

組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係之影響

The Impact of Internal Social Media Usage on Leader-Member Exchange Relation

張本圳¹

蕭景楷²

(Received: Apr. 12, 2018; First Revision: May. 20, 2018; Accepted: May. 25, 2018)

摘要

隨著通訊技術的進步，以及智慧型手機或行動裝置的普及性，不再需要透過面對面即可以完成對話，如透過網際網路架構之下的社交平台進行聯繫，透過社交平台的通訊功能，將可以打破組織層級之間的隔閡。故領導者與部屬之間的關係建立有別於傳統的模式，因此，本研究之目的在於探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響，而組織內部社交平台之使用，可區分為五個構面，包含組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度。其次，本研究驗證組織承諾的調節效果。本研究以台灣的電子商務公司的一般員工作為研究對象，透過問卷調查法，並且利用迴歸分析，實證結果顯示組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向影響，而且組織承諾具有顯著正向的調節效果。建議管理者多善用社交平台，建立組織內部的溝通管道，有助於培養組織成員的向心力。

關鍵字：網路社交平台、領導者一部屬交換關係、組織承諾

Abstract

In the advancement of communications technology and the popularity of smart phones or mobile devices, it is no longer necessary to conduct dialogues through face-to-face communication. For example, through the use of internet social networking platforms, its communication function will be able to break the gap between the members of the organization. Therefore, the relationship between leader and member is different from the traditional mode. The purpose of this study is to explore the impact of the use of internal social networking platforms on the leader-member exchange relation, where the internal social media usage can be divided into five aspects, such as the member's organizational identification, member's organizational trust, member's consciousness, member's internet information literacy, and member's personal information disclosure. Then, this study also investigates the moderation effect of organizational commitment. Using the general employees of e-commerce companies in Taiwan as the research object, through questionnaire survey and regression analysis, the empirical results show that the internal social media usage has a significant positive impact on the leader-member exchange relation, and there exists significant positive moderation effect of organizational commitment. It is suggested that managers should use internet social networking platforms to establish communication channels within the organization, which will promote the centripetal force of the members.

Keywords: Internet Social Platform, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment

¹大葉大學管理學院博士班 博士生

²大葉大學國際企業管理學系 講座教授



1. 緒論

1.1 研究背景

隨著現今商業環境的快速變遷，企業的其中一種因應之道在於進行組織結構的調整，透過適時適地的組織結構，以達到組織的目標。根據過去相關的研究，企業在組織結構設計的類型，主要包含組織部門的專業化程度，即重視組織成員其專業能力的程度，依據員工專精的能力進行結構的設計；組織運作的標準化程度，即工作流程的設計，使組織成員工作內容的一致性程度；組織制度的正式化程度，即組織對於工作職權與職責的規章，其涵蓋範圍和詳盡的程度；組織管理高層的集權化程度，即組織的高階管理階層掌握決策與權力的集中程度；組織層級的分權化程度，即高階管理階層下放權利的程度；組織內部的整合化程度，即組織跨部門之間的協調程度；組織階層設計的垂直化程度，即組織在管理階級設計的分層程度(Child, 1972; Miller, 1988; Mintzberg, 1981; Robbins, 1994)。

由上述的各種組織結構的類型，其中的端倪在於組織中，領導者與部屬之間溝通管道的轉變，如組織結構越趨向扁平化的型態，則領導者與部屬之間的溝通管道將會更直接，而若分權化程度的程度提高，則領導者與部屬之間的溝通過程中，相互的回饋也會增加，若內部整合程度越高，則組織內部的溝通管道則是更加順暢。因此，組織結構的類型直接影響到領導者與部屬之間的相處模式，而近年來也越來越的研究重視兩者之間的互動(Daniels & Spiker, 1991; Krone, 1992, 1994; Lamude et al., 1987; Riccillo & Trenholm, 1983; Schilit, 1987; Waldron, 1991; Waldron et al., 1993; Wheelless et al., 1983)。而在過去的相關研究中，可以應用於強調兩者在組織中的互動關係之理論，即為領導者一部屬交換理論(Leader-Member Exchange Theory, LMX)，此為本文之研究焦點。

