

# 從心理賦權到工作敬業： 當責感與自我效能的雙重中介機制

陳春希、王則閔\*

(收稿日期：114 年 05 月 25 日；第一次修正：115 年 03 月 11 日；  
第二次修正：115 年 04 月 06 日；接受刊登：115 年 04 月 12 日)

## 摘要

本研究以資源保存理論(Conservation of Resources Theory)為理論基礎，探討心理賦權如何透過多元心理資源歷程，轉化為員工的工作敬業狀態。研究主張，心理賦權作為一項心理資源，能同時提升員工之當責感與自我效能，進而促進其在工作情境中的持續投入。研究採雙時間點問卷設計，以臺灣桃園市在職員工 553 人為樣本，並透過階層迴歸分析與 bootstrap 抽樣法進行假設檢驗。研究結果顯示，心理賦權與工作敬業具有顯著正向影響，且當責感與自我效能分別在其中發揮中介作用；此外，研究亦顯示心理賦權可透過心理資源逐步累積的歷程，進一步強化其對工作敬業的影響。整體而言，本研究深化了心理賦權與工作敬業之間的心理資源形成與累積歷程，並拓展資源保存理論於正向組織行為研究中的應用。

關鍵詞彙：心理賦權、工作敬業、當責感、自我效能、資源保存理論

## 壹·前言

在高度不確定與工作壓力持續升高的組織情境中，員工如何維持穩定且持續的工作敬業，已成為組織管理與人力資源領域的重要議題。相較於明確的離職行為，員工投入動能的減弱往往以心理層次形式呈現，反映其對工作要求(job demands)與心理資源配置之調整。在此情境下，如何理解員工心理資源之獲得、維持與投入歷程，並進一步說明其如何轉化為穩定之工作敬業狀態，已成為企業管理與人力資源管理實務中亟待回應的核心挑戰。

在組織行為研究中，工作敬業(work engagement)理解為員工願意持續投入心理資源於工作任務的狀態，包含活力、投入與專注(Schaufeli et al., 2002)。既有研究普遍指出，工作敬業與組織承諾、工作滿意度、組織公民行為與績效等

---

作者簡介：陳春希，國立中央大學企業管理學系教授；

\*王則閔，國立中央大學企業管理學系博士生，email: scootwang0118@gmail.com (通訊作者)。

多項正向結果具有穩定關聯(Macey & Schneider, 2008； Salanova et al., 2005)。儘管學界對敬業概念的命名與分類略有差異，例如個人投入、工作投入或員工敬業等，但整體共識皆指向工作敬業視為個體有效投入與運用心理資源的重要展現，有助於維繫組織在高度不確定環境下的持續運作與效能(Kundi et al., 2022； Pranasari, 2022； Rahmadani & Schaufeli, 2022； Suardana et al., 2023； Wee & Lai, 2022)。

在眾多影響工作敬業的因素中，心理賦權(psychological empowerment, PE)長期視為一項重要的個體層次前因，指員工對其工作角色所形成的正向認知取向，包含工作意義、勝任感、自主性與影響力等構面(Spreitzer, 1995)。此一概念強調員工如何主觀理解自身在工作中的角色定位，並形成可供投入與運用的心理資源，而非單純反映組織或主管所採取的管理作為。既有研究已反覆證實，心理賦權與多項正向工作結果之間存在穩定關聯，涵蓋態度層面(如工作滿意度與組織承諾)以及行為與績效表現(如工作績效與組織公民行為)(Avolio et al., 2004； Bogler & Somech, 2004； Li & Hashim, 2025； Monica & Krishnaveni, 2019； Spreitzer et al., 1997)。然而，相較於結果變項的累積，心理賦權如何在個體層次轉化為穩定的工作敬業狀態，其心理資源強化歷程仍有待進一步釐清。為整合上述研究缺口，本研究以資源保存理論(Conservation of Resources Theory, COR theory； Hobfoll, 1989)作為整體理論主軸，用以說明心理賦權如何透過心理資源的獲得、投入與累積歷程，轉化為員工之工作敬業狀態。在此架構下，當責感與自我效能分別代表不同型態之心理資源，構成心理賦權影響工作敬業之關鍵轉化機制。其他理論觀點(如社會認知觀點)則主要用以補充說明心理資源形成之作用歷程，而非作為獨立理論架構。

依據資源保存理論(Hobfoll, 1989)，個體會致力於獲取、維持與投資其所珍視的資源，而當工作情境能提供正向的角色認知與控制感時，該認知本身即構成一項重要的心理資源。這裡所謂的資源係指能協助個體達成目標、降低壓力威脅，並促進適應與成長之各類要素。基於此，本研究採功能性觀點界定心理資源，即凡有助於個體提升目標達成可能性、降低資源耗損風險，並促進資源投資(resource investment)之心理機制，皆可視為個人心理資源(Hobfoll & Shirom, 2001)。

依據資源保存理論之分類，除具體資產外，個體對角色控制感與能力感之知覺，亦屬於重要的個人層次之心理資源範疇。本研究據此將心理賦權界定為一種源自授權情境所引發之個人心理資源，其所引發之自我效能與當責感，則分別屬於能力導向個人心理資源與責任導向個人心理資源。此一分類有助於釐

清資源由情境層次向個體層次轉化之歷程，並符合資源保存理論所強調之資源串聯(resource caravans)觀點。

在上述理論架構下，心理賦權作為情境性資源，不僅直接提升個體之資源可得性感受，亦可能透過能力信念與責任內化歷程，促發個體對既有資源之投資行為。(Hashemi et al., 2025； Jose & Mampily, 2014； Macinga et al., 2015； Meng & Sun, 2019)。具體而言，心理賦權可能同時強化員工對工作結果的責任取向，以及對自身完成工作任務能力的信念，進而形成「應當投入」與「能夠投入」兩種不同面向的心理資源基礎。

當責感(accountability)係指個體將工作結果視為自身責任的主觀內化程度，反映其是否主動承擔角色期待並對成果負責。既有研究指出，較高的當責感與工作滿意度、組織承諾與工作敬業等正向結果具有關聯(Breaux et al., 2009； Hall et al., 2017)。另一方面，自我效能(self-efficacy)則代表個體對自身完成工作任務能力的整體信念，視為影響動機與持續投入的重要心理資源。兩者雖同屬個體層次的心理評估，但可分別理解為不同型態之心理資源，前者涉及責任導向之個人心理資源，後者則反映能力導向之個人心理資源。

基於上述理論觀點，研究主張，心理賦權與工作敬業之間的關聯，並非僅透過單一心理歷程發揮作用，而是可能同時透過當責感與自我效能兩項並行的心理資源機制加以轉化。不同於嘗試建立嚴格因果序列的研究取向，本文採取較為保守且理論一致的觀點，將當責感與自我效能視為心理賦權所同時啟動的心理歷程，並檢驗其各自的中介效果。透過此一分析架構，研究旨在回應現代組織中員工投入動能不足的管理困境，並在資源保存理論架構下，補充心理賦權如何透過心理資源形成與累積歷程影響工作敬業之理解。

本研究之理論貢獻主要體現在三個層面。第一，雖然既有研究已探討心理賦權與工作敬業之關聯性(如 Bhatnagar, 2012； Monje-Amor et al., 2021)，然多數研究著重於直接效果之驗證，對於個人心理資源強化歷程著墨有限。本研究在資源保存理論架構下，將心理賦權重新定位為一種心理資源狀態，並具體說明其如何透過不同型態之心理資源形成與累積，影響員工之工作敬業。

第二，研究區分當責感與自我效能為兩種功能性不同之心理資源，分別代表責任導向之個人心理資源與能力導向之個人心理資源，並採平行中介架構加以檢驗。此一區辨有助於深化既有賦權研究中對單一路徑機制之理解，拓展對心理資源累積歷程之理論詮釋。

第三，研究回應資源保存理論中有關「資源啟動多重資源串聯」之觀點(Hobfoll, 1989)，透過實證資料說明心理賦權如何同時引發不同功能性資源之形成與投入，進而促進工作敬業之穩定發展，補充 COR 理論於正向組織行為領域之應用證據。

## 貳·文獻回顧與假設建立

### 一、心理賦權與工作敬業

工作敬業界定為一種持續性的正向工作相關動機狀態，反映員工在工作歷程中所展現的活力、投入與專注等正向心理狀態。既有實證研究顯示，工作敬業不僅與多項情境前因有關，如工作特徵、知覺組織或主管支持，以及程序與分配正義等，也與績效、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為等結果變項具有穩定關聯，並與離職傾向呈現負向關係(Schaufeli et al., 2002； Shuck & Wollard, 2013)。在高度不確定與工作壓力升高的情境下，如何將組織所提供的情境訊號(例如工作資源)有效轉化為員工穩定而持續的工作敬業狀態，已成為當代組織行為研究的重要議題(Bakker & Demerouti, 2017； Schaufeli, 2012)。

在眾多影響工作敬業的個體層次因素中，心理賦權廣泛視為具有高度解釋力的前因變項之一(Seibert et al., 2011； Zhang & Bartol, 2010)。心理賦權視為一種反映角色控制感與影響力的心理資源，包含工作意義、勝任感、自主性與影響力等四個構面，此一概念著重於員工如何主觀理解自身在工作中的角色與控制程度(Spreitzer, 1995)，而非直接反映組織制度或管理作為本身。當員工在工作中感知較高的心理賦權時，往往更能將自身角色視為具有意義且可自主發揮影響的工作情境，進而展現較高程度的工作敬業。

依據資源保存理論，個體具有獲取、維持與保護其所珍視資源之動機；當資源獲得時，將形成資源增益循環(gain spiral)，而資源威脅或耗損則可能引發壓力反應。資源可區分為物質資源、條件資源、個人資源與能量資源(Hobfoll, 1989, 2001)，其中個人資源係指有助於個體適應環境與達成目標之心理特質與能力信念。因此，在組織行為研究中，此類資源多以個體之心理評估與能力信念的形式呈現，常視為個人層次之心理資源。

