

如何衝破逆境、提升部屬復原力？ 國軍主管家長式領導的效果檢驗與未來時間觀的調節作用

邱保龍^{1*} 廖巍庭² 陳劭濤³

¹國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

²國立政治大學商學院企業管理學系

³陸軍第六軍團指揮部

論文編號：NM43-01-05

來稿 2022 年 2 月 23 日→第一次修訂 2022 年 3 月 17 日→第二次修訂 2022 年 5 月 30 日→

同意刊登 2022 年 6 月 22 日

摘要

復原力是軍人遂行作戰任務不可或缺的能力之一，美軍在實戰經驗中，亦強調復原力是協助個人戰場生存的關鍵。既有國內軍隊研究中，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。然而，對於影響復原力的相關因素尚待釐清。本研究採用資源保存理論，探討主管家長式領導對基層軍官復原力的影響，並檢視未來時間觀在兩者之間的調節效果。本研究係採問卷調查法，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。本研究結果顯示：（一）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；（二）主管仁慈領導與德行領導與基層軍官復原力具顯著正向影響；（三）未來時間觀在專權領導與復原力間具負向調節效果，而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。最後，根據結果進行討論，並提出實務與研究建議。

關鍵詞：復原力、家長式領導、未來時間觀、基層軍官

* 通訊作者：邱保龍 email: paupau1980@hotmail.com

Road to Resilience: The Effects of Paternalistic Leadership and Future Time Perspective on Resilience

Chiu, Pao-Lung^{1*} Liao, Wei-Ting² Chen, Shao-Chun³

¹Department of Psychology and Social Work, National Defense University, Taiwan, R.O.C.

² Dept. of Business Administration, National ChengChi University, Taiwan, R.O.C.

³ The 6th Army Command, R.O.C.

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 show 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

* Corresponding Author Email: paupau1980@hotmail.com

一、緒論

在自然災害、戰爭、政治衝突的環境下，政府單位和企業組織面臨的社會、經濟、產業環境更加不確定。對公部門的人員來說，必須要隨時有效和迅速因應危機，以持續提供公共服務；在企業組織層面，社會上各行業的人則可能需要不斷轉換工作或被迫離職。不論是社會上哪一個群體，面對風險社會所帶來的模糊和動盪已是不可避免（Liu, Cooper & Tarba, 2019; Masten, 2019）。許多研究顯示，不論是公務員或是一般企業員工，面對上述的環境變化均帶給他們莫大的挑戰和壓力，導致人員情緒低落、工作倦怠、工作表現下降（Liu, Cooper & Tarba, 2019; Heber et al., 2020; Schuster et al., 2020）。隨著社會變遷、制度更迭，國軍也存在上述類似現象。近年來我國軍隊組織進行重大變革，受人口少子化影響，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。其中，一般基層軍官年齡普遍介於22-30歲之間，正處於青年轉至成年的歷程，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）。因此，近幾年來，除了工作績效的重視之外，職場正向適應議題也受到許多研究者的關注（如：Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor, 2019; Davies, Stoermer & Froese, 2019; Liu, Cooper & Tarba, 2019）。

然而，檢視既有軍人適應研究仍主要檢視壓力來源（如：胡智筆，2017；洪健文，2010；黃泳睿，2013；黃睿瑛，2017）以及壓力所致的負向結果（如：丁華、吳濬廷，2016；吳嘉蓉，2018；黃睿瑛，2017；廖昱絜，2018）。前者的論述多是將壓力與管理連結，認為許多軍隊適應不良、精神困擾或自我傷害者所面對困境時往往是來自單位領導者高壓管理或單位人際互動失衡所致；後者的研究則發現壓力源所造成負向結果，包含自我傷害（丁華、吳濬廷，2016）、環境適應障礙（吳嘉蓉，2018）、工作不滿意（Steffy & Jones, 1988）、乃至於離開職場（陳品傑，2018；黃睿瑛，2017；廖昱絜，2018）。

儘管在壓力和適應的研究累積許多成果，但仍有幾個問題仍待探究。第一，許多研究顯示工作壓力，未必會導致負向結果，也可能有正向結果。其中原因在於個人面對壓力或生活事件所做出的認知評價差異便會導致不同的結果（Lazarus & Folkman, 1984）。此外，Cavanaugh et al.（2000）也指出壓力源可以細分為挑戰型壓力源（challenge stressors）與阻礙型壓力源（hindrance stressors），前者是屬於正向壓力，有助於工作動機提升與滿意；後者的壓力源（如：工作負荷、主管打壓）則可能阻礙個人前進動力。根據資源保存理論的觀點，個人在面對壓力和困境時，「復原力（Resilience）」是最有價值的資源，可以視為個人對抗壓力的能力，以及個人正向價值的來源，也就是，個人在面對壓力源時，能運用內外資源解決困境並且保持專注、承諾和活力（Hobfoll, 2011：517-519）。這也就是復原力，其強調在逆境的威脅，儘管有些人適應不良，但也不乏有些人擁有正向資源而能夠積極面對壓力、戰勝逆境（Werner, 1993）。換言之，有必要瞭解基層軍官復原力，檢視個人何以面對壓力化困境仍能化解或復元。

如同上述所及，既有研究常將軍隊適應不良的原因歸因於單位領導者高壓管理（如：黃睿瑛，2017），但亦有研究顯示個人復原力的關鍵亦在於「領導者」（Masten, 2014）。換言之，究竟組織中的領導對個人在面臨挫折和逆境時所扮演的角色值得深入檢視。復原力是指個人經歷逆境、威脅到個人發展時，個人仍能正向適應

(Luthar, 2006; Masten, 2014)。Smith et al. (2008) 也提出類似看法，認為復原力是個人面對挫折、逆境與壓力的適應能力。Lai & Yue (2014) 進一步指出，個人復原力會因其所擁有的資源不同而有所改變。許多學者亦指出，個人復原力具有可塑性 (malleable)，會隨著個人社會互動中，經由經驗、學習與發展的過程而持續累積或消長 (Block & Kremen, 1996; Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor, 2019; Davies, Stoermer & Froese, 2019; Liu, Cooper & Tarba, 2019; Masten, 2019)。在西方既有軍事研究已開始關注此議題。許多學者指出領導模式足以影響軍隊組織各成員、部屬的生活方式與工作表現 (Adler & Lopez, 2019; Qian, et al., 2018; Wang, Liu & Zhu, 2018; 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 (Cooper, Wang, Bartram & Cooke, 2019; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011)。尤其壓力往往會是在人在緊張狀態下的負面刺激 (Cullen, Link, Wolfe & Frank, 1985)，然而這種壓力亦可能產生正面的影響，當中領導者的務實態度、公平公正以及嚴格紀律，成為追隨者學習與成就的典範時，讓部屬遇到困難有所依循，足以克服各種任務上的障礙，預期能成就自我、提升工作滿意度降低壓力源的產生，不致於花心思面對不確定環境，因而有助於提升官兵的復原力 (Castro, Adler, McGurk & Thomas, 2006)。基於此，有必要檢視組織層面的領導因素對基層軍官復原力的影響。

