂觀與正向積極的人格能夠調節領導與復原力的關係，也就是說其具有強化復原力之效果。洪俐婷（2015）在國中生挫折容忍力與復原力研究指出，社會支持在兩者之間具有正向調節效果。

綜合以上對復原力相關研究回顧，並根據復原力交流動態過程觀點（王智弘等人，2017；白倩如等人，2014），可以發現復原力的概念是透過個體與環境多層面因素所影響，且保護因子能提供個體提升復原力之效果。

進一步觀察軍隊復原力的相關研究，國外多著重於探討如何提升軍人的復原力。例如：Cooper 與 Bates(2019)研究指出，透過專業軍事醫療人員，藉由問題解決訓練課程、研討會與成長團體，強化軍人的自我效能，進而提升軍人的復原力。Doody, Robertson, Uphoff, Bogue, Egan 與 Sarma(2019)針對準備執行國外軍事任務的軍人進行強化復原力

的課程，其調查了個人的自我效能、社交功能、生活滿意度與組織的社會支持，加以評估個人所擁有的保護資源，作為設計強化復原力課程的指標。藉此，我們可以發現國外軍隊對於軍人復原力的培養與提升相當重視。

反觀我國軍隊復原力既有研究，是將復原力視為影響軍人工作表現的互涉因子。例如：韓致凱（2012）指出，復原力在軍人之知覺組織支持與職業倦怠之間扮演調解角色，能夠強化兩間的負向關聯；陳菟茹、馬于雯（2008）針對國軍士兵自殺行為進行研究，發現當士兵復原力越好，能減少因壓力所造成的自傷行為。持平而論，以上研究結果未考量部隊情境與群體的特殊性，僅能證實復原力對於軍隊具正面效果，但對於各群體復原力的發展資產還尚未理解。

基於此，考量基層軍官正面臨著職業轉銜的階段，包含學生畢業任官、一般民眾轉軍官，亦或著是士官轉軍官，他們不僅處於踏入職場的第一步，更是第一次擔任單位領導幹部。然而，他們多是處於職場的初始階段，從生命歷程的角度觀察個人生涯發展，在職業初始階段的狀態對個人後續職業發展的影響甚大，會影響個人的行為表現與後續職業的規劃（邱保龍，2017）。由此可知，探究復原力的發掘資產對於此群體格外重要。據此，考量基層軍官與所處環境的特殊性，本研究欲探究存在於軍隊家長式領導中的保護因子，並驗證其對於基軍官復原力的影響效果。

第二節 家長式領導及相關研究

軍隊管理首重領導，而領導模式會隨著文化、地區的不同而有所差異。華人文化中，屬家長式領導最具代表性，其包含仁慈領導、威權領導與德行領導。在我國軍隊中，亦要求領導者需以身作則、知官識兵、嚴守紀律，與家長式領導之特性相符。故本研究以家長式領導為主要探討模式。

壹、家長式領導的意涵

一、家長領導之定義

家長式領導是華人文化特有的領導型態之一，其領導風格會出現如父權主義的行為模式，而父權主義意涵相當多元，例如具有強大且不可侵犯的權威、照顧體諒部屬的行為以及重視以身作則的「身教」榜樣。因此，家長式領導被定義為在一種人治的氛圍下，彰顯出紀律與權威，並具有家長般的仁慈以及道德的無私典範（鄭伯壘等人，2000）。其中，家長式領導又區分仁慈領導、威權領導與德行領導。根據過去研究顯示，上述的領導作風容易出現在華人地區政府機構及其他類型的企業組織之中（林姿葶等人，2014），接續針對三種領導模式概述如下：

（一）仁慈領導

仁慈領導類似「施恩」，領導者對部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷和照顧，不僅在工作上的輔導協助，也會擴及部屬私人的問題，如家庭、個人狀況等等。且具長期取向，領導者可能會僱用一些年老且忠誠的部屬，縱使表現已不如以往。具備寬容與保護的行為，當部屬做錯事情時，領導者為了保護部屬會避開公開責難，以避免部屬陷於工作危機（林姿葶、鄭伯壘，2012）。

（二）威權領導

威權領導為華人領導研究的起點（周婉茹、鄭伯璦、連玉輝，2014）。其概念源自中國自古以來的帝王制度、政治化的儒家以及法家思想（樊景立、鄭伯璦，2000）。威權領導者強調其權威是不容侵犯的，會對部屬作嚴密監控，且要求絕對的服從，具體行為包含了四個重要的成分：1.專權作風；2.貶抑部屬能力；3.形象整飭；4.教誨行為（鄭伯璦等人，2000）。然而隨著時代與社會的變遷，威權領導在現今價值觀當中，部份理念開始無法被大眾接受，其研究開始思考現代化的轉變。周婉茹、周麗芳、鄭伯璦、任金剛（2010）進一步將威權領導的內涵區分為兩部份，分別為控制人的「專權領導」及控制任務目標的「尚嚴領導」。

專權領導是指領導者的威權聚焦於「人」，利用專斷與操控使部屬服從及畏懼，領導方式包含貶抑部屬貢獻、嚴密監控、忽視部屬意見、絕對權威等。而尚嚴領導則是指領導者的威權聚焦於「事」，其重視部屬工作績效，設立高標準及高期待，嚴格管控部屬工作任務執行進度，並要求部屬遵守規範與體制，進而引發部屬自我要求，聚焦於組織及任務。

綜合上述，前者指的是領導者強調個人權威與對部屬的操控，屬傳統價值觀；後者注重紀律規範，嚴格管控工作程序及效率，較符合現代價值觀（鄭伯璦、周麗芳，2005）。

（三）德行領導

德行領導者必須表現更高的道德操守與個人修養，特別是公私分明、不徇私及以身作則，藉已贏得部屬的景仰與效法。其內涵主要源自於儒家思想中的以德服人，強調領導者必須展現合宜的行為，來證明其高尚的品德（樊景立、鄭伯璦，2000）。Wang, Chiang 與 Cheng(2011)在探討華人組織中的德行領導內涵中，將其領導風格歸納出五個向度，分別為正直不阿、心胸開闊、廉潔不苟、誠信不欺與公正無私。

綜合上述，華人領導者除提倡儒家思想，發揮仁慈的關愛與高道德操守的表現，亦在政策上運用法家思想治理，駕馭部屬，充分展現父權領導之行為，在華人組織中，是不可或缺的因素。

二、家長式領導之發展

1970年代後因華人組織經濟迅速發展，開始受到研究者的注目，其主要集中幾項華人家族企業領導模式的探究（如表 2-2-1），分述如下：

（一）Silin 的研究

Silin(1976)針對台灣一大型民營企業之企業主、經理、員工進行研究，經過一年的訪談與觀察後，列出幾項威權領導的行為模式，包含教導員工如何達成目標、強調絕對權威、刻意與部屬保持距離、嚴格管控部屬、不明確表達真正想法，其理念的特色分別為教誨式領導、中央集權、權力距離、控制及領導意圖。

（二）Redding 的研究

Redding(1990)則針對香港、新加坡、台灣以及印尼等地的華人家族企業之經營領導方式進行探究，他整合與企業主及經理人訪談的資料與自身觀察後，提出幾項描述權威領導概念的內涵，如層級分明、上下權力距離大、部屬對領導者權威全面性的接受、展現偏私性忠誠使部屬服從，此研究證實華人領導者確實有威權領導之特性，但針對領導風格及部屬效能的關係未進一步說明。

（三）Westwood 的研究

Westwood(1997)在上述兩位學者研究基礎之下，觀察東南亞華人企業組織，提出首腦領袖(headship)的概念，並主張華人領導者有其特殊的文化風格，其領導結合了教誨式領導、不明領導意圖、重視威信、掌控支配權、個別照顧與徇私、上下權力距離大等特點，形成獨特的領導類型。

(四) 鄭伯璫與樊景立的研究

鄭伯璫等人(2000)在上述三項研究基礎之下,提出華人組織的家長式領導模式,其模式主要有三種領導元素,分別為仁慈領導、威權領導、德行領導。指出華人企業領導者會表現出施恩、立威及樹德的行為,在華人文化中,更能全面的概括領導者所表現出的領導風格。

由上述研究發展,幫助我們了解家長式領導的行為內涵。由 Silin、Redding 及 Westwood 的概念歸納出威權領導中立威與教誨式領導的向度。仁慈領導的施恩則由 Redding 的照顧部屬及 Westwood 的個別照顧統整而來。德行領導的樹德則取自 Westwood 中不徇私的概念。

表 2-2-1 華人領導方式研究彙整表

研究者(年份)	研究對象	研究焦點	領導行為
Silin(1976)	台灣大型家族企業	闡述企業領導人的領導作風	教誨式領導、中央集權、權力距離、控制及領導意圖
Redding(1990)	港、台、菲等華人家族企業	探討文化與家族企業的領導關係,並發展概念	層級分明、上下權力距離大、部屬對領導者權威全面性的接受、展現偏私性忠誠使部屬服從
Westwood(1997)	東南亞華人家族企業	說明文化價值對企業領導人的影響性	教誨式領導、不明領導意圖、重視威信、掌控支配權、個別照顧與徇私、上下權力距離大
鄭伯璫與樊景立(2000)	台灣民營企業	建構華人家長式領導	個別照顧、體諒寬容、專權作風、貶抑部屬能力、形象整飭、教誨行為、正直盡責、不佔便宜

資料來源:引自樊景立、鄭伯璫(2000)。「華人組織的家長式領導,一項文化觀點的分析」。本土心理學研究,13,129-139。

貳、家長式領導相關研究

相較於西方的領導研究,華人領導的研究起步較晚,但近年也累積了不少的研究能量。根據林姿葶等人(2014)針對家長式領導研究進行一系列的回顧,可將家長式領導

相關研究分為主要效果、中介機制及調節因素等三個方向進行探討，分述如下：

一、主要效果

家長式領導相關研究中，以企業為樣本驗證了工作壓力（趙安安、高尚仁，2005）、部屬工作績效（姜定宇、張菟真，2010）、團隊凝聚力（蔡英美，2005）、組織公民行為（詹景福，2016）、組織承諾（林柏年，2008）、心理健康（陽昊，2017）間皆具有顯著關聯性。此外，過去研究也發現，家長式領導的效果不僅限於企業組織情境中，在軍隊情境中亦有顯著的效果，例如：部屬工作績效（李庭閣等人，2016）、壓力反應（陳盈璇，2018）、組織公民行為（許金田等人，2004）、組織認同影響（曹佩雯，2009）。整體而言，相關研究均顯示家長式領導量表具有良好的信效度，其中，仁慈與德行領導對部屬效能多數具有正面影響。

威權領導則是對部屬效能多數具負面影響，但有少部份的研究證實威權領導所帶來的正面影響，如：組織承諾（鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003）、部屬工作績效（Chen, 2011）。威權領導所帶來的效果較不一致，可以推論「威權」不只為單一構面，至少可就周婉茹（2010）等人研究所提，將威權領導分為「專權」及「尚嚴」兩種不同的領導內涵來進行探究（整理如表 2-2-2）。其中可觀察出「控制人」的專權領導易使部屬發生負面的行為；「控制事」的尚嚴領導能促使部屬產生動力，進而提升工作各方便表現，其效果是正面的（周婉茹等人，2014）。因此，本研究欲以主管不同威權領導內涵探究對基層軍官復原力的影響性。

表 2-2-2 威權領導之「專權」及「尚嚴」內涵研究彙整表

威權領導內涵	研究者 (年份)	影響
專權領導	鄭伯璦、周麗芳 (2005)	部屬組織承諾、情感性及義務性主管忠誠具負向效果
	陳嵩、李佩芬、陳光偉 (2008)	部屬學習目標取向具負向效果
	Chou, Chou, & Cheng(2010)	部屬反應的組織自尊、工作滿意度具負向效果、引發部屬情緒耗竭
	Chen(2011)	部屬態度的主管信任、工作績效、助人行為具負向效果
尚嚴領導	周麗芬、周婉茹、嚴珮瑜 (2011)	引發部屬工作壓力及人際壓力
	任金剛、樊景立、鄭伯璦、周麗芳 (2003)	部屬工作敬業態度、自我要求具正向效果
	鄭伯璦、周麗芳 (2005)	部屬組織承諾、情感性及義務性主管忠誠具正向效果
	Chiang, Wang, Chen & Cheng(2009)	對組織績效具正向效果
	Chou, Chou & Cheng(2010)	對部屬反應的組織自尊、工作滿意度具正向效果
	周婉茹等人 (2010)	部屬效能具正向效果
	Chen(2011)	部屬工作績效、助人行為具正向效果

資料來源：整理自周婉茹等人 (2014)。「威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向」。中華心理學刊，56(2)，165-189。



二、中介機制

部份研究者認為，家長式領導對部屬的影響是透過的中介機制所產生的效果。姜定宇、丁捷與林伶瑾 (2012) 探討家長式領導對部屬效能的效果，是否會透過信任主管與不信任主管的中介。結果發現，信任主管與不信任主管具中介效果，被視為中介家長式領導與結果變項間的關聯性。許金田等人 (2004) 探討家長式領導與組織公民行為的效果，以上下關係品質為中介變項，發現其在威權領導、德行領導與組織公民行為間具中介效果。鄭雅云 (2008) 以團隊情感氛圍為中介變項，探討家長式領導與組織公民行為

的關係，結果亦獲得支持，團隊情感氛圍在兩者之間具中介效果。透過上述的研究可以得知，在個人層面，部屬的信任感、主管與部屬的關係會間接影響家長式領導與部屬效能的關係；在組織層面，隨著領導風格的不同，亦會影響組織氛圍的變化，進而影響部屬效能的展現。

三、調節因素

家長式領導在華人企業組織的效果，可能因為個人或是情境脈絡的不同而有所差異（林姿葶等人，2014）。羅新興、陳忠虎與陳清秀（2003）在家長式領導與部屬效能的研究中，將部屬區分參與積極型與思考獨立行作為調節變項，發現不同類型的部屬在家長式領導與部屬效能間具有調節效果。此結果意謂著在家長式領導的情境下，部屬的個人特質或是能力可能會強化或是弱化其領導對於結果變項的因果關係。

綜上所述，可以發現家長式領導與心理衛生相關的研究議題較少，難以窺視家長式領導與基層軍官復原力的相關聯性。因此，本研究欲分就仁慈、威權（專權與尚嚴）、德行領導探討其與復原力的因果關係。

第三節 未來時間觀及相關研究

壹、未來時間觀之意涵

一、未來時間觀之定義

近年來，時間議題於組織中的研究逐漸備受重視，如組織開始強調個人的時間觀 (Perlow, 1999)、時間對團隊的績效影響(Kozlowski, Gully, Nason & Smith, 1999)等等，許多學者將研究焦點擺在組織成員時間觀的個別差異及其影響性 (林姿葶、鄭伯壘，2013)。Zimbardo(1999)研究中指出，個體對於時間的看法，會影響其行為及決定事物的方向，其中可區分 (1) 過去負面時間觀(past-negative time perspective)，個體會因過去的創傷而產生負面想法；(2) 過去正面時間觀(past-positive time perspective)，個體對於過去會有更正面的想法；(3) 現在宿命觀(present-fatalistic time perspective)，個體認為一切已被注定，無法改變現實；(4) 現在享樂觀(present-hedonistic time perspective)，把握機會，及時行樂；(5) 未來時間觀(future time perspective)，個體會為未來設定目標。其中未來時間觀即是本研究所欲探討的範疇。

未來時間觀是指個人願意犧牲現在的快樂以達到未來理想的目標，他們會賦予未來目標重要的價值，透過規劃與安排未來活動，設法投入更多的心力在現在的活動上，目標達成的過程中他們會調整自己的行為、隨時監控自己的績效以及衡量自己的表現是否能夠符合達成目標的構成要件，比起其他人他們現在就會付出實際行動，且更為努力地達成未來的目標(Shell & Husman, 2008)。當個人的未來時間觀越強，越能發展具體的目標，並促使個人投入任務、進行規劃，並全力以赴於實現未來目標的行為 (Husman & Lens, 1999)。

二、未來時間觀之發展

Gjesme(1979；1983)主張未來時間觀與探照燈有類似的功能，意指能照耀更遠的地

方、發現更多的目標，幫助個體有能力建構未來，並且規畫未來的行動及計畫，認為未來時間觀是一種穩定的人格特質，其中個體會以四種方式以表現未來取向，分為：（1）涉入性(involvement)：個體思考未來的程度；（2）預期性(anticipation)：個體預期未來事件發生的準備程度；（3）佔用性(occupation)：個體花在思考未來的時間及程度；（4）速度性(speed)：個體知覺未來即將到來的速度。Devolder 與 Lens(1982)結合動機理論，將未來時間觀分成兩個層面：（1）動態層面(dynamica spect)：個體重視未來目標的程度，當個體有越佳的未來時間觀，越重視目標的達成性；（2）認知層面(cognitive aspect)：個體認為當下的行為對未來的影響性。

Green, Fry 與 Myerson(1994)研究發現個體隨著年紀增長，期規劃未來時間的能力也會有所提升，可推論未來時間觀會隨著個體發展差異而有所不同。Human 與 Shell(2008)綜合上述學者概念，歸納出未來時間觀的四個面向，分為：（1）價值性(value)：個體重視未來的重要性，犧牲現在的享樂，以達成未來目標；（2）關聯性(connectedness)：個體了解現在的付出與未來的關聯性，以完成未來的結果作為規劃；（3）延展性(extension)：個體將想法延伸到未來，了解未來目標重要性，藉以設定明確目標；（4）倉促性(speed)：個體知覺時間的流逝，運用時間有限性迫使自己規劃未來。以上面向涵蓋了認知及行為層面，未來時間觀連結個體與未來的關係，亦使個體為達成目標，犧牲眼前利益、延宕滿足。

綜合上述，未來時間觀的概念從穩定的人格特質轉變為個體的認知與行為。說明個體將現階段的動機及行為至重點於為完成未來目標所作的努力，訂定長期目標，願意犧牲現在，成就未來。因此本研究欲探討基層軍官未來時間觀的高低是否會影響其復原力的表現。

三、未來時間觀評量方法

未來時間觀隨著概念的轉變，其測量工具也隨之改變，接下來將依序說明量表式問卷之發展。

(一) 未來時間傾向量表

依據 Gjesme(1979；1983)所提之概念，其發展的量表由涉入性、預期性、佔用性及速度性等四個因素組成，分別為：

1. 涉入性：個體思考未來的程度，例如：我已經思考很多未來要完成的事情。
2. 預期性：個體預期未來事件的能力，例如：我總是到最後一刻才把事情完成(反向題)。
3. 佔用性：個體思考未來的時間及程度，例如：我發現自己通常要找很多事物來打發時間。(反向題)
4. 速度性：個體知覺為來時間到來的速度，例如：我常常覺得時間過很快。

(二) Daltrey 未來時間觀測驗

Daltrey 與 Langer(1984)以下列五個面向發展問卷：

1. 延展性：個體思考未來的時間距離。
2. 一致性：個體計畫未來預期事件的順序相符性。
3. 方向性：個體能夠察覺自己往未來前進。
4. 密度：個體計畫在未來時間達成目標的數量。
5. 態度/情感：個體對未來的感覺。

(三) Zimbarado 時間觀點量表

Zimbarado 時間觀點量表共有 5 個面向，分為過去負面時間觀、過去正面時間觀、現在宿命觀、現在享樂觀及未來時間觀，僅有部分題型測量「未來時間」的向度。

(四) Shell 與 Human 未來時間觀量表

Shell 與 Human 根據 Devolder 與 Lens(1982)所發展的未來時間觀量表當中，所提及連結性與價值性等兩個構面的基礎之下，增加了延展性與倉促性兩個分量表，四個分量表向度，分別為：

- 1.倉促性：個體知覺時間流逝速度，若覺得時間過得較快，通常較匆忙，則代表未來時間觀較低。(反向題)
- 2.延伸性：個體把想法延伸至未來的距離，若想的越遠，代表未來時間觀越高。
- 3.價值性：個體評估未來目標的重要性，若個體對未來目標越重視，代表未來時間觀越高。
- 4.關聯性：個體對未來計畫的豐富性並連結現在活動與未來目標的傾向。