進一步而言，資源保存理論亦指出，當個體擁有一定資源基礎時，往往更傾向透過「資源投資」以獲取更多潛在資源(Hobfoll, 1989)。此一歷程常形成

所謂的「資源增益循環」，亦即初始資源的存在能促使個體更願意動員既有資源以回應工作需求；此外，個體所擁有的資源亦往往透過相互連結而形成「資源串聯」(Hobfoll, 1989)。在此理論脈絡下，心理賦權視為一項重要的初始心理資源，其所提供的角色控制感與行動影響力，可能促使員工進一步發展其他與工作敬業相關的心理資源(Ochoa Pacheco et al., 2009)，例如對工作結果之責任承擔(當責感)，以及對自身完成任務能力之信念(自我效能)。透過此一資源投資與資源累積歷程，員工更可能持續動員其心理資源以回應工作需求，並逐步形成較穩定的工作敬業狀態(Hobfoll et al., 2018)。

從資源保存理論觀點而言，心理賦權所引發的資源轉化歷程，可能並非透過單一心理機制發揮作用，而是同時透過不同型態的心理資源加以展開。本研究據此區分兩條不同的心理資源路徑。第一條為責任導向個人心理資源路徑，亦即心理賦權透過提升員工對工作結果與角色責任之內在承擔，促發其當責感，使員工基於角色義務與責任意識而持續投入工作；第二條則為能力導向個人心理資源路徑，即心理賦權透過提升員工對自身完成任務能力之信念，強化其自我效能，使員工在面對工作挑戰時更具信心並願意持續努力。換言之，當責感主要提供員工「應當投入」的角色動機基礎，而自我效能則提供員工「能夠投入」的行動信心。此兩條心理歷程分別從責任導向與能力導向兩種不同的個人心理資源機制，促進員工對工作的持續投入，並共同促成工作敬業之形成。

在此架構下，研究所探討之心理賦權、自我效能與當責感皆可視為不同型態之個人心理資源。心理賦權係源自授權情境之主觀心理狀態，屬於由情境訊號所引發之個人心理資源；自我效能為能力導向個人心理資源，反映個體對任務成功之信念；當責感則為責任導向個人心理資源，體現個體對角色責任之主動承擔。工作敬業則非資源本身，而係資源投入與累積後所呈現之正向工作狀態(Bakker & Demerouti, 2008)。綜上，本研究納入之各核心變項，係依其在資源形成歷程中所扮演之功能角色進行區分，其中心理賦權作為情境啟動資源，自我效能作為能力導向資源，當責感則作為責任導向資源，三者共同構成心理資源由情境知覺轉化為個體內在動機之關鍵歷程。

心理賦權與工作敬業之關聯亦可從其四構面加以說明，首先，在工作意義(meaning)構面方面，當員工將工作視為具有價值與重要性的活動時，將提升其內在動機品質與角色投入程度(Kahn, 1990； May et al., 2004)，進而強化工作敬業。其次，在勝任感(competence)構面方面，能力感反映個體對自身完成任務能力之信心，此類信念有助於降低對資源損失之威脅知覺，並促使個體在面對挑戰時持續投入(Bandura, 1997； Spreitzer, 1995)。第三，在自我決定感(self-

determination)構面方面，較高之自主性有助於促進內在動機，使員工更主動參與工作並維持持續性投入(Deci & Ryan, 2000； Christian et al., 2011)。最後，在影響力(impact)構面方面，當員工知覺自身行動對組織結果具有實質影響時，將強化其角色價值感與責任意識，進而提升持續投入之意願(Spreitzer, 1995； Seibert et al., 2011)。

從資源保存理論觀點而言，上述四構面皆有助於提升個體對資源可得性之主觀評估，並降低資源耗損之威脅感受，因此能促發資源投資與持續努力之行為傾向(Halbesleben et al., 2014)。據此，心理賦權各構面透過不同心理機制，共同強化員工之投入與專注等工作敬業特徵。

基於此理論定位，當員工知覺較高程度之心理賦權時，其資源可得性知覺提高，資源損失威脅降低，因而更願意投入時間與心力以回應工作需求，進而形成較穩定之工作敬業狀態(Llorens et al., 2007)。因此，心理賦權與工作敬業之間應存在正向關聯(Seibert et al., 2011； Zhang & Bartol, 2010)。基於此，提出以下假設：

**假設一(H1)：心理賦權與工作敬業呈現正向關聯。**亦即員工知覺到較高程度的心理賦權時，其工作敬業程度相對較高。

## 二、責任導向心理資源的內化歷程：心理賦權與當責感之關聯

心理賦權所反映的，乃是員工對自身工作角色之控制感與影響力的主觀認知(Spreitzer, 1995； Seibert et al., 2011)，從資源保存理論觀點而言，此種認知視為一種重要的心理資源。然而既有研究指出，此一認知狀態並不必然自動轉化為穩定的工作敬業(Wallace et al., 2011； Seibert et al., 2011)。若員工僅感知到高度自主與影響，卻缺乏對工作結果之責任內化，其心理資源未必能有效轉化為持續性的資源投入與努力，甚至可能因角色期待模糊而降低投入意願(Wallace et al., 2011)。因此，心理賦權是否能進一步引發正向工作結果，關鍵在於員工是否同時形成對工作成果之責任取向。

從個體心理層次觀之，當責感並非外在監督或制度要求的直接產物，而是一種與角色認同密切相關的心理狀態(Hall & Ferris, 2011； Frink & Klimoski, 2004)。當員工在工作中形成較高的當責感時，較可能將任務成果視為自身必須投入資源以確保完成的目標，進而調整其投入強度與資源配置方式。

進一步而言，心理賦權之四構面可能分別促進責任內化歷程。工作意義強化任務價值認同，使員工更願意承擔成果責任；勝任感提升對自身能力之肯定，使其傾向將結果歸因於自身行動；自我決定感賦予行動自主性，使個體在缺乏監督下仍依內在標準行事；影響力則強化行動與組織結果之關聯知覺，深化責任承擔。

從資源保存理論觀點而言，當責感視為一種可動員之個人心理資源(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018)。資源保存理論指出，個體會透過獲取與動員各類資源以因應工作要求，而此類資源不僅包括能力與自信等個人心理資源，也包含個體對角色責任與義務之內化認知(Halbesleben et al., 2014)。當責任被內化為自我規範時，個體對角色模糊與結果不確定性之威脅感受降低，並更願意主動投入時間與精力以確保任務達成。因此，心理賦權並非直接導向工作敬業，而是透過強化當責感，使既有心理資源得以進一步動員與投資，進而形成較穩定的投入狀態。基於此，提出以下假設：

**假設二(H2)：當責感在心理賦權與工作敬業之間具有中介作用。**亦即心理賦權與工作敬業之間的關聯，部分係經由當責感所連結。

然而，既有研究對於當責感之心理屬性仍存在不同詮釋，究竟其為外在壓力來源或可視為一種心理資源，仍有進一步釐清之必要，以下就當責感之理論觀點進行說明。

### 三、當責感之雙重理論觀點

當責感是個體對其行為與結果需向他人負責之心理知覺，反映其對角色責任與行動後果之關注程度(Frink & Klimoski, 2004)。既有研究指出，當個體知覺其行為將被重要他人觀察與評價時，將產生相應之責任意識與自我調節行為(Hall & Ferris, 2011)。因此，當責感之形成並非完全獨立於外在情境，而常源自於個體對「行為可見性與結果需被評價」之知覺。

然而，外在監督與評價情境並不必然僅產生壓力效果。相關研究顯示，在適當的授權與信任情境下，此類外在可見性訊號可能透過自我調節歷程，轉化為內在責任標準，使個體將「需對他人交代」的期待內化為「應對結果負責」的自我規範(Hall & Ferris, 2011)。亦即，外在監督情境與內在責任感之間並非對立關係，而是存在由情境線索轉化為心理狀態的動態歷程。

值得進一步說明的是，外在可見性並非責任內化之唯一來源。在高信任情境中，個體對責任的感知亦可能不依賴正式監督機制。既有研究指出，當初始信任程度較高時，團隊成員無需投入過多資源進行關係監控(Ammeter et al., 2004)，但仍可能基於道德責任感而展現合作行為(De Cremer et al., 2001)。此一現象顯示，責任感之形成不僅來自外在監督壓力，亦可能源於個體對角色義務之內在認同(Ehren et al., 2020)。

外在可見性與信任情境可視為兩種不同但相互補充的責任形成來源：前者提供情境訊號，後者促進心理內化，兩者共同作用，使個體將責任期待轉化為自我規範，進而形成穩定的當責感(Stewart et al., 2021)。

在此基礎上，研究進一步區分「壓力型當責」(pressure-based accountability)與「內化型當責」(internalized accountability)兩種不同心理機制。**關鍵在於，當責感是否構成心理資源，並非取決於其存在本身，而在於其來源與心理詮釋。**當其源自外在監督與績效評價情境時，個體較可能將其視為角色壓力來源，進而構成資源耗損；然而，當其形成於高信任與授權情境，並經由個體將角色責任內化為自我規範時，則可能轉化為促進資源投入之心理機制。

本研究採取後者觀點，將當責感界定為一種源於責任內化之心理狀態。於資源保存理論脈絡下，此類內化型當責有助於個體明確行動方向、降低角色模糊性，並強化目標導向之自我調節行為，因而提升資源投資之穩定性與持續性。相較於外在壓力所引發之被動回應，此類責任內化更可能促使個體主動投入心理資源，以達成工作目標。

因此，從功能性觀點而言，當責感在內化條件下符合資源保存理論中「有助於目標達成並促進資源獲得」之資源定義(Halbesleben et al., 2014)。基於此，本研究將其定位為一種責任導向之個人心理資源，並視為心理賦權影響工作敬業之重要轉化機制之一。

#### 四、自我效能：心理賦權通往工作敬業的近端認知機制

值得進一步說明的是，心理賦權與自我效能在概念上雖皆涉及能力相關知覺，但兩者在理論層次與心理評估焦點上仍存在明確差異。心理賦權主要反映個體對工作情境整體特徵的主觀評估，包括工作意義、自主性、勝任感與影響力等多面向知覺(Spreitzer, 1995)，屬於對工作環境與角色情境的整體性認知