值得關注的是，在既有西方研究中，多數為探究正向領導模式。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) (Bartone, 2006; Bass, 1990; Franken, Plimmer & Malinen, 2020; Gaddy, Gonzalez, Lathan & Graham, 2017; Harland, Harrison, Jones & Palmon, 2005; Macintyre, Charbonneau & O'keefe, 2013; Zhu, Zhong & Shen, 2019)。然而，領導模式會因國家、種族與價值觀的殊異性，而產生不同效應 (Chemers & Ayman, 1993; 林姿蓁、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, 2000)。其中，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。周婉茹等人 (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」。前者易使部屬發生負面的行為；後者則能促使部屬產生動力，進而提升工作各方面表現 (周婉茹等人, 2014)。為能細緻捕捉威權領導的樣貌，本研究在威權領導的界定和測量採用周婉茹等人 (2010) 的觀點。整體而言，在華人社會家長式領導與部屬復原力的關聯性，目前仍缺少足夠的研究討論。因此，本研究以家長式領導為核心探究，檢視其與基層軍官復原力的關聯性。

在壓力和適應的研究面向，第二個待釐清的便是：基層軍官在主管相同的領導行為之下，何以會有不同的感受與反應產生？亦即，適應結果的個別差異意味著有其他因素調節壓力源和適應不良之間的關聯。部分研究便顯示，在工作職場，高度未來時間觀的人，會在困境中為了達成目標而調整自己的行為，以積極正向的態度，朝向未來邁進 (Husman & Shell, 2008)。因而研究者認為個人所持未來時間觀 (Future Time Perspective) 可能是關鍵要素。未來時間觀是有關個人基於未來的期望和構思，進而對目前所採取的行動與抉擇 (Seijts, 1998)。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)。根據資源保存理論的觀點，個人特性 (如：正向樂觀、自我效能等) 是個人面對壓力的重要資源，而未來時間觀是一種個人對於未來和當下連結所持的正

向認知評估與行為，因此，對個人而言亦是重要的資源。綜上所述，本研究以資源保存理論探討主管家長式領導對基層軍官復原力的影響，並檢視未來時間觀在兩者之間的調節效果。

二、文獻探討

2.1 資源保存理論

Hobfoll (1989) 所提的資源保存理論亦指出，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。其所描述的資源：實體資源 (Objects)：如居住環境、個人特質資源 (Personal Characteristics)：如自尊、自我效能、狀況資源 (Conditions)：如社會支持、正向工作氛圍；與能量資源 (Energies)：時間、金錢、健康。在資源運作的過程，個人資源獲得 (Resource Gain) 是經由取得、保存、保護和培養其所看重的資源 (Hobfoll & Lilly, 1993)。相對於資源損失 (Resource Loss) 則是個人遭受資源損失威脅、實際遭遇損失，或者是投入資源卻無法得以回報，這會讓個人心理感受到不適 (Hobfoll, 1989)。換言之，面對逆境時，個人會開始運用所擁有的資源來因應，若資源不斷流失，個人知覺資源不足時，逆境所帶來的壓力即會提升，對個人產生負面影響；若個人能保存既有資源或是有龐大後援時，壓力感就會降低。

在華人的文化底蘊中，領導者最常以家長式領導方式帶領部屬，強調仁慈、威權及德行三種核心要素 (樊景立與鄭伯璜, 2000)，透過對部屬照顧的仁慈領導行為、藉正式獎懲及決策權對部屬嚴格監控的威權領導行為及透過自身形象管理、尊嚴與信心，以及對部屬教育要求的德行領導行為 (樊景立與鄭伯璜, 2000; Farh, & Cheng, 2000)，共同形塑出部屬體會、追隨、信服、景仰與效法行為。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; Franken et al., 2020)，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，避免部屬陷入危機 (林姿葶、鄭伯璜, 2012)；德行領導則是公私分明、以身作則，以獲得部屬的效法 (樊景立、鄭伯璜, 2000)，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 (周婉茹等, 2010)。因此，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)，因而足以影響部屬所擁有的個人特質資源、狀況資源與能量資源的多寡。以下部分則針對家長式領導與復原力的關係進行假設推導。

2.2 家長式領導與復原力

復原力是一種複雜的現象 (Wald, Taylor, Asmundson, Jang & Stapleton, 2006)，其定義也會因研究方向不同而有所差異。Smith et al. (2008) 認為復原力乃是個體面對挫折、逆境與壓力的適應能力。Hobfoll (2011) 從資源保存理論具體指出，在面對壓力源時，復原力是一種對抗壓力的能力，協助個人承受壓力並復元。許多學者亦指出，個人復原力具有可塑性 (malleable)，會隨著個人社會互動中，經由經驗、學習與發展的過程而持續累積或消長 (Block & Kremen, 1996; Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor, 2019; Davies, Stoermer & Froese, 2019; Liu, Cooper & Tarba, 2019; Masten, 2019)。因此，本研究所界定復原力乃是採用 Smith et al. (2008) 的觀點，並認為個人復原力會因個體所擁有的資源 (保護因子、風險因子) 不同而有所改變 (Lai & Yue, 2014)。

以下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。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。既有研究顯示，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，2006；陳皓怡等，2007；趙安安與高尚仁，2005）、引發部屬憤怒等負向情緒感受（吳宗祐等，2002），甚至部屬的身心健康會產生負面影響（陳皓怡等，2007；趙安安與高尚仁，2005）。此外，專權領導對部屬心理賦能中的意義感、自決感及影響力具有負向效果（周婉茹等，2010），也就是專權領導會消耗個人在工作中的心理賦權。因此，根據資源保存理論推論，當部屬知覺主管「專權」領導時，在不斷貶抑部屬能力與斥責過程，會使部屬感到事情難以掌握與處理、隨之容易緊張、生活易產生無望感，也就是部屬會持續知覺到資源不斷流失和感受自身資源的不足，此會降低個人自尊、挫折感增大，進而加劇個人面對壓力感受，因而無助於個人壓力的因應與逆境克服。因此，本研究推論主管專權領導時會降低基層軍官的復原力，並提出假設 1：

H1：專權領導與基層軍官復原力具負向關聯

在「尚嚴」領導部分，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、助人行為均有正向影響（Chen, 2011；Chou, Chen & Jen, 2005）。周婉茹等（2010）研究亦發現，尚嚴領導能強化個人工作意義、自我效能感及影響力，亦即，尚嚴領導有助於提升個人心理賦能，而心理賦能是個人復原力的重要前置因素（O’Leary & Bhaju, 2006）。簡言之，當主管重視紀律，嚴格要求工作程序，在明確地目標任務下，個人能夠覺察單位所賦予的責任。根據資源保存理論，在工作環境中瞭解自身的角色責任，可以視為一種狀況資源，也就是部屬不用花太多心思面對不確定任務而損耗自己內在資源。當個人在角色和任務明確的狀況下有助於個人工作形塑、問題解決步驟，此會提升個人資源的感知。換言之，當部屬面對逆境時，國軍主管尚嚴領導的過程，便是部屬因應困境一個重要資源和保護因子，因此，本研究提出假設 2：

H2：尚嚴領導與基層軍官復原力具正向關聯

研究發現，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（周麗芳等，2006；陳皓怡等，2007；陽昊，2017；趙安安與高尚仁，2005；鄭伯壘等，2002）、對部屬的心理健康亦有正面作用（趙安安與高尚仁，2005），且能減緩工作壓力（趙安安與高尚仁，2005）。根據資源保存理論推論，主管的關心、主管的建議、工作績效的回饋（Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003）可以被視為部屬自身的一種資源，並且時常嘗試尋求資源與工作要求間的適配（Demerouti & Bakker, 2014），在資源充足的狀況下，部屬在工作過程會感受到支持和賦權。其中，在個人面對挫折或困境時，來自組織的支持（如：上級）和個人感受到心理賦權是個人復原力重要的前置因素（O’Leary & Bhaju, 2006）。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 3：