人與人之間的溝通，隨著通訊技術的進步，以及智慧型手機或行動裝置的普及性，不再需要透過面對面即可以完成對話，如透過網際網路架構之下的社交平台進行聯繫，而透過這種方式的通訊，具有的特性為能夠達到隨時隨地與對方即時的通訊；無論雙方人在何處都可以跨區域性的聯絡；無時無刻可以與對方進行互動；透過手機和行動裝置即可很便利的進行通話；以及透過網際網路可以用較低的成本達成通訊的目的。因此，社交平台下的通訊功能使得資訊能夠更具效率且無遠弗界的快速傳遞。而根據過去的相關研究指出，透過網際網路的通訊媒介相互聯繫與溝通，無形中組成在網路上的社群，這種模式是目前社會普遍存在的現象，而這樣的模式的範圍若縮小至組織當中，透過管理階層與部屬之間的直接互動，有助於建立良好的溝通管道，在通訊平台上訊息快速的傳遞，管理階層可以即時的瞭解部屬在工作上的需求或問題，並且可以即時獲的部屬的回饋(Aros & Gibbons, 2018; Badea, 2014; Butler et al., 2002; Chan & Lai, 2017; Men, 2015; Mitić et al., 2017; Romm, 1997; Subramani & Peddibhotla, 2004; Wang & Fesenmaier, 2004; Yildirim, 2014)，使得無論組織的結構設計為何種型態，透過社交平台的通訊功能，將可以打破組織層級之間的隔閡。故領導者與部屬之間的關係建立有別於傳統的模式，因此，本研究將探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係之影響。

最後，由上述的說明顯示組織結構是影響組織運作的重要因素，而組織結構的設計則是影響組織成員之間的溝通管道，組織內部透過社交平台的通訊功能，將使得溝通方



式產生改變，社交平台之使用與領導者一部屬交換關係之間的關聯性是否受到其他干擾變項所影響，將是本文最後所關注的研究焦點。

1.2 研究動機與目的

根據過去在領導者-部屬交換關係(LMX)的相關理論指出，由於公司在資源配置上的限制，無法完全滿足所有組織成員的需求，使得領導者對待部屬的方式，出產生具有各別差異的對待，尤其當部屬與領導者之間在關係上不一致時，差別性的對待更為明顯，這樣非一視同仁的待遇，和部屬在工作上的表現，如工作滿意和工作績效，以及員工和公司在情感上聯結，如組織承諾，具有關聯性(Gerstner & Day, 1997; Graen & Cashman, 1975)。然而，在過去的實證研究上，部屬與領導者之間的交換關係，與組織成員工作表現在統計上的關聯性並沒有一致性的結論，因此，許多研究持續提出不同的因素和模型，試圖探討與分析領導者-部屬交換關係的相關研究(Cogliser et al., 2009; Gerstner & Day, 1997)，故該議題仍然是值得探討的問題。另外，在過去的領導者-部屬交換關係研究僅涉及現實生活環境中的人際互動，未論及組織內部社交平台的使用，即過去的研究未考量領導者與部屬之間的接觸也可能透過網際網路的通訊技術。而當人際的接觸透過網路虛擬空間，對於領導者-部屬交換關係強調的圈內人與圈外人關係，將有可能因為所有組織成員都在組織內部社交平台當中，使得圈內人與圈外人的隔閡受到影響。由上述的說明，顯示探討領導者與部屬在網路虛擬空間的互動是否會對領導者一部屬交換關係造成影響，是過去鮮少觸及的研究，此為本研究之研究動機。而在過去的研究當中，也指出組織承諾與領導者一部屬交換關係有顯著的關聯性，故本研究將探討組織承諾的干擾效果。

由上述的動機，本研究之目的為探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係之影響，以及探討組織承諾對於兩者之間關聯性的干擾效果。

本研究以下的章節安排，在第二章當中，將透過過去相關的文獻以建立研究假說；第三章當中，將說明本研究的研究設計，包含研究對象以及問卷設計；第四章為實證結果，包含問卷回收之後的信效度分析，以及研究假說的驗證結果；第五章則是本研究之結論。