評估。相對而言，自我效能則聚焦於個體對自身完成特定任務能力的信念判斷(Bandura, 1997)，屬於能力層次(capability belief)的認知機制。因此，心理賦權主要反映員工如何理解其所處的工作情境，而自我效能則反映員工如何評估自身執行任務的能力。在資源保存理論架構下，心理賦權視為一種情境性心理資源，而自我效能則為由情境資源所促發之能力導向個人心理資源，兩者在資源形成歷程中具有不同理論角色。

自我效能(self-efficacy)係指個體對自身完成特定任務之能力信念，視為影響行動選擇、努力強度與持續投入的重要心理機制(Bandura, 1982, 1997)。在資源保存理論所強調之個人心理資源觀點下，自我效能反映個體對其可運用能力資源之主觀評估，屬於能力導向個人心理資源。既有研究已將自我效能視為核心個人資源之一，並證實其在資源投資與工作投入歷程中扮演關鍵角色，促進個體面對挑戰時之資源投資與工作敬業(Bakker & Demerouti, 2008；Hobfoll et al., 2003；Xanthopoulou et al., 2007)。

因此，心理賦權視為影響自我效能形成的重要前因條件，而非與其等同之心理構念。此一層次區分亦與既有研究指出賦權知覺透過能力信念影響工作行為之理論觀點一致(Seibert et al., 2011)。

進一步而言，心理賦權之四構面分別提供形成能力信念的重要線索。工作意義提升個體對任務價值之認同，使其更願意投入努力並相信行動具有目的性(Kahn, 1990；May et al., 2004)；勝任感直接強化對自身能力之正向評估，構成自我效能形成之核心來源(Bandura, 1997；Spreitzer, 1995)；自主性提供行動裁量空間，使個體在任務執行過程中累積成功經驗，進而鞏固能力信念(Deci & Ryan, 2000)；影響力則強化行動與結果之關聯知覺，使員工更確信自身努力能產生實質效果(Seibert et al., 2011)。上述構面透過不同心理機制，共同強化個體對「成功可能性」之主觀判斷。隨著個體在工作歷程中持續累積任務經驗與行動回饋，上述能力線索可能進一步強化其自我效能，使心理賦權所提供的資源基礎逐步轉化為穩定的工作投入動機。

因此，心理賦權的各子構面並非彼此獨立作用，而是共同構成一種支持心理資源形成的工作情境。當員工在工作中同時感受到任務價值、能力線索、行動自主性以及行動影響力時，較可能在工作歷程中同時形成對自身能力的信心(自我效能)與對工作結果的責任承擔(當責感)，從而促發能力導向與責任導向兩類個人心理資源，並進一步強化其對工作的持續投入。

從資源保存理論觀點而言，當成功預期提高時，個體對資源損失之威脅知覺降低(Hobfoll et al., 2018)，並更傾向投入時間與精力以獲取進一步資源增益(Halbesleben et al., 2014)。因此，自我效能視為一種能力導向個人心理資源，在資源投資歷程中扮演促進作用。較高的自我效能能降低個體面對工作要求時的資源威脅知覺，使其更傾向動員並投資自身心理資源；而工作敬業則為資源投入後所展現之持續動機狀態。此種時間與功能區分亦與社會認知理論一致，即自我效能為行為發動前之能力判斷，而工作敬業屬於行為歷程中之持續投入狀態。兩者雖同屬正向心理構念，但在理論層次與功能定位上具有明確區辨性。因此，研究主張，自我效能在概念與時間邏輯上均先於工作敬業，並構成心理賦權轉化為穩定工作敬業的重要近端機制。

綜合資源保存理論與社會認知理論觀點，自我效能在心理賦權與工作敬業之間，扮演能力導向個人心理資源之中介角色，並透過影響個體對行動可行性與成功可能性的判斷，進一步促發持續性工作投入(Xanthopoulou et al., 2007)。基於此，提出以下假設：

**假設三(H3)：自我效能在心理賦權與工作敬業之間具有中介作用。亦即心理賦權與工作敬業之間的關聯，部分係經由自我效能所連結。**

## 五、當責感與自我效能：將心理賦權轉化為工作敬業的雙路徑機制

既有管理文獻對當責感的功能定位並非完全一致。部分研究將其視為一種源自外部監控與評估壓力的工作要求，認為當個體必須對其決策與行為向他人解釋或接受評價時，可能產生壓力與心理負擔。然而，一部分研究則指出，當責感亦可能以「責任內化」的形式存在，即個體主動將工作成果視為自身角色義務的一部分，而非單純來自外部監督的壓力來源(Frink & Klimoski, 2004；Hall et al., 2017)。在此情境下，當責感不再僅代表外在監控，而是個體對角色責任之心理投入機制。

在資源保存理論觀點下，個體所重視的角色責任與任務承諾亦視為一種個人心理資源。當員工將工作結果視為自身責任的一部分時，這種責任內化能強化其對工作成果的心理投入，並促使個體主動動員既有資源以確保任務完成。換言之，當責感在此情境下並非單純的壓力來源，而是一種促進資源投資與持續努力的心理動機。只要該責任認知能促進目標達成並支持資源累積，即視為資源保存理論所界定的個人資源(Hobfoll et al., 2018)。

因此，本研究所探討之當責感主要指向個體對角色責任之內在承擔，即一種責任導向個人心理資源，而非單純源自外部監控的壓力機制。在心理賦權所提供的自主性與影響力情境下，員工更可能將工作成果視為自身責任的一部分，因此，在高度賦權的工作情境中，當責感較可能以角色責任內化的形式出現，而非單純作為外部監控壓力的來源。因而使當責感由潛在壓力來源轉化為促進投入的心理動機。此一轉化機制亦呼應資源保存理論所強調之資源串聯與資源投資歷程，即初始心理資源可能促發其他資源的形成並進一步強化工作敬業。

基於上述當責感之資源轉化觀點，心理賦權對個體心理歷程的影響，亦不宜僅以單一構面之獨立效果加以理解。心理賦權係由工作意義、勝任感、自主性與影響力四個構面所構成之整體心理狀態(Spreitzer, 1995)。後續研究指出，其效果應從整體知覺加以理解，而非僅視為各構面之簡單加總(Seibert et al., 2011; Maynard et al., 2012)。因此，本研究主張，四構面在功能上構成一種相互依賴之資源組態(resource configuration)。

具體而言，工作意義提供個體投入行動的價值基礎，使其認知努力具有目的性；勝任感則強化對完成任務之能力信念(Bandura, 1997)；自主性提供行動的裁量空間，使個體得以將意圖轉化為實際行為；影響力則透過強化行動結果的可見性，使個體感知其努力具有實質效果。依據資源保存理論，不同類型的心理資源可透過相互強化形成資源串聯，並進一步產生資源增益循環(Hobfoll, 1989; Halbesleben et al., 2014)。因此，心理賦權之影響效果，不僅來自單一構面之作用，而是源自多重心理資源在功能上的協同運作，進而形成大於個別效果加總之整體影響。

在前述當責感之理論定位與自我效能機制基礎上，心理賦權對工作敬業之影響，可進一步理解為一種多重心理資源的轉化歷程。心理賦權所反映者，係員工對自身工作角色之意義、能力、自主性與影響力的正向認知取向。然而，既有研究指出，僅有「被授權的感受」本身，未必足以確保行動的持續性；若缺乏相應的心理資源作為支撐，賦權所帶來的主觀控制感，可能因角色期待不明而無法穩定轉化為持續的工作敬業(Wallace et al., 2011)。因此，心理賦權是否能有效轉化為工作敬業，關鍵在於其是否同時啟動不同面向的心理資源歷程。

從個體心理層次觀之，當責感與自我效能分別代表責任導向與能力導向的兩類關鍵心理資源。研究進一步將兩者區分為「責任導向個人心理資源」與「能力導向個人心理資源」兩種不同資源型態。當責感係指個體將工作結果視為自身責任的主觀內化程度，反映其是否主動回應角色期待並對行動後果負責。既有研究指出，組織中的責任同時包含外部賦予與內在覺知兩個層面，而兩者對行為的影響機制並不相同(Hall et al., 2009)。形式上，責任可透過正式規範與

流程加以界定；心理層次上，當員工將責任內化為自我要求時，較可能主動調整行為與資源配置方式，以確保工作成果符合角色期待(Wallace et al., 2011)。在此脈絡下，員工對心理賦權的主觀知覺，視為其對組織信任與授權訊號的內在詮釋，並透過社會情感回應歷程，促發互惠導向的回報行為(Lester & Brower, 2003)。

相對而言，自我效能(self-efficacy)所強化的，則是員工對自身完成工作任務能力的主觀信念，代表「我是否做得到」的能力判準。依自我決定理論，自主性與能力感的滿足有助於提升內在動機品質，並促進自我調節行為的展現(Deci & Ryan, 2000； Gagné & Deci, 2005； Rigby & Ryan, 2018)；與此相呼應，社會認知理論(Social Cognitive Theory)指出，高自我效能的個體在面對挑戰時，傾向設定較高目標並展現較強的行動堅持度(Bandura, 1982, 1997)。由於心理賦權的四個構面皆涉及對任務意義、能力線索、行動裁量與影響結果的認知評估，員工在知覺較高程度心理賦權時，較可能形成正向的能力判斷，進而將控制感與影響感轉化為穩定的工作敬業狀態(Corsun & Enz, 1999； Hansen et al., 2013； Jácome & Chi6n, 2022； Seibert et al., 2011； Zhang & Bartol, 2010)。

值得進一步說明的是，當責感與自我效能之中介作用並非僅代表兩條彼此平行且獨立的心理歷程，而是反映心理賦權所引發之不同功能性資源強化機制。從資源保存理論觀點而言，心理資源往往透過多重形式展開，並形成相互關聯之「資源串聯」(Hobfoll, 1989)，使個體得以同時獲得行為動機與行動能力的支持。具體而言，當責感主要強化個體對角色義務之內在承擔，提供「應當投入」(should invest)的責任導向基礎，屬於責任導向個人心理資源；相對地，自我效能則提升個體對完成任務能力之信念，提供「能夠投入」(could invest)的行動資源，屬於能力導向個人心理資源。兩者雖源自相同的賦權知覺，卻在功能上形成互補關係(Xanthopoulou et al., 2007； Bakker & Demerouti, 2008)，前者決定個體是否願意投入，後者影響其是否有信心持續投入。因此，工作敬業之形成並非單一心理歷程所能充分解釋，而是責任導向與能力導向資源累積作用之結果。