H3：仁慈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，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（陳皓怡等，2007；陳盈璇，2018；趙安安與高尚仁，2005；鄭伯壘等，

2002)、對部屬的心理健康亦有正面作用(趙安安與高尚仁, 2005)。若根據資源保存理論的觀點, 主管的高道德操守, 能夠為部屬樹立典範、以身作則可以視為個人工作依循的標準。研究亦指出, 領導者的務實態度和角色模範是個人在組織環境相當重要的保護因子(Castro et al., 2006; Macintyre et al., 2013)。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 4:

H4: 德行領導與基層軍官復原力具正向關聯

2.3 未來時間觀與復原力之關係

未來時間觀是有關個人基於未來的期望和構思, 進而對目前所採取的行動與抉擇(Seijts, 1998)。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)、且在未來想像過程, 賦予遭遇的挫折意義性而堅持下去(Oyserman & James, 2011)。在未來時間觀的後設分析發現, 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)。從資源保存理論觀點, 個人的目標動機、自我學習調整和要求等等, 是個人十分重要的內在資源; 同時, 就復原力觀點來看, 個人的特質和態度(如: 自我效能、主動學習和解決問題)是個人面對壓力下維持正向適應、克服逆境的保護因子(曾文志, 2007)。目前亦有研究證實未來時間觀與復原力呈現正相關(Fusco et al., 2019; Oshri et al., 2018)。Palmer (2016)進一步指出在復原力形塑過程, 個人對時間性的知覺是關鍵之一, 其認為對於高復原力者而言, 逆境或是壓力事件都僅是「暫時性」的, 隨著時間更迭而消逝。因此, 個人如能把眼光放遠, 認知事件所帶來的影響會隨著時間而變動, 這就有助於復原力的產生。因此, 本研究推論基層軍官未來時間觀能提升個人復原力, 並提出假設 5:

H5: 基層軍官未來時間觀能提升其復原力。

2.4 未來時間觀扮演的調節效果

在上述的討論, 已經透過資源保存理論將家長式領導與部屬復原力進行連結。然而, 是否在某些因素中, 此關係會被強化? 本研究對象乃基層軍官, 從時間點來觀察, 他們正處於職業初始階段, 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。以輪調為例, 約略每 2-3 年便會因職務歷練而更換單位。在過去研究中, 許多軍隊適應不良、精神困擾或自我傷害者面對困境時往往是受到單位領導者高壓管理或單位人際互動失衡, 因而耽溺於當下受挫的情緒、限縮自己的認知而無法做決策, 也就無法將視域拉至未來的可能性(Kazakina, 2015; Van Beek & Chistopolskaya, 2015; 吳嘉蓉, 2018)。許多研究亦顯示, 未來時間觀是職涯發展過程中適應能力重要的預測因素(Henry et al., 2017; Oyserman & James, 2011)。因此, 基層軍官所持的未來時間觀就顯得相當重要, 能激發個人對未來的期望、構思和設定目標與實際行動。

既有文獻顯示, 未來時間觀具有四個特色: 首先, 個人願意犧牲現在的快樂以達到未來理想的目標; 其次, 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; 再者, 目標達成的過程中他們會調整自己的行為以符合未來預期目標; 最後, 個人會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(Husman & Lens, 1999; Seijts, 1998; Shell & Husman, 2008)。整體而言, 未來時間觀涉及對自己未來目標的價值、目標的設定與行動, 以及對時間的知覺等認知和能力。故 Husman 與 Shell (2008) 明確指出, 在工作職場, 個人對工作

所持的未來時間觀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。因此，本研究認為，未來時間觀能調節不同的領導與復原力之間的關係。我們主要認為的理由有四：首先，高未來時間觀的人完成目標的動機性較高、自我調整學習的情形更明顯（曾惠琴，2018；黃珮婷，2011），故面對仁慈領導時，在領導者的鼓勵和肯定氛圍之中，會促發個人正向情緒，進而擴展學習經驗與動機，此有助於個人內在能力資源的增加。第二，高未來時間觀的人知覺時間的流逝較快，而不拘泥當下問題，迫使自己規劃未來，這面對負向事件的衝擊時具有緩衝自我威脅程度（Kazakina, 2015; Shell & Husman, 2000；余思賢等，2010）再者，當個人將現在的行動與未來聯結時，便會將遭遇的挫折和困難有其意義性而堅持下去（Oyserman & James, 2011）。換言之，當部屬面對專權領導的情境，如何減緩個人在當下的壓力知覺與受挫經驗十分重要。其中，未來時間觀可以被視為個人素質資源，因個人瞭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，可以減緩個人自身資源流失的知覺，降低個人當下因受斥責而自尊低落。第三，高未來時間觀的人在自我要求和控制的程度較高（Seijts, 1998; Shell & Husman, 2008），故面對尚嚴領導時，較傾向更依循務實和守紀律的態度執行任務與面對生活中的困難（Castro et al., 2006）。第四，高未來時間觀的人重視自己未來目標的價值，也更願意設定計劃與行動（Husman & Lens, 1999; Shell & Husman, 2008），面對德行領導時，在領導者的道德操守和行為處事公正不阿的情況下，會促發角色學習而更願意朝向自己設定的目標達成。基於上述，本研究認為未來時間觀在家長式領導與部屬復原力之間的關係扮演調節作用。以下進一步具體分別說明推論與假設：

由於專權領導主管重視紀律、嚴格要求工作程序，在明確地目標任務下，個人能夠覺察單位所賦予的責任，當部屬面對重視紀律與工作要求的主管時，主管對於工作嚴格視與明確程序與責任，部屬較不會認知及擔心到資源不足或是擔憂面對資源損耗的可能性。正因為如此，部屬在執行任務或面對困難時，個人內心會擁有較高的心理資源與正向情緒，有助於個人工作形塑、問題解決。因此，當個體具備高度未來時間觀，由於主管較能完善工作要求而讓部屬能擁有資源，在工作的過程中會規劃自己未來，較不會因當下短暫受挫等負向壓力源而自尊低落，更能提高部屬復原力的展現；反之，低度未來時間觀的部屬，未能將主管的管理方式視為一種資源，而未能對現況及未來的資源進行調適與反思，形成個人尋求資源的壓力，降低復原力的展現。因此，本研究提出假設：

H6：基層軍官未來時間觀在專權領導與其復原力間具有正向調節效果。

由於尚嚴的領導者擁有高道德操守，要求自己以身作則，能夠為部屬樹立典範，為組織個人與環境塑造高要求工作環境，有明確、嚴格的工作要求與責任律定，部屬為了滿足領導者的工作要求，積極尋求資源進行應處，對於部屬的心理及情緒有正向作用。因此，當個體具備高度未來時間觀，由於主管嚴格的工作要求，讓部屬能積極尋求資源，在工作中能藉由資源的獲得而降低壓力的產生，更能提高部屬復原力的展現；反之，低度未來時間觀的部屬，面對尚嚴領導者的嚴格工作要求，不易獲得未來資源的探索，可能僅較侷限當下的現實環境資源覺知，導致資源逐漸不足而無法調適，降低復原力的展現。因此，本研究提出假設：