(五) 未來時間觀量表

黃珮婷(2012)統整國外學者觀點，並將周淑楓(2007)、Shell 與 Husman(2008)的未來時間觀量表進行統合歸納，分別區分未來目標、價值、速度性等三個面向編制未來時間觀量表針對大學生進行施測，其分述如下：

- 1.未來目標：未來目標是一種從現在延伸到未來的目標設定，個人設定目標越具體、越詳細，可行性越高(Nuttin & Lens, 1985)。
- 2.價值：個體願意犧牲當下無關的滿足來達成未來目標，強調未來目標比例及目標更有價值(Shell & Husman, 2001;Husman & Lens, 1999)。
- 3.速度：個體知覺時間距離較短，則未來時間觀較佳(Husman & Lens, 1999)。因此，會督促自己把握時間完成任務；相反地，若個體覺得未來還相當遠，當下則較難追求目標。

（六）未來時間態度量表

陳玉樺（2018）在針對成人未來時間觀研究中，整理國內外未來時間觀量表，並將宋其爭（2004）、林麗芳（2009）、邱英豪（2007）、周淑楓（2007）、黃珮婷（2011）、Shell 與 Husman(2008)等人發展量表進行統合，認為未來時間觀分由認知、態度及行動等三因素組合，因此發展未來時間態度量表，其中分量表包含：未來時間觀點、未來目標價值、對未來的準備與行動。

綜上所述，未來時間觀之內涵多數聚焦在個人預期未來的情形，故本研究以個人預期、構思未來和如何引導目前行動，作為「未來時間觀」之定義，其欲測量內涵包括「未來時間觀點」、「未來目標價值」代表個人預期、構思未來；「對未來的準備與行動」代表如何引導目前行動。其次，上述多數量表均針對大學生實施施測，僅陳玉樺（2018）所發展之未來時間態度量表是針對成人施測。因此，本研究將採用陳玉樺（2018）所修編之未來時間觀量表作為施測工具。

貳、未來時間觀相關研究

近年來，時間議題在組織研究中開始受到學者重視，置重點於組織成員時間觀的個別差異與其影響性(McGrath, 1988)。其中，又以「未來時間觀」的議題備受正向心理學運用，大多教育與管理領域研究證實未來時間觀與其職場或課業表現有正向關聯，例如：自我調整學習能力（曾惠琴，2018；黃珮婷，2011）、學習成就（洪筱仙，2018；林秀玲，2014）、職涯成功（朱培汶，2016）等，皆顯示當個體未來時間觀程度高時，會正向影響個體在組織中的表現，而上述結果也都是一種復原力的展現。

另一方面，國外學者針對組織成員在工作環境下的未來時間觀進行後設分析，發現員工的未來時間觀與工作滿意度、情感承諾、成長動機、持續工作動機、發展成就、職業承諾及自我效能都具正向關聯性(Henry, Zacher & Desmette, 2017)。Henson, Carey,

Carey 與 Maisto(2006)在探討大學生時間觀的研究指出，未來時間觀與個體保護行為具有正向關聯。上述研究皆顯示未來時間觀對於組織員工的工作表現或是情感發展亦具有正面效益。

軍隊組織分別由軍官、士官及士兵三種成員所組成，在軍旅職業生涯發展之中，又以軍官身分最為艱困，各階級都有服役年限的限制，其中對於尚未取得終身俸門檻（服役 20 年）的尉級軍官，在未來職業發展尚未明朗的狀況下，更是備感壓力。然而 Henry 等人(2017)研究指出，工作中的未來時間觀被證明可以影響個人和情境因素與職業幸福感之間的關係。Coudin 與 Lima(2011)針對成年人，在未來時間觀與心理幸福感的研究發現，兩者關係呈現正相關。由此可推論，未來時間觀對於一個人的生涯規劃具積極正向影響性。

反觀我國未來時間觀的研究中，多數從教育層面探討，但未來時間觀所觸及的並非只限於學習階段，而是各階段的認知、情感、行為均會受到未來時間觀所影響（陳玉樺，2018）。綜合上述，時間觀對於組織影響顯得相當重要，但我國軍隊研究尚未針對個人未來時間觀進行探討。因此本研究欲以國軍尉階基層軍官為研究對象，探討相較於未來時間觀低的個體，未來時間觀高的個體在主管家長式領導與復原力間所扮演的調節效果。

第四節 各研究變項間之關聯性

本研究欲探討家長式領導、未來時間觀與復原力之關係，並且根據資源保存理論，分別就家長式領導中的仁慈領導、威權領導與德行領導探討與復原力之關聯性，並探討未來時間觀在前述家長式領導與復原力之間是否有調節效果。

壹、領導與復原力之關係

回顧過去研究，部分探討領導與部屬效能關係是運用資源保存理論（Bartone, 2006；Nguyen et al., 2016；吳宗祐，2008；許境頤、江彧慈，2013；賴惠德、楊惠雯，2016），藉以推論兩者之間的因果關係。是以，本研究欲根據資源保存理論，作為推論家長式領導與復原力因果關係的基礎，以下就其理論觀點加以論述：

資源保存理論

Hobfoll(1989)所提的資源保存理論指出，個體在壓力情境下的表現，取決於個人所擁有的資源是否足以對抗壓力事件，當個體資源充足時，壓力感相對會降低。反之，當個體資源不足時，壓力感則會上升。資源保存理論中所描述的資源可分為四種：實體資源（objects）、個人特質資源（personal characteristics）、狀況資源（conditions）與能量資源（energies）。面對逆境時，個體會開始運用所擁有的資源來因應，若資源不斷流失，個體知覺資源不足時，逆境所帶來的壓力即會提升，對個體產生負面影響；若個體能保存既有資源或是有龐大後援時，壓力感就會降低。

綜上所述，根據資源保存理論觀點，主管的領導行為能夠影響部屬所處的情境與效能（Bartone, 2006; Frank et al., 2019），為部屬所擁有的狀況資源與能量資源。而家長式領導中的仁慈領導是以關懷、照顧部屬為主；德行領導則是公私分明、以身作則，兩者屬正向領導方式，可被視為部屬的資源。威權領導展現專權作風、貶抑部屬能力的方式，易使部屬感受自身資源的不足或流失。因此，我們能夠推論，當主管展現家長式領導中

的仁慈領導或德行領導時，在面對任務時，可能令基層軍官感受自身具備足夠的資源，降低壓力感，進而提升其復原力；威權領導可能令基層軍官感到緊張、焦慮與徬徨無助，感受資源逐漸流失，降低其復原力的發展。

研究者觀察國內目前少有文獻將主管領導與部屬復原力作直接地連接，但國外學者在民間組織或是軍事組織已開始重視組織領導者依其領導力的展現，強化部屬的復原力，其中亦有實證研究指出兩者有密切關係。

民間組織企業中，較著重主管對於員工個人層面的影響力，藉由員工感知主管的正向領導風格，會促使員工加強克服困境的能力，進而提升復原力的展現，例如：Nguyen 等人(2016)研究發現賦權領導與交易型領導與部屬復原力具正向關聯性，且部屬的樂觀與正向積極人格在兩者關係扮演調節角色。Zhu 等人(2019)檢視謙遜領導力促進員工復原力的潛在機制，主管透過謙遜的態度對待部屬，使部屬感受被尊重，進而提升自身復原力，證實謙遜領導與復原力具正向關聯性。Frank 等人(2020)針對政府公部門進行矛盾領導力與復原力的研究，其認為公部門主管展現矛盾領導可能是一種有效的領導方式，原因在於矛盾領導支持員工在工作中應對內在的緊張和矛盾的挑戰，推測可能促進員工復原力的提升，研究結果發現在矛盾領導與復原力的關係之間，透過組織支持的中介，可以提升員工的復原力。

軍事情境中，較注重於團隊的士氣與組織氛圍，領導者展現正向的領導可以使組織能力提升，進而提升部屬的復原力，使其具備抗壓性，避免因壓力事件而產生焦慮、緊張與倦怠影響部隊任務的遂行，例如：Macintyre 等人(2013)所提出的領導力模式與復原力模型（如圖 2-4-1），其基礎概念是壓力源（我們發現生活中充滿挑戰，煩惱或不安的方面）將導致壓力的感受（身心對壓力源的反應），並且可能造成某種不良後果（例如：緊張、焦慮、血壓升高、倦怠）。結果驗證轉換型領導者和使用獎賞的領導者有助

於減少部屬壓力，且可以預期對部屬的復原力產生影響。在領導力模式與復原力模型的奠基下，我們得以解釋領導力和復原力彼此具相關性。Bass(2000)在針對美軍的研究中提出，領導者透過其領導能力，引導部屬將危機成功化解，並促進部屬在壓力的情境下發展適應力。Masten(1990)發現，許多復原力的研究中最重要因素之一是領導者發揮其有效領導力，原因在於適切的領導能促進組織的進步。Harland 等人(2005)研究指出，主管轉換型領導與部屬復原力具正向關聯。Castro, Adler, Mcgurk 與 Thomas(2006)在美軍研究發現，領導者可以採取行動，包含：嚴格的紀律、公平公正、務實的態度，來建立士兵的復原力。Bartone(2006)在美軍軍事活動的背景下，探討領導與復原力的關係，將派駐伊拉克執行任務的部隊當作研究對象，發現原本士氣低迷的部屬，透過指揮官為期 6 個月的轉換型領導之下，使部屬復原力提升，並展現堅韌及抗壓性。Gaddy 等人(2017)在領導與復原力的研究當中，將真誠領導的看法設為自變項、復原力設定為依變項、入伍新兵（訓期 9 週）為研究對象，研究結果發現真誠領導與士兵復原力有顯著正相關。

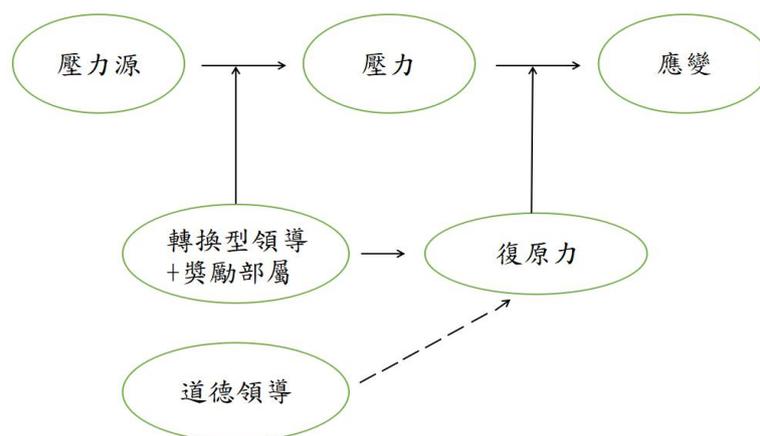


圖 2-4-1 領導模式與復原力模型

資料來源：“The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience.”MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O’Keefe, D., 2013. Building psychological resilience in military personnel : theory and practice , 94.

藉此，透過以上研究可以發現，不管是民間組織或是軍隊組織，主管領導的風格可以被視為提升部屬復原力的一種狀況資源及能量資源，也就是當部屬面臨任務或困境時，主管的正向領導會為部屬帶來足夠的資源，以對抗壓力事件。

透過上述領導與復原力的相關研究，進一步推論本研究所著重的焦點：家長式領導與復原力之關係。研究者發現，在華人家長式領導研究中，當主管展現仁慈領導時，部屬會有被關懷與照顧的感受，覺得自己受主管的支持與鼓勵（周麗芳、鄭伯璫、任金剛，2006；許金田等人，2004；陳皓怡、高尚仁、吳治富，2007；陽昊，2017；趙安安、高尚仁，2005；鄭伯璫、謝佩鶯、周麗芳，2002）。根據資源保存理論，主管的關心可以被視為部屬自身的一種資源，在資源充足的狀況下，進而提升自己的工作表現與適應能力。因此，本研究推論主管展現仁慈領導能提升基層軍官的復原力，並提出假設 1.1：

H1.1：仁慈領導與基層軍官復原力具正向關聯

在威權領導方面，周婉茹（2009）研究指出威權領導又區分對人的「專權」領導及對事的「尚嚴」領導。當主管展現專權領導時，因其以專權、貶抑部屬能力與斥責部屬的方式帶領部屬，會讓部屬感受壓力、丟臉與不被尊重（吳宗祐，2008；周麗芳等人，2006；許金田等人，2004；陳皓怡等人，2007；趙安安、高尚仁，2005）。而當主管展現尚嚴領導時，對於部屬的工作敬業態度、工作滿意度、助人行為、工作績效均有正向影響（Chen, 2011；Chou et al., 2010；任金剛等人，2003）。根據資源保存理論，當主管不斷貶抑部屬，會使部屬感到資源不斷流失，壓力提高，進而降低其工作表現與效能。當主管重視紀律，嚴格要求工作程序及效率時，可能會促使部屬提高工作效能，覺察單位所賦予的責任，進而提高工作表現。因此，本研究推論主管展現威權領導會降低基層軍官的復原力，並提出假設 1.2 與假設 1.3：

H1.2：專權領導與基層軍官復原力具負向關聯

H1.3：尚嚴領導與基層軍官復原力具正向關聯

在德行領導方面，當主管展現德行領導時，其會以正直、公私分明與以身作則的行為帶領部屬，在華人組織文化中，具高度人治主義傾向（姜定宇等人，2012），部屬感受主管對組織每位成員一視同仁，會有較大的安全感，不會擔心自己權益有受損的狀況發生（許金田等人，2004；陳皓怡等人，2007；陳盈璇，2017；趙安安、高尚仁，2005；鄭伯璦等人，2002）。根據資源保存理論，主管的高道德操守，能夠為部屬樹立典範，亦可被視為部屬自身的資源，有助於部屬在工作效能的發展。因此，本研究推論主管展現德行領導能提升基層軍官復原力，並提出假設 1.3：

H1.4：德行領導與基層軍官復原力具正向關聯

貳、未來時間觀與復原力之關係

目前國外已有許多研究證實未來時間觀與復原力的關聯性。Seginer(2008)在發展青少年未來取向的研究中指出，如青少年有好的復原力，可以建構更好的未來，其關聯性是透過希望感的產生，使青少年在未來有良好的適應能力。Palmer(2016)在復原力組成成分的研究中指出，時間性是其重要因素之一，其認為逆境或是壓力事件都是「暫時性」的，任何事件都有結束的時候。因此，如能把眼光放遠，認知事件所帶來的影響會隨著時間而變動，有助於復原力的產生。Johnson 等人(2014)所言，理解和改善未來取向至關重要，因為大多數與身心健康相關的處遇措施都是基於個人相信並渴望未來的前提為假設。Di Maggio, Ginevra, Nota 與 Soresi(2016)開發了評估青少年在青春期的未來取向及復原力的量表，其研究驗證了兩者具正向關聯性。Hatala 等人(2017)在加拿大青年原住民的復原力與時間取向研究中，指出在艱困的環境之中，未來時間觀是提升復原力的關鍵

因素之一，且對於身心健康的影響有相當的幫助。Fusco, Sica, Boiano, Esposito 與 Sestito(2019)研究青少年對於職業認同、未來取向與復原力的研究中指出，自我未來具有鼓勵的力量，能激發自己，克服當下的壓力或困境，提升其復原能力。Oshri 等人(2018)指出，青少年對未來的積極展望（即未來的方向）可以保護其免受逆境帶來的風險，並進一步發現，成長中的少年隨著時間的推移，適應力會因未來方向的不同而改變，是一種動態的過程。以上文獻皆驗證了復原力與未來時間觀的關聯性。

反觀國內研究，儘管甚少有文獻將未來時間觀與復原力作直接地連結，但已有研究驗證未來時間觀與心理適應（余思賢等人，2010）、自我調整學習能力（曾惠琴，2018；黃珮婷，2011）、持續工作動機（林心榆，2014；莊瑋亨，2014）等具正向關聯，而這也是一種復原力的表現方式。

除此之外，國外已有許多研究證實未來時間觀對於個人身心健康的發展、復原能力的培養有相當的正面效益。再者，根據資源保存理論觀點，未來時間觀被視為個人素質資源，在主管展現仁慈、尚嚴或德行領導的情境之下，可能會強化復原力與其領導的關係；而在專權領導的情境下，有研究指出當部屬個人素質資源高時，面對高壓的環境，知覺自身資源不斷流失，超出個人資源負荷，反而會降低效能（吳宗祐，2008；吳宗祐、鄭伯璜，2006）。因此，本研究欲將未來時間觀作為基層軍官在家長式領導的情境之下，其對於復原力的影響是否有調節作用，並依據上述推論，進一步提出下列假設：

H2.1：基層軍官之未來時間觀能提升其復原力。

H2.2：基層軍官之未來時間觀在仁慈領導與其復原力間具有正向調節效果。

H2.3：基層軍官之未來時間觀在專權領導與其復原力間具有負向調節效果。

H2.4：基層軍官之未來時間觀在尚嚴領導與其復原力間具有正向調節效果。

H2.5：基層軍官之未來時間觀在德行領導與其復原力間具有正向調節效果。

第三章 研究方法

本研究之目的在於了解基層軍官復原力之現況、主管家長式領導與復原力之關係以及未來時間觀在兩者之間是否具有調節效果，擬採問卷調查法進行研究。本章將根據研究目的及文獻探討之內容，分為研究架構與假設、研究對象、研究工具與資料處理分析進行說明。

第一節 研究架構與假設

一、研究架構

為探究主管家長式領導與基層軍官復原力之關連性，以及未來時間觀在其中可能具有的調節效果，研究者以資源保存理論及 Macintyre 等人(2013)所提出的領導力和復原力模型作為本研究設計之依據，進一步分析基層軍官之復原力與主管家長式領導的因果關係，及其相關影響。茲針對前述研究動機、目的及文獻探討，形成研究架構，如圖 3-1-1 所示。

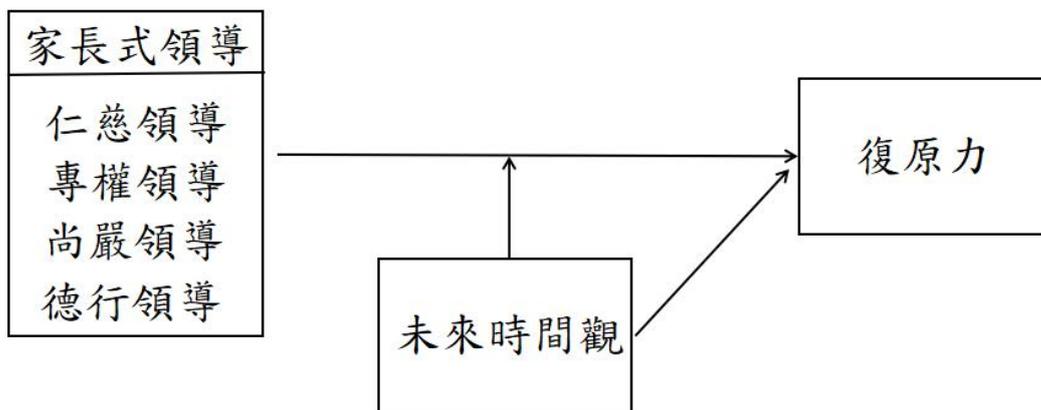


圖 3-1-1 研究架構圖

二、研究假設

根據前章文獻探討研究指出，軍官辦理因病停役普遍為尉級之基層單位（營、連、排級）軍官（黃睿瑛，2017；廖昱絜，2018），且亦有研究發現 18-25 歲的軍人，正值職業的初始階段以及發展上的成年轉銜階段，其職業別的特殊性和身心發展階段，罹患抑鬱、焦慮和痛苦等身心問題的風險較高(Daffey-Moore, 2018)。其年齡範圍正是軍官歷練尉級的階段；另在領導力與復原力關聯性研究指出，領導力需藉由時間的淬鍊，才得以提升部屬的復原力，其時間至少為 9 週(Bartone, 2006; Gaddy et al., 2017)。而我國部隊現行定義新進人員為到部三個月內者，到部三個月後人員可視為對組織、工作場域及各項制度具一定程度的了解及認識。因此，本研究基層軍官界定以國防部各基層單位（營、連、排級）尉級軍官且到部須滿 3 個月以上，且主管未更換的情況下為研究對象，據以探討主管威權領導、復原力與未來時間觀之相關性，並探究各變項彼此關連及影響，分別提出以下研究假設作為實證分析依據：