綜合上述兩條心理機制，資源保存理論提供了一個整合性的解釋框架。心理賦權視為一種心理資源狀態，並分別透過當責感(責任導向個人心理資源)與自我效能(能力導向個人心理資源)，引發資源投入與累積歷程，最終轉化為工作敬業等正向工作狀態(Burke et al., 2010； Hobfoll, 1989； Llorens et al., 2007)。在此架構中，社會交換歷程可被理解為促發資源內化的重要社會機制，即組織所傳遞的信任與授權訊號，透過互惠心理轉化為員工的責任承擔與能力投入(Blau, 1964； Cropanzano & Mitchell, 2005)。

綜合上述理論推論，心理賦權視為一項源自情境之個人心理資源，並透過兩條功能性相互強化之資源形成與累積路徑展開。第一條為責任導向資源路徑(當責感)，強化個體對角色義務之內在承擔，提供「應當投入」之責任導向基礎；第二條為能力導向資源路徑(自我效能)，提升個體對任務成功之信念，提供「能夠投入」之能力導向基礎。兩者分別對應資源保存理論所強調之資源內化與資源投資機制，並在功能上形成互補關係(Hobfoll et al., 2018；Xanthopoulou et al., 2007)。因此，工作敬業可被視為多重心理資源累積與動員之結果，而非單一動機構念之延伸。

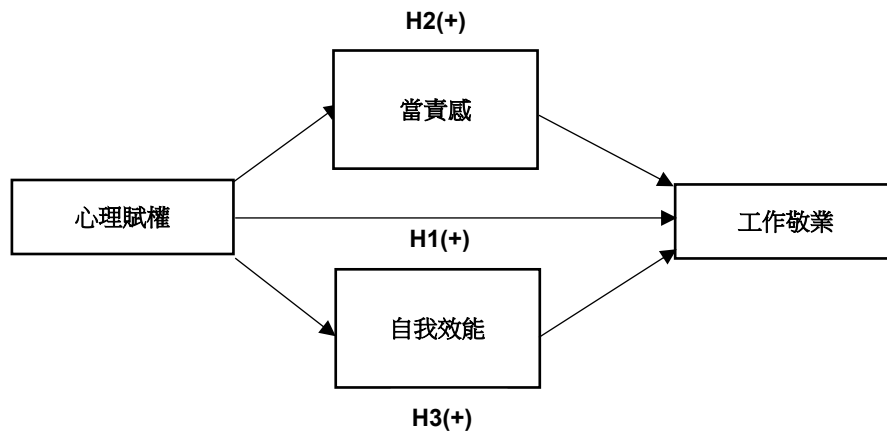
## 參·研究設計與研究方法

### 一、研究架構

本研究旨在釐清心理賦權、當責感與自我效能在工作情境中，對工作敬業所扮演之角色。具體而言，研究以心理賦權作為前因變數，探討其對工作敬業之直接影響，並進一步檢驗當責感與自我效能是否分別在心理賦權與工作敬業之間，發揮中介作用。

基於前述文獻回顧與理論推論，心理賦權視為一種重要的心理資源狀態，能夠透過不同心理機制轉化為穩定的工作敬業狀態。其中，當責感反映員工對工作結果之責任內化程度，自我效能則代表員工對自身完成工作任務能力之主觀信念。兩者雖同屬個體層次之心理評估，但分別對應責任導向與能力導向之心理資源，其作用機制具有理論上的區辨性。

因此，研究採取平行中介之分析觀點，同時納入當責感與自我效能，以檢驗心理賦權是否分別透過此兩項心理機制，與員工工作敬業形成間接關聯。整體研究架構同時包含心理賦權對工作敬業之直接效果，以及經由當責感與自我效能所形成之間接效果。依據研究所提出之假設一至假設三，建構研究架構如圖一所示。



圖一 研究架構

## 二、測量工具

### (一) 研究變數與操作型定義

#### 1. 心理賦權

研究將心理賦權界定為員工在其工作角色中，對工作意義、勝任感、自主性(自我決定感)與影響力之主觀心理知覺程度。量表採用 Spreitzer(1995)所編製之心理賦權量表，包含意義、勝任感、自主性與影響力四個構面，每一構面各包含三個題項，合計十二題。採用 Liu(2008)翻譯之中文版本，該量表之內一致性信度(Cronbach' s  $\alpha$  係數)為 .91，顯示具有良好之信度水準。

#### 2. 工作敬業

研究將工作敬業界定為個體在工作情境中所經驗之持續性正向心理狀態，包含活力、奉獻與專注等心理感受，反映其對工作之心理投入程度(Schaufeli et al., 2002)。採用 Schaufeli 與 Bakker(2004)所發展之短版工作敬業量表(Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9)，涵蓋活力(vigor)、奉獻(dedication)與專注(absorption)三個構面，共計九題。該量表之內部一致性信度(Cronbach' s  $\alpha$  係數)為 .92，顯示具備良好之信度。

#### 3. 當責感

研究將當責感界定為個體在心理層面上，將其所承擔工作之結果視為自身責任的主觀內化程度，反映其是否主動回應角色期待並對行動後果負

責。採用 Hall 等人(2003)所發展之當責感量表，共計八題，其內部一致性信度 (Cronbach' s  $\alpha$  係數)為 .92，顯示量表具有良好之信度。

#### 4. 自我效能

自我效能係指個體對自身具備完成特定任務或達成目標能力之整體信念與自信程度。採用 Schwarzer 等人(1997)修訂之「一般自我效能量表」(General Self-Efficacy Scale)，以受試者對其感受、思考與行動反應之自我評估作為衡量基準，共計十題。該量表之內部一致性信度(Cronbach' s  $\alpha$  係數)為 .91，顯示具備良好之信度水準。

#### 5. 控制變數

基於既有研究指出人口統計變項可能影響員工之工作態度與心理知覺，依據 Becker(2005)對控制變項使用之建議，本研究將性別、年齡、服務年資、職務與公司屬性納入模型作為控制變項，以降低潛在混淆效果。進一步分析顯示，在排除上述控制變項後，研究模型主要路徑之方向與顯著性並未出現實質改變，顯示本研究結果具有一定程度之穩健性。

## (二) 衡量方式

研究所使用之問卷係參考國內外相關學者所發展之既有量表，並依研究目的加以整合與編制，內容區分為兩大部分。第一部分為基本資料調查，涵蓋受試者之性別、年齡、與服務年資等人口統計變數，主要用以描繪樣本結構之背景特徵，因此不納入主要假設之量化檢驗分析。

第二部分為研究主要變數之衡量，包含心理賦權、當責感、自我效能與工作敬業等四項研究變數。各變數皆採用獨立量表進行評估，合計共三十九題，屬於態度型自陳量測工具，並統一採用五點式李克特量表(Likert-type scale)進行衡量。受試者依其對各題項敘述之認同程度，從「非常不同意」至「非常同意」進行作答，分別對應一分至五分，分數愈高代表該研究變數之程度愈高。

各研究變數之操作型定義、構面說明與衡量題項，彙整如表一所示。

表一 各變數、操作性定義、構面與衡量問題

參考工具	發展者	變數	操作性定義	構面	題號	問題
心理賦權量表	Spreitzer (1995)	心理賦權	員工在其工作角色上，對工作意義、勝任感、自主性與影響力之心理知覺程度。	工作意義	PE1	我我的工作對我而言是很重要的。
					PE2	公司的各種活動對我而言，是具有意義的。
					PE3	我的工作對我而言是有意義的。
				勝任感	PE4	我相信我有能力執行我的工作。
					PE5	我具備工作上所需要的專業技能。
					PE6	我確信我的能力足以完成各項工作任務。
				自主性	PE7	我有相當的自主性決定如何執行我的工作。
					PE8	我可以自行決定完成工作的方式。
					PE9	我擁有相當獨立和自由的機會去執行我的工作。
				影響力	PE10	我對於公司的政策方向有很大的影響力。
					PE11	我對於公司的管理方式有顯著的決策參與。
					PE12	我對於公司的執行方案有顯著影響力。
當責感量表	Hall, Frink, Hochwarter, Kacmar & Bowen(2003)	當責感	個體從心理層面意識到自己必須為所做的工作結果負起責任。	當責感	AC1	我必須為自己在工作上的作為全權負責。
					AC2	我經常必須要說明我在工作上的作為。
					AC3	我的主管要我對自己的決定負起全責。
					AC4	如果工作進度不如預期，我的主管會質問我。
					AC5	我所屬的工作團隊，其成敗有很大的部分是落在我的肩上。
					AC6	我的成功或失敗，會影響同事的工作。
					AC7	從整體來看，我在工作中付出的努力對於公司來說是很重要的。
					AC8	主管、同事與下屬都會仔細的查看我在工作上的努力程度。
自我效能量表	Schwarzer, Bäßler, Kwiatek, Schröder & Zhang(1997)	自我效能	個體對於自我能力能夠成功完成特定任務或達成特定目標的信念和信心。	自我效能	SE1	如果我盡力去做的話，我總是能夠解決問題的。
					SE2	即使別人反對我，我仍有辦法取得我所要的。
					SE3	對我來說，堅持理想和達成目標是輕而易舉的。
					SE4	我自信能有效地應付任何突如其來的事情。
					SE5	以我的才智，我一定能應付意料之外的情況。
					SE6	如果我付出必要的努力，我一定能解決大多數的難題。