H7：基層軍官未來時間觀在尚嚴領導與其復原力間具有正向調節效果。

未來時間觀能讓個體注意到工作環境的目標情境，過程中適時調整自己，能夠以正向態度進行預處。當面對主管的仁慈領導，在領導者的鼓勵和肯定氛圍之中，會促

發個人正向情緒，因而減緩壓力源的存在。當個體具有高度未來時間觀，越會基於現狀及未來的考量，尋找適切的資源，由於仁慈主管較能給予部屬關懷與照顧感受的資源，較易在工作要求找到適配，降低負向壓力源的存在，提高復原力的展現；反之，低度未來時間觀者，未能將主管的關懷與鼓勵視為一種資源，由於因應現況及未來的資源不足，將形成個人尋求資源的壓力，降低復原力的展現。因此，本研究提出假設：

H8：基層軍官未來時間觀在仁慈領導與其復原力間具有正向調節效果。

由於德行領導者能展現正直、公私分明與以身作則的行為，部屬較能感受到領導者一視同仁，對於工作要求及權益有較大的安全感，不會擔心資源的不足，更把主管視為典範與學習榜樣，對於部屬的心理及情緒有正向作用。因此，當個體具備高度未來時間觀，由於主管以身作則的德行領導，讓部屬扮演追隨者的角色義務，為了滿足自我工作要求積極尋求資源，藉由資源的獲得而降低壓力的產生，更能提高部屬復原力的展現；反之，低度未來時間觀的部屬，面對德行領導者的領導行為，不易獲得未來資源的探索，導致資源逐漸不足而無法調適，降低復原力的展現。因此，本研究提出假設：

H9：基層軍官未來時間觀在德行領導與其復原力間具有正向調節效果。

三、研究方法

3.1 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，整體研究架構，如圖 1 所示。

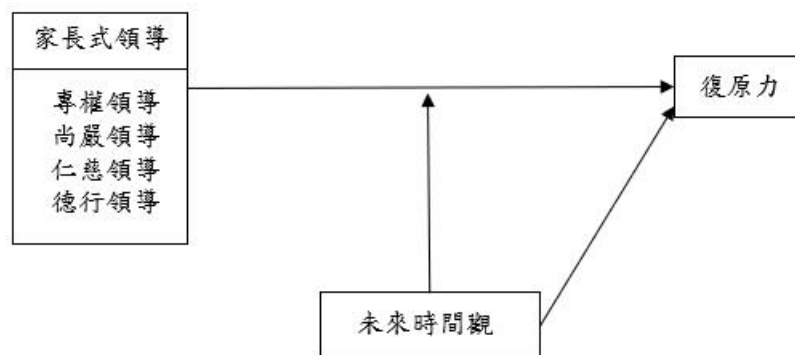


圖 1 研究架構圖

3.2 研究樣本與施測程序

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，採便利取樣方式，自 2020 年 1 月開始進行網路問卷調查，最終抽取陸軍 34 個營、海軍 6 個營、空軍 12 個營，共計發放 538 份，完整施測共計 304 份有效樣本（陸軍：210 人、海軍：28 人、空軍：66 人），問卷回收有效率為 56.5%。

其次，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。有鑑於此，本研究四項措施來因應事先預防，分別是運用時間隔離法、受訪者資料隱匿法、題意隱匿法及反向題設計法以避免由同源誤差產生之「共同方法變異」；在事後分析部

分，採用哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）。首先將本研究進行探索性因素分析，檢定所有題項在未轉軸情況下，所萃取第一綜合因子檢定是否同時解釋自變項及依變項，若某一因素對所有的變數能解釋 50%以上之變異量，就有嚴重的共同方法變異（Podsakoff et al., 2003），以判定 CMV 影響之高低程度。問卷施測分兩階段施測，第一階段由基層軍官填寫家長式領導、未來時間觀變項；約間隔兩週後，填寫復原力量表。再者，研究藉由相關分析與階層迴歸分析驗證家長式領導、復原力及未來時間觀等三個變項之間的假設關係與結果。

3.3 研究變項衡量

3.3.1 家長式領導

家長式領導量表採用鄭伯壘等（2000）編製的家長式領導量表與周婉茹（2009）編製的威權領導量表整合。此量表分為三部分，第一部分為威權領導（區分專權領導 8 題與尚嚴領導 10 題），在專權部分，例題如：「他會看輕我的辦事能力」、「他不讓我察覺他真正的意圖」，在尚嚴部分，例題如：「他堅守工作原則，不允許我違背」、「他要求我的工作績效一定不能低於預先設定的標準」；第二部分為仁慈領導計有 10 題，例題如：「當我工作情緒不佳時，他會給予適當的輔導」、「他會根據我個人的需要，來滿足我的要求」；第三部分為德行領導，計有 10 題，例題如：「他為人誠實，不說謊話」、「他公平對待所有的部屬」，整份量表共計 38 題。作答方式依 Likert 六點尺度量表，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。量表內部一致性信度 Cronbach's α 分別為.82、.77、.95 與.93。

3.3.2 復原力

復原力量表採用 Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher 與 Bernard（2008）編製的簡明復原力量表（BRS），而中文版 BRS 量表由邱保龍與嚴國晉（2019）所翻譯之版本。例題如：「我很快就能從壓力事件中恢復」、「我需要花很多的時間來克服生活中的挫折」。作答方式依 Likert 五點尺度量表，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。分數越高代表復原力越高，反之則復原力越低。量表內部一致性信度 Cronbach's α 為.76。

3.3.3 未來時間觀

本研究採用陳玉樺（2018）所編製之「未來時間態度量表」，此量表區分「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，共計 19 題。例題如：「我能具體、清楚的說出我未來要做什麼」、「我對自己的未來充滿期待」、「我會思考實現未來目標時可能遇到的困難」。作答方式為六點量表，受試者依其反應或感受填答，作答方式依 Likert 六點尺度量表，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。量表整體內部一致性信度 Cronbach's α 為.95，具有良好信度。

3.3.4 控制變項

檢視既有文獻，不少學者認為性別、軍種、部隊型態、職務類別、服務年資、任官來源、到部時間等（胡智筆，2017；楊可忻，2013；黃睿瑛，2017；Mitchell & Ambrose, 2007）均會影響基層軍官壓力知覺、工作反應、復原力。其次，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（蔡松純等，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。其中，為排除可能影響結果的外生變數，在控制變項部分填答中進行資料蒐集，本研究參考過去的文獻將性別（1=男性；2=女性）、軍種（1=陸軍；2=海軍；3=空軍）、部隊型態（1=戰鬥部隊；2=戰鬥支援單位；3=支援單位；4=幕僚學校

機關)、職務類別(1=領導職;2=幕僚職)、服務年資(年計算)、任官來源(1=正期軍官;2=專業軍官;3=ROTC;4=士官轉軍官)及到部時間(年計算)等七項個人背景變數作為控制變數予以控制。再者,在探討家長式領導對復原力與未來時間觀的效果時,本研究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。