2. 文獻分析

2.1 組織成員社交平台使用程度

社交平台吸引使用者參與使用的原因，主要在於可以讓使用者透過網際網路而進行直接的互動，得以從事人際關係的經營。為了衡量組織成員對於社交平台的使用程度，本研究透過組織成員於社交平台中的行為做為評估的構面，由過去文獻主要可以分成五大構面，包含平台認同感(Bhattacharya et al., 1995)、平台成員的信任感(Catherine et al., 2002)、平台成員的意識(Blanchard & Markus, 2004)、平台成員的網路資訊涵養(McClure, 1994)，以及平台成員在網路上個人訊息的揭露程度(Greene et al., 2006)。



組織成員對於平台的認同感，即組織成員將本身歸納為平台中特定群組的成員，並且對於群組產生情感層面的歸屬感(Bergami & Bagozzi, 2000; Ellemers et al., 1999)。平台成員的信任感，即在平台內部的組織成員，包含對彼此對話訊息，以及對彼此所揭露的資訊信任程度。平台成員的意識，即包含對平台內組織成員的認識程度、對彼此互動過程的認同程度、彼此在資訊上的相互支援程度、彼此在友誼上建立的聯結程度，以及對平台群組形成責任和義務的共識程度。平台成員的網路資訊涵養，即利用網路進行資訊的收集以完成工作和解決生活各方面問題的能力。最後，個人訊息的揭露程度，即向組織成員透露本身各種真實事情的行為。

當組織成員的認同感程度越高，彼此的信任感越高，成員的意識具有的共識越多，利用網路進行的互動越多，以及個人揭露真實資訊的程度越高，則組織成員之間融合的程度越高，而領導者和部屬同在這個平台當中，也將建立更深厚的關係，因此，本研究認為組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係具有正向的影響，故提出以下之假說：

H1-1：組織成員之平台認同感對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。

H1-2：平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。

H1-3：平台成員的意識對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。

H1-4：平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。

H1-5：平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。

2.2 組織承諾與領導者一部屬交換關係之關聯性

回顧過去關於領導者一部屬交換關係的相關研究，指出當領導者與部屬之間的關係品質較高時，則雙方皆會受益，其中對於主管而言，將可以獲得具有忠誠度高並且努力工作的員工；而對於部屬而言，則是在工作上以及未來的職涯發展，能獲得主管更多的支持(Dansereau et al., 1975; Liden & Graen, 1980; Liden et al., 1993; Yukl, 1989)。總而言之，領導者與部屬之間的交換關係良好時，部屬在有主管支持下，在工作上會有更高的滿足感，以及提高生產力，最主要是在工作目標上，會對主管以更高的承諾作為回報，即組織承諾與領導者一部屬交換關係具有關聯性(Castleberry & Tanner, 1986; Graen et al., 1982; Le Blanc & González-Romá, 2012; Luo et al., 2014; Garg & Dhar, 2014; Gaudet & Tremblay, 2017; Runhaar, 2013)。因此，本研究認為在組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響當中，組織承諾具有調節效果，故提出以下之假說：

H2-1：組織承諾在組織成員之平台認同感對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。

H2-2：組織承諾在平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。

H2-3：組織承諾在平台成員的意識對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。

H2-4：組織承諾在平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。



H2-5：組織承諾在平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。

3.研究假設

3.1 研究架構

由前述的研究假說所發展出的研究架構，如圖 1 所示，其中本研究首先探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響之主要效果，而組織內部社交平台之使用，可區分為五個構面，包含組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度。其次，本研究驗證組織承諾的調節效果，其中調節效果的衡量，即是透過組織內部社交平台之使用與組織承諾的交乘項。