參考工具	發展者	變數	操作性定義	構面	題號	問題
					SE7	我能冷靜地面對困難，因為我信賴自己處理問題的能力。
					SE8	面對一個難題時，我通常能找到幾個解決方法。
					SE9	有麻煩的時候，我通常能想到一些應付的方法。
					SE10	無論什麼事在我身上發生，我都能應付自如。
工作敬業量表	Schaufeli & Bakker(2004)	工作敬業	個體與工作相關的正向、充實、自我效能之心理狀態，能專注並樂於投入工作中，即使面對困難仍能維持高度活力、投入與專注之心理狀態。	活力	WE1	在工作中，我感到自己充滿活力。
					WE2	我每天總是迫不及待地想去上班。
					WE3	當我開始工作時，我能很快地恢復到最佳精神狀態。
				奉獻	WE4	我熱愛我的工作。
					WE5	我的工作帶給我很多啟發。
					WE6	我以擁有這份工作為榮。
				專注	WE7	當我在工作時，我會忘了周遭所有事物。
					WE8	當我專注於工作時，我感到很快樂。
					WE9	在工作時，我是非常投入的。

### 三、研究樣本與程序

本研究採用問卷調查法進行資料蒐集，研究對象為桃園市之在職員工。桃園市具備多元產業結構與高度勞動市場異質性，涵蓋製造、服務、科技與公部門等領域，適合作為檢驗心理賦權相關心理歷程之實證場域。

樣本採便利抽樣方式(*convenience sampling*)，透過研究者之專業網絡邀請在職員工參與。考量本研究主要目的在於檢驗變數間之關聯結構與中介機制，而非進行母體推論，此一抽樣方式具備方法上之可接受性。問卷於 2025 年 3 月至 5 月間進行蒐集，共取得足量有效樣本以支撐後續統計分析。

為降低共同方法變異，本研究採時間分離設計，以降低共同方法變異之潛在影響(Podsakoff et al., 2003)。心理賦權與當責感於第一時間點(T1)施測，自我效能與工作敬業於第二時間點(T2)施測。此一時間區隔主要基於方法論考量，而非反映理論因果順序。

在理論架構上，本研究將當責感與自我效能視為心理賦權所同時啟動之兩類個人心理資源，分別代表責任導向與能力導向之心理機制，並未預設其間存在序列關係。因此，本研究之平行中介架構係建立於理論機制之並行性，而非測量時間之同步性。

#### 四、描述性統計

針對回收之 553 份有效問卷，運用 SPSS for Windows 26.0 中文版進行描述性統計分析，以呈現樣本之基本人口特徵分布情形，包含性別、年齡、服務年資、職務類別與公司屬性等變項。

分析結果顯示，受試者以男性為多(292 人)，女性為 261 人。年齡分布以 31 至 40 歲為主要族群，其次依序為 41 至 50 歲、30 歲(含)以下，以及 51 歲(含)以上。服務年資方面，以 10 年以下者占比最高，其次為 11 至 20 年、21 至 30 年，31 年以上者比例相對較低。職務類別以一般員工為主，其次為基層主管，中高階主管比例相對較少。公司屬性方面，樣本主要來自服務業，其次為科技業、傳統產業、軍公教單位及其他產業。

整體樣本之人口特徵分布情形，提供後續實證分析之基本背景說明，相關描述性統計結果彙整如表三所示。

表三 描述性統計

基本資料	類別	次數	百分比	總計
性別	女	261	47.2%	553(100%)
	男	292	52.8%	
年齡	30 歲(含以下)	112	20.3%	553(100%)
	31-40 歲	254	45.9%	
	41-50 歲	151	27.3%	
	51 歲(含以上)	36	6.5%	
服務年資	10 年(含以下)	240	43.4%	553(100%)
	11~20 年	227	41.0%	
	21~30 年	79	14.4%	
	31 年(含以上)	7	1.3%	
職務	員工	372	67.3%	553(100%)
	基層主管	152	27.5%	
	中高階層主管	29	5.2%	

	軍公教	53	9.6%	
	傳統產業	129	23.3%	
公司屬性	科技業	133	24.1%	553(100%)
	服務業	208	37.6%	
	其他產業	30	5.4%	

## 五、共同方法變異之預防與檢驗

由於主要變數皆透過受試者自陳問卷蒐集，確實可能引發共同方法變異(Common Method Variance, CMV)之疑慮。為降低此類潛在偏誤對研究結果之影響，於研究設計階段即參考彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)之建議，結合事前程序性預防措施與事後統計診斷方法，以審慎因應共同方法變異之可能影響。

### (一) 事前預防機制

#### 1. 時間區隔設計(Temporal Separation)

為降低同一時間點填答所可能引發之作答一致性偏誤，本研究將部分研究變數安排於不同時間點施測。具體而言，心理賦權與當責感於第一階段(T1)進行施測，自我效能與工作敬業則於第二階段(T2)施測，兩階段間隔六週。此設計主要目的在於降低同源同時測量所可能產生之方法偏誤，而非用以建立嚴格之因果時序推論。

#### 2. 題意隱匿(Concealing Construct Labels)

問卷中未揭露各題項所屬之構面名稱，以降低受試者推測研究目的或構念關聯之可能性，進而減少一致性作答或社會期望偏誤。

#### 3. 匿名填答與資訊保密

研究採匿名線上填答方式進行，填答過程中不蒐集任何可供辨識個人身分之資訊，並明確告知資料僅供學術研究使用，以降低受試者之心理壓力，提升填答之真實性。

### (二) 事後統計診斷

在事後檢驗方面，採用哈門氏單因子檢驗(Harman's One-Factor Test)作為初步診斷工具。具體作法為排除人口統計變數後，將所有研究變數之題項同時納入探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis, EFA)，並以無旋轉方式萃取主成分，以檢視是否存在單一因素占據主要解釋變異之情形。

分析結果顯示，第一因素所解釋之變異量為 30.13%，未超過整體解釋變異量之 50%。此結果顯示，資料結構中未出現高度集中於單一因素之現象，共同方法變異未呈現高度集中之跡象。惟需說明的是，既有方法論文獻指出，Harman 單因子檢驗屬於敏感度有限之診斷方法，無法作為完全排除共同方法變異之依據(Podsakoff et al., 2003)。因此，本研究仍以事前程序性控制作為主要因應策略，並對結果之解讀保持審慎。

### (三) 研究變數與操作型定義

本研究共發出問卷 590 份，最終回收 562 份，回收率為 95.2%。經檢視後剔除填答不完整或明顯不一致之問卷，共取得有效問卷 553 份，有效樣本率為 98.4%。相關問卷回收情形整理如表二所示。

表二 問卷回收概況

職務類別	發放(份)	回收(份)	回收率(%)	有效(份)	可用率(%)
1 中高階主管	30	29	96.7%	29	100%
2 基層主管	161	154	95.6%	152	98.7%
3 員工	399	379	94.9%	372	98.2%
合計	590	562	95.2%	553	98.4%

## 六、資料處理與分析

本研究依循組織行為研究之常見作法，使用 SPSS for Windows 26.0 中文版進行描述性統計、相關分析與迴歸分析；另於信效度檢驗階段，採用 AMOS 進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，以檢驗測量模式之適配性。整體分析流程依研究架構與假設設定進行，說明如下：

1. 描述性統計(Descriptive Statistics)：透過次數分配、百分比、平均數與標準差等描述性統計指標，呈現樣本之基本背景分佈情形，包括性別、年齡、教育程度、工作年資與職務類別等，以掌握樣本結構之整體特徵，作為後續分析之基礎。
2. 信效度分析(Reliability and Validity Analysis)：在量表品質評估方面，以 Cronbach's  $\alpha$  係數檢驗各量表之內部一致性；並以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢驗測量模式之適配度，據以評估聚合效度與區辨效度。

3. 相關分析(Correlation Analysis)：在確認量表具備良好信效度後，進一步採用皮爾森積差相關係數(Pearson' s r)，檢視心理賦權、當責感、自我效能與工作敬業等主要研究變項之間的相關方向與關聯強度，以作為假設檢驗之初步依據。
4. 假設檢驗與中介效果分析：為檢驗心理賦權對當責感、自我效能與工作敬業之影響關係，採用階層迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)，依序投入控制變項、主要自變項與中介變項，以檢視各變項之解釋力變化與迴歸係數之顯著性。在中介效果檢驗方面，依據近年方法論文獻之建議，採用 bootstrap 重抽樣程序估計間接效果之信賴區間，以判斷當責感與自我效能在心理賦權與工作敬業之間所扮演之中介角色。此作法有助於避免間接效果分配假設之限制，並提升推論之穩健性。

## 肆·資料分析與研究結果

### 一、信效度分析

#### (一) 信度分析

以 Cronbach' s  $\alpha$  係數檢驗各研究變數之內部一致性。一般而言，Cronbach' s  $\alpha$  係數達 .70 以上可視為具備可接受之信度水準。信度分析結果如表四所示，各構面之 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 .759 至 .896 之間，均高於建議標準，顯示本研究所使用之量表具備良好之內部一致性，適合進一步進行後續之驗證性因素分析與結構模型檢驗。

表四 各變數之信度分析

變數	構面	Cronbach' s $\alpha$ 係數	整體信度
心理賦權	意義	.759	.895
	能力	.771	
	自主性	.778	
	影響	.858	
當責感	當責感	.806	.806
自我效能感	自我效能感	.896	.896
工作敬業	活力	.776	.911
	奉獻	.830	
	專注	.759	

## (二) 效度分析

以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢驗各研究變數之聚斂效度，並使用 AMOS 24.0 軟體進行分析。評估指標包含標準化因素負荷量、組合信度(Composite Reliability, CR)與平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)。

分析結果顯示，當責感構面中有一題項之標準化因素負荷量低於建議標準( $\lambda = .48$ )，爰予以刪除；刪除後，其餘題項仍能充分涵蓋當責感之核心意涵。修正後，各構面題項之標準化因素負荷量介於 .648 至 .845 之間，且皆達顯著水準。各構面之組合信度(CR)介於 .806 至 .927，均高於 .70 之建議標準；平均變異數萃取量(AVE)介於 .515 至 .588，均符合 .50 以上之判準。相關分析結果詳見表五。整體而言，修正後量表具備良好之聚斂效度，支持後續結構模式分析之進行。