四、研究結果

4.1 描述性統計與相關分析

本研究的樣本分布,性別以男性為主 237 人佔 78%,女性為 67 人佔 22%(性別平均值 1.22,標準差.42),軍種分布以陸軍 210 人佔 69.1%最多,海軍 28 人 9.2%,空軍 66 人 21.7%(軍種平均值 1.53,標準差.83),部隊型態以戰鬥部隊 45.7%為最,戰鬥支援部隊 39.8 次之(部隊類型平均值 1.72,標準差.81),職務又以領導職 75.3%居多,幕僚職為 24.7%次之(職務平均值 1.24,標準差.43),服務年資 4 年以上者為 49.4%最多(服務年資平均值 4.66,標準差 4.26),任官來源以專業軍官 46.4%最多,正期軍官 35.2%次之(任官來源平均值 1.97,標準差 2.25),到部時間 1 年者為 50%最多,1-2 年者為 27%次之(到部平均值 1.40,標準差 2.25),顯見樣本抽樣分布能有效涵蓋研究所需。另外,本研究在假設驗證之前,先針對首先將本研究進行探索性因素分析,所有題項在未轉軸情況下 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0.924 >0.6;另針對各研究變項進行相關分析,觀察各變項的關聯性是否與假設預設符合,專權領導、尚權領導、仁慈領導、德行領導、未來時間觀及復原力等變項衡量題項以 Cronbach's α 值進行分析,顯示各構面的 Cronbach's α 值皆大於 0.7(如表 1),均具有高信度,其結果表示各因素題項具有內部一致性。其中,專權領導與復原力呈顯著負相關($r=-.150, p<.01$);尚嚴領導與復原力具正相關,但不具顯著性($r=.014$);仁慈領導與復原力呈顯著正相關($r=.165, p<.01$);德行領導與復原力呈顯著正相關($r=.144, p<.05$)。未來時間觀對復原力呈顯著正相關($r=.553, p<.01$),因此,本研究於驗證專權領導、尚權領導、仁慈領導與未來時間觀與復原力間之關係時,引用上述控制變項是合理可行的。另外,為控制共同方法變異(CMV)之影響,本研究除了事前預防外,並進行事後檢測,以哈門氏單因子測試法(Harman's one-factor test)實施檢測,經將問卷變數所有題項的分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%),顯示所有變項之間沒有嚴重的共同方法變異問題。因此,本研究於驗證專權領導、尚權領導、仁慈領導、德行領導、未來時間觀及復原力間之關係時,引用上述控制變項是合理可行的。

表 1 各變項描述統計值與相關係數

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
控制變項																	
1.性別	1.22	0.42															
2.軍種	1.53	0.83	.065														
3.部隊型態	1.73	0.80	.102	-.086													
4.職務類別	1.25	0.43	.027	.365**	.185**												
5.服務年資	4.67	4.26	-.074	.037	.075	.163**											
6.任官來源	1.97	0.98	.047	.009	.091	.054	.317**										
7.到部時間	1.40	2.26	.000	-.023	.070	.074	.339**	.200**									
8.權力距離	2.70	0.84	-.029	-.018	-.020	-.020	-.002	.006	-.039	(.78)							
9.社會期許	3.38	1.00	-.054	.013	.100	.050	-.002	.090	.058	-.363**	(.83)						
家長式領導																	
10.專權領導	2.51	1.10	.069	-.008	-.028	.003	.125*	-.072	.069	.039	-.121*	(.82)					
11.尚嚴領導	3.85	1.12	-.020	-.002	-.018	.023	.092	-.117*	.084	-.010	-.023	.354**	(.77)				
12.仁慈領導	3.90	1.31	-.101	-.020	.013	-.015	-.035	-.029	.018	.092	.098	-.534**	.000	(.95)			
13.德行領導	4.84	1.11	-.039	.066	.005	-.005	-.021	-.027	-.002	.049	.152**	-.480**	.085	.695**	(.93)		
復原力																	
14. BRS 復原力	3.02	0.68	-.102	-.001	-.002	.021	.060	-.009	.141*	-.186**	.365**	-.150**	.014	.165**	.144*	(.76)	
15.未來時間觀	4.66	0.74	.023	-.022	-.038	.068	-.007	-.055	.115*	-.252**	.270**	-.098	.023	.010	.086	.553**	(.95)

註：n=304。性別：1=男，2=女。M 為平均數；SD 為標準差；括弧內數字為內部一致性信度 Cronbach's α 值。

* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2 階層迴歸分析

本研究透過階層迴歸分析方法，針對研究推論與假設進行檢驗。首先，將呈現專權領導、尚嚴領導、仁慈領導、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、H2、H3、H4、H5（如表 2）。接著，為了釐清未來時間觀對於基層軍官復原力在專權領導、尚嚴領導、仁慈領導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（專權領導、尚嚴領導、仁慈領導、德行領導）、調節變項（未來時間觀）及交互作用項（專權領導×未來時間觀、尚嚴領導×未來時間觀、仁慈領導×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 H6、H7、H8 與 H9（如表 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。

4.2.1 主要效果

由表 2 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，專權領導、尚嚴領導、仁慈領導、德行領導與未來時間觀對於基層軍官復原力的效果，結果顯示專權領導、仁慈領導、德行領導與未來時間觀對復原力具有顯著性，尚嚴領導則不具顯著性。其中專權領導對於復原力整體解釋力為 17.9% ($\Delta R^2=.015$)，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=6.409, p<.001$)，顯示專權領導對復原力呈現顯著負向關係 ($\beta = -.127, p<.05$)；尚嚴領導對復原力未顯著 ($\beta = -.002$)；仁慈領導對於復原力整體解釋力為 18.1% ($\Delta R^2=.017$)，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=6.474, p<.001$)，顯示仁慈領導對復原力呈現顯著正向關係 ($\beta = .132, p<.05$)；德行領導對於復原力整體解釋力為 17.3% ($\Delta R^2=.009$)，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=6.123, p<.001$)，顯示德行領導對復原力呈現顯著正向關係 ($\beta = .095, p<.05$)。由上述迴歸分析結果可知，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、H3 與 H4 獲得支持，H2 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 .211 ($p<.001$)，結果顯示未來時間觀具有顯著的正向影響 ($\beta = .493, p<.001$)，故 H5 獲得支持。

4.2.2 未來時間觀的調節效果

由表 2 的 M7、M8、M9 與 M10 可知，排除控制變項、預測變項及調節變項的效果後，專權領導、仁慈領導、德行領導與未來時間觀的交互作用對於復原力具有顯著解釋力，其 ΔR^2 值 .012 ($p<.05$)、.017 ($p<.01$) 及 .008 ($p<.05$)。表示家長式領導與未來時間觀的確具有干擾效果。

表 2 各變項對依變項復原力之迴歸分析表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
性別	-.071	-.065	-.075	-.063	-.073	-.097*	-.086	-.104*	-.071	-.078
軍種	.040	-.005	-.003	-.002	-.011	.031	.031	.029	.040	.031
部隊型態	-.002	-.040	-.036	-.038	-.036	.009	-.001	.005	-.002	.009
職務類別	-.048	.000	.001	.002	.005	-.045	-.056	-.046	-.048	-.042
服務年資	.059	.058	.038	.044	.039	.048	.066	.046	.059	.048
任官來源	-.024	-.085	-.070	-.065	-.065	-.026	-.025	-.025	-.024	-.024
到部時間	.051	.129*	.123*	.118*	.122*	.064	.064	.067	.051	.055
權力距離	-.002	-.059	-.060	-.079	-.071	.023	.014	.017	-.002	.015
社會期許	.218** *	.329**	.342**	.323**	.323**	.235***	.221***	.236***	.218***	.218***
專權領導		-.127*					-.080*			
尚嚴領導			-.002					.004		
仁慈領導				.132*					.124**	
德行領導					.095*					.058*
未來時間觀						.493***	.490***	.491***	.493***	.503***
專權領導 ×未來時間觀							-.133**			
尚嚴領導 ×未來時間觀								.049		
仁慈領導 ×未來時間觀									.11*	
德行領導 ×未來時間觀										.093*
R ²	.164	.179	.164	.181	.173	.375	.399	.378	.403	.387
△R ²	.164** *	.015*	.000	.017*	.009*	.211***	.017**	.002	.012*	.008*
F 值	6.415* **	6.409***	5.754***	6.474***	6.123***	17.615 ***	16.126 ***	14.721 ***	16.392 ***	15.322* **
自由度	9,294	10,293	10,293	10,293	10,293	10,293	12,291	12,291	12,291	12,291