H1.1：主管仁慈領導與基層軍官復原力具正向關聯

H1.2：主管專權領導與基層軍官復原力具負向關聯

H1.3：主管尚嚴領導與基層軍官復原力具正向關聯

H1.4：主管德行領導與基層軍官復原力具正向關聯

H2.1：基層軍官之未來時間觀能提升其復原力。

H2.2：基層軍官之未來時間觀在仁慈領導與其復原力間具有正向調節效果。

H2.3：基層軍官之未來時間觀在專權領導與其復原力間具有負向調節效果。

H2.4：基層軍官之未來時間觀在尚嚴領導與其復原力間具有正向調節效果。

H2.5：基層軍官之未來時間觀在德行領導與其復原力間具有正向調節效果。

第二節 研究對象

根據前章文獻顯示，本研究欲探討之變項「領導力」與「復原力」之關聯具有時間的影響。因此，本研究以國軍營、連級之尉官，且到部滿三個月之基層軍官為研究母體，考量所屬單位之屬性、工作特性等，採立意取樣方式，共抽取 304 位有效樣本。為增加樣本代表性，區分陸軍、海軍及空軍等三個軍種以及不同部隊型態（戰鬥部隊、戰鬥支援部隊與支援部隊）進行取樣，分別抽取陸軍：210 人、海軍：28 人、空軍：66 人。

國防部組織編成區分各軍種司令部，司令部下轄軍團級單位，軍團級旅（群）級單位，旅（群）級單位營級單位，而營級單位又下轄 3-4 個連級單位，基層軍官普遍擔任排、連級領導幹部與營級幕僚，故從營級單位進行抽樣。

本研究最終抽取陸軍 34 個營、海軍 6 個營、空軍 12 個營，共計測得 256 位主管領導風格。另本研究於 2019 年 12 月針對復興崗營區符合資格之受訓學員，抽取 30 員進行預試，檢視問卷語句的清晰程度，並於 2020 年 1 月至 3 月進行正式網路問卷調查。

第三節 研究程序

壹、資料收集方法

本研究委託軍中同事聯繫願意配合施測之單位，並於取得同意後，進行問卷資料的收集。取樣方式主要透過透過網路問卷（Lime Survey 問卷系統），其中將研究對象之條件說明設定在整份問卷填答前，將問卷連結轉發單位協助施測主管，並附上說明稿（附錄一），提醒施測時應注意事項，利用其單位營級課前會議後，統一於會議室施測。本研究之問卷為不記名填答，在問卷指導語上，研究者藉由向受測者保證個人資料的保密性，作答內容無對與錯，來降低受測者的評價憂慮，惟網路問卷施測為確保資料核對無誤，需規範受測者在兩個時間點施測時，須使用同一支手機進行施測。回收問卷後，將明顯反應傾向之問卷予以剔除，再將剩下的有效樣本進行登錄與分析。

貳、資料蒐集過程

一、預試階段

本研究於 2019 年 12 月份針對復興崗營區曾擔任基層領導幹部之尉級受訓學員進行預試，主要透過網路問卷模式施測，藉以檢視問卷的語意是否能讓受試者瞭解，共發出 30 份問卷。經預試結果回饋，問卷語意清晰明瞭，題項毋須修改。

二、正式施測準備階段

研究者逐一以電訪方式，分與陸、海、空軍之同學聯繫，邀請單位人員協助，在取得其營級主管同意後，針對下轄營、連級基層軍官進行施測，並統一由營級政戰主管協助施測事宜。接著向單位協助施測人員確認研究進行之方式、流程、時間與符合條件之基層軍官人數，另為確保施測能順利進行，建議協助施測人員於單位課前會議後，統一集中施測。

三、正式問卷施測階段

由研究者將網路問卷連結傳給營級政戰主管，並充分轉達問卷施測注意事項。另考量共同方法變異(common method variance)可能產生影響，本研究採「時間隔離法」，將研究區分第一階段與第二階段，並將家長式領導與復原力分拆至兩個時間點施測，相隔時間為兩週。此階段欲於 2020 年 1 月份至 3 月份進行（研究程序如圖 3-3-1）。



圖 3-3-1 研究程序圖

第四節 研究工具

本研究資料收集方式為問卷調查法，問卷形式為結構式問卷，問卷內容（附錄一、附錄二）根據研究目的、研究動機及文獻探討，建構出研究架構，並將架構中的各變項予以操作化，量表題目內容引用國內外學者發展的量表，經過整理作為本研究之測量工具，包括「控制變項」、「家長式領導量表」、「BRS 復原力量表」、「未來時間態度量表」。在標示第一階段的問卷（附錄二）中，依序收集基層軍官之復原力、未來時間觀、社會贊同程度、權力距離；在標示第二階段的問卷（附錄三）中，依序收集基層軍官知覺到的家長式領導、以及其個人背景資料。以下逐一說明各量表內容。

壹、主要變項

一、復原力量表

本研究之復原力量表採用 Smith 等人(2008)編制的簡明復原力量表(BRS)，其主要用以測量個體在壓力中的復原能力，BRS 量表共有 6 個題項，其中 1、3、5 題為正向題，2、4、6 題則為反向題（如表 3-4-1），內部一致性信度 Cronbach's α 為.80-.91，具良好內部一致性。另國外學者在組織行為與復原力時之關聯性(Davies et al, 2019)及兒童與成年人心理復原力(Bonanno, Remero & Klein, 2015)研究中，其運用簡明復原力量表(BRS)，內部一致性信度 Cronbach's α 均大於.7，顯示量表具有良好的信度。而中文版 BRS 量表引用自邱保龍、嚴國晉（2019）所翻譯之版本，其內部一致性信度 Cronbach's α 為.81，顯示中文版 BRS 量表據良好內部一致性，據以作為本研究之測量工具。作答方式採用李克特式五點量表，由 1 分至 5 分各代表「非常不同意」到「非常同意」，負向題則採反向計分。計算方式為個別分數加總後的平均數，分數越高代表復原力越高，反之則復原力越低。

表 3-4-1 中文版 BRS 復原力向度內容表

題項	題項內容
正向題	1.在遭遇逆境之後，我能很快振作起來
	3.我很快就能從壓力事件中恢復
	5.我通常不用花很大的力氣就能度過艱困時期
反向題	2.面對壓力事件，我難以順利度過難關
	4.不好的事情發生時，我難以迅速恢復
	6.我需要花很多的時間來克服生活中的挫折

資料來源：引用自邱保龍、嚴國晉（2019）。招生訊息管道、社會支持對軍事基礎學院學生退學影響之研究。108 年國防大學校務議題研究案。

二、家長式領導量表

本研究之家長式領導量表採用鄭伯壘等人（2000）編制的家長式領導量表與周婉茹（2009）編制的威權領導量表，作者同意授權書如附錄四、附錄五。此量表分為三部分，第一部分為仁慈領導計有 10 題；第二部分為威權領導區分專權領導 8 題與尚嚴領導 10 題；第三部分為德行領導既有 10 題（如表 3-4-2）。整份量表共計 38 題，量表內部一致性信度 Cronbach's α 分別為 .96、.90、.91 與 .95。作答方式為李克特式(Likert)六點量表，受試者依自己實際遭遇情形填答，分別為「從未如此」至「總是如此」依序給予 1-6 分，比較兩分量表分數高低，判斷領導者趨向於哪一種領導風格。

表 3-4-2 家長式領導量表內容表

類型	題項內容
仁慈領導	1.當我工作情緒不佳時，他會給予適當的輔導。
	2.他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。
	3.當我碰到任務難題時，他會給我適時的鼓勵。
	4.他平常會向我噓寒問暖。

(續) 表 3-4-2 家長式領導量表內容表

類型	題項內容	
仁慈領導	5.他會幫我解決生活上的難題。	
	6.他對我的照顧會擴及到我的家人。	
	7.他關懷我私人的生活與起居。	
	8.他會為我規劃在軍涯中未來的發展。	
	9.當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	
威權領導 (專權)	10.對於我任務上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	
	11.當我當眾反對他時，他會很不高興。	
	12.他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。	
	13.他要求我完全服從他的領導。	
	14.開會時，都照他的意思做最後決定。	
	15.他會貶低我在工作上的表現。	
	16.他會看輕我的辦事能力。	
	17.他不讓我察覺他真正的意圖。	
	18.他不把訊息透漏給我。	
	威權領導 (尚嚴)	19.他會督促我的工作進度，要求我全力達成。
		20.他要求我在工作進度發生變化時馬上向他報告。
		21.他充分掌握我執行工作時的細節。
		22.他會對我執行工作的情形進行控管。
23.他要求我的工作績效一定不能低於預先設定的標準。		
24.提前達成工作目標時，他仍會要求我持續提升績效。		
25.我表現不如預期時，他也不輕易降低預先設定的標準。		
26.他要求我嚴守任務執行的準則。		
27.他堅守工作原則，不允許我違背。		
28.他要求我遵行組織的核心規範。		

(續)表 3-4-2 家長式領導量表內容表

類型	題項內容
德行領導	29.他信守承諾，說話算話。
	30.他做事有擔當，不會推諉卸責。
	31.他為人正直。
	32.他能夠以身作則。
	33.他不貪求不法所得。
	34.他不會嫉妒比他有才華的人。
	35.他為人誠實，不說謊話。
	36.他心胸開闊，不會斤斤計較。
	37.他公平對待所有的部屬。
	38.他不偏袒與自己親近的部屬。

資料來源：整理自鄭伯璜等人（2000）與周婉茹（2009）。

三、未來時間態度量表

本研究未來時間觀量表採用陳玉樺（2018）所編製之「未來時間態度量表」，作者同意授權書如附錄六。此量表認為未來時間觀係由認知、態度（情感）、行動（傾向）等組合而成之二階三因素結構，並區分「未來時間觀點」計有 6 題、「未來目標價值」計有 6 題、「對未來的準備與行動」計有 7 題（如表 3-4-3）等三個分量表。量表共計 19 題，整體內部一致性信度 Cronbach's α 為.94，具有良好信度。作答方式為李克特式 (Likert) 六點量表，受試者依其反應或感受填答，分別為「非常不同意」至「非常同意」依序給予 1-6 分，總分越高代表個體整體的未來時間態度越佳。

表 3-4-3 未來時間態度量表向度內容表

向度	題項內容
未來時間觀點	1.我能具體、清楚的說出我未來要做什麼
	2.我覺得未來一兩年的事情很快就會發生
	3.當我作決定時，我會先考慮它對我未來的影響
未來時間觀點	4.我的未來充滿各種可能性
	5.我覺得做任何事，眼光都要看遠一點
	6.我覺得現在的努力會有助於達成未來目標
未來目標價值	7.我認為自己的未來是美好的
	8.對自己的未來充滿自信
	9.我相信我有能力創造自己美好的明天
	10.我認為我設定的未來目標很有價值
	11.我對自己的未來充滿期待
	12.有了目標讓我更定下心去努力
對未來的準備與行動	13.我每天都有努力的目標
	14.我樂於和別人分享自己未來的理想
對未來的準備與行動	15.我是逐步地向前推進，準時完成計畫的
	16.一旦決定了目標，我就考慮該怎麼去達成。
	17.現在所做的一切都是為了未來作準備
	18.我會思考實現未來目標時可能遇到的困難
	19.我在從事與未來目標有關的活動中獲益很多

資料來源：整理自陳玉樺（2018）。「回首向前，轉念成春-反芻思考、未來與寬恕之關係」。國立政治大學教育學系博士論文。

貳、控制變項

一、個人背景資料

本研究將性別、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源、到部時間（如表 3-4-4）等背景變項納入考量，以下分別說明納入控制的原因如下：

- 1、性別方面：在權力不等的關係之中，男性與女性所受到的角色期待與規範的束縛均有所不同（楊國樞，1993）。可推論男女部屬面對主管家長式領導時，將有不同反應。
- 2、軍種方面：不同軍種會影響個人對於工作壓力的認知情形，進而感受到不同的工作壓力（張琮毅，2017）。
- 3、部隊型態方面：由於任務性質不同，戰鬥部隊及戰鬥支援部隊在長官壓力及適應問題明顯高於支援部隊（胡智筆，2017）。
- 4、職務類別方面：胡清雄（2016）在探討軍事院校人員工作壓力的研究指出，工作壓力會因職務的不同而有顯著性的差異，故加以控制。
- 5、服務年資方面，過去研究結果顯示，軍官的服務年資在工作壓力認知上有顯著差異（楊可忻，2013）。
- 6、任官來源方面：軍隊組織採多管道甄選入營，其中以正期軍官班為大宗，專業軍官班、大學儲備軍官團與士轉軍官人數相對較少，新進人員較不易在組織中尋獲支援，進而提高離職的可能性（黃睿瑛，2017）。因此，可推論任官來源可能會影響其復原力。與上級主管共事時間方面，過去已有研究顯示，部屬與主管的共事時間會影響部屬的工作反應(Mitchell & Ambrose, 2007)，亦會影響其復原力的狀況(Bartone, 2006)，因此有必要加以控制。
- 7、到部時間方面：到部時間長短與官兵適應問題有顯著差異，其中到部未達半年者，

長官壓力與適應問題均偏高（胡智筆，2017）。故亦須加以控制。

表 3-4-4 個人背景變項類別表

個人背景變項	題項內容
性別	分為「男性」與「女性」。
軍種	分為「陸軍」、「海軍」、「空軍」
部隊型態	分為「戰鬥部隊」、「戰鬥支援部隊」、「支援部隊」。
職務類別	分為「領導職」、「幕僚職」
服務年資	_年_個月
任官來源	分為「正期軍官班」、「專業軍官班」、「大學軍官儲備團(ROTC)」、「士轉軍官」。
到部時間	_年_個月

二、權力距離

權力距離是指社會或系統可以接受權力分配不平等地程度(Hofstede, 1980)，在個人方面是指對於上下位者關係的看法或價值觀(Dorfman & Howell, 1988)。過去研究指出部屬會因權力距離的高低，而對主管的認知、態度或行為而有不同的反應(蔡松純、鄭伯璜、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009)。換言之，基層軍官所認知的權力距離不同，面對主管威權領導的反應亦有可能影響，故須加以控制。

本研究權力距離量表採用 Dorfman 與 Howell(1988)測量個人層次的上下權力距離量表，共計 5 題（如表 3-4-5），量表內部一致信度 Cronbach's α 為.71。作答方式為李克特式(Likert)六點量表，受試者依其反應或感受填答，分別為「非常不同意」至「非常同意」依序給予 1-6 分，總分越高代表個體的權力距離認知越高。

表 3-4-5 權力距離題項表

題項內容
1.主管不需要常常徵詢部屬的意見
2.主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見
3.主管不該將重要的任務授權給部屬自行處理
4.主管應該避免與部屬有上班時間之外的社交活動
5.部屬不應對主管的決策有所質疑

資料來源：Dorfman & Howell (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.

三、社會期許

由於本研究所有變項皆為基層軍官自評，因此可能會有共同方法變異(common method variance)的問題，且因復原力與未來時間觀語意偏正向，易使受訪者在填寫問卷過程，因訊息的類化，致使結果呈現構念間的相關性膨脹（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。有鑑於此，本研究在探討家長式領導對復原力與未來時間觀的效果時，除運用時間隔離法外，另使用第三因子測試法，加入社會期許作為控制變項。

本研究社會期許量表採用周婉茹（2009）根據楊國樞、鄭伯壘（1989）的 8 題短版量表中，修正為 5 題版本（如表 3-4-6），其目的主要是測量個體在不知不覺中欲符合社會期待的程度，量表內部一致信度 Cronbach's α 為.74。作答方式為李克特式(Likert)六點量表，受試者依其反應或感受填答，分別為「非常不同意」至「非常同意」依序給予 1-6 分，總分越高代表個體的社會期許程度越強。

表 3-4-6 社會期許量表題項表

題項內容
1.有時我喜歡講別人的閒話
2.我有時非常忌妒別人的好運氣
3.有時我寧可以牙還牙，也不願原諒別人
4.有時我會占別人便宜
5.我有時很想打開別人的信偷看一下

註：本表均為反向題，計算時須反向計分。

資料來源：整理自周婉茹（2009）。「專權與威嚴領導的效果：心理賦能的中介與仁慈領導的調節」。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。

第五節 資料處理與分析

本研究之資料處理與分析，經施測並剔除無效問卷（答案過於一致）後，將研究一與研究二之問卷核對無誤，將問卷資料編碼登錄，並使用 SPSS 23 軟體進行統計分析，方法如下：

一、描述性統計

以次數分配、平均數與標準差等描述統計，來描述基層軍官在各變項之情況，並回應本研究所欲了解基層軍官復原力之現況。

二、皮爾森相關分析

在正式進行假設驗證之前，計算各變項的相關性，藉以初步瞭解家長式領導（仁慈、威權、德行）、復原力、未來時間觀與其他控制變項間的關聯性，觀察是否符合假設預設的趨勢，並為迴歸分析結果提供解釋。

三、驗證性因素分析

本研究利用統計軟體 AMOS 23 針對量表各構面進行驗證型因素分析，將各量表因素負荷量過低或殘差系數過高之題目刪除，並計算各項目信度、構面信度、收斂效度與區別效度。

四、迴歸分析

利用階層迴歸分析進行直接效果與交互作用效果的假設檢驗。首先將控制變項與自變項開始依次（性別、軍種、年齡、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源、與上級主管共事時間、到部時間、權力距離、社會讚許、家長式領導）投入迴歸模型，目的是瞭解預測變項對效標變項的影響，以驗證前節所述假設 H1 之內容。其次為未來時間觀調節效果的檢驗，將會放在階層迴歸分析最後階段進行，目的是檢驗未來時間觀是否能夠調節威權領導和復原力之間的關係，以驗證前節所述假設 H2 之內容，根據 Aiken

與 West(1991)的建議，必須先驗證自變項與調節變項的效果，再驗證自變項與調節變項的乘積對於依變項的預測力，若達顯著，則調節效果成立。



第四章 研究結果與分析

本研究以國軍營、連與排級尉階基層軍官為研究樣本，自 2020 年 1 月開始進行網路問卷調查，並區分兩階段時間點（一階段與二階段間隔至少 7 天以上）發放，共計發放 538 份，兩階段完整施測共計 304 份，問卷回收有效率為 56.5%，納入後續研究分析。

本章根據研究蒐集之問卷資料，進行資料分析與假設檢定，分別為驗證性因素分析、信度分析、效度分析、樣本資料描述性統計、相關分析、階層迴歸分析，藉以驗證家長式領導、復原力及未來時間觀等三個變項之間的假設關係與結果。

第一節 驗證性因素分析與信、效度檢驗

一、驗證性因素分析

本研究對各變項進行驗證性因素分析，並將採取絕對適配指標(χ^2/df 、AGFI、SRMR、RMSEA)、增量適配指標(CFI、NFI、TLI)等指標檢驗模型之適配度。由於各變項「家長式領導」、「BRS 復原力」與「未來時間觀」之原始模型大部分指標並未達到學者所建議之標準，因此予以修正刪題。經刪除標準化因素負荷量 $<.5$ 與殘差相關係數過高之題項後，再次針對修正資料進行適配度檢定，其各項適配度指標均達到學者所建議之標準，如表 4-1-1 所示，本研究各變項 χ^2/df 均小於 3；SRMR 與 RMSEA 皆小於 0.08；CFI、NFI、TLI 皆大於 0.9；「BRS 復原力」模型 AGFI 大於 0.9，惟「家長式領導」與「未來時間觀」之 AGFI 未大於 0.9，但根據 MacCallum 與 Hong(1997)指出 AGFI 大於 0.9 之標準過於嚴苛，建議可放寬至 0.8，故此模式「家長式領導」與「未來時間觀」之適配度仍屬可接收範圍。綜合以上指標檢驗，顯示本研究各變項模型適配度均介於良好及可接受的範圍。

表 4-1-1 本研究各變項之驗證性因素分析

適配度 指標	標準值	家長式領導		BRS 復原力		未來 時間觀		符合 標準
		原始 模型	最終 模型	原始 模型	最終 模型	原始 模型	最終 模型	
χ^2/df	<3	4.268	2.764	25.414	.896	4.926	2.718	是
AGFI	>0.9	.689	.834	.519	.985	.713	.894	是
SRMR	<0.08	.120	.080	.147	.016	.054	.029	是
RMSEA	<0.08	.104	.076	.284	.000	.114	.075	是
CFI	>0.9	.842	.939	.679	1.000	.890	.969	是
NFI	>0.9	.804	.909	.673	.996	.866	.953	是
TLI	>0.9	.829	.931	.465	1.002	.874	.960	是