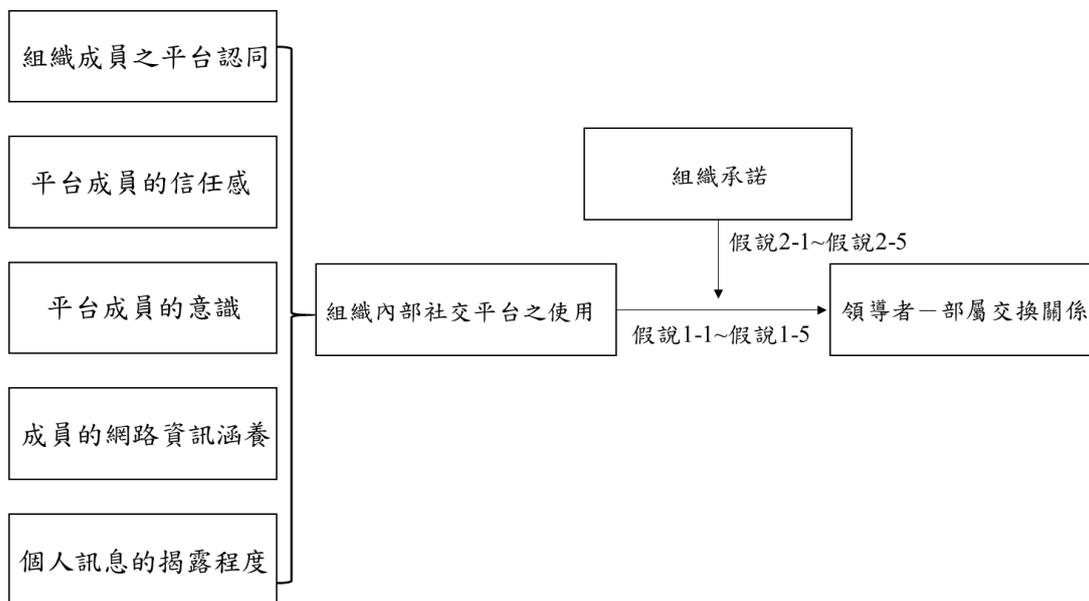


圖 1 研究架構

3.2 問卷設計

本研究採用問卷調查法做為研究工具，藉由收集到資料驗證上述提出的研究假說，其中本研究以台灣的電子商務公司的一般員工作為研究對象並發放問卷，而選擇該類型公司的原因，在於此種類型公司的工作將會大量需要透過網際網路，故符合本研究採用組織內部社交平台為研究構面，而本研究採用便利抽樣的方式，在問卷發放方面採用網路問卷調查，時間為民國 107 年 2 月 1 日至民國 107 年 3 月 31 日。問卷項目的測量方法，採用五尺度的李克特量表進行評分。

為使問卷的填答內容能具有效度，本研究在設計問卷的問項主要透過參考相關的文獻與量表，進行問卷題項內容的編製，而在完成問卷的初稿設計之後，函請 10 位專家學者協助審題，其中針對問卷施測的對象、問卷的構面、題項的內容設計、題目語意的表達之適合性與流暢度等項目進行審查，並給予研究者問卷修正之回饋，藉以建立問卷的專家效度。最後，根據專家之意見進行修改之後，進行正式問卷的發放調查。而修改後正式問卷之描述分別如下：

1.員工的個人背景資料：

在背景資料方面，主要是要瞭解員工本身的基本資料，包括的項目如下：

- (1) 性別：即分析樣本在性別方面的分佈。
- (2) 年齡：即分析樣本在年齡方面的分佈。
- (3) 教育程度：即分析樣本在教育程度方面的分佈。
- (4) 婚姻狀況：即調查員工為單身或已婚。
- (5) 與目前主管共事的年資：即調查員工與目前主管之間具有領導者與部屬關係的時間長度。

2.組織內部社交平台之使用：

在組織內部社交平台之使用當中，本研究區分為五個構面，包含組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度。其中在組織成員之平台認同感方面，本研究定義為組織成員在使用內部的社交平台之後，將本身歸屬於某特定群組成員之程度(Algesheimer et al., 2005; Bagozzi & Dholakia, 2002)。平台成員的信任感方面，本研究定義為組織成員於內部的社交平台之中，願意彼此分享資訊和相互溝通交流的程度(Catherine et al., 2002; Jarvenpaa et al., 1998; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995)。平台成員的意識方面，本研究定義為組織成員在內部的社交平台之中，經由資訊的交流和互動之後，彼此之間建立團隊的歸屬感和團體的信任感，以及透過相互合作的方式，以滿足組織成員在工作上的需求，而形成組織成員之間的意識(Blanchard, 2007; McMillan & Chavis, 1986)。

平台成員的網路資訊涵養方面，本研究定義為平台中的組織成員，在工作過程中，利用網路進行資訊的收集以完成工作的能力(Doyle, 1992; McClure, 1994)。最後，在個人訊息的揭露程度方面，本研究定義為組織成員在內部的社交平台之中，透露本身各種真實事情的行為(Greene et al., 2006; Wheelless & Grotz, 1976; Wheelless, 1978)。