註：n = 304。表中所示為標準化迴歸係數。

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 2 的 M2 顯示，探討專權領導為預測變項對依變項復原力的影響，其整體解釋力分別為 0.179 ($\Delta R^2=.015$)，加入專權領導與未來時間觀的交互作用時，其整體解釋力由 M2 的 0.179 提升到 M7 的 0.399，共增加了 0.220，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=16.126, p<.001$)，迴歸係數呈現顯著負向關係 ($\beta=-.080, p<.05$)，該迴歸係數變小，顯示其調節作用關係顯著；其次，表 2 的 M4 顯示，在仁慈領導為預測變項對依變項復原力的影響，其整體解釋力分別為 0.181 ($\Delta R^2=.0017$)，加入仁慈領導與未來時間觀的交互作用時，其整體解釋力由 M4 的 0.181 提升到 M9 的 0.403，共增加了 0.222，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=16.392, p<.001$)，迴歸係數呈現顯著正向關係 ($\beta=.124, p<.01$)，該迴歸係數變小，顯示其調節作用關係顯著。最後，M5 顯示，探討德行領導為預測變項對依變項復原力的影響，其整體解釋力分別為 0.173 ($\Delta R^2=.009$)，加入德行領導與未來時間觀的交互作用時，其整體解釋力由 M5 的 0.173 提升到 M10 的 0.387，共增加了 0.214，整體迴歸效果達顯著水準 ($F=15.322, p<.001$)，迴歸係數呈現顯著正向關係 ($\beta=.093, p<.05$)，該迴歸係數變小，顯示其調節作用關係顯著。因此本研究 H6、8 及 9 結果成立。

為進一步瞭解調節效果的型態，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一個標準差的值帶入迴歸式中，以預測復原力，並進行繪製交互作用圖，採用高低群未來時間觀進行簡單斜率分析進行檢驗，結果如圖 2 至圖 4 所示，即可分別檢視調節效果的影響。

透過 slope test (Dawson & Richter, 2006) 檢驗及交叉作用圖，由圖 2 可觀察到，當基層軍官具高未來時間觀時，高度未來時間觀與專權領導交互作用時，復原力迴歸係數為 3.22，較低專權領導主管對復原力迴歸係數 3.53 低 (斜率為負向)，其知覺主管專權領導對復原力具有負向影響；而當基層軍官未來時間觀低時，低度未來時間觀與專權領導交互作用時，復原力迴歸係數為 2.66，較低仁慈領導主管對復原力迴歸係數 2.61 高，其知覺主管仁慈領導對復原力具有正向影響 (斜率為正)。此意謂著當基層軍官具高未來時間觀時，專權領導對復原力的負向影響會被強化，H6 獲支持。

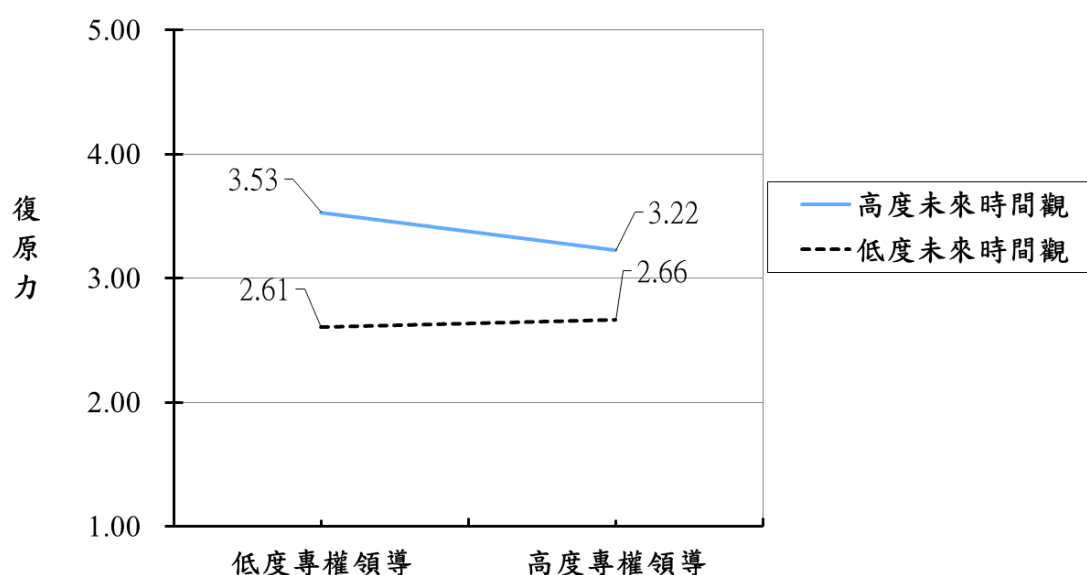


圖 2 未來時間觀對於專權領導與復原力之調節效果

透過 slope test (Dawson & Richter, 2006) 檢驗及交叉作用圖，由圖 3 可觀察到，高度未來時間觀與仁慈領導交互作用時，復原力迴歸係數為 3.57，較低仁慈領導主管

對復原力迴歸係數 3.21 高，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，低度未來時間觀與仁慈領導交互作用時，復原力迴歸係數為 2.66，較低仁慈領導主管對復原力迴歸係數 2.61 高，知覺主管仁慈領導對復原力具有正向影響（斜率為正），然在仁慈領導對復原力的效果則不顯著（斜率近乎水平）。此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，H8 得到支持。

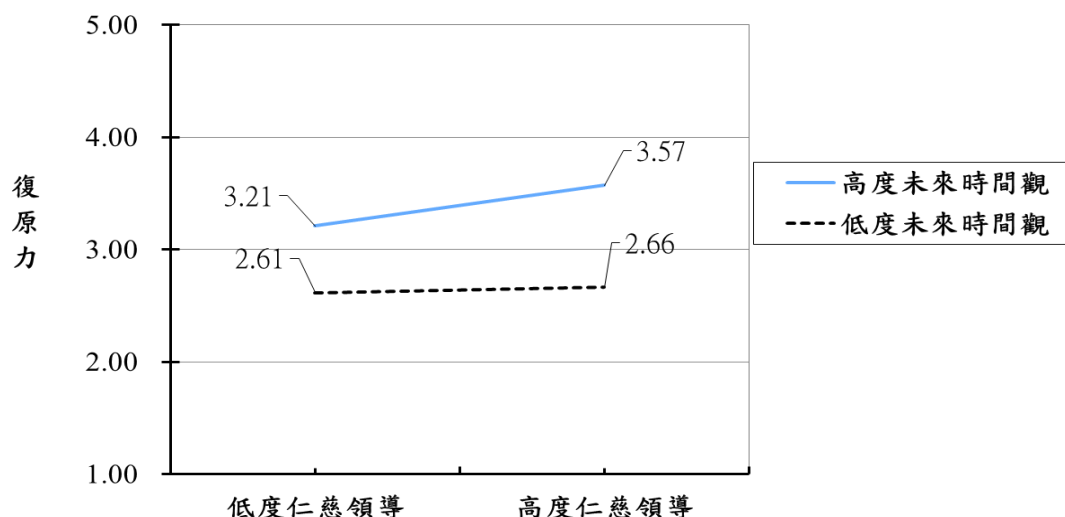


圖 3 未來時間觀對於仁慈領導與復原力之調節效果

最後，透過 slope test (Dawson & Richter, 2006) 檢驗及交叉作用圖，由圖 4 可觀察到，當基層軍官具高未來時間觀時，高度未來時間觀與德行領導交互作用時，復原力迴歸係數為 3.53，較低德行領導主管對復原力迴歸係數 3.25 高（斜率為正向），其知覺主管專權領導對復原力具有正向影響；而當基層軍官未來時間觀低時，低度未來時間觀與德行領導交互作用時，復原力迴歸係數為 2.61，較低德行領導主管對復原力迴歸係數 2.65 低，其知覺主管德行領導對復原力具有負向影響（斜率為負）。德行領導對復原力的效果則不顯著（斜率近乎水平）。此代表在高未來時間觀之下，德行領導對於復原力的正向影響將會被強化，故 H9 得到支持。