資料來源：本研究整理

二、信度分析

根據 Nunnally 與 Bernstrin(1994)的觀點指出，各問卷量表建議整體信度 Cronbach's α 值達.7 以上，表示具有較高的內部一致性。本研究結果信度分析詳如表 4-1-2 所示，雖然各變項構面信度 Cronbach's α 值皆在.75 以上，具有高信度之水準，但本研究需根據 AMOS 提供的修正指標(modification index)以進行刪題，共計刪減仁慈領導 3 個題項、專權領導 4 個題項、尚嚴領導 6 個題項、德行領導 4 個題項、復原力 2 個題項、未來時間觀點 3 個題項、未來目標價值 2 個題項、對未來的準備與行動 2 個題項、權力距離 2 個題項，刪題後的信度 Cronbach's α 值仍在.75 以上，表示本研究各變項皆具有高信度水準。

表 4-1-2 本研究各構面信度分析

構面	原始 題數	Cronbach's α 值	刪題後 題數	刪題後 Cronbach's α 值
仁慈領導	10	.96	7	.85
專權領導	8	.91	4	.84
尚嚴領導	10	.90	4	.75
德行領導	10	.96	6	.93
BRS 復原力	6	.75	4	.76
未來時間觀點	6	.87	3	.78
未來目標價值	6	.95	4	.92
對未來的行動 與準備	7	.92	5	.91
權力距離	5	.78	3	.77
社會期許	5	.83	-	-

註： λ 值為標準化因素負荷量

資料來源：本研究整理

三、效度分析

(一) 收斂效度

本研究檢驗測量模型之收斂效度，依據 Fornell 與 Larcker(1981)所提出，良好的收斂效度應符合三項數值標準，依序為標準化因素負荷量(λ) >0.5 以上、組合信度(CR) >0.6 以上、平均抽取變異(AVE) >0.5 以上。本研究收斂效度如表 4-1-3 所示，各構面題項標準化因素負荷量皆在 0.5 以上，均符合標準；組合信度(CR)各構面介於.75-.92，均符合標準；平均抽取變異(AVE)僅尚嚴領導未達到 0.5 的水準。整體而言，本研究各構面的題項仍具有良好的收斂效度。

表 4-1-3 本研究各變項之收斂效度分析

變項名稱	構面	題項編號	標準化因素 負荷量範圍 ($\lambda > 0.5$)	組合信度 (CR > 0.6)	平均抽取 變異 (AVE > 0.5)
家長式領導	仁慈領導	仁 1-6、 9 題	.71-.91	.95	.72
	專權領導	專 4、6、7、 8 題	.56-.82	.848	.58
	尚嚴領導	尚 1、6、7、 9 題	.61-.70	.751	.43
	德行領導	德 5-10 題	.59-.93	.93	.69
BRS 復原力	-	BRS 1、3、 4、5 題	.50-.89	.80	.51
未來 時間觀	未來時間觀點	未 2、3、 4 題	.65-.81	.79	.56
	未來目標價值	未 9、10、 11、12 題	.83-.88	.92	.74
	對未來的行動	未 15-19 題	.75-.85	.91	.67
權力距離	-	權 1、2、 4 題	.50-.92	.81	.60
社會期許	-	社 1-5 題	.62-.76	.83	.50

資料來源：本研究整理

National Defense University

(二) 區別效度

本研究依據 Hair, Anderson, Tatham, Black(1998)建議，區別效度的判斷準則為每一構面之平均變異抽取量平方根大於各構面的相關係數的絕對值之個數，至少需占整體的比較個數 75%以上，則可稱構面與構面間具有區別效度。本研究區別效度如表 4-1-4 所示，顯示本研究具有可接受的區別效度。

表 4-1-4 區別效度檢定表

構面	項目數	相關係數									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A.仁慈領導	7	(.85)									
B.專權領導	4	-.49**	(.76)								
C.尚嚴領導	4	.00	.42**	(.65)							
D.德行領導	6	.69**	-.42**	.07	(.83)						
E.BRS 復原力	4	.16**	-.12**	.00	.15**	(.71)					
F.未來時間觀點	3	.01	-.04	.07	.09	.52**	(.75)				
G.未來目標價值	4	.04	-.05	.03	.07	.60**	.73**	(.86)			
H.對未來的行動	5	-.02	-.00	.03	.07	.55**	.77**	.84**	(.82)		
I.權力距離	3	.06	.03	.00	.01	-.23**	-.28**	-.24**	-.24**	(.78)	
J.社會期許	5	.09	-.09	-.02	.15**	.37**	.20**	.24**	.28**	-.32**	(.71)

註 1：對角線之值為此一潛在變數之平均變異抽取量 (AVE) 的平方根，該值應大於非對角線之值。

註 2：*表 p 值 < .05；**表 p 值 < .01

資料來源：本研究整理

國防大學

National Defense University

第二節 描述性統計分析

一、樣本結構分析

本研究針對有效問卷樣本的人口統計變項，包括性別、軍種、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源之分佈情形進行分析，如表 4-2-1 所示。

- (一) 性別：受試者以男性居多，計 237 人，佔有效樣本 78%。
- (二) 軍種：以陸軍居多，計 210 人，佔有效樣本 69.1%。
- (三) 部隊型態：以戰鬥部隊居多，計 139 人，佔有效樣本 45.7%。
- (四) 職務類別：以領導職居多，計 229 人，佔有效樣本 75.3%。
- (五) 服務年資：以 4 年以上居多，計 150 人，佔有效樣本 49.4%。
- (六) 任官來源：以專業軍官班居多，計 141 人，佔有效樣本 46.4%。
- (七) 到部時間：以 3 個月至 1 年居多，計 152 人，佔有效樣本 50%。

表 4-2-1 本研究樣本人口統計變項分析 (n=304)

變項	因素	次數(%)	變項	因素	次數(%)
性別	男	237(78%)	服務年資	3 個月-1 年	53(17.4%)
	女	67(22%)		1-2 年	52(17.1%)
軍種	陸	210(69.1%)		2-3 年	21(6.9%)
	海	28(9.2%)		3-4 年	28(9.2%)
	空	66(21.7%)	4 年以上	150(49.4%)	
部隊型態	戰鬥部隊	139(45.7%)	任官來源	正期軍官	107(35.2%)
	戰鬥支援部隊	121(39.8%)		專業軍官	141(46.4%)
	支援部隊	32(10.5%)		ROTC	13(4.3%)
	幕僚機關	12(4%)		士轉軍官	43(14.1%)
職務類別	領導職	229(75.3%)	到部時間	3 個月-1 年	152(50%)
	幕僚職	75(24.7%)		1-2 年	82(27%)
				2-3 年	19(6.2%)
				3-4 年	17(5.6%)

資料來源：本研究整理

二、基層軍官復原力之現況分析

由表 4-2-2 顯示性別、軍種、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源、到部時間在 BRS 復原力量表中，各內涵的整體表現，藉以了解本研究基層軍官復原力之得分情形。總體而言，國軍基層軍官在復原力平均分數為 3.45，略高於中間值 3，顯示其在復原力程度略偏向中等程度。

在性別方面，男性基層軍官復原力得分較女性來的高（分別為 $M=3.48$ ， $SD=.69$ ； $M=3.35$ ， $SD=.57$ ）。軍種方面，以海軍得分較高（ $M=3.55$ ， $SD=.57$ ），空軍較低（ $M=3.43$ ， $SD=.62$ ）。部隊形態方面以幕僚機關得分較高（ $M=3.46$ ， $SD=.68$ ），戰鬥支援部隊及支援部隊分數較低（ $M=3.43$ ， $SD=.67$ ； $M=3.43$ ， $SD=.64$ ）。職務類別方面以幕僚職較領導職得分來的高（ $M=3.47$ ， $SD=.67$ ）。服務年資方面，以 3-4 年得分較高（ $M=3.67$ ， $SD=.62$ ），1-2 年得分較低（ $M=3.32$ ， $SD=.68$ ）。任官來源方面，以士轉軍官得分較高（ $M=3.50$ ， $SD=.67$ ），ROTC 得分較低（ $M=3.17$ ， $SD=.67$ ）。到部時間方面，以 4 年以上得分較高（ $M=3.73$ ， $SD=.70$ ），3 個月-1 年得分較低（ $M=3.37$ ， $SD=.64$ ）。

另由表 4-2-3 可得知 BRS 復原力量表各題目之平均數、標準差，基層軍官在量表的第 1 題「在遭遇逆境之後，我能很快振作起來」的平均分數得分最高，為 3.76 分；而在第 5 題「我通常不用花很大的力氣就能度過艱困時期」得分最低，為 3.03 分。由於「BRS 復原力量表」為五點量表，每題最高 5 分，最低 1 分，故以 3 分為每題的中間值，若在每題平均分數越高者，表示其復原力越好，綜觀 6 題平均得分皆稍高於中間值，顯示大多數基層軍官均具有復原力。

三、基層軍官知覺主管家長式領導之描述分析

由表 4-2-2 顯示人口變項中的性別、軍種、部隊型態、職務類別、服務年資、任官

來源、到部時間在家長式領導量表中，可以得知基層軍官感知上級主管的領導方式均以德行領導分數最高（M=4.84，SD=1.11），尚嚴領導領導次之（M=3.96，SD=1.08），仁慈領導第三（M=3.90，SD=1.31），專權領導分數較低（M=2.76，SD=1.27），其中家長式領導量表為6點量表，中間值為3.5，顯示目前部隊大部份的領導方式主要以德行領導為主。

表 4-2-2 主要變項之描述項統計分析 (n=304)

		家長式領導								復原力		未來時間觀	
		仁慈領導		專權領導		尚嚴領導		德行領導		M	SD	M	SD
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
總分		3.90	1.31	2.76	1.27	3.96	1.08	4.84	1.11	3.45	.67	4.66	.74
性別	男	3.97	1.28	2.75	1.28	3.97	1.06	4.86	1.06	3.48	.69	4.65	.76
	女	3.66	1.41	2.83	1.24	3.93	1.16	4.76	1.29	3.35	.57	4.70	.64
軍種	陸	3.94	1.32	2.77	1.26	3.97	1.06	4.79	1.14	3.44	.69	4.65	.73
	海	3.64	1.34	3.01	1.20	4.14	1.23	4.84	1.17	3.55	.57	4.97	.67
	空	3.91	1.28	2.65	1.34	3.87	1.08	4.97	1.01	3.43	.62	4.57	.77
部隊型態	戰鬥	3.88	1.31	2.81	1.27	4.00	1.07	4.86	1.10	3.46	.68	4.66	.78
	戰鬥支援	3.91	1.36	2.75	1.27	3.93	1.08	4.78	1.18	3.43	.67	4.70	.72
	支援	3.99	1.11	2.76	1.16	4.07	.97	4.90	.99	3.43	.64	4.59	.67
	幕僚機關	3.85	1.41	2.39	1.49	3.56	1.52	4.96	.94	3.52	.70	4.47	.69
職務類別	領導	3.92	1.31	2.76	1.28	3.95	1.09	4.84	1.10	3.45	.67	4.64	.75
	幕僚	3.87	1.32	2.80	1.25	3.99	1.08	4.83	1.16	3.47	.67	4.74	.71
服務年資	3月-1年	4.15	1.22	2.18	1.00	3.57	.98	4.98	1.08	3.39	.58	4.61	.70
	1年-2年	3.75	1.44	2.93	1.28	3.90	1.19	4.55	1.22	3.32	.68	4.63	.79
	2年-3年	3.92	1.24	2.93	1.21	4.60	.82	5.05	.86	3.63	.69	4.88	.61
	3年-4年	3.99	1.45	2.62	1.33	4.06	1.37	5.02	1.29	3.67	.62	4.92	.81
	4年↑	3.85	1.28	2.92	1.30	4.01	1.01	4.82	1.07	3.45	.69	4.62	.72
任官來源	正期軍官	3.97	1.29	2.89	1.29	4.21	1.04	4.93	1.04	3.49	.66	4.68	.77
	專業軍官	3.89	1.31	2.76	1.22	3.88	1.09	4.77	1.16	3.44	.67	4.70	.70
	ROTC	3.47	1.73	2.27	1.37	3.28	1.16	4.69	1.39	3.17	.67	4.31	.88
	士轉軍官	3.92	1.26	2.63	1.34	3.81	1.04	4.87	1.07	3.50	.67	4.60	.74

(續) 表 4-2-2 主要變項之描述項統計分析 (n=304)

		家長式領導								復原力		未來時間觀	
		仁慈領導		專權領導		尚嚴領導		德行領導		M	SD	M	SD
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
到 部 時 間	3 月- 1 年	3.93	1.26	2.65	1.18	3.89	1.06	4.96	.97	3.37	.64	4.57	.72
	1 年- 2 年	3.85	1.44	2.87	1.41	3.92	1.13	4.62	1.27	3.42	.65	4.70	.80
	2 年- 3 年	3.62	1.49	2.92	1.26	3.89	1.11	4.75	1.39	3.63	.77	4.78	.77
	3 年- 4 年	4.13	1.31	3.08	1.47	4.38	1.36	4.65	1.37	3.57	.59	4.71	.68
	4 年↑	3.92	1.15	2.77	1.21	4.20	.84	4.95	.96	3.73	.70	4.91	.61

資料來源：本研究整理

表 4-2-3 基層軍官在 BRS 復原力量表上各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
1.在遭遇逆境之後，我能很快振作起來。	3.76	.81
2.面對壓力事件，我難以順利度過難關。(刪題)	3.19	1.06
3.我很快就能從壓力事件中恢復。	3.62	.80
4.不好的事情發生時，我難以迅速恢復。	3.40	.94
5.我通常不用花很大的力氣就能度過艱困時期。	3.03	.93
6.我需要花很多的時間來克服生活中的挫折。(刪題)	3.19	.95

註：2.4.6 題分數已反向處理

另外，由表 4-2-4、4-2-5、4-2-6 與 4-2-7 可得知家長式領導各構面及各題目之平均分數與標準差。仁慈領導方面以第 3 題「當我碰到任務難題時，他會給我適時的鼓勵」分數最高，為 4.16 分。第 6 題「他對我的照顧會擴及到我的家人」分數最低，為 3.09 分。

表 4-2-4 基層軍官感知主管仁慈領導各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
仁慈領導		
1.當我工作情緒不佳時，他會給予適當的輔導。	4.11	1.54
2.他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	4.03	1.37
3.當我碰到任務難題時，他會給我適時的鼓勵。	4.16	1.48
4.他平常會向我噓寒問暖。	4.01	1.53
5.他會幫我解決生活上的難題。	4.02	1.50
6.他對我的照顧會擴及到我的家人。	3.09	1.63
7.他關懷我私人的生活與起居。(刪題)	3.11	1.51
8.他會為我規劃在軍涯中未來的發展。(刪題)	3.45	1.57
9.當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	3.91	1.51
10.對於我任務上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。(刪題)	4.07	1.42

由表 4-2-5 可得知專權領導方面以第 8 題「他不把訊息透漏給我知。」分數最高，為 3.35 分。第 6 題「他會看輕我的辦事能力」分數最低，為 2.18 分。

表 4-2-5 基層軍官感知主管專權領導各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
專權領導		
1.當我當眾反對他時，他會很不高興。(刪題)	2.16	1.26
2.他心目中的模範部屬必須對他言聽計從。(刪題)	2.13	1.19
3.他要求我完全服從他的領導。(刪題)	2.24	1.38
4.開會時，都照他的意思做最後決定。	2.68	1.61
5.他會貶低我在工作上的表現。(刪題)	2.39	1.37
6.他會看輕我的辦事能力。	2.18	1.25
7.他不讓我察覺他真正的意圖。	2.86	1.65
8.他不把訊息透漏給我知。	3.35	1.59

由表 4-2-6 可得知尚嚴領導方面以第 7 題「我表現不如預期時，他也不輕易降低預先設定的標準」分數最高，為 4.61 分。第 6 題「提前達成工作目標時，他仍會要求我持續提升績效」分數最低，為 3.46 分。

表 4-2-6 基層軍官感知主管尚嚴領導各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
德行領導		
1.他會督促我的工作進度，要求我全力達成。	4.08	1.47
2.他要求我在工作進度發生變化時馬上向他報告。(刪題)	4.34	1.37
3.他充分掌握我執行工作時的細節。(刪題)	4.16	1.44
4.他會對我執行工作的情形進行控管。(刪題)	3.61	1.45
5.他要求我的工作績效一定不能低於預先設定的標準。(刪題)	4.26	1.39
6.提前達成工作目標時，他仍會要求我持續提升績效。	3.46	1.46
7.我表現不如預期時，他也不輕易降低預先設定的標準。	4.61	1.33
8.他要求我嚴守任務執行的準則。(刪題)	4.09	1.36
9.他堅守工作原則，不允許我違背。	3.71	1.46
10.他要求我遵行組織的核心規範。(刪題)	3.94	1.44

由表 4-2-7 可得知德行領導方面以第 5 題「他不貪求不法所得」分數最高，為 5.28 分。第 10 題「他不偏袒與自己親近的部屬」分數最低，為 4.63 分。

表 4-2-7 基層軍官感知主管德行領導各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
德行領導		
1.他信守承諾，說話算話。(刪題)	4.74	1.23
2.他做事有擔當，不會推諉卸責。(刪題)	4.81	1.25
3.他為人正直。(刪題)	4.88	1.17
4.他能夠以身作則。(刪題)	4.85	1.21
5.他不貪求不法所得。	5.28	1.12
6.他不會嫉妒比他有才華的人。	4.85	1.39
7.他為人誠實，不說謊話。	4.91	1.18
8.他心胸開闊，不會斤斤計較。	4.66	1.37
9.他公平對待所有的部屬。	4.70	1.32
10.他不偏袒與自己親近的部屬。	4.63	1.40

四、基層軍官未來時間觀之現況分析

針對基層軍官未來時間觀之現況，由表 4-2-2 顯示在性別方面女性基層軍官之未來時間觀分數較高於男性（分別為 $M=4.70$ ， $SD=.64$ ； $M=4.65$ ， $SD=.76$ ）。軍種方面，以海軍分數較高（ $M=4.97$ ， $SD=.67$ ），空軍較低（ $M=4.57$ ， $SD=.77$ ）。部隊形態方面，以戰鬥支援部隊分數較高（ $M=4.70$ ， $SD=.72$ ），幕僚機關分數較低（ $M=4.47$ ， $SD=.69$ ）。職務類別方面，幕僚職分數（ $M=4.74$ ， $SD=.71$ ）較高於領導職分數（ $M=4.64$ ， $SD=.75$ ）。服務年資方面，以 3-4 年分數較高（ $M=4.92$ ， $SD=.81$ ），3 個月-1 年分數較低（ $M=4.61$ ， $SD=.70$ ）。任官來源方面，以專業軍官分數較高（ $M=4.70$ ， $SD=.70$ ），ROTC 分數較低（ $M=4.31$ ， $SD=.88$ ）。到部時間方面，以 4 年以上分數較高（ $M=4.91$ ， $SD=.61$ ），3 個月-1 年分數較低（ $M=4.57$ ， $SD=.72$ ）。總體來說，基層軍官未來時間觀平均分數為 4.65，而量表為 6 點量表，中間值為 3.5，平均分數明顯高於中間值，顯示基層軍官普遍具有未來時間觀。

另由表 4-2-8 可得知基層軍官在未來時間態度量表各題目之平均數、標準差，其中以第 12 題「有了目標讓我更定下心去努力。」分數最高，為 4.85 分。而在第 15 題「我是逐步地向前推進，準時完成計畫的。」分數最低，為 4.41 分。

National Defense University

表 4-2-8 基層軍官在未來時間態度量表上各題目之得分分配表 (n=304)