由上述的定義以及參考的文獻，並經由專家的建議與修正，組織內部社交平台之使用之問卷題項如表 1 所示。

表 1 組織內部社交平台之使用問卷題項

構面	編號	內容
平台認同感(X1)	A1	您將本身視為群組中的成員。
	A2	您認為群組的理念符合您個人的價值觀。
	A3	您重視與群組中成員之間所建立的情誼。
平台成員的信任感(X2)	B1	您在群組中傳達的資訊時常獲得成員的回應。
	B2	您在群組中提出的問題時常獲得成員的回覆。
	B3	您認為群組中的成員值得信任。
	B4	您願意在群組中分享訊息。
	B5	您認為群組中的成員願意與您交換資訊。



表 1 組織內部社交平台之使用問卷題項(續)

平台成員的意識(X3)	C1	您認為群組的成立符合您的需求。
	C2	您認同群組成立的定位和目的。
	C3	您認為群組當中成員有認真回應您的需求。
	C4	您認為群組成員有貫徹應盡的責任。
	C5	您認為透過群組能瞭解每位成員的需求。
	C6	您認為透過群組和成員之間的關係如同好友。
網路資訊涵養(X4)	D1	您經常透過網路與同事進行工作上的互動。
	D2	您經常透過網路與主管進行工作上的互動。
	D3	您認為透過網路可以加快工作的處理。
	D4	您認為透過網路和同事更容易合作解決問題。
個人訊息的揭露程度(X5)	E1	您在群組中誠實透露和自身相關的資訊。
	E2	您在群組中真實的透露個人情緒。
	E3	您在群組中真實的描述個人經驗。
	E4	您在群組中真實的反映個人感受。

3. 領導者一部屬交換關係：

在領導者一部屬交換關係構面當中，依據過去的相關研究指出，當主管與部屬之間有較佳的交換關係品質時，則彼此之間具有信任感、彼此尊重對方、存在高度的忠誠度，並且會互相回饋對方。反之，當主管與部屬之間有較差的交換關係品質時，則雙方的互動僅依據工作契約當中所訂定的行為，即純粹僅在公事上的互動關係(Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975)。由上述的意涵以及參考的文獻，並經由專家的建議與修正，領導者一部屬交換關係之問卷題項如表 2 所示。

表 2 領導者一部屬交換關係問卷題項

構面	編號	內容
領導者一部屬交換關係(Y)	F1	您清楚直屬主管對您工作內容的滿意程度。
	F2	您認為直屬主管瞭解您工作上的需求和問題。
	F3	您認為本身是直屬主管用心栽培的員工。
	F4	直屬主管會透過擁有的權力幫助您解決問題。
	F5	主管所提出的任何決策，您都會進行辯護。
	F6	您與直屬主管之間的關係良好。
	F7	主管會提供您工作上相關的任何資源。
	F8	主管會為您爭取升遷機會。
	F9	您認為主管願意提拔您。
	F10	您與主管之間建立友誼關係。
	F11	您與主管之間有良好的溝通。
	F12	您與主管之間會有私下的聚會。
	F13	您願意為主管從事職責以外的的工作。
	F14	您與主管在工作上的合作很愉快。
	F15	主管會為您的無心之過辯護。



4.組織承諾：

在組織承諾的構面當中，依據過去的相關研究指出，組織承諾為組織成員對組織在忠誠度上的表現，以及在情感上的歸屬感，其中如對於組織具有認同感、願意為組織盡心盡力，以及具有留在組織當中工作的意願(Buchanan, 1974; Porter et al., 1974; Mowday et al., 1982)。由上述的意涵以及參考的文獻，並經由專家的建議與修正，組織承諾之問卷題項如表 3 所示。

表 3 組織承諾問卷題項

構面	編號	內容
組織承諾(M)	G1	您願意為了達到組織目標而付出更多的努力。
	G2	您認為目前的組織值得效忠。
	G3	您願意接受任何的職位，只為留在組織內工作。
	G4	您個人與組織的目標具有一致性。