表五 各變數驗證性因素分析結果

變數	構面	題項	$p$	STD. 標準化 因素負荷量	SMC 多元 相關平方	CR 組成 信度	AVE 平均變異數 萃取量
心理 賦權	意義	PE1	.000	.759	.576	.927	.515
		PE2	.000	.729	.531		
		PE3	.000	.799	.638		
	能力	PE4	.000	.699	.489		
		PE5	.000	.725	.526		
		PE6	.000	.648	.420		
	自主性	PE7	.000	.693	.480		
		PE8	.000	.688	.473		
		PE9	.000	.712	.507		
	影響	PE10	.000	.723	.523		
		PE11	.000	.699	.489		
		PE12	.000	.725	.526		
當責感	當責感	AC1	.000	.754	.569	.880	.512
		AC2	.000	.759	.576		
		AC3	.000	.782	.612		
		AC5	.000	.673	.453		
		AC6	.000	.683	.466		
		AC7	.000	.688	.473		
		AC8	.000	.662	.438		
		自我 效能	自我 效能	SE1	.000		
SE2	.000			.794	.630		
SE3	.000			.822	.676		
SE4	.000			.756	.572		
SE5	.000			.738	.545		
SE6	.000			.746	.557		
SE7	.000			.749	.561		
SE8	.000			.723	.523		
SE9	.000			.729	.531		
SE10	.000			.746	.557		
工作 敬業	活力	WE1	.000	.737	.543	.927	.588
		WE2	.000	.752	.566		
		WE3	.000	.778	.605		
	奉獻	WE4	.000	.845	.714		
		WE5	.000	.774	.599		
		WE6	.000	.792	.627		
	專注	WE7	.000	.687	.472		
		WE8	.000	.821	.674		
		WE9	.000	.701	.491		

此外，為進一步檢驗各構念之區辨效度，因而比較各潛在變數平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)平方根與其相關係數。另為提升檢驗之嚴謹性，進一步採用異質同質比率(heterotrait - monotrait ratio, HTMT)檢驗構念區辨效度(Henseler et al., 2015)。分析結果顯示，各變數間的 HTMT 值介於 .704 至 .865 之間，均低於 .90 之建議門檻，顯示心理賦權、當責感、自我效能與工作敬業等潛在構念具有可接受之區辨效度。結果詳見表六。

表六 心理賦權、當責感、自我效能與工作敬業之 HTMT 分析

變數	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 心理賦權	1.000	.		
(2) 當責感	.865	1.000		
(3) 自我效能	.856	.816	1.000	
(4) 工作敬業	.813	.710	.704	1.000

值得注意的是，心理賦權與當責感(HTMT = .865)以及心理賦權與自我效能(HTMT = .856)之間的 HTMT 值相對較高，顯示相關構念間存在一定程度之共享變異。此一結果並非單純統計現象，而可能反映其構念內涵上的理論鄰近性。具體而言，心理賦權之勝任感構面與自我效能同屬能力知覺範疇，而自主性與影響力構面則與當責感之責任承擔具有概念上的連結。

然而，儘管存在構念鄰近性，三者理論層次與功能定位上仍具有關鍵差異。心理賦權主要反映個體對工作情境之整體性認知評估，屬於情境層次之心理資源；相對而言，自我效能與當責感則為個體層次之心理資源，分別代表能力判斷與責任內化之不同心理機制。因此，本研究將其視為「來源相同但功能不同」之心理資源體系，而非完全獨立之構念。

此一結果亦進一步支持本研究所提出之觀點，即心理賦權可透過不同功能取向之心理資源進行轉化，並共同影響工作敬業之形成。

表七 替代測量模型比較分析

Model	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA
4-factor	2660.003	659	.903	.074
3-factor	2933.776	662	.756	.079
2-factor	3078.899	664	.689	.081
1-factor	3677.444	665	.641	.090

最後，進行替代測量模型比較分析。結果顯示，四因子模型之整體適配度最佳且明顯優於其他因子模型。此結果顯示心理賦權、自我效能、當責感與工作敬業四個構念之間具有良好區辨效度。結果詳見表七。

## 二、共同方法變異檢驗

除透過研究設計降低共同方法變異之影響外，進一步採用 Common Latent Factor (CLF) 方法進行事後統計檢驗(Podsakoff et al., 2003)。於驗證性因素分析模型中加入一共同方法潛在因子，使所有測量題項同時負荷於其理論構念與方法因子，並比較加入 CLF 前後之標準化因素負荷量變化。

分析結果顯示，多數題項於加入 CLF 後之標準化負荷量變化幅度低於 .20，僅少數題項介於 .20 至 .35 之間，且未呈現系統性下降趨勢，顯示方法因子並未主導測量變異來源。因此，共同方法變異對研究結果之影響有限，不致構成嚴重威脅。

## 三、相關分析

表八呈現各預測變數之平均數、標準差與皮爾森積差相關係數。分析結果顯示，各變數間皆呈現顯著正相關( $r = .516$  至  $.593$ ,  $p < .001$ )，相關方向與研究理論預期一致，且相關係數幅度未達高度重疊之程度。

進一步檢驗各構念之區辨效度。依據 Fornell 與 Larcker(1981)之建議，比較各潛在變數平均變異數萃取量(AVE)平方根與其相關係數。結果顯示，各構念之 AVE 平方根(心理賦權 = .718、當責感 = .716、自我效能 = .750、工作敬業 = .767)皆高於其與其他構念之相關係數，顯示各研究變數間具有良好區辨效度。相關結果詳見表八。

整體而言，相關分析與區辨效度檢驗結果顯示，各構念在統計上具備良好之區辨性，支持後續結構關係與中介效果之分析。

表八 心理賦權、當責感、自我效能與工作敬業之相關分析

變數	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 心理賦權	.927	.515	(.718)			
(2) 當責感	.880	.512	.593**	(.716)		
(3) 自我效能	.927	.561	.580**	.516**	(.750)	
(4) 工作敬業	.927	.588	.576**	.524**	.530**	(.767)

\*表示  $p < .05$ ； \*\*表示  $p < .01$ ； \*\*\*表示  $p < .001$

表九 各構面間之相關分析

構面	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) 意義	1								
(2) 能力	.597**	1							
(3) 自主性	.603**	.565**	1						
(4) 影響	.609**	.343**	.565**	1					
(5) 當責感	.539**	.524**	.483**	.526**	1				
(6) 自我效能	.509**	.539**	.555**	.483**	.515**	1			
(7) 活力	.578**	.397**	.481**	.557**	.433**	.481**	1		
(8) 奉獻	.680**	.473**	.532**	.566**	.506**	.491**	.714**	1	
(9) 專注	.626**	.515**	.552**	.523**	.524**	.521**	.691**	.722**	1

\*表示  $p < .05$ ； \*\*表示  $p < .01$ ； \*\*\*表示  $p < .001$

## 四、假設驗證

### (一) 共線性檢驗

為確保階層迴歸分析之估計結果不受多重共線性影響，依據 Hair 等人 (2019) 之建議，針對納入迴歸模型之主要研究變數進行變異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor, VIF) 與容忍度 (Tolerance) 檢驗。結果如表八所示，各變數之 VIF 值介於 1.658 至 1.835 之間，均低於建議之臨界值 10，且容忍度皆高於 .10，顯示未存在嚴重多重共線性問題。此外，條件指標 (Condition Index) 未達警示標準 (30)，顯示模型中各變數間之線性相關程度屬可接受範圍。整體而言，本研究之迴歸模型未受多重共線性干擾，後續迴歸分析與中介效果檢定具備良好之估計穩定性。

表十 共線性檢驗

變數	最大相關 係數	Tolerance	VIF	Condition Index	判定結果
心理賦權	.593	.545	1.835	16.028	通過
當責感	.593	.618	1.618	17.504	通過
自我效能	.580	.603	1.658	19.695	通過

註：共線性檢驗僅針對自變數及中介變數進行，依變數(工作敬業)不納入檢驗。

## (二) 迴歸分析與假設驗證結果

為檢驗研究假設，採用階層迴歸分析，以檢視各潛在變數間之直接效果。分析結果顯示，心理賦權對當責感具有正向且顯著之預測效果( $\beta = .594$ ,  $p < .001$ )，其平方多重相關(SMC)為 .35；心理賦權對自我效能亦呈現正向顯著影響( $\beta = .580$ ,  $p < .001$ )，SMC 為 .34，顯示心理賦權能有效預測兩項中介變數。

進一步將心理賦權、當責感與自我效能同時納入迴歸模型，以工作敬業為依變數進行分析。結果顯示，心理賦權與工作敬業呈現顯著正向關聯( $\beta = .357$ ,  $p < .001$ )；同時，當責感( $\beta = .271$ ,  $p < .001$ )與自我效能( $\beta = .245$ ,  $p < .001$ )亦皆對工作敬業呈現正向顯著預測。整體模型對工作敬業之解釋變異量為 .582。

在間接效果檢定方面，進一步採用 bootstrap 拔靴抽樣法(重複抽樣 5,000 次)進行中介效果分析。結果顯示，心理賦權透過當責感與自我效能對工作敬業之間接效果，其 95% 信賴區間皆未包含 0，顯示兩項中介效果皆達顯著水準。

在納入人口統計控制變數後，各核心變項之關聯方向與顯著性均維持一致，而控制變數對工作敬業之影響皆未達顯著水準，顯示研究發現具有穩健性。

綜合上述結果，假設一至假設三均獲得實證支持。各標準化迴歸係數與顯著性結果詳如表九所示。

表十一 結構模型之路徑分析結果

結構模型路徑			Estimate( $\beta$ )	Lower	Upper	$p$
當責感	<---	心理賦權	.594	.526	.656	.000
自我效能	<---	心理賦權	.580	.489	.661	.000
工作敬業	<---	心理賦權	.357	.258	.457	.000
工作敬業	<---	當責感	.271	.160	.376	.000
工作敬業	<---	自我效能	.245	.142	.352	.000
控制變數			Estimate( $\beta$ )	Lower	Upper	$p$
工作敬業	<---	性別	.019	-.071	.127	.577
工作敬業	<---	年齡	-.060	-.136	.028	.198
工作敬業	<---	服務年資	.062	-.032	.154	.195
工作敬業	<---	職務	.050	-.024	.151	.153
工作敬業	<---	公司屬性	-.006	-.045	.037	.848