題號	M	SD
1.我能具體、清楚的說出我未來要做什麼。(刪題)	4.37	1.07
2.我覺得未來一兩年的事情很快就會發生。	4.51	.95
3.當我作決定時，我會先考慮它對我未來的影響。	4.72	.88
4.我的未來充滿各種可能性。	4.82	.93
5.我覺得做任何事，眼光都要看遠一點。(刪題)	4.98	.85
6.我覺得現在的努力會有助於達成未來目標。(刪題)	4.91	.90
7.我認為自己的未來是美好的。(刪題)	4.66	1.00
8.對自己的未來充滿自信。(刪題)	4.56	1.02
9.我相信我有能力創造自己美好的明天。	4.58	.96
10.我認為我設定的未來目標很有價值。	4.66	.94
11.我對自己的未來充滿期待。	4.64	.95
12.有了目標讓我更定下心去努力。	4.85	.87
13.我每天都有努力的目標。(刪題)	4.46	.99
14.我樂於和別人分享自己未來的理想。(刪題)	4.51	1.03
15.我是逐步地向前推進，準時完成計畫的。	4.41	.95
16.一旦決定了目標，我就考慮該怎麼去達成。	4.70	.82
17.現在所做的一切都是為了未來作準備。	4.71	.91
18.我會思考實現未來目標時可能遇到的困難。	4.68	.89
19.我在從事與未來目標有關的活動中獲益很多。	4.62	1.03



第三節 各研究變項之相關與共同方法變異

本研究在假設驗證之前，先針對各研究變項進行相關分析，藉以觀察各變項的關聯性是否與假設預設符合。各變項之平均數、標準差及相關係數如表 4-3-1 所示。以下就各類變項間之相關加以說明。

壹、各研究變項相關分析

一、控制變項與其他變項之間的關係

根據表 4-3-1，基層軍官到部時間與其復原力、未來目標價值呈顯著正相關（ $r=.14$ ， $p<.05$ ； $r=.13$ ， $p<.05$ ），表示到部時間越久的基層軍官具有較高的復原力及未來目標價值。服務年資與專權領導呈顯著正相關（ $r=.12$ ， $p<.05$ ），表示隨著服務年資增長，感受到的主管專權領導越高。

二、預測變項與效標變項之間的關係

仁慈領導與復原力呈顯著正相關（ $r=.16$ ， $p<.01$ ），表示當基層軍官知覺到主管展現越多的仁慈領導行為時，基層軍官的復原力變越高；專權領導與復原力呈顯著負相關（ $r=-.12$ ， $p<.05$ ），表示當基層軍官知覺到主管展現越多的專權領導行為時，基層軍官的復原力變越低；尚嚴領導與復原力具正相關，但不具顯著性（ $r=.01$ ， $p=.93$ ）；德行領導德行領導與復原力呈顯著正相關（ $r=.15$ ， $p<.01$ ），表示當基層軍官知覺到主管展現高德性領導行為時，基層軍官的復原力會變越高。上述關係初步支持了 H1.1、H1.2 與 H1.4，但不支持 H1.3。

三、調節變項與效標變項之間的關係

未來時間觀構面的時間觀點、目標價值、對未來的準備行動與復原力呈顯著正相關（分別為 $r=.53$ ， $p<.001$ ； $r=.60$ ， $p<.001$ ； $r=.55$ ， $p<.001$ ），表示當基層軍官有越高程度的未來時間觀時，其復原力越強。

表 4-3-1 各變項描述統計值與相關係數 (n=304)

變項	描述統計		相關係數矩陣																
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
控制變項																			
1.性別	1.22	.42	-																
2.軍種	1.53	.83	.06	-															
3.部隊型態	1.73	.81	.10	-.08	-														
4.職務類別	1.25	.43	.03	.36**	.18**	-													
5.服務年資	5.08	4.22	-.07	.04	.07	.17**	-												
6.任官來源	1.97	.98	.04	.01	.09	.05	.30**	-											
7.到部時間	1.80	2.22	.00	-.01	.06	.07	.34**	.19**	-										
8.權力距離	2.46	.92	.05	-.01	.01	.00	.00	.02	-.05	(.79)									
9.社會期許	4.38	1.00	-.05	.01	.10	.05	.00	.09	.05	-.32**	(.83)								
家長式領導																			
10.仁慈領導	3.90	1.31	-.10	-.02	.01	-.01	-.03	-.02	.01	.06	.09	(.85)							
11.專權領導	2.76	1.27	.02	-.02	-.05	.01	.12*	-.08	.04	.03	-.09	-.49**	(.84)						
12.尚嚴領導	3.96	1.08	-.01	-.02	-.04	.01	.06	-.15**	.08	.00	-.02	.00	.42**	(.75)					
13.德行領導	4.84	1.11	-.03	.06	.00	-.00	-.02	-.02	-.01	.01	.15**	.69**	-.42**	.07	(.93)				
復原力																			
14.BRS 復原	3.45	.67	-.08	.00	-.00	.01	.06	-.01	.14*	-.23**	.37**	.16**	-.12*	.01	.15**	(.76)			
未來時間																			
15.時間觀	4.68	.77	.02	-.00	-.03	.02	-.03	-.05	-.03	-.28**	.20**	.01	-.04	.07	.09	.52**	(.78)		
16.目標	4.68	.84	.03	-.02	-.03	.05	.01	-.02	.13*	-.24**	.24**	.04	-.05	.03	.07	.60**	.73**	(.92)	
17.行動	4.62	.79	.00	-.02	-.03	.09	.00	-.07	.10	-.24**	.28**	-.02	-.00	.03	.07	.55**	.77**	.84**	(.91)

註 1：*表 p 值 < .05；**表 p 值 < .01

註 2：性別：男=1，女=2；括弧內數字為內部一致性係數(Cronbach's α)

貳、共同方法變異

為檢測本研究是否受到共同方法變異(CMV)之影響，採用哈門式單因子測試法(Harman's one-factor test)實施檢測，經將問卷變數所有題項的份數共同實施因素分析，在未轉軸的情況下，第一主成份因子的變異量為 22.93% (未達 50%)，顯示本研究並共同方法變異的影響程度不嚴重。



第四節 主要效果與調節效果之檢驗

本節將透過階層迴歸分析方法，針對研究所題之推論與假設進行檢驗。首先，將呈現仁慈領導、專權領導、尚嚴領導、德行領導、未來時間觀對基層軍官復原力的主要效果，以檢驗 H1.1、H1.2、H1.3、H1.4、H2.1（如表 4-4-1）。接著，為了釐清未來時間觀對於基層軍官復原力在仁慈領導、專權領導、尚嚴領導以及德行領導間的調節效果，本研究採用 Aiken 與 West(1991)的驗證程序，先將控制變項加入迴歸模型後，依序置入標準化後的預測變項（仁慈領導、專權領導、尚嚴領導、德行領導）、調節變項（未來時間觀）及交互作用項（仁慈領導×未來時間觀、專權領導×未來時間觀、尚嚴領導×未來時間觀、德行領導×未來時間觀），藉以預測效標變項（復原力），並檢驗 H2.2、H2.3、H2.4 與 H2.5（如表 4-4-2）。交互作用若對於效標變項具顯著效果，則表示調節效果成立。

一、主要效果

由表 4-4-1 的 M2、M3、M4、M5 與 M6 可知，透過階層迴歸分析，在排除控制變項對效標變項的影響之後，仁慈領導、專權領導、尚嚴領導與德行領導對於基層軍官復原力的效果，結果顯示仁慈領導、專權領導與德行領導與復原力具有顯著性，尚嚴領導則不具顯著性。其中仁慈領導對於復原力（ $\beta=.13$ ， $p<.05$ ）具有顯著的正向影響；專權領導對於復原力具有顯著的負向影響（ $\beta=-.11$ ， $p<.05$ ）；德行領導對於復原力（ $\beta=.11$ ， $p<.05$ ）具有顯著的正向影響，這就表示當基層軍官知覺上級主管展現仁慈領導行為或德行領導行為時，會增強基層軍官的復原力，而知覺上級主管展現專權領導行為時，會降低其復原力，故 H1.1、H1.2 與 H1.4 獲得支持，H1.3 未獲得支持。另 M6 中，未來時間觀對於基層軍官復原力則具有顯著的預測效果，其 ΔR^2 值.27（ $p<.001$ ），結果顯示未來時間觀具有顯著的正向影響（ $\beta=.55$ ， $p<.001$ ），故 H2.1 獲得支持。

表 4-4-1 本研究之階層迴歸分析 (n=304)

變項	復原力					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項						
性別	-.06	-.05	-.06	-.06	-.06	-.08
軍種	-.00	.00	-.00	-.00	-.01	.03
部隊型態	-.03	-.03	-.03	-.03	-.03	.02
職務類別	-.01	-.01	-.01	-.00	-.00	-.06
服務年資	.08	.09	.08	.05	.08	.10
任官來源	-.07	.07	-.08	-.08	-.07	-.03
到部時間	.11	.10	.10	.12*	.10	.05
權力距離	-.11*	-.13*	-.12*	-.12*	-.13*	-.00
社會期許 (ΔR^2)	.34*** (.19)***	.32***	.33***	.33***	.32***	.23***
預測變項						
仁慈領導		.13*				
專權領導			-.11*			
尚嚴領導				-.01		
德行領導 (ΔR^2)		(.02)*	(.01)*	(.00)	.11* (.01)*	
未來時間觀 (ΔR^2)						.55*** (.27)***
合計 R^2	.19	.20	.18	.18	.20	.44
調整後 R^2	.15	.17	.15	.16	.16	.42
F 值	6.01***	6.12***	7.04***	6.55***	5.95***	19.129***

註：*表 p 值 < .05；**表 p 值 < .01；***表 p 值 < .001；性別：男=1，女=2

National Defense University

二、未來時間觀的調節效果

由表 4-4-2 可知，排除控制變項、預測變項及調節變項的效果後，仁慈領導、專權領導、德行領導與未來時間觀的交互作用對於復原力具有顯著的額外解釋力，其 ΔR^2 值 .01 ($p < .05$)、.02 ($p < .01$) 及 .01 ($p < .05$)。表示家長式領導與未來時間觀的確具有干擾效果。

表 4-4-2 未來時間觀之調節效果的階層迴歸分析 (n=304)

變項	復原力			
	M1	M2	M4	M4
控制變項				
性別	-.05	-.08	-.08	-.06
軍種	.04	.03	.03	.03
部隊型態	.01	.01	.01	.02
職務類別	-.06	-.06	-.05	-.05
服務年資	.11	-.02	-.03	.10
任官來源	-.03	.06	-.04	-.03
到部時間	.04	.05	.06	.04
權力距離	-.02	-.02	-.01	-.01
社會期許	.21***	.21	.22***	.21***
(ΔR^2)				
預測變項				
仁慈領導	.12**			
專權領導		-.11*		
尚嚴領導			-.01	
德行領導				.11*
(ΔR^2)				
調節變項				
未來時間觀	.55***	.54***	.54***	.55***
(ΔR^2)				
交互作用				
仁慈領導×未來時間觀	.11*			
專權領導×未來時間觀		-.14***		
尚嚴領導×未來時間觀			-.04	
德行領導×未來時間觀				.10*
(ΔR^2)	(.01)*	(.02)**	(.00)	(.01)*
合計 R^2	.47	.46	.44	.45
調整後 R^2	.44	.44	.41	.43
F 值	18.21***	10.27**	1.02	17.18***

註：*表 p 值 < .05；**表 p 值 < .01；***表 p 值 < .001；性別：男=1，女=2

仁慈領導與未來時間觀的交互作用在復原力具有顯著的正向影響 ($\beta=.11$, $p<.05$)；

專權領導與未來時間觀的交互作用在復原力具有顯著的負向影響 ($\beta=-.14$, $p<.001$)；

而德行領導與未來時間觀的交互作用在復原力具有顯著的正向影響 ($\beta=.10, p<.05$)。為進一步了解調節效果的型態，本研究亦參考 Aiken 與 West(1991)的作法，將預測變項與調節變項高於與低於平均數的一個標準差的值帶入迴歸式中，以預測復原力，並進行繪製成圖，結果如圖 4-4-1 至 4-4-3 所示，即可分別檢視調節效果的影響趨勢。

由圖 4-4-1 可知，當基層軍官具有高未來時間觀時，其知覺主管仁慈領導對復原力具有正向影響（斜率為正）；而當基層軍官未來時間觀低時，透過 slope test(Dawson & Richter, 2006)檢驗，在仁慈領導對復原力的效果則不顯著（斜率近乎水平）。以上結果代表在高未來時間觀之下，仁慈領導對復原力的正向影響會被強化，H2.2 得到支持。

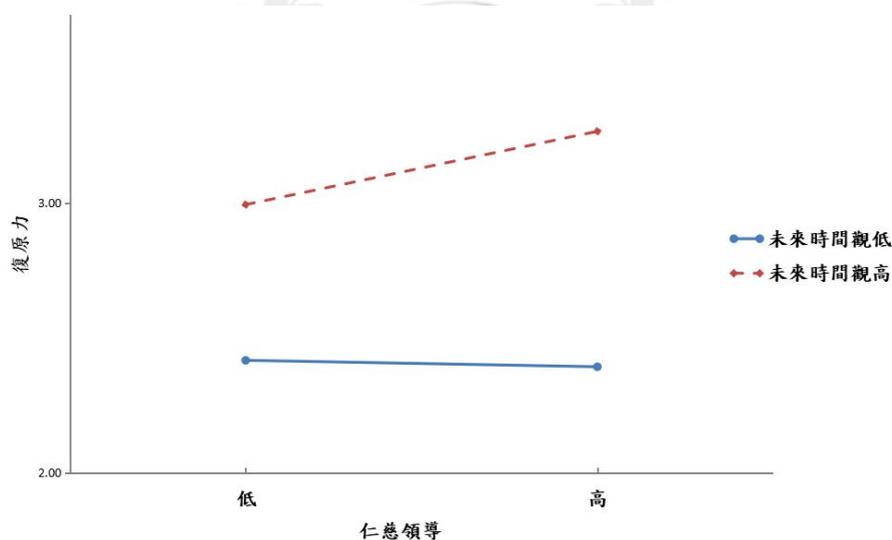


圖 4-4-1 未來時間觀對於仁慈領導與復原力之調節效果

另外，由圖 4-4-2 可看出，當基層軍官具高未來時間觀時，其知覺主管專權領導對復原力的負向關連性（斜率為負）較強；而當基層軍官具低未來時間觀時，透過 slope test(Dawson & Richter, 2006)檢驗，在專權領導對復原力的影響則不顯著（斜率近乎水平）。這意謂著當基層軍官具高未來時間觀時，威權領導對復原力的負向影響會被強化，H2.3 得到支持。

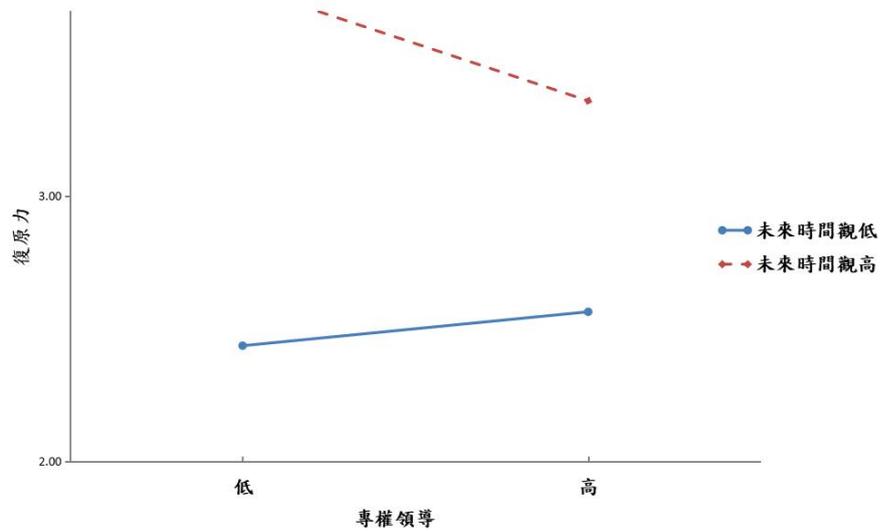


圖 4-4-2 未來時間觀對於威權領導與復原力之調節效果

最後，由圖 4-4-3 可知，當基層軍官具有高未來時間觀時，其知覺主管德行領導對復原力具有正向影響(斜率為正)；而當基層軍官未來時間觀低時，透過 slope test(Dawson & Richter, 2006)檢驗，在德行領導對復原力的效果則不顯著(斜率近乎水平)。以上結果代表在高未來時間觀之下，德行領導對復原力的正向影響會被強化，H2.5 得到支持。

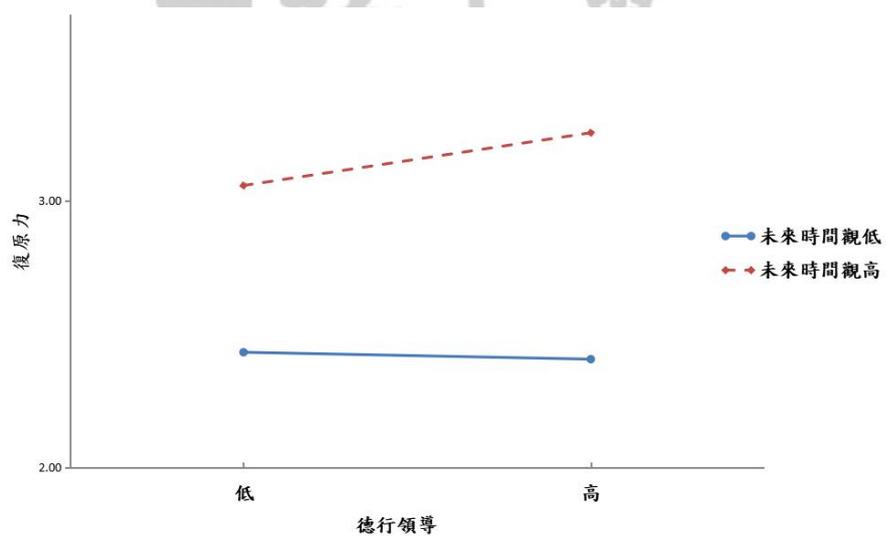


圖 4-4-3 未來時間觀對於德行領導與復原力之調節效果

第五章 討論與建議

本章將歸納各階層迴歸分析結果，從家長式領導對基層軍官復原力的影響、未來時間觀對復原力的提升效果及未來時間觀對家長式領導與復原力的調節。以下分就研究結果與討論、理論與實務意涵、研究限制與未來研究方向三節進行闡述。

第一節 研究結果與討論

本研究假設的驗證結果如表 5-1-1 所示。不同於以往有關領導與復原力的研究中，均主要以國外的領導方式作探討。本研究採取符合東方文化的家長式領導，探討基層軍官面對不同家長式領導時，影響其復原力的程度，以及透過未來時間觀的調節，在不同領導方式的情境之下，其復原力的展現又是如何。而本研究大部分的結論均獲得支持，以下針對回應研究目的及各部份假設結果做進一步的討論。

表 5-1-1 本研究假設驗證結果彙整表

研究假設	假設內容	檢驗結果
H1.1	主管仁慈領導與基層軍官復原力具正向關聯	支持
H1.2	主管專權領導與基層軍官復原力具負向關聯	支持
H1.3	主管尚嚴領導與基層軍官復原力具正向關聯	不支持
H1.4	主管德行領導與基層軍官復原力具正向關聯	支持
H2.1	基層軍官之未來時間觀能提升其復原力	支持
H2.2	基層軍官之未來時間觀會調節仁慈領導與復原力的正向關係	支持
H2.3	基層軍官之未來時間觀會調節專權領導與復原力的負向關係	支持
H2.4	基層軍官之未來時間觀會調節尚嚴領導與復原力的正向關係	不支持
H2.5	基層軍官之未來時間觀會調節德行領導與復原力的正向關係	支持

一、基層軍官復原力之現況

研究發現基層軍官復原力在滿分 30 分的量表之中，平均分數達到 20.19 分，平均每題得到 3.45 分，且基層軍官在不同背景變項的情況下，其復原力得分情形均高於中間值，顯示目前部隊中，大多數基層軍官普遍具有復原力，且其復原力結果與韓致凱（2012）研究我國憲兵官兵復原力相呼應，均略高於中間值。而與國外研究不同的是，我國軍隊復原力狀況高於中間值，但國外則略低於中間值(Cooper & Bates, 2019; Doody et al., 2019; Hourani, Williams, Lattimore, Morgan, Hopkinson, Jenkins & Cartwright, 2018; Tenhula, Nezu, Stewart, Miller, Steele & Karlin, 2014)。此結果可能的原因在於美軍須執行國外軍事任務，容易面臨生死交關之際，且較易罹患創傷後壓力症候群(PTSD)，其復原力需要更多的資源與訓練才能提升(Cooper & Bates, 2019)。反觀台灣軍隊的任務屬一般性的戰備演訓，不同的環境與壓力情境，而導致復原力有所不同。