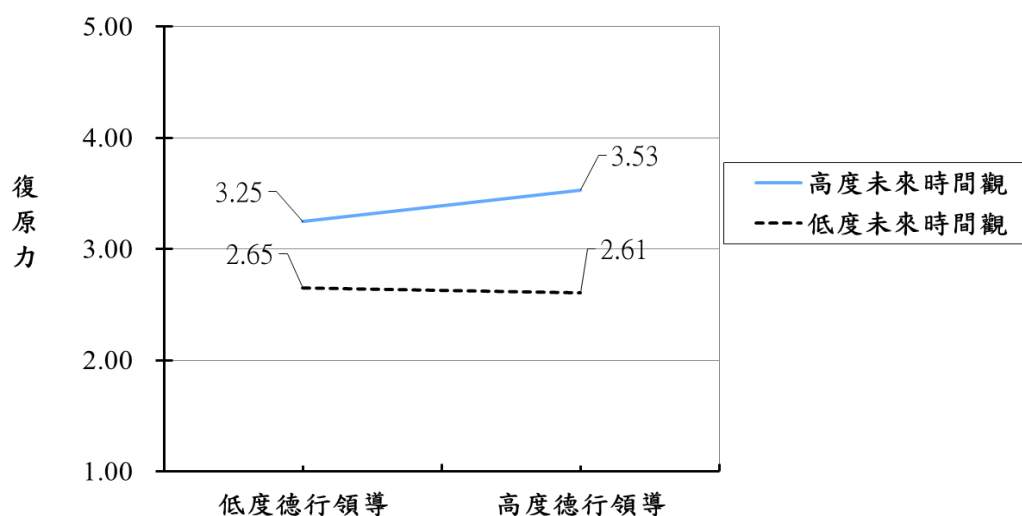


圖 4 未來時間觀對於德行領導與復原力之調節效果

五、結論與建議

5.1 理論意涵

本研究的核心是想瞭解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，未來時間觀在領導與復原力關係所扮演的調節作用。

整體而言，在家長式領導與基層軍官復原力的關係，研究結果僅尚嚴領導與復原力關係的假設未受到支持，其餘專權領導、仁慈領導、德行領導與復原力關係的假設均受到支持。其次，在未來時間觀與復原力的關係，研究結果支持假設。再者，在未來時間觀的調節效果部分，未來時間觀會調節專權領導與復原力的負向關係，而基層軍官之未來時間觀會調節仁慈領導、德行領導與復原力的正向關係。以下進一步針對理論意涵與貢獻說明。

首先，以往部分研究將威權領導視為單一構面，有鑑於此，本研究將威權領導進一步細分「專權」和「尚嚴」領導兩部分，研究結果顯示專權領導與復原力具顯著負向關聯，然而，尚嚴領導與復原力不具關連性。過去研究曾發現專權領導因其以專權、貶抑部屬能力與斥責部屬，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）。本研究從資源保存理論進一步證實專權領導會讓個人覺得資源喪失，而降低基層軍官的復原力。事實上，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，在本研究也發現，基層軍官感知主管專權領導的平均分數為 2.51，略低於中間值的 3.36，顯然專權領導在部隊中並非主流領導方式。其次，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 3.85，略高於中間值 3.36，顯示基層軍官普遍認為其主管對於任務的要求與效率是嚴格的，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。

其次，過去研究主要側重於領導與工作績效的關係（如：李庭閣、張珈進、黃少宇、嚴國晉，2016；林靜怡，2015；吳宗祐、周麗芳、鄭伯壖，2008；黃秉弘，2015），本研究從資源保存理論觀點，進一步證實仁慈領導、德行領導帶給部屬的影響不僅是工作表現，也影響著個人面對挫折和逆境的復原力。本研究顯示仁慈領導、德行領導均與復原力呈現顯著正相關，此兩種領導方式均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。此與過去研究相似，主管的仁慈領導、德行領導有助於部屬身心健康（趙安安與高尚仁，2005）。換言之，這呼應資源保存理論的觀點，也就是在部屬知覺主管仁慈領導時，會將感受到的支持和心理賦權做為一種資源，能強化個人的復原力、而部屬知覺主管德行領導時，從領導者的道德操守可作為部屬的學習典範，這也增加個人面對挫折的資源因應。其中，研究也觀察到在基層部隊中，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。

再者，在組織研究中，「時間觀」甚少被當成主要探討議題，但其重要性不容小覷，特別在大多數研究顯示未來時間觀對正向行為具保護作用（林姿葶、鄭伯壘，2013）。雖然既有研究證實未來時間觀對部屬在職場有正向強化作用（如：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）（Henry, Zacher & Desmette, 2017），但是，這些研究尚未檢視未來時間觀在家長式領導與復原力關係之間所扮演的角色。此外，本研究進一步將威權領導的內涵進一步區分，以釐清專權領導和尚嚴領導的差異效果。本研究發現高未來時間觀之下，仁慈領導、德行領導對於復原力的正向影響將會被強化，也就是，當基層軍官之未來時間觀越高時，在感知主管高仁慈領導、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，仁慈領導、德行領導分別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。

另外，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。因此，未來時間觀的認知及掌握是個人在從事活動或做決策時一個重要的推動力，勢必會影響軍官的職涯規劃與適應能力。本研究亦初步證實此一關聯性。研究發現未來時間觀與復原力呈顯著正相關，當基層軍官未來時間觀越高，越能促進復原力的展現，且 ΔR^2 為.211，分析顯示未來時間觀對復原力具有良好的預測力。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，諸如對問題解決能力等，均能提升個人的復原力。

值得注意的是，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，導致面對逆境的處置能力變差，復原力也較低。

5.2 實務意涵

提升部屬的復原力，並藉以協助個人面對挫折和逆境的因應與復元，是當代風險社會相當重要的事。面對組織任務的改變、人員的精簡，身為軍事組織的主管，其領導方式便扮演著重要的角色。依據本研究結果，在家長式領導中的不同領導方式對部屬復原力有不同程度的影響。首先，本研究發現，在專權領導部分，當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。因此，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。另外，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，更能保存部屬的個人特性資源、擴展狀況資源。

其次，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、個人均能在困難的任務中安然度過，不致挫折所擊潰。另外，當基層軍官未來時間觀越高時，其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。也就是，在實務執行過程，主管不能忽略部屬所持的未來時間觀，也就是在主管仁慈領導過程，主管要特別強化部屬對未來軍旅目標的設定與計畫，如此一來，透過領導者本身的角色模範和關心部屬未來發展，有助於協助部屬面臨困難時的因應態度與度過危機。