\*表示  $p < .05$ ；\*\*表示  $p < .01$ ；\*\*\*表示  $p < .001$

### (三) 中介效果分析

為進一步檢驗心理賦權透過當責感與自我效能影響工作敬業之中介機制，採用 bootstrap 重抽樣法(5,000 次)以及 MacKinnon PRODCLIN2 方法檢驗間接效果，以提升中介效果推論之穩健性。

由表十可知，心理賦權對工作敬業之總效果其信賴區間未包含零，顯示總效果達顯著水準；在間接效果方面，心理賦權分別透過當責感與自我效能對工作敬業所產生之兩條間接效果，其 bootstrap 與 PRODCLIN2 之信賴區間皆未包含零，顯示當責感與自我效能之中介效果均達顯著水準。

此外，在同時納入當責感與自我效能後，心理賦權對工作敬業之直接效果仍然顯著，顯示心理賦權除與工作敬業存在直接關聯外，亦可能透過中介變項形成間接關聯。

綜合而言，研究結果顯示心理賦權對工作敬業之影響，係同時透過責任導向之當責感與能力導向之自我效能兩條心理歷程加以傳遞。bootstrap 與 PRODCLIN2 所得到之一致結果，亦顯示中介效果推論具有良好穩健性。

表十二 模型中介效果分析

變數	點 估 計 值	係數相乘積 Product of Coefficients		bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN2	
				Bias- Corrected 95% CI		Percentile 95% CI		95% CI	
		SE	Z	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Total Effects									
心理賦權→ 工作敬業	.665	.051	13.02	.560	.780	.562	.777	.562	.777
Indirect Effects									
(Indirect Effect 1)									
心理賦權→當責感 →工作敬業	.149	.043	6.97	.070	.237	.069	.236	.071	.236
(Indirect Effect 2)									
心理賦權→自我效 能 →工作敬業	.116	.028	7.14	.067	.173	.066	.175	.067	.175
Direct Effects									
心理賦權→ 工作敬業	.357	.051	7.03	.258	.457	.257	.457	.257	.457

**(四) 效果量分析(Effect Size Analysis)**

鑒於研究樣本數較大，僅依統計顯著性判斷可能高估研究結果之實質意義，爰進一步檢視結構模型之效果量(effect size)，以評估各預測變數與工作敬業之關聯強度及其實質意義。依 Cohen(1988)之定義，根據模型解釋變異量變化估計各預測變數之效果量( $f^2$ )。

表十三 結構模型效果量分析

預測變數	結果變數	標準化路徑係數 $\beta$	$f^2$	效果量 判定
心理賦權	工作敬業	.357	.19	中效果
當責感	工作敬業	.271	.10	小效果
自我效能	工作敬業	.245	.08	小效果

註：依 Cohen(1988)， $f^2 = .02$ 、 $.15$ 、 $.35$  分別代表小、中、大效果。

結果顯示，整體模型對工作敬業之解釋變異量達 .582，屬中至高度解釋力水準，顯示心理賦權及其心理資源機制與工作敬業之間具有實質且具管理意涵之關聯強度。進一步觀察各預測變數之效果量結果，心理賦權、當責感與自我效能皆呈現小至中等程度之效果量，顯示不同心理資源路徑均對工作敬業具有獨立且具意義之貢獻。

此結果說明研究發現除具統計顯著性外，亦具備實質效果意義，並支持心理賦權透過多重心理資源歷程轉化為工作敬業之理論主張。

## 伍·討論與理論意涵

### 一、研究結果之整體討論

本研究旨在探討心理賦權與員工工作敬業之關聯，並檢驗當責感與自我效能其中所扮演的中介角色。實證結果顯示，心理賦權與工作敬業呈現顯著正向關聯；此外，當責感與自我效能分別發揮部分中介效果，顯示心理賦權除可直接促進員工工作敬業外，亦可透過不同心理資源途徑加以轉化。

具體而言，研究結果指出，心理賦權與責任導向及能力導向心理資源呈現系統性關聯，並可能透過此兩類心理歷程與工作敬業相連結。此一發現顯示，心理賦權並非僅透過單一心理機制發揮影響，而是透過責任承擔與能力信念兩種心理基礎，共同形塑員工持續投入之動機結構。

此一結果與 Spreitzer(1995)所提出之心理賦權理論相符，並進一步補充既有文獻對其機制的理解。相較於過往研究多聚焦於心理賦權對工作滿意度或績效之直接影響(Liu & Ren, 2022)，本研究透過雙中介機制，具體說明心理賦權如何分別從責任導向與能力導向兩個面向影響工作敬業，從而深化其在組織行為領域中的解釋力。

值得注意的是，本研究樣本數達 553 人，具備高度統計檢定力，因此各路徑達顯著水準並不意外。相較之下，效果量分析提供了更具實質意義之判準。結果顯示，心理賦權對工作敬業之直接效果達中等效果( $f^2 = .19$ )，顯示其為影響員工敬業狀態之核心驅動來源；當責感( $f^2 = .10$ )與自我效能( $f^2 = .08$ )之中介效果雖屬小效果，但屬於具穩定影響之邊際強化機制(small but non-trivial effects)。

從管理實務角度而言，此結果顯示組織在資源配置上不宜僅依效果量大小進行排序，而應依據不同心理資源之功能定位進行策略性投資。具體而言，心理賦權應被視為基礎性投入，以建構員工之整體心理資源環境；在此基礎上，當責感與自我效能則作為補充性強化機制，前者有助於提升責任承擔與結果導向，後者則強化任務信心與持續行動能力。因此，在角色責任模糊或需強化承諾之情境下，應優先強化當責感；在高挑戰或高不確定性任務情境中，則應著重自我效能之培養。

整體而言，本研究結果指出，心理賦權之影響並非止於態度層次，而是透過責任與能力兩類心理資源之形成，轉化為可持續之工作投入狀態，進一步說明其在組織情境中所扮演之關鍵心理機制角色。

## 二、理論意涵

### (一) 資源保存理論觀點之深化與延伸

本研究以資源保存理論(Conservation of Resources Theory, COR)為理論主軸，重新檢視心理賦權對工作敬業之作用機制，並對既有文獻進行延伸與修正。過去研究多將心理賦權視為影響員工態度與行為之重要前因變項，並傾向採取直接效果或單一中介機制進行解釋(Maynard et al., 2012； Seibert et al., 2011)。然而，此類觀點相對忽略心理賦權如何在個體內部轉化為可動員之心理資源，以及不同資源之間的交互作用歷程。

本研究結果顯示，心理賦權不僅直接影響工作敬業，亦可透過當責感與自我效能兩條心理資源路徑發揮間接效果。此一發現支持並延伸 COR 理論中關於「資源串聯」與「資源投資」之觀點(Hobfoll, 1989； Hobfoll et al., 2018)，指出心理賦權可被視為一種情境性心理資源，其作用並非單向，而是透過促發多重個人心理資源之形成與累積，進一步影響個體之工作投入狀態。

此外，本研究進一步指出，心理資源之形成具有功能性差異。當責感與自我效能分別代表責任導向與能力導向之心理資源，兩者在資源累積歷程中具有不同但互補之功能。此一發現補充了過去 COR 研究多以單一資源或資源總量進行探討之限制，亦與近期 COR 研究指出心理資源可形成資源螺旋相呼應(Halbesleben et al., 2014)，並提供一個更細緻的資源分類觀點，有助於深化 COR 理論於正向組織行為領域中的應用。

## (二) 心理賦權作用機制之再概念化

本研究進一步回應既有心理賦權文獻中對其作用機制理解仍顯不足之議題。過去研究雖指出心理賦權可透過動機提升或能力信念影響員工行為 (Seibert et al., 2011; Zhang & Bartol, 2010)，但多聚焦於單一心理歷程，較少探討多重心理機制如何同時運作並共同影響結果變項。

相較之下，本研究從多重心理資源觀點出發，提出一個「雙路徑機制」(dual-path mechanism)，整合責任導向與能力導向兩種不同性質之心理歷程。研究結果顯示，當責感與自我效能在心理賦權與工作敬業之間發揮獨立且互補之中介效果，顯示心理賦權之影響並非單一動機或認知機制所能充分解釋，而是透過不同功能取向之心理資源共同運作。

此一發現對既有心理賦權理論提供兩項重要延伸。首先，心理賦權之效果不應僅被視為「提升動機」或「強化能力信念」的單一歷程，而應理解為多重心理資源同時啟動之結果。其次，不同心理資源之間並非彼此替代，而是在功能上形成互補關係，共同促進個體之持續投入。此一觀點有助於修正既有研究對心理賦權作用機制過於簡化之理解，並提供後續研究建構多中介模型之理論基礎。

## (三) 當責感之資源轉化觀點與理論定位

本研究進一步對當責感之理論定位提出補充與再詮釋。既有文獻多將當責感視為源自外在監督與績效評價之壓力機制，強調其在行為控制與績效監督中的功能 (Frink & Klimoski, 2004)。然而，此一觀點較少關注當責感在特定情境下，如何轉化為促進個體投入之正向心理機制。

本研究結果顯示，當責感具有「雙重來源特性」，即其既可源自外在可見性與評價情境，亦可透過個體之心理詮釋歷程轉化為內在責任標準 (Hall & Ferris, 2011)。在心理賦權情境下，員工較可能將組織所傳遞之信任與授權訊號內化為自我要求，進而形成穩定之責任導向心理狀態。此一歷程顯示，外在監督與內在責任並非對立關係，而是存在由「情境訊號」轉化為「心理機制」之動態過程。

基於此，本研究將當責感重新定位為一種具備資源功能之心理機制，並指出其在特定條件下可促進資源投入與持續努力。此一觀點不僅補充既有文獻對當責感偏重於壓力或控制機制之理解，也回應 COR 理論中關於資源可透過轉化歷程形成之動態觀點 (Hobfoll et al., 2018)。因此，本研究之理論貢獻在於，