另外，在基層軍官的性別、軍種、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源、到部時間等背景變項不同時，僅到部時間與復原力有顯著差異，代表到部時間可能會影響基層軍官復原力的發展，有待後續採用縱貫性研究探討。此研究發現亦驗證王智弘等人（2017）所提，復原力強調個人與環境交流動態的歷程，隨著時間和情境的變化，復原力將有所變動。

二、家長式領導與基層軍官復原力的關係

根據本研究假設 1.1 至 1.4 的驗證結果，仁慈領導對復原力具有正向關聯，德行領導對復原力具正向關聯，顯示主管越展現仁慈或德行領導，越能促進基層軍官復原力的展現，且在迴歸分析將控制變項納入後，仁慈領導與德行領導仍能夠顯著預測復原力。據此，可推論主管所展現的仁慈領導及德行領導可視為基層軍官復原力的保護因子，在其與主管互動的過程中，能促進復原力的展現。

專權領導與復原力的關係具有顯著負向關聯性。此一結果與假設及大多數實證研究相符。據前述的文獻回顧中，專權領導強調領導者的權威是不容挑戰的，除對部屬作嚴密控制外，亦要求部屬完全服從，容易讓人產生壓力、造成情緒的變化，亦會對身心健康不利，被視為影響復原力的危險因子。

然而，尚嚴領導與復原力則不具顯著關聯性，研究者推測其原因在於尚嚴領導主要意涵是針對「事」來實施嚴格要求，在文獻回顧中，尚嚴領導多與工作績效、工作滿意度等部屬工作的表現具正向關聯性，也就是尚嚴領導是偏向任務取向的領導風格。反觀復原力是屬於個人的正向適應能力，其既不是「事情」亦不是「任務」，故當主管展現尚嚴領導時，較不會影響部屬的復原力。

三、未來時間觀與復原力的關係

研究發現未來時間觀與復原力呈顯著正相關，當基層層軍官未來時間觀越高，越能促進復原力的展現，且 ΔR^2 為.27，分析顯示未來時間觀對復原力具良好的預測力。據此，本研究假設未來時間觀為基層軍官復原力的保護因子可獲得驗證。同時符合復原力理論中「心理脈絡的觀點」，其強調個人特質的發揮，諸如對未來具目的感、問題解決能力等，均能提升個人的復原力。總體來說，基層軍官若在軍旅生涯中具有良好未來時間觀時，越能緩衝或克服逆境所帶來的負面影響。

四、未來時間觀的調節效果

近年在心理及社會工作領域中，「時間觀」的運用開始被學界重視，諸如協助個人克服創傷事件(Holman, 2015)、治療自殺傾向(Kazakina, 2015)等，均顯示時間觀是有助影響個人環境適應、正向思維的能力，顯見時間觀在輔導工作上是不容忽視的。然而，考量基層軍官的特殊性，包含了輪調、晉升、進修、各階級年限等因素，均與未來規劃有密不可分的關係。基於此，本研究將「未來時間觀」設定為調節變項，藉以觀察基層

軍官在本土家長式領導的情境脈絡之下，影響其復原力的程度為何。以下針對未來時間觀在仁慈領導與復原力、專權領導與復原力、德行領導與復原力的調節效果進行討論。

（一）未來時間觀在仁慈領導與復原力間的調節效果

根據表 5-1-1 所示，本研究結果支持假設 2.2，基層軍官之未來時間觀會調節仁慈領導與復原力的正向關係。且藉由兩者之間的調節圖可以得知，當基層軍官之未來時間觀越高時，在感知主管高仁慈領導的情況下，可以進一步提升復原力的展現。而在基層軍官未來時間觀低時，仁慈領導與復原力的關係則無顯著影響。循此，本研究得以推論，在主管仁慈領導的情境之下，基層軍官若具備未來時間觀，能夠有效提升其復原力。

（二）未來時間觀在專權領導與復原力的調節效果

根據表 5-1-1 所示，本研究結果支持假設 2.3，基層軍官之未來時間觀會調節專權領導與復原力的負向關係。且藉由兩者之間的調節圖可以得知，當基層軍官之未來時間觀越高時，在感知主管高專權領導的情況下，會降低其復原力的展現。而在基層軍官未來時間觀低時，專權領導與復原力的關係則無顯著影響。這代表基層軍官越具未來時間觀時，在感知主管高專權領導的情境中，對於復原力反而變成幫倒忙的角色，此結果與先前威權領導與自我情緒智力是呈負向調節效果相同（吳宗祐，2008）。本研究亦參考吳宗祐與鄭伯壘（2006）的觀點，推測其原因可能在於當未來時間觀低時，對於未來較無想法，抱持著走一步是一步的心態，不論在高專權或是低專權，面對逆境的能力均不好，無明顯差別，因此復原力皆偏低。但是在未來時間觀高的基層軍官，在主管低專權領導的情境之下，工作自由度較高，面對逆境時的處遇較為彈性，因此復原力也較高。相反地，在面對高專權的主管時，工作彈性低，自覺將來的軍旅發展亦會受到專權主管的影響，導致面對逆境的處遇能力變差，復原力也較低。

（三）未來時間觀在德行領導與復原力的調節效果

根據表 5-1-1 所示，本研究結果支持假設 2.5，基層軍官之未來時間觀會調節德行領導與復原力的正向關係。且藉由兩者之間的調節圖可以得知，當基層軍官之未來時間觀越高時，在感知主管高德行領導的情況下，可以進一步提升復原力的展現。而在基層軍官未來時間觀低時，德行領導與復原力的關係則無顯著影響。此結果顯示軍隊主管的人格具有影響基層軍官的作用，主管透過設置高標準、以身作則、合法且符合道德要求的領導風氣，便能使部屬具備抵抗逆境的能力，展現高復原力。



第二節 理論與實務意涵

近年組織管理研究中，復原力的相關研究已備受重視，為因應全球化及新世代員工價值觀的改變，組織開始著重員工復原力的展現。然而，在組織中，隨著交易式領導、魅力型領導與轉換型領導風行全世界，學界也開始積極探討各種領導方式與復原力的關係，其中也驗證了上述這些領導方式與復原力確實有正向的關聯性。本研究考量華人文化與西方文化的不同，將符合華人文化的家長式領導（包含仁慈領導、專權領導、尚嚴領導、德行領導）作為預測變項，藉以觀察其與復原力的關聯性，補足知識的缺口。另外，本研究亦發現未來時間觀可以被視為復原力的保護因子之一，在基層軍官的未來時間觀點、未來目標取向以及對未來的行動與準備等面向上，能夠幫助其在部隊各項任務中成功適應、持續發揮工作效能，並發展出正向結果。

綜合上述，本研究的核心是想了解基層軍官復原力的現況，以及哪些因素會影響復原力，並區分社會情境因素及個人因素。在情境因素方面，特別是在軍事情境下，領導會影響基層軍官的工作表現及生活，而本研究著重在家長式領導對復原力的影響；個人因素方面，未來時間觀的作用在軍事環境是否能影響基層軍官復原力的表現？以下分別針對幾個面向進行說明：

一、基層軍官之復原力

本研究發現現階段的基層軍官普遍具有復原力，推究可能原因在於本研究抽樣的基層軍官其所感知的主管領導行為多以德行領導與仁慈領導為主，而透過前節討論結果，兩者與復原力具正向相關，因此復原力才會高於中間值。但根據過去有關軍官離職的質性研究指出，軍官多數在服役 1-4 年間申請不適服退役，其原因不乏是在工作上未能得到主管認可與支持，導致個體環境適應力變差，面對壓力事件，組織未能提供足夠的保護因子與資源，促發不適服退役的想法（吳嘉蓉，2019；黃睿瑛，2017；廖昱絜，2018）。

在量化研究方面，軍中雖尚未探討基層軍官的復原力，但是在有關壓力的相關研究中指出基層軍官的工作壓力相對於士官、兵是相對較高的（胡智筆，2017；洪健文，2010）。藉此呼應本研究前言曾提及此時期的軍官處於職業的初始階段以及成年轉銜階段，是培養復原力的關鍵時期，在高工作壓力的情境之下，即便復原力施測結果分數偏高，仍需持續關注在家長式領導的情境之下，如何提升基層軍官的復原力。

二、社會情境因素

本研究除初步探究了基層軍官復原力的現況外，並區分理論與實務意涵，進一步證明在軍隊情境之下，家長式領導中的仁慈與德行領導，可以被當作復原力的保護因子，透過關懷、以身作則等因素，藉以提升基層軍官的復原力；而專權領導則會降低基層軍官的復原力，詳述如下：

（一）仁慈領導的情境

1、理論應用

在本研究中仁慈領導與復原力呈現顯著正相關，與過去研究結果一致（周麗芳、鄭伯璦、任金剛，2006；許金田等人，2004；陳皓怡、高尚仁、吳治富，2007；陽昊，2017；趙安安、高尚仁，2005；鄭伯璦、謝佩鶯、周麗芳，2002），並呼應資源保存理論的觀點，仁慈領導能讓基層軍官感受資源的充足，降低壓力感，藉以提升基層軍官的復原力。

2、實務意涵

研究結果證實仁慈領導能提升基層軍官的復原力，此結果亦顯示軍隊中領導幹部在「知官識兵」方面的表現是不可或缺的，不僅對工作上有所支持，部屬在工作外的各種資訊亦須有一定瞭解的程度，舉凡部屬周遭的親朋好友，在其急、難、病、痛、苦時，給予適當的協助，發揮感動服務，部屬蒙受其恩，進而增進團隊向心力，強化部屬復原力，使組織、個人均能困難的任務中安然度過，不致挫折所擊潰。

（二）專權領導的情境

1、理論運用

本研究結果專權領導與復原力具顯著負向關聯，與過去研究結果相符（吳宗祐，2008；周麗芳等人，2006；許金田等人，2004；陳皓怡等人，2007；趙安安、高尚仁，2005），專權領導確實會降低基層軍官的復原力。軍隊在往常給人的印象中，是一個高壓且要求嚴格的組織，其領導方式往往都是以專權領導為主。但是，在本研究中發現，基層軍官感知主管威權領導的平均分數為 2.76，略低於中間值的 3.5，顯然專權領導在部隊中並非主流領導方式。另一方面，在未來時間觀的介入後，專權領導與復原力有顯著的負向影響，根據前章研究結果得知，基層軍官未來時間觀的平均值為 4.66 分，代表著其大部分均有一定程度的未來時間觀，若是在感知主管高專權領導的情境之下，會導致復原力的下降。

2、實務意涵

隨著時代持續變遷的脈絡下，專權領導在部隊的適用性仍需要謹慎的考量，原因在於科技進步，部屬對外社交關係活絡，自由風氣提升。而專權領導仍屬於傳統觀念，維持上尊下卑、權謀操控的形式，就算是在權力距離較高的軍隊環境，部屬也漸漸無法接受，進而會降低部屬效能與復原力等等，導致軍隊執行任務的困難度增加。

（三）尚嚴領導的情境

1、理論運用

尚嚴領導與復原力雖不具關連性，但透過描述性統計分析，可以觀察尚嚴領導的分數為 3.96，略高於中間值 3.5，顯示基層軍官普遍認為其主管對於任務的要求與效率是相當嚴格的，且主管注重於工作績效的提升，而尚嚴領導的意涵也正是針對「事」的標準與效率，符合目前軍隊當前的治軍精神。值得關注的是，尚嚴領導在人口背景變項中

的任官來源有顯著關聯性，且正期軍官所感知的主管尚嚴領導分數為 4.21，明顯較其他來源高，其原因可能在於主管對於軍校畢業的基層軍官的工作要求相較於其它任官來源要高，因此有顯著的差異性，日後研究取樣建議可以從軍官的來源背景深入探討，藉以觀察復原力的差異性，提供領導者因材施教的方向。

2、實務意涵

根據研究結果顯示，比起專權領導，尚嚴領導似乎更為部屬所能接受。雖然與復原力無正向顯著關係，但不至於造成基層軍官復原力的降低。且過去研究已證實尚嚴領導能夠提升部屬的工作績效，建議軍隊組織在推行任務時，能將尚嚴領導取代過去的威權領導，主管應更集中於對「事」的要求，而非無故的責難與貶斥，更能提升組織的工作效率。

（四）德行領導的情境

1、理論運用

德行領導與基層軍官復原力具有顯著正向關聯，亦與過去研究結果一致（許金田等人，2004；陳皓怡等人，2007；陳盈璇，2017；趙安安、高尚仁，2005；鄭伯璦等人，2002）。另外，藉由前章描述統計的分析，在基層部隊中，德行領導的分數最高，代表著目前主管的領導統御方式普遍以德行領導佔多數，顯示在軍隊情境之中，領導幹部相當重視以身作則，才能作為官士兵的表率，且因應世代的改變，民主意識高漲，帶兵須帶心，以德服人也是不可忽略的要素之一。而在迴歸分析結果顯示德行領導與復原力具正向關聯，且在未來時間觀的介入之下，會正向強化德行領導與復原力的關聯性。過去大多數的研究多以威權與仁慈領導為主，但在本研究結果中，特別顯示了德行領導的重要性。

2、實務意涵

基於上述，德行領導在軍隊組織中是一項不可或缺的領導方式，但根據過去研究指出，德行領導屬於個人品德操守，較難界定其好與壞。在軍人養成教育中，不管是軍校亦或是軍官受訓短期班隊，應將軍人武德課程結合部隊實務授課，注重領導者品德的修養，訓練幹部潔身自愛、自我要求，才得以讓組織及部屬提升復原力。

三、個人因素

未來時間觀的重要性

1、理論運用

未來時間觀在心理、社會工作、教育及組織管理領域已被廣泛地運用，其重要性在於多數研究發現未來時間觀會影響個人的正向發展，如適應、自我規範等等。亦如同前言所提，在考量基層軍官的特性脈絡之下，對於其軍旅生涯發展，未來時間觀的發揮更顯得重要。而透過本研究的發現，未來時間觀可視為復原力的保護因子之一，未來時間觀高的基層軍官在感知仁慈或是德行領導的情境之下，更是能強化復原力的展現。藉由未來時間觀的介入，也填補了家長式領導較少探討部屬個人特質之調節效果的不足。過去研究證實個人的時間觀是一種習慣，能預測生命的選擇，而在生命滿意度的調查中，時間觀的解釋變異量甚至大過人格特質(Zhang & Howell, 2011; Zimbardo & Boyd, 2008)，顯見時間觀的重要性。Zimbardo、Sword 與 Sword(2010)在時間觀治療法中提出，若個體將關注焦點轉向現在與未來，會讓人更快樂、更健康。

2、實務意涵

在軍事教育方面，建議部隊主管可以運用時間觀協助基層軍官在執行任務時，可以看到更遠，現在的付出是為了未來的成就做準備，建立完善的生涯規劃；在心輔工作方面，將時間觀納入方案設計的要素之一，能更全面的幫助個案提升身心健康的狀況。

綜觀以上論述，家長式領導是具備類似父權的作風，擁有權威、體諒及照顧部屬的行為、展現高度個人操守的華人領導方式（林姿葶等人，2014）。在我國軍隊情境中，領導幹部被要求「知官識兵」、「紀律嚴明」與「高品德操守」，這都與家長式領導的特性相符。因此，本研究在家長式領導的情境脈絡之下，探討如何影響基層軍官的復原力，更能反映現實情況及本土意涵，期待本研究能奠定國軍後續領導與復原力相關研究之基礎，獲得更多人關注復原力在家長式領導情境之下的變化，利用更全面的角度去瞭解復原力與領導的關聯性。



第三節 研究限制與未來研究方向

本研究基於時間與資源的限制，在本節提供研究過程所遇到的困難及不足之處，同時提供未來研究者可進行的方向，研究限制與未來研究建議如下：

一、研究限制

(一) 共同方法變異

本研究完全採用自陳式量表進行問卷施測，且各變項皆屬同源填寫，可能會產生共同方法變異的問題。研究者為了避免因相同來源而可能產生共同方法變異，採用「時間隔離法」將自變項與依變項區分兩個時間點（時間間隔 8-14 天）施測。再者，本研究在進行階層迴歸分析時，亦納入「第三因子」社會期許為控制變項，這也是預防共同方法變異的重要技術之一，經 Harman's 單因子檢定顯示單一因式解釋變量為 22.93%，顯示 CMV 並不嚴重，但仍有無法避免 CMV 之疑慮，建議未來研究設計問卷可採對偶方式進行施測。

(二) 研究對象

本次研究核心對象為三軍之基層軍官，目的是想瞭解現階段基層軍官的復原力現況。而初步透過描述統計發現，回收資料在背景變項上的比例有落差，如軍種、任官來源、部隊型態等。心理輔導工作相當重視個人背景脈絡，未來可特別針對基層軍官的背景差異進行資料蒐集，以利比較其與復原力的關聯性。其次，本研究僅針對基層軍官為研究對象，而軍官在軍隊組織中比例並不高，士官及士兵才是部隊中的主要戰力，建議未來可納入士官兵為研究對象，藉以剖析全軍復原力的情況。

(三) 解釋力

研究發現，雖然仁慈與德行領導對復原力具有顯著正向關聯，但其解釋力均不高（僅 1-2%），代表著兩種領導方式在影響復原力的機制應是透過中介變項影響導致地因果關

係，此一現象仍有待後續研究探討。

(四) 橫斷式研究

本研究採橫斷式研究施測，僅能觀察到基層軍官現階段在主管家長式領導情境下，其復原力的現況，未能全面了解其變化的過程。因此，建議未來研究應進一步採取縱貫性的研究，納入跨時間性的考量，不僅可以作為變項間因果推論的依據，也能針對不同時間點進行分析比較。

二、未來研究方向

(一) 不同中介機制的檢驗

本研究已初步探討家長式領導與復原力的直接關係，並發現仁慈與德行領導對於復原力的正向預測效果。惟其解釋力不高，代表著家長式領導與復原力可能須透過某中介機制來影響兩者的因果關係。過去研究指出，團隊凝聚力（黃義翔、聶橋齡，2015）、組織氛圍（鄭雅云，2008）、上下關係品質（許金田等人，2004）等在主管領導風格與部屬效能間有顯著的中介效果。未來可進一步探討在主管展現不同家長式領導的情境脈絡之下，透過其他中介變項，進而影響基層軍官復原力的展現，藉以讓我們在家長式領導與部屬復原力的關係有更多的了解。

(二) 多層次分析觀點

本研究著重於基層軍官個人對於主管家長式領導的感知與其復原力的關係，其填補了軍隊領導與復原力研究的缺口，初步了解我國軍隊基層軍官復原力的現況以及與家長式領導的直接關聯性。然而，鄭伯璦、林姿婷、鄭弘岳、周麗芳、任金剛與樊景立（2010）研究指出，家長式領導並非侷限於單純的個人層次，而是屬於「群體中的個人層次」。意旨領導者除了對於部屬的個人影響，亦會影響到整個群體，而群體再進而影響到個人。未來可以進一步運用多層次分析方法來加以探討。

（三）家長式領導多面向組合

家長式領導具有三個向度，分別為仁慈、威權與德行領導。其中，領導者可能同時具備兩種以上的領導方式，如恩威並濟、高德行高仁慈、高威權高德行等不同組合。周婉茹（2009）的研究指出，恩威並濟對部屬效能具有正向影響，但並未將德行領導納入考量。因此，在家長式領導不同組合的情況下，哪一種組合會影響部屬復原力的展現亦是未來值得探討的方向。