再者，本研究顯示了德行領導的重要性。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，此外，在實際單位任務運作過程，領導者須隨時注意自身品性與操守，這在集體生活環境的組織特性中會潛移默化影響部屬的復原力展現。另外，部屬的未來時間觀亦不能忽視。也就是，領導者在自我要求和品德操守的同時，主管亦可透過設置高標準（特別是關於未來任務與部屬未來期待的連結），經由以身作則、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。

5.3 研究限制與未來研究方向

首先，本研究採用自陳式量表進行問卷施測，且各變項皆屬同源填寫，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施測，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。第二，由於本問卷以自陳方式區分兩階段於個人層次部分進行資料蒐集，並未有總體層次的對偶，因此在這部分並未涉及巢套的關係，在這方面的研究方式將可與未來研究方向進行個體層次及總體層次，運用 Mplus、HLM 等統計軟體再深入研究。第三，研究對象為三軍之基層軍官，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，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。第四，本研究屬於橫斷面資料，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，未能全面瞭解其變化的過程。因此，建議未來研究可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。第五，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。第六，本研究透過家長式領導的三個向度，分別為仁慈、威權（專權、尚嚴）與德行領導，分別檢視其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。事實上，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。最後，既有研究亦指出，團隊凝聚力（黃義翔、聶橋齡，2015）、組織氛圍（鄭雅云，2008）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瞭解。

六、國防領域之應用

未來時間觀代表個人對未來時間態度、對未來目標的價值、規劃與行動。本研究亦顯示，當基層軍官具高未來時間觀時，德行領導、仁慈領導對復原力的正向影響均會被強化；而威權領導對復原力的負向影響會被強化。因此，建議未來訓練單位或管理部門在人員培育和職涯規劃，可以進一步評估個人所持未來時間觀，並將此議題納入軍人職業生涯發展的相關課程，引導軍人將時間觀置於未來，具體規劃生涯各階段的目標，此一過程的心理歷程，會提升個人面對挫折的態度與因應能力。再者，從組織領導方面，亦發現德行領導和仁慈領導足以提升基層官兵面對挫折的因應，因此在軍官養成教育過程，領導風格的形塑是關鍵因素，足以影響單位人員面對困境的能力。

參考文獻

- 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，第 108 期，75-93。
- 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，第 23 卷 3 期，347-375。
- 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，第 30 期，3-63。
- 吳宗祐，鄭伯璜，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，第 48 卷 1 期，69-87。
- 吳嘉蓉，2018。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。
- 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，台北。
- 周婉茹，周麗芳，鄭伯璜，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，第 34 期，223-284。
- 周麗芳，鄭伯璜，任金剛，2006。情境脈絡影響，載於鄭伯璜，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。
- 林姿葶，鄭伯璜，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，第 37 期，253-302。
- 林姿葶，鄭伯璜，2013。組織中的時間與時間觀：回顧與展望，本土心理學研究，第 40 期，143-195。
- 林姿葶，鄭伯璜，周麗芳，2014。家長式領導：回顧與前瞻，本土心理學研究，第 42 期，3-82。
- 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。
- 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，第 54 卷 3 期，269-291。
- 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。
- 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。
- 國防部，2017。國防部 106 年度施政計畫，台北。
- 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：以華人外派主管為例，應用心理研究，第 36 期，223-244。
- 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。
- 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，第 17 卷 2 期，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。
- 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。
- 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。
- 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，第 27 期，111-131。
- 樊景立，鄭伯璜，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，第 13 期，126-180。
- 蔡松純，鄭伯璜，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，第 51 卷 1 期，121-138。
- 鄭伯璜，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，第 14 期，3-64。
- 鄭伯璜，謝佩駕，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，第 17 期，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。
- Adler, A. B. and 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. and West, S. G., 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting Interactions*. Newbury Park CA: Sage publication.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D., 2003. Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799. doi:10.1016/S0149-2063(03)00079-5.
- Bartone, P. T., 2006. Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military psychology*, 18(sup1), S131-S148.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M., 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Block, J., & Kremen, A. M., 1996. IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361.
- 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), 1,261-1,286.
- Castro, C. A., Adler, A. B., McGurk, D. and 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. and 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. and 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.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. and 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.
- Cooper, D. C. and 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), 303-311.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J., 1985. The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2(4), 505-533.
- 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. and 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), 917-926.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B., 2014. Job crafting. In An introduction to contemporary work psychology. (pp. 414-437). Hoboken, NJ, US: Wiley Blackwell.
- 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), 1-15.
- Farh, J. L. and Cheng, B. S., 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*, 85-127. London: Macmillan.
- Fusco, L., Sica, L. S., Boiano, A., Esposito, S. and 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. and Graham, P. K., 2017. The perception of authentic leadership on subordinate resilience. *Military Behavioral Health*, 5(1), 64-72.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. and 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. and 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.
- Henry, H., Zacher, H. and Desmette, D., 2017. Future time perspective in the work context: a systematic review of quantitative studies. *Frontiers in psychology*, 8, 1-22.
- Heber, A., Testa, V., Smith-MacDonald, L., Brémault-Phillips, S., & Carleton, R. N., 2020. Commentary-Rapid response to COVID-19: addressing challenges and increasing the mental readiness of public safety personnel. *Health Promotion and Chronic Disease Prevention in Canada: Research, Policy and Practice*, 40(11-12), 350-355.
- Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., 2011. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Husman, J. and Shell, D. F., 2008. Beliefs and perceptions about the future: A measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences*, 18(2), 166-175.
- Johnson, S. R. L., Blum, R. W. and 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.
- Lai, J. C. and Yue, X., 2014. Using the Brief Resilience Scale to assess Chinese people's ability to bounce back from stress. *Sage Open*, 4(4), 1-9.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S., 1984. *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 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), 1,227-1,238.
- Luthar, S. S., 2006. Resilience in development: A synthesis of research across five decades. In D. Cicchetti, & D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology*, Vol 3: Risk, disorder, and adaptation 2nd ed. (pp. 739-795). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- MacIntyre, A., Charbonneau, D. and 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., 2019. Resilience from a developmental systems perspective. *World Psychiatry*, 18(1), 101-102.
- Mitchell, M. S. and Ambrose, M. L., 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K. and Malinen, S., 2016. Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13-21.
- O'Leary, V. E., & Bhaju, J., 2006. Resilience and empowerment. In J. Worell & C. D. Goodheart (Eds.), *The handbook of girls' and women's psychological health: Gender and well-being across the lifespan* (pp. 157-165). Oxford: Oxford University Press.
- Oshri, A., Duprey, E. B., Kogan, S. M., Carlson, M. W. and 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N. P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Qian, J., Li, X., Song, B., Wang, B., Wang, M., Chang, S. and Xiong, Y., 2018. Leaders' expressed humility and followers' feedback seeking: the mediating effects of perceived image cost and moderating effects of power distance orientation. *Frontiers in psychology*, 9, 563.
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., ... & Kay, K., 2020. Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Administration Review*, 80(5), 792-796.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. and Bernard, J., 2008. The

- brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.
- Wald, J., Taylor, S., Asmundson, G. J., Jang, K. L. and Stapleton, J., 2006. Literature review of concepts: Psychological resiliency (No. DRDC-CR-2006-073). Vancouver, BC: British Columbia University.
- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y., 2018. How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521.
- Williams, H. M., Parker, S. K. and 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.