將當責感從單一壓力來源，拓展為一種可經由內化歷程轉化而來之責任導向心理資源，並說明其在心理賦權與工作敬業關係中的關鍵中介角色。

### 三、實務意涵

本研究結果對組織管理實務亦具有若干啟示。首先，研究顯示當責感為心理賦權轉化為工作敬業的重要心理機制，然而當責感並不必然等同於壓力性的績效監控。組織若僅透過績效考核或責任追究強化當責要求，可能使員工將責任視為外部壓力來源，反而不利於工作投入。因此，管理者在推動賦權管理時，應同時建立支持性的當責文化，例如透過明確的角色目標、決策參與機會與回饋機制，使員工將工作成果視為自身角色責任的一部分，從而促進責任導向心理資源的形成。

其次，本研究亦發現自我效能為另一重要心理轉化路徑，顯示員工對自身能力的信念會影響其將賦權知覺轉化為實際投入的程度。對於自我效能較低的員工而言，單純提高工作自主性或責任範圍，未必能有效提升工作敬業。管理者可透過能力發展策略，例如提供任務回饋、逐步增加工作挑戰、建立導師制度或技能培訓等方式，協助員工累積成功經驗並提升能力信念。透過同時強化責任導向與能力導向兩類心理資源，組織較可能將心理賦權有效轉化為持續的工作敬業。

### 四、研究限制與未來研究方向

本研究仍存在若干限制。首先，研究樣本主要來自桃園市在職員工，而桃園市為臺灣重要的工業與高科技產業聚集地，其產業結構與工作環境可能影響員工對心理賦權與心理資源的知覺方式。因此，本研究結果在跨區域推論時仍應審慎解讀。未來研究可於不同職位、產業或文化情境中進行驗證，以進一步檢驗本研究模型之外部效度。

其次，雖採用雙時間點資料蒐集設計以降低共同方法變異，然而中介變數與工作敬業仍於同一時間點測量，且不同中介變項之測量時間亦存在非對稱安排。此一設計雖有助於降低方法偏誤(Podsakoff et al., 2012)，但在嚴格意義上，仍無法完全確立變數間之時間先後關係。因此，本研究結果較適合解釋為對理論預期關聯方向之支持，而非強因果推論之直接證據。未來研究可透過多波段縱貫設計(例如 T1：前因、T2：中介、T3：結果)，以更精確捕捉變項間之動態影響歷程。

再者，本研究雖於理論層次區分心理賦權與自我效能之概念差異，並透過驗證性因素分析檢驗構念區辨效度，然而心理賦權之構面中仍包含能力相關知覺(如勝任感)，與自我效能在概念上可能具有一定程度的關聯性。未來研究可進一步採用多層次設計或實驗設計，以更細緻區辨不同心理資源之形成歷程，並檢驗心理賦權與自我效能之間可能存在的動態互動關係。

此外，本研究主要從資源保存理論觀點探討心理賦權如何透過能力導向與責任導向個人心理資源影響工作敬業。然而，資源保存理論亦強調資源增益循環與資源串聯等長期動態歷程，本研究之研究設計較難完整呈現心理資源在不同時間點之累積與轉化過程。未來研究可透過多波次縱貫資料或經驗取樣法(Experience Sampling Method)，進一步檢驗心理資源在工作情境中的動態變化，以深化對資源轉化機制的理解。

最後，未來研究亦可納入其他心理或情境變數(如心理安全感或領導風格)，以探討心理賦權在何種條件下更可能轉化為關鍵心理資源，深化對心理賦權影響歷程的理解。

## 五、研究結論

以資源保存理論為理論基礎，實證驗證心理賦權對員工工作敬業之正向影響，並進一步釐清當責感與自我效能在其中所扮演的雙重中介角色。研究結果顯示，心理賦權不僅可直接提升員工的工作敬業，亦能透過責任導向(當責感)與能力導向(自我效能)兩條心理資源途徑，形成資源累積與轉化的增益歷程，呼應資源保存理論所強調之「資源增益循環」觀點。整體而言補充了心理賦權研究中對「個人心理資源形成與累積歷程」的理解。

## 參考文獻

- 吳明隆、涂金堂 (2011)。SPSS 與統計應用分析。五南。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23 (1)，77 - 98。https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R., & Heather, G. (2004). A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 47-65. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.003
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. https://doi.org/10.1002/job.283
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. https://doi.org/10.1007/BF02723327
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. https://doi.org/10.1177/1094428105278021
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: J. Wiley.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003
- Breaux, D. M., Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2009). Politics as a moderator of the accountability-job satisfaction relationship: Evidence across three studies. *Journal of Management*, 35(2), 307-326. https://doi.org/10.1177/0149206308318621
- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.

- Burke, R. J., Singh, P., & Fiksenbaum, L. (2010). Work intensity: Potential antecedents and consequences. *Personnel Review*, 39(3), 347-360. <https://doi.org/10.1108/00483481011030539>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, R. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224. <https://doi.org/10.1177/001872679905200202>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Cremer, D., Snyder, M., & Dewitte, S. (2001). ‘The less I trust, the less I contribute (or not)?’ The effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93-107. <https://doi.org/10.1002/ejsp.34>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_02)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Ehren, M., Paterson, A., & Baxter, J. (2020). Accountability and trust: Two sides of the same coin? *Journal of Educational Change*, 21, 183-213. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09352-4>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the Human Resource Management Review special edition. *Human Resource Management Review*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381-392. <https://doi.org/10.1177/1548051809331504>

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144. <https://doi.org/10.1007/s10672-010-9148-9>
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). New directions in human resources management. In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), *Accountability in human resources management* (pp. 29-63). Age Publishing.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224. <https://doi.org/10.1002/job.2052>
- Hansen, N., Baraldi, S., Berntson, E., & Andersson, L. M. (2013). Development and validation of a multiple-item measure of empowerment in the workplace: A multilevel construct. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 761-775. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.683054>
- Hashemi, R., Sadeghi, A., Roshanaei, G., & Purfarzad, Z. (2025). The relationship between the leader empowering behaviors and work engagement: The role of psychological empowerment as a mediating variable. *BMC Nursing*, 24(1), 652. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03321-4>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2nd ed., rev. ed. and exp.ed., pp. 57-80). Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Iddagoda, Y. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Gunawardana, K. D. (2016). Towards a conceptualization and an operationalization of the construct of employee engagement. *International Business Research*, 9(2), 85-98. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n2p85>
- Jácome, G. E. M., & Chi6n, S. J. A. (2022). Psychological empowerment and job stress in higher education institutions in Ecuador. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 3297-3312. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S381342>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2022). Linking performance pressure to employee work engagement: The moderating role of emotional stability. *Personnel Review*, 51(3), 841-860. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0313>
- Kumari, M. A. S. H., & Wijewantha, P. (2024, February). Impact of perceived supervisor support and self-efficacy on work engagement. Paper presented at the 10th HRM Student Research Symposium, University of Kelaniya, Sri Lanka. <https://reurl.cc/Vm1ko5>
- Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17-33. <https://doi.org/10.1177/107179190301000203>
- Li, W., & Hashim, S. B. (2025). How perceived organizational support affects preschool teachers' engagement: Examining mediating effect of psychological empowerment. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(1), 2026017. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026017>
- Liu, Y. (2008). Nurses' empowerment and participation in decision making in Taiwan (Unpublished doctoral dissertation). University of Texas at Austin..
- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323>
- Mafrukhah, I., & Maharani, E. V. (2023). The role of job satisfaction as mediator: The effect of competence and self-efficacy on employee performance. *IQTISHODUNA*, 19(2), 106-118. <https://doi.org/10.18860/iq.v19i2.21101>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983-990. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- Monica, R., & Krishnaveni, R. (2019). Enhancing innovative work behaviour through work engagement: examining the role of psychological empowerment and social support. *International Journal of*

- Business Innovation and Research*, 20(4), 527-553.  
<https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.10024858>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pranitasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861-884. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15247a>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: An Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267-1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we really know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/374.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K., & Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-efficacy Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/026999497378557>

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2013). A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition. Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference of Florida International University, Miami, FL.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Stewart, V. R., Snyder, D. G., & Kou, C. Y. (2021). We Hold Ourselves Accountable: A Relational View of Team Accountability. *J Bus Ethics*, 183(3), 691-712. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04969-z>.
- Suardana, I. B. R., Martini, L. K. B., & Yuesti, A. (2023). The effect of employee engagement, job satisfaction, and superior-subordinate relationships on the desire to change jobs and its implications in employee resignation. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), 1-23. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-055>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Wee, K. Z., & Lai, A. Y. (2022). Work engagement and patient quality of care: A meta-analysis and systematic review. *Medical Care Research and Review*, 79(3), 345-358. <https://doi.org/10.1177/10775587211030388>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

# From Empowerment To Engagement: The Dual Mediating Roles Of Felt Accountability And Self-Efficacy

CHUN-HSI VIVIAN CHEN, ZE-MIN WANG \*

## ABSTRACT

Grounded in Conservation of Resources(COR) theory, this study investigates how psychological empowerment is transformed into employees' work engagement through multiple psychological resource processes. We propose that psychological empowerment functions as a core psychological resource that simultaneously enhances employees' felt accountability and self-efficacy, thereby promoting sustained engagement in the work context. Using a two-wave survey design, data were collected from 553 full-time employees in Taoyuan City, Taiwan. Hypotheses were tested using hierarchical regression analyses and bootstrapping procedures. The results demonstrate that psychological empowerment has a significant positive effect on work engagement, with felt accountability and self-efficacy each serving as mediating mechanisms. In addition, the findings indicate that psychological empowerment further strengthens work engagement through a process of cumulative psychological resource development. Overall, this study deepens understanding of the psychological resource transformation mechanisms linking empowerment to work engagement and extends the application of COR theory within the domain of positive organizational behavior.

Keywords : psychological empowerment, felt accountability, self-efficacy, work engagement, Conservation of Resources theory

---

Chun-Hsi Vivian CHEN, Professor, Department of Business Administration, National Central University, Taiwan/R.O.C.

\*Ze-Min WANG, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Central University, Taiwan/R.O.C. (Corresponding Author)