參考文獻

一、中文部分

- 丁華、吳濬廷(2016)。軍人自殺徵兆與自殺行為之關連性分析。**復興崗學報**，108，75-93。
- 于肖楠、張建新(2005)。韌性(resilience)在壓力下復原和成長的心理機制。**心理科學進展**，13(5)，658-665。
- 王智弘、劉淑慧、孫頌賢、夏允中(2017)。文化脈絡中的危機、轉機與復原力:本土諮商心理學研究的方向、目標與策略。**中華輔導與諮商學報**，50，1-28。
- 王紹穎(2007)。自我感、復原力與創傷後症狀之關聯性研究:以燒傷病人為例(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學心理學研究所，台北。
- 白倩如、李仰慈、曾華源(2014)。復原力任務中心社會工作:理論與技術。台北:洪葉文化。
- 朱培汶(2016)。未來時間觀與職涯成功:促進焦點、職涯適應力之中介角色(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- 朱森楠(2001)。一位國中中輟復學生的復原力及相關因素之探討研究。**新竹縣教育研究集刊**，創刊號，171-202。
- 江志正(2008)。學校領導者復原力的思考與實踐。**教育研究與發展期刊**，4(3)，173-196。
- 李玉玲(2003)。癌症病患復原力之研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學輔導與諮商研究所，南投。
- 李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉(2016)。家長式領導與部屬工作績效之關係:探討情緒勞動演出的中介效果。**人力資源管理學報**，16(3)，93-129。
- 李新民、陳蜜桃(2008)。職場希望信念與職場復原力、組織美德行為之關聯:以幼兒教師為例。**當代教育研究**，16(4)，155-198。

- 呂中翔 (2019)。社會資本與青少年復原力之關係探究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學社會工作研究所，台北。
- 宋其爭 (2004)。大學生未來時間洞察力的理論和實證研究 (未出版之博士論文)。西南師範大學，重慶。
- 余思賢、林以正、黃金蘭、黃光國、張仁和 (2010)。長程取向思維與心理適應之關聯。
中華心理衛生學刊，23(3)，347-375。
- 周淑楓 (2007)。未來取向之自我調整學習歷程模式分析 (未出版之碩士論文)。國立成功大學教育研究所，台南。
- 周婉茹 (2009)。專權與威嚴領導的效果：心理賦能的中介與仁慈領導的調節 (未出版之碩士論文)。國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 周婉茹、周麗芳、鄭伯璫、任金剛 (2010)。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果。**本土心理學研究**，34，223-284。
- 周婉茹、鄭伯璫、連玉輝 (2014)。威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向。**中華心理學刊**，56(2)，165-189。
- 周麗芳、鄭伯璫、任金剛 (2006)。情境脈絡影響。載於鄭伯璫、樊景立、周麗芳 (主編)，**家長式領導：模式與證據**。台北：華泰文化公司。
- 何仲蓉 (2002)。焦點解決諮商對個案復原力建構之影響研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。
- 林子群、高山福 (2012)。教練家長式領導與選手同儕互動關係。**嘉大體育健康休閒期刊**，11(2)，25-33。
- 林柏年 (2008)。家長式領導與員工組織承諾、工作績效及離職傾向關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立台北大學企業管理學系，台北。

- 林姿葶、鄭伯璦、周麗芳（2014）。家長式領導:回顧與前瞻。**本土心理學研究**，42，3-82。
- 林姿葶、鄭伯璦（2012）。華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式。**本土心理學研究**，37，253-302。
- 林姿葶、鄭伯璦（2013）。組織中的時間與時間觀：回顧與展望。**本土心理學研究**，40，143-195。
- 林秀玲（2014）。小學生未來時間觀、學習動機及學習成就之相關研究（未出版之碩士論文）。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。
- 林靜怡（2015）。威權領導、工作績效與組織認同之關聯性研究—以賦權行為為調節變數（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業管理系，台南。
- 林麗芳（2009）。高中職畢生未來時間觀與課業學習動機調整策略關係之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化。
- 林蘭美、王思峯（2019）。時間觀視角之國中青少年敘說認同介入質性研究。**輔仁社會研究**，9，53-107。
- 邱英豪（2007）。國中學生未來時間觀照之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化。
- 邱保龍（2017）。軍人退伍轉銜與生命歷程之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學社會工作研究所，台北。
- 邱保龍、嚴國晉（2019）。招生訊息管道、社會支持對軍事基礎學院學生退學影響之研究。108年國防大學校務議題研究案。桃園：國防大學。
- 吳宗祐（2008）。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。**本土心理學研究**，30，3-63。

- 吳宗祐、周麗芳、鄭伯璦 (2008)。主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果。 **本土心理學研究**，30，65-115。
- 吳宗祐、鄭伯璦 (2006)。工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。 **中華心理學刊**，48(1)，69-87。
- 吳香質 (2005)。服務學習對低自我概念學生復原力建構之影響 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。
- 吳嘉蓉 (2019)。優勢觀點運用於陸軍適應不良類型軍官之探討 (未出版之博士論文)。國立政治大學社會工作研究所，台北。
- 岳修琪 (2017)。國中生未來時間觀、學習態度與生涯決策自我效能之關係的研究 (未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。
- 施雅婷 (2017)。臺中市國中學生同理心、師生關係與復原力之關係探討 (未出版之碩士論文)。靜宜大學教育研究所，台中。
- 施靜芳 (2004)。走過生命的幽谷~ 九二一喪親青少年的悲傷與復原 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系，南投。
- 胡智筆 (2017)。陸軍基層部隊官兵適應問題與因應行為關聯性之研究 (未出版之碩士論文)。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系，台北。
- 洪俐婷 (2015)。國中生挫折容忍力與復原力之關係：社會支持調節效果分析 (未出版之碩士論文)。新竹教育大學教育心理與諮商學系，新竹。
- 洪筱仙 (2018)。澎湖縣九年級生未來時間觀、自律學習與學習成就之研究 (未出版之碩士論文)。國立台北學教育經營與管理學系，台北。
- 洪健文 (2010)。國軍志願役官兵工作壓力之研究-以新訓部隊為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學高階主管碩士在職專班，嘉義。

馬于雯 (2005)。心理強度量表之發展以及復原力對軍校生活適應之影響研究。九十四年度專案研究計畫報告-軍事社會科學叢書。台北：政戰學校。

陳玉樺 (2018)。回首向前，轉念成春：反芻思考、未來時間觀與寬恕之關係 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，台北。

陳信英 (2002)。青少年單親經驗中的悲傷與復原：生命故事敘說之研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮師範學院國民教育研究所，花蓮。

陳盈璇 (2018)。家長式領導、知覺不當督導與壓力反應之關聯性與研究 (未出版之碩士論文)。國防大學政戰學院政治研究所，台北。

陳皓怡、高尚仁、吳治富 (2007)。家長式領導對多國籍部屬身心健康之影響：以華外派主管為例。應用心理研究，36，223-244。

陳品傑 (2018)。國軍志願役官兵以精神疾病除役復歸歷程初探 (未出版之碩士論文)。國立臺北大學社會工作學系，台北。

陳韻如 (2004)。復原力對聽障幼童家長心理調適影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。

陳慧娟、游心慈、劉怡佳 (2016)。教育鐘點戰：時間觀在適性教學與輔導的啟示。中等教育，67(1)，18-35。

許金田、胡秀華、凌孝棊、鄭伯堦、周麗芳 (2004)。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。交大管理學報，2，119-149。

許境頤、江彧慈 (2013)。[罵]有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響。人力資源管理學報，13(1)，81-104。

國防部 (2017)。國防部 106 年度施政計畫，台北。

常欣怡、宋麗玉 (2007)。青少年復原力概念與相關研究之探究。東吳社會工作學報，

17, 171-192。

- 曹佩雯 (2009)。家長式領導對組織認同影響之研究-心理資本的中介效果 (未出版之碩士論文)。國防大學管理學院資源管理及決策研究所, 台北。
- 湯文財 (2003)。從志願役軍官生活滿意度探討國軍家庭福利服務措施之研究 (未出版之碩士論文)。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所, 台北。
- 曾文志 (2005)。大一學生歷經創傷事件與復原力模式之文獻分析研究。慈濟通識教育學刊, 2, 117-162。
- 曾文志 (2017)。復原力的概念分析與評估工具之建構。教育與心理研究, 40(1), 87-118。
- 曾惠琴 (2018)。宜蘭縣國中生未來時間觀與自我調整學習能力境況與相關之研究 (未出版之碩士論文)。佛光大學未來與樂活產業學系, 宜蘭。
- 姜定宇、丁捷、林伶瑾 (2012)。家長式領導與部屬效能：信任主管與不信任主管的中介效果。中華心理學刊, 54(3), 269-291。
- 姜定宇、張菟真 (2010)。華人差序式領導與部屬效能。本土心理學研究, 33, 109-177。
- 張家瑀 (2018)。社會支持、自我概念與復原力對臺灣弱勢青少年主觀幸福感之影響 (未出版之碩士論文)。銘傳大學教育研究所, 台北。
- 張曦文 (2013)。國小高年級學童家庭氣氛、幽默感與復原力之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立台南大學教育學系課程與教學碩士班, 台南。
- 楊可忻 (2013)。海軍艦艇領導軍官工作壓力、社會支持對工作滿意之影響 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所, 高雄。
- 陽昊 (2017)。部屬知覺之主管家長式領導風格對其心理健康之影響：部屬自身傳統人格特質之調節作用 (未出版之碩士論文)。輔仁大學心理學系, 台北。
- 黃泳睿 (2013)。精粹案下政戰軍士官對工作壓力與離職傾向之研究-以陸軍中校階以

- 下軍官為例（未出版之碩士論文）。中華大學科技管理學系碩士班，新竹。
- 黃秉弘（2016）。威權領導和工作績效之關係：情緒智商與同事支持的主要和調節效果（未出版之碩士論文）。國立台灣科技大學企業管理系，台北。
- 黃珮婷（2012）。大學生未來時間觀、知覺工具性及自我調整學習之相關研究（未出版之碩士論文）。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。
- 黃淑賢（2004）。復原力對自閉症兒童家長心理調適影響之研究（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學輔導與諮商研究所，南投。
- 黃義翔、聶橋齡（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。
- 黃睿瑛（2017）。國軍政戰志願役專業預備軍官停役歷程之研究（未出版之碩士論文）。國防大學政戰學院社會工作碩士班，台北。
- 詹雨臻、葉玉珠、彭月茵、葉碧玲（2009）。青少年復原力量表之發展。測驗學刊，56(4)，491-518。
- 詹景福（2016）。家長式領導風格對組織公民行為之探討—正向心情之中介效果與情緒穩定性之調節效果（未出版之碩士論文）。大葉大學人力資源暨公共關係學系，彰化。
- 趙安安、高尚仁（2005）。台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。應用心理研究，27，111-131。
- 楊蕙菱（2009）。老年癌症患者憂鬱症狀、自尊、復原力及其相關因素探討（未出版之碩士論文）。臺北醫學大學護理學系，台北。
- 廖昱絜（2018）。正期軍官離職因素之研究（未出版之碩士論文）。國防大學政戰學院社會工作碩士班，台北。

蔡宜玲(2002)。**自殺意念青少年復原行為之探討：復原力之研究**(未出版之碩士論文)。

國立彰化師範大學輔導與諮商學系，彰化。

蔡松純、鄭伯璫、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳(2009)。**領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果**。中華心理學刊，51(1)，121-138。

會行為：權力距離之調節效果。中華心理學刊，51(1)，121-138。

蔡英美(2005)。**家長式領導、情緒感受與團隊凝聚力之關係研究**。國立體育學院論叢，

16(2)，347-358。

蔡素惠(2019)。**臺北市國民小學校長全面領導、社會支持與教師復原力關係之研究**(未

出版之碩士論文)。台北市立大學教育行政與評鑑研究所，台北。

鄭伯璫(1993)。**家長權威價值與領導行為之關係探討**。行政院國家科學委員會專題研

究報告，報告編號 NSC82-0301-H002-029。台北：行政院國家科學委員會。

鄭伯璫、樊景立、周麗芳(2006)。**家長式領導：模式與證據**。台北：華泰文化公司。

鄭伯璫、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清(2003)。**家長式領導的三元模式：中國大**

陸企業組織的證據。本土心理學研究，20，209-250。

鄭伯璫、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。

鄭伯璫、謝佩鶯、周麗芳(2002)。**校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：**

轉型式與家長式領導的效果。本土心理學研究，17，105-161。

鄭雅云(2008)。**家長式領導對團隊組織公民行為之影響——以員工團隊情感氛圍為中介**

變數(未出版之碩士論文)。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所，台北。

樊景立、鄭伯璫(2000)。**華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析**。本土心理學研

究，13，126-180。

賴惠德、楊惠雯(2016)。**情緒勞務與離職意圖關係之探討：德行領導與知覺同事支持**

- 的中介效果。《社會科學學報》，24，1-30。
- 顏郁心（2002）。《中輟復學生復原力建構歷程之分析研究》（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學輔導與諮商系，彰化。
- 羅文苑（2005）。《一位綜合高中學生反敗為勝的求學歷程之研究-探討其間的復原力》（未出版之碩士論文）。國立中正大學教育研究所，嘉義。
- 羅新興、陳忠虎、陳清秀（2003）。《領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究-以國軍組織成員為實證對象》。《國防管理學報》，25，51-60。
- 蘇鈺恆（2018）。《教師人格特質、正向思考與復原力關係之研究》（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化。
- 蕭文（2000）。《災變事件前的前置因素與復原力在創傷後壓力症候反應心理復健上的影響》。教育部主辦「九二一震災心理復健」學術研討會論文集，彰化。
- 龔靖雅（2005）。《家庭不利條件、希望感與兒童生活適應之復原力取向研究：中介與調節效果的探討》（未出版之碩士論文）。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系，台北。

二、英文部分

- Adler, A. B & Lopez, A. (2019). The Impact of leadership on service Member Health. In Eugenia L. Weiss & Carl Castro(Eds), *American Military Life in the 21st Century: Social, Cultural, and Economic Issues and Trends [2 volumes]*(pp. 89-100). California, ABC-CLIO.
- Aiken, L. S., West, S. G.(1991). *Multiple regression: Testing and interpreting Interactions*. Newbury Park CA: Sage publication.
- Bartone, P.T.(2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness?. *Military psychology*, 18(sup1), S131-S148.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in

- Egypt. *Journal of Managerial Psychology*.
- Baron, R. M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *Simon and Schuster*.
- Benard, B. (1991). Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school, and community. Portland, OR: Western Center for Drug-Free Schools and Communities.
- Branicki, L., Steyer, V., & Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1261-1286.
- Bolton, K. W., Hall, J. C., Blundo, R., & Lehmann, P. (2017). The role of resilience and resilience theory in solution-focused practice. *Journal of Systemic Therapies*, 36(3), 1-15.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*, 59, 20-28.
- Bonanno, G. A., Romero, S. A., & Klein, S. I. (2015). The temporal elements of psychological resilience: An integrative framework for the study of individuals, families, and communities. *Psychological Inquiry*, 26(2), 139-169.
- Bowman, P. J. (2013). A strengths-based social psychological approach to resiliency: Cultural diversity, ecological, and life span issues. *In Resilience in children, adolescents, and adults* (pp. 299-324). Springer, New York, NY.
- Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of traumatic stress*, 20(6), 1019.
- Chan, W.S. (1963). *A source book in Chinese philosophy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D., & Thomas, J. L. (2006). Leader Actions to

- Enhance Soldier Resiliency in Combat. *Walter Reed Army Inst Of Research Silver Spring Md Dept Of Military Psychiatry.*
- Chemers, M. M., & Ayman, R. E. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions.* Academic Press.
- Chen, T. T. (2011). *Structuring versus autocraticness: Exploring a comprehensive model of authoritarian leadership.* Unpublished doctoral dissertation, City University of Hong Kong.
- Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2007). *Does globalization matter? The change of power distance and its effects on authoritative leadership in business and military organizations in Taiwan.* Paper presented at the International Conference on Globalization and Development in Chinese Economic Region, Taipei, Taiwan.
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence.* Paper presented at the Academy of Management 2005 Annual Meeting, Honolulu, HI.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety, 18*(2), 76-82.
- Cooper, D. C., & Bates, M. J. (2019). Military Health Provider Training and Evaluation of a Problem-Solving Intervention to Reduce Distress and Enhance Readiness Among Service Members. *Military medicine, 184*(5-6), e303-e311.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management, 58*(1), 85-97.
- Coudin, G., & Lima, M. L. (2011). Being well as time goes by: Future time perspective and well-being. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy, (2)*, 219-232.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Vol. 61). Sudbury: Hse Books.
- Daffey-Moore, E. (2018). Why is building psychological resilience relevant to UK Service

- personnel in order to improve military mental health?. *Journal of the Royal Army Medical Corps*, jramc-2018.
- Daltrey M. H., & Langer P. (1984). Development and evaluation of a measure of future time perspective. *Perceptual and Motor Skill*, 58, 719-725.
- Davies, S. E., Stoermer, S., & Froese, F. J. (2019). When the going gets tough: the influence of expatriate resilience and perceived organizational inclusion climate on work adjustment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1393-1417.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917.
- De Volder, M. L., & Lens, W. (1982). Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(3), 566.
- Di Maggio, I., Ginevra, M. C., Nota, L., & Soresi, S. (2016). Development and validation of an instrument to assess future orientation and resilience in adolescence. *Journal of adolescence*, 51, 114-122.
- Doody, C. B., Robertson, L., Uphoff, N., Bogue, J., Egan, J., & Sarma, K. M. (2019). Pre-deployment programmes for building resilience in military and frontline emergency service personnel. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2019(1).
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Eren, A. (2009). Exploring the effects of changes in future time perspective and perceived instrumentality on graded performance. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(3), 1217-1248.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating

- scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment?. *International journal of methods in psychiatric research*, 12(2), 65-76.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Fusco, L., Sica, L. S., Boiano, A., Esposito, S., & Sestito, L. A. (2019). Future orientation, resilience and vocational identity in southern Italian adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(1), 63-83.
- Gaddy, J. W., Gonzalez, S. P., Lathan, C. A., & Graham, P. K. (2017). The perception of authentic leadership on subordinate resilience. *Military Behavioral Health*, 5(1), 64-72.
- Gjesme, T. (1979). Future time orientation as a function of achievement motives, ability, delay of gratification, and sex. *The Journal of psychology*, 101(2), 173-188.
- Gjesme, T. (1983). On the concept of future time orientation: Considerations of some functions' and measurements' implications. *International journal of psychology*, 18(1-4), 443-461.
- Green, L., Fry, A. F., & Myerson, J. (1994). Discounting of delayed rewards: A life-span comparison. *Psychological science*, 5(1), 33-36.
- Hair, F. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Hatala, A. R., Pearl, T., Bird-Naytowhow, K., Judge, A., Sjoblom, E., & Liebenberg, L. (2017). "I have strong hopes for the future": Time orientations and resilience among Canadian Indigenous youth. *Qualitative health research*, 27(9), 1330-1344.
- Henley, R. (2010). Resilience enhancing psychosocial programmes for youth in different cultural contexts: Evaluation and research. *Progress in Development*

- Studies*, 10(4), 295-307.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: a systematic review of quantitative studies. *Frontiers in psychology*, 8, 413.
- Henson, J. M., Carey, M. P., Carey, K. B., & Maisto, S. A. (2006). Associations among health behaviors and time perspective in young adults: Model testing with boot-strapping replication. *Journal of behavioral medicine*, 29(2), 127-137.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Holman, E. A. (2015). Time perspective and social relations: A stress and coping perspective. In Stolarski, M., Fieulaine, N., & van Beek, W. (Eds.), *Time Perspective Theory; Review, Research and Application* (pp. 419-436). New York, NY: Springer.
- Hourani, L. L., Williams, J., Lattimore, P. K., Morgan, J. K., Hopkinson, S. G., Jenkins, L., & Cartwright, J. (2018). Workplace victimization risk and protective factors for suicidal behavior among active duty military personnel. *Journal of affective disorders*, 236, 45-51.
- Husman, J., & Shell, D. F. (2008). Beliefs and perceptions about the future: A measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences*, 18(2), 166-175.
- Husman, J., & Lens, J. (1999). The role of the future in student motivation. *Educational Psychology*, 34(2), 113-125.
- Johnson, S. R. L., Blum, R. W., & Cheng, T. L. (2014). Future orientation: A construct with implications for adolescent health and wellbeing. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 26, 459-468.
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of environmental psychology*, 15(3), 169-182.
- Kazakina, E. (2015). The uncharted territory: Time perspective research meets clinical practice. Temporal focus in psychotherapy across adulthood and old age. In Stolarski, M., Fieulaine, N., & van Beek, W. (Eds.), *Time Perspective Theory; Review, Research and Application* (pp. 499-516). New York, NY: Springer.

- Kinman, G., & Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work, 41*(2), 261-275.
- Konrad, K., & Bronson, J. (1997). Handling difficult times and learning resiliency. *Are you working with the heartwood or just the bark*, 1972-1997.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lai, J. C., & Yue, X. (2014). Using the Brief Resilience Scale to assess Chinese people's ability to bounce back from stress. *Sage Open, 4*(4), 2158244014554386.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. B., and Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Hum. Resour. Manag. Rev. 21*, 243-255.
- Liu, Y., L. Cooper, C., & Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(8), 1227-1238.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship, 241*, 258.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics, 33*, 143-160.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development, 71*(3), 543-562.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research, 32*, 193-210.
- Maddi, S. R., & Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. New York: Amacom.
- MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O'Keefe, D. (2013). *The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience*. *Building*

psychological resilience in military personnel : theory and practice , 94.

Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. New York: Guilford Press.

Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444.

Meneghel, I., Martinez, I. M. and Salanova, M. (2016b). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505-522.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.

Murphy, P. J. & Fogarty, G. J. (2009). Leadership: the key to meaning and resilience on deployment? . *Australian Defence Force Psychology Organisation*, Canberra, Australia, 92-101.

Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.

Nuttin, J., & Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method*. Leuven, Belgium & Hillsdale, NJ: Leuven University Press & Erlbaum.

Oshri, A., Duprey, E. B., Kogan, S. M., Carlson, M. W., & Liu, S. (2018). Growth patterns of future orientation among maltreated youth: A prospective examination of the emergence of resilience. *Developmental psychology*, 54(8), 1456.

Palmer, D. K. (2016). Taking Time Seriously as a Component of Employee Resilience. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 517-522.

Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.

Qian, J., Li, X., Song, B., Wang, B., Wang, M., Chang, S., et al. (2018). Leader's expresses

- humility and followers' feedback seeking: the mediating effects of perceived image cost and moderating effects of power distance orientation. *Psychol*, 9, 563.
- Redding, S.G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: De Gruyter.
- Resnick, M.D., Harris, L.J., & Blum, R.W. (1993). The impact of caring and connectedness on adolescent health and well-being. *Journal of paediatrics and child health*, 29, S3-S9.
- Rolland, J. S., & Walsh, F. (2006). Facilitating family resilience with childhood illness and disability. *Current opinion in pediatrics*, 18(5), 527-538.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331.
- Salisu, I., & Hashim, N. (2017). A critical review of scales used in resilience research. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(4), 23-33.
- Seginer, R. (2008). Future orientation in times of threat and challenge: How resilient adolescents construct their future. *International Journal of Behavioral Development*, 32(4), 272-282.
- Shell, D. F., & Husman, J. (2001). The multivariate dimensionality of personal control and future time perspective in achievement and studying. *Contemporary Educational Psychology*, 26, 481-506.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110.
- Tenhula, W. N., Nezu, A. M., Nezu, C. M., Stewart, M. O., Miller, S. A., Steele, J., & Karlin, B. E. (2014). Moving forward: A problem-solving training program to foster veteran resilience. *Professional Psychology: Research and Practice*, 45(6), 416.
- Tuner, S.G. (2001). Resilience and social work practice: Three case studies. *Families in*

- society*,82(5),441-448.
- Tusai, K. & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holist nursing pract*,18(1),3-8.
- Wald, J., Taylor, S., Asmundson, G. J., Jang, K. L., & Stapleton, J. (2006). *Literature review of concepts: Psychological resiliency* (No. DRDC-CR-2006-073). BRITISH COLUMBIA UNIV VANCOUVER.
- Wang, A. C., Chiang, T. J., & Cheng, B. S. (2011). *Chinese leader moral character: Scale development and validation*. In Annual Meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.
- Wang, Y., Liu, J., and Zhu, Y. (2018a). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, 507-521.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. New York, NY: McGraw-Hill.
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic leadership among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 301-324.
- Wolin, S., & Wolin, S. (1995). Resilience among youth growing up in substance-abusing families. *Pediatric Clinics*, 42(2), 415-429.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zhang, J. W., & Howell, R. T. (2011). Do time perspectives predict unique variance in life satisfaction beyond personality traits? *Personality and Individual Differences*, 50, 1261-1266.

Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in psychology, 10*.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1271-1288.

Zimbardo, P.G., & Boyd, J. (2008). *The time paradox: The new psychology of time that will change your life*. New York. NY: Free Press.

Zimbardo, P., Sword, R., & Sword, R. (2012). *The time cure: Overcoming PTSD with the new psychology of time perspective therapy*. John Wiley & Sons.

三、網路資料

王炯華 (2018 年 9 月 5 日)。26 歲女輔導長心理研究所畢業仍自殺，國軍管教成爭議。蘋果日報。取自

<https://tw.appledaily.com/politics/20180905/3YEQHAPT4M5FA3JD22NXBIF7MM/>

American Psychological Association. (2010, June 25). Re: The road to resilience. Washington, DC: APA. Retrieved from <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>

附錄一 量表施測說明書

敬愛的長官，您好

謝謝您在百忙之中撥空協助施測，讓本研究得以進行。為了讓施測更加順利，以下說明研究目的與施測步驟。

一、請先說明研究目的

研究目的參考用語如下：「請各位同仁填寫一份問卷，這是國防大學政戰學院心理及社會工作學系「軍人生命歷程研究團隊」的論文研究，這項研究是想瞭解基層軍官對於直屬主管的領導感受、個人在面對困境時的看法以及未來生涯的期望，大家的意見對這項研究相當有價值。另外，問卷採匿名方式填答，其中答案沒有對錯之分，請就自己的真實情況填寫即可。

二、傳送網路問卷連結

本次研究區分兩個階段，第一階段有三個部份的問卷，請務必仔細閱讀問卷中的開頭語及作答說明，填答完畢後，我們將於兩週後實施第二階段施測。

三、正式施測

每一階段大約 5 分鐘即可填答完畢。

四、其他

- 1、請您提醒施測同仁兩階段施測需使用同一支手機施測，以利進行問卷的配對。
- 2、感謝您的大力協助，若有任何寶貴意見，請您不吝指教，謝謝。

National Defense University

國防大學政戰學院心理及社會工作學系

研究生：陳劭濬 上尉

敬上

手機：0970-255050

E-mail：ff89417308@gmail.com

附錄二 第一階段問卷

部屬意見調查(第一階段)

親愛的同仁您好：

我們是國防大學政戰學院社會工作研究所「軍人生命歷程研究團隊」，首先，感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究為一「整合型研究計畫案」，共包含兩個階段，目的在於瞭解您對直屬主管的領導以及對於自己如何面對困境的想法或感受。您的填寫將使我們獲得來自實際基層部隊環境中的寶貴意見。本問卷採匿名方式填答，所有內容僅供整體分析及學術研究運用，除本研究團隊外，沒有人會知道您填答的內容，您所提供的資料絕對保密，敬請放心填答。

此階段（第一階段）問卷包括了4個部分的題目，請您仔細閱讀題項前的說明後再開始作答，所有題目沒有標準答案，請照您的實際狀況，填選相符的選項即可。

我們在兩週後，會再將「第二階段問卷」寄出，屆時待您完成後的30天內，本研究團隊將寄送50元超商禮券至您的單位。每次問卷填答時間僅需5分鐘即可完成，您的協助將是本研究成功的關鍵，倘若您有任何疑問，請與本研究人員聯繫。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康，事業順心。

國防大學政戰學院心理及社會工作學系
指導教授：邱保龍 博士
研究生：陳劭濬 上尉
敬上

E-mail：ff89417308@gmail.com

行動電話：0970-255050

第一部份

本部份的主要目的，是想瞭解您在面對困境的感受，以下請在右列欄位中選出您最同意的答案。

非常
不同
同意

不
同
意

普
通
意

同
意

非
常
同
意

1.在遭遇逆境之後，我能很快振作起來。	1	2	3	4	5
2.面對壓力事件，我難以順利度過難關。	1	2	3	4	5
3.我很快就能從壓力事件中恢復。	1	2	3	4	5
4.不好的事情發生時，我難以迅速恢復。	1	2	3	4	5
5.我通常不用花很大的力氣就能度過艱困時期。	1	2	3	4	5
6.我需要花很多的時間來克服生活中的挫折。	1	2	3	4	5



國防大學

National Defense University

第二部份

本部份的主要目的，是想瞭解您對未來生涯的期望與規劃，依據您的同意程度，在右列欄位中選出最符合的答案。

非常
不同
同意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非
常
同
意

1.我能具體、清楚的說出我未來要做什麼	1	2	3	4	5	6
2.我覺得未來一兩年的事情很快就會發生。	1	2	3	4	5	6
3.當我作決定時，我會先考慮它對我未來的影響。	1	2	3	4	5	6
4.我的未來充滿各種可能性。	1	2	3	4	5	6
5.我覺得做任何事，眼光都要看遠一點。	1	2	3	4	5	6
6.我覺得現在的努力會有助於達成未來目標。	1	2	3	4	5	6
7.我認為自己的未來是美好的。	1	2	3	4	5	6
8.對自己的未來充滿自信。	1	2	3	4	5	6
9.我相信我有能力創造自己美好的明天。	1	2	3	4	5	6
10.我認為我設定的未來目標很有價值。	1	2	3	4	5	6
11.我對自己的未來充滿期待。	1	2	3	4	5	6
12.有了目標讓我更定下心去努力。	1	2	3	4	5	6
13.我每天都有努力的目標。	1	2	3	4	5	6
14.我樂於和別人分享自己未來的理想。	1	2	3	4	5	6
15.我是逐步地向前推進，準時完成計畫的。	1	2	3	4	5	6
16.一旦決定了目標，我就考慮該怎麼去達成。	1	2	3	4	5	6
17.現在所做的一切都是為了未來作準備。	1	2	3	4	5	6
18.我會思考實現未來目標時可能遇到的困難。	1	2	3	4	5	6
19.我在從事與未來目標有關的活動中獲益很多。	1	2	3	4	5	6

第三部份

本部份的主要目的，是想瞭解您對一些事情或觀念的個人看法，請針對下列句子進行評估，並依據您的同意程度，在右列欄位中選出最符合的答案。

非常
不同
同意

不
同
意

有
點
不
同
意

有
點
同
意

同
意

非
常
同
意

1.主管不需要常常徵詢部屬的意見。	1	2	3	4	5	6
2.主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見。	1	2	3	4	5	6
3.主管不該將重要的任務授權給部屬自行處理。	1	2	3	4	5	6
4.主管應該避免與部屬有上班時間之外的社交活動。	1	2	3	4	5	6
5.部屬不應對主管的決策有所質疑。	1	2	3	4	5	6
6.有時我喜歡講別人的閒話。	1	2	3	4	5	6
7.我有時非常忌妒別人的好運氣。	1	2	3	4	5	6
8.有時我寧可以牙還牙，也不願原諒別人。	1	2	3	4	5	6
9.有時我會占別人便宜。	1	2	3	4	5	6
10.我有時很想打開別人的信偷看一下。	1	2	3	4	5	6

國防大學

National Defense University

第四部份

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業分析。

1. 您的性別：1. 男 2. 女
2. 您的軍種：1. 陸軍 2. 海軍 3. 空軍
3. 您的年齡：1. 20-25 歲 2. 26-30 歲 3. 31-35 歲 4. 35 歲以上
4. 部隊型態：1. 戰鬥部隊 2. 戰鬥支援部隊 3. 支援部隊 4. 幕僚(學校)機關
5. 職務類別：1. 領導職 2. 幕僚職
6. 服務年資：_____年_____個月
7. 任官來源：1. 正期軍官班 2. 專業軍官班
3. 大學軍官儲備團(ROTC) 4. 士轉軍官
8. 到部時間：_____年_____個月
9. 您的單位別：第_____連(分隊或中隊)


國防大學
National Defense University

問卷至此結束，辛苦了！

兩週後將再次邀請您填答第二階段問卷，謝謝您的合作。

附錄三 第二階段問卷 部屬意見調查(第二階段)

親愛的同仁您好：

我們是國防大學政戰學院社會工作研究所「軍人生命歷程研究團隊」，首先，感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷！本研究為一「整合型研究計畫案」，共**包含兩個階段**，目的在於瞭解您對直屬主管領導的感受、對於自己如何面對困境的想法以及未來生涯的期望。您的填寫將使我們獲得來自實際基層部隊環境中的寶貴意見。本問卷採**匿名方式**填答，所有內容僅供整體分析及學術研究運用，您所提供的資料絕對保密，敬請放心填答。

此階段（第二階段）問卷包括了2個部分的題目，請您仔細閱讀題項前的說明後再開始作答，所有題目沒有標準答案，請照您的實際狀況，填選相符的選項即可。

本研究團隊將於您完成後的30天內，寄送50元超商禮券至您的單位。問卷填答時間僅需5分鐘即可完成，您的協助將是本研究成功的關鍵，倘若您有任何疑問，請與本研究人員聯繫。

非常感謝您的參與，並祝您身體健康，事業順心。

國防大學政戰學院心理及社會工作學系

指導教授：邱保龍 博士

研究生：陳劭濬 上尉

敬上

E-mail：ff89417308@gmail.com

行動電話：0970-255050

★請問在單位中，下列哪一位主管對您的工作影響程度最深

1. 營長(艦長、中隊長) 2. 副營長(副艦長、副中隊長) 3. 營輔導長(艦輔導長、中隊輔導長) 4. 連長(分隊長)

第一部份 承上題，本部份的主要目的，是想瞭解您與所勾選主管的互動情況。請您依照您與勾選主管相處的經驗，判斷下列各陳述句的發生頻率，並再右列欄位中選出最符合的答案。	從 未 如 此	極 少 如 此	偶 爾 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1.當我工作情緒不佳時，他會給予適當的輔導。	1	2	3	4	5	6
2.他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	1	2	3	4	5	6
3.當我碰到任務難題時，他會給我適時的鼓勵。	1	2	3	4	5	6
4.他平常會向我噓寒問暖。	1	2	3	4	5	6
5.他會幫我解決生活上的難題。	1	2	3	4	5	6
6.他對我的照顧會擴及到我的家人。	1	2	3	4	5	6
7.他關懷我私人的生活與起居。	1	2	3	4	5	6
8.他會為我規劃在軍涯中未來的發展。	1	2	3	4	5	6
9.當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	1	2	3	4	5	6
10.對於我任務上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	1	2	3	4	5	6
11.他要求我完全服從他的領導。	1	2	3	4	5	6
12.當任務目標無法達成時，他會嚴辭地要求我作出解釋。	1	2	3	4	5	6
13.對我執行任務的情形，他會進行控管。	1	2	3	4	5	6
14.當任務目標無法達成時，他會斥責我。	1	2	3	4	5	6
15.當我當眾反對他時，他會很不高興。	1	2	3	4	5	6
16.當我的工作進度發生變化時，他要求我隨時向他報告。	1	2	3	4	5	6
17.他會刻意與我保持距離。	1	2	3	4	5	6
18.本單位開會時，都照他的意思作最後的決定。	1	2	3	4	5	6
19.本單位大小事情都由他自己獨力決定。	1	2	3	4	5	6
20.他要求本單位的表現一定要超過其他單位。	1	2	3	4	5	6
21.他信守承諾，說話算話。	1	2	3	4	5	6
22.他做事有擔當，不會推諉卸責。	1	2	3	4	5	6
23.他為人正直。	1	2	3	4	5	6

24.他能夠以身作則。	1	2	3	4	5	6
25.他不貪求不法所得。	1	2	3	4	5	6
26.他不會嫉妒比他有才華的人。	1	2	3	4	5	6
27.他為人誠實，不說謊話。	1	2	3	4	5	6
28.他心胸開闊，不會斤斤計較。	1	2	3	4	5	6
29.他公平對待所有的部屬。	1	2	3	4	5	6
30.他不偏袒與自己親近的部屬。	1	2	3	4	5	6



國防大學

National Defense University

第二部份

請填寫或勾選您的個人基本資料，以便資料作業分析。

1. 您的性別：1. 男 2. 女
2. 您的軍種：1. 陸軍 2. 海軍 3. 空軍
3. 您的年齡：1. 20-25 歲 2. 26-30 歲 3. 31-35 歲 4. 35 歲以上
4. 部隊型態：1. 戰鬥部隊 2. 戰鬥支援部隊 3. 支援部隊 4. 幕僚(學校)機關
5. 職務類別：1. 領導職 2. 幕僚職
6. 服務年資：_____年_____個月
7. 任官來源：1. 正期軍官班 2. 專業軍官班
3. 大學軍官儲備團(ROTC) 4. 士轉軍官
8. 到部時間：_____年_____個月
9. 您的單位別：第_____連(分隊或中隊)

問卷至此結束，辛苦了！

National Defense University 謝謝您的合作。

附錄四 家長式領導量表之作者同意與授權

鄭伯璦老師您好，關於論文引用相關事宜  收件匣 x



陳劭濬

4月24日 週五 上午9:52 (9 天前)



鄭伯璦老師您好 不好意思很冒昧打擾您，我是國防大學政戰學院社工碩士班研究生陳劭濬，囿於自己的論文研究主題以探究家長式領導與復原...



鄭伯璦

4月24日 週五 上午10:06 (9 天前)



寄給我 ▾

沒問題 

Cheng Bor-Shiuan

Distinguished Professor of Organizational Behavior

Department of Psychology

National Taiwan University

Taipei, Taiwan 106

Tel : [886-2-23635754](tel:886-2-23635754)

Fax: [886-2-23659798](tel:886-2-23659798)

E-mail: chengbor@ntu.edu.tw

<http://www.psy.ntu.edu.tw/iopsy/index.asp>

國防大學

National Defense University

附錄五 專權與尚嚴領導量表之作者同意與授權

周婉茹老師您好，關於論文引用相關事宜   



陳劭濬 <ff89417308@gmail.com>

5月19日 週二 下午9:57 (20 小時前)



寄給 wanju.chou ▾

周婉茹老師您好

不好意思很冒昧打擾您，我是國防大學政戰學院社工碩士班研究生陳劭濬，囿於自己的論文研究主題以探究軍人復原力與「威權領導」的關係，而在您98年的碩士論文「專權與威嚴領導的效果：心理賦能的中介與仁慈領導的調節」中，曾經編撰上言與專權領導的內容問卷。因此，欲透過此信件向您說明，自己在研究的過程中，可否取您的同意引用此問卷，以作為依據，非常謝謝老師！

國防大學社工碩士班 陳劭濬敬上



周婉茹

 上午9:45 (8 小時前)



 寄給我 ▾

陳同學，你好。

本篇碩論已發表，你可以直接使用附件期刊論文的題目即可。

婉茹



附錄六 未來時間態度量表之作者同意與授權

陳玉樺老師您好，關於論文引用相關事宜   



陳劭濬 <ff89417308@gmail.com>

4月24日 週五 上午9:59 (9 天前)



寄給 hua0904 ▾

陳玉樺老師您好

不好意思很冒昧打擾您，我是國防大學政戰學院社工碩士班研究生陳劭濬，屬於自己的論文研究主題以探究軍人復原力與「未來時間觀」的關係為主，而在您107年1月的博士論文「回首向前，轉念成春：反鄉思考、未來時間觀與寬恕之關係」中，曾經編撰未來時間態度的內容問卷，因此，欲透過此信件向您說明，自己在研究的過程中，可否取您的同意引用此問卷，以作為依據，非常謝謝老師！

國防大學社工碩士班 陳劭濬敬上



Crystal Chen

2020年4月28日 下午10:46 (5 天前)



寄給我 ▾

Hello, 劭濬

隨信附上「未來時間態度量表」與填答說明、信效度等資料，
提供你參考與引用，希望對你的研究有所幫助
也歡迎你回饋並分享使用該量表的施測結果，讓我能繼續修訂該量表哩
祝 研究順利~

陳玉樺

陳玉樺 Yu-Hua Chen 

玄奘大學教學發展中心 助理研究員

玄奘大學應用心理系 兼任助理教授

Tel: (03)530-2255

E-mail: yuhuachen@hcu.edu.tw

地址: 30092 新竹市香山區玄奘路48號 圖書資訊大樓2樓