4.實證分析

4.1 信度與效度分析

在信度分析中，本研究對於問卷的信度分析採用Cronbach's α 係數進行驗證，其中當Cronbach's α 係數大於0.7，則表示設計的問卷具有信度(Nunnally, 1978)。本研究的問卷的構面包含在組織內部社交平台之使用的五個構面，即組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度。另外，還有兩個構面為領導者一部屬交換關係和組織承諾。信度分析結果顯示構面的Cronbach's α 係數介於0.862至0.931之間，故表示本研究採用的問卷具有高度的信度。

在效度分析中，本研究採用提內容效度指數(Content Validity Index, CVI)進行評估(Lynn, 1986)，其中請專家學者依據問卷題目之適合性，以及設計的題目和研究目的之間的相關性進行評分，採用四尺度的計分法，其中給予4分即表示此題目極為適合，可以不用進行修改，且具有重要性；給予3分即表示此題目之設計適合，僅內容須進行修改；給予2分即表示此題目之設計不適合，可以考慮將題目刪除或是進行大幅度的調整；最後，給予1分即表示此題目之設計極不適合，建議將題目刪除。本研究分別計算十位專家學者所評估的CVI值，即計算3分以上的題目比例，得到的結果顯示CVI 值範圍介於0.88 到0.93 之間，平均值為 0.91，符合 CVI 值應為 0.8 或以上之要求(Waltz et al., 1991)。而3分以下之題目，本研究則是進行大幅度修正與調整，故在問卷設計章節當中的題目，皆是經過修改後的題目，因此，本研究採用的正式問卷具有效度。

4.2 樣本背景資料之敘述

本研究在問卷回收完成後，所收集到的有效問卷數量為 663 份，而樣本背景資料的次數分配之統計結果，如表 4 所示。其中在性別的分佈方面，受訪者大多數是男性(63.50%)。在年齡的分佈方面，主要是 31 歲至 40 歲(59.73%)。在教育程度的分佈方面，主要為大學畢業生(84.62%)。在婚姻情況的分佈方面，已婚比例略高(51.73%)。最後，在與



目前主管共事的年資分佈方面，主要是 1 至 5 年(56.41%)。

表 4 樣本背景資料之次數分配

個人背景資料	類別	次數	百分比
性別	男性	421	63.50%
	女性	242	36.50%
年齡	20 歲或 20 歲以下	0	0.00%
	20 歲至 30 歲	267	40.27%
	31 歲至 40 歲	396	59.73%
	41 歲或 41 歲以上	0	0.00%
教育程度	國中	0	0.00%
	高中	0	0.00%
	大學	561	84.62%
	研究所	102	15.38%
婚姻	單身	320	48.27%
	已婚	343	51.73%
與主管共事年資	1 年以下	0	0.00%
	1 至 5 年	374	56.41%
	6 至 10 年	289	43.59%
	11 或 11 年以上	0	0.00%

4.3 組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係主要效果

本研究採用迴歸分析，首先探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響的主要效果，其中因變量為領導者一部屬交換關係，而自變量為組織內部社交平台之使用，包含組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度。迴歸分析過程，當所有自變數皆加入迴歸模型當中，在表 5 顯示，所有自變數之標準化係數值皆顯著為正，即對於領導者一部屬交換關係具有顯著正向影響，然而由共線性統計資料可以發現，平台成員的信任感和網路資訊涵養之 VIF 值大於 2.5，表示自變數當中可能存在共線性問題，故本研究在自變數對領導者一部屬交換關係之影響時，將五個自變數各別進行迴歸分析，即以下將分別探討組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵養，以及平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係之主要效果。

表 5 平台認同感對領導者一部屬交換關係之影響

變數	係數值	標準化係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	1.181		0.000		
平台認同感	0.231	0.377***	0.000	0.639	1.566
平台成員的信任感	0.097	0.186***	0.000	0.330	3.033
平台成員的意識	0.131	0.206***	0.000	0.533	1.877
網路資訊涵養	0.100	0.187***	0.000	0.335	2.986
個人訊息的揭露程度	0.156	0.249***	0.000	0.597	1.675

Adjusted R-square=0.843

註：*p < .1, **p < .05, ***p < .01



組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係主要效果之迴歸分析結果，如表 6 顯示，其中調整後 R 平方值皆大於 0.4，顯示模型的配適度可以接受。模型一當中，組織成員之平台認同感對領導者一部屬交換關係具有正向影響，標準化係數值為 0.741($p < 0.01$)，假說 H1-1 成立，表示當組織成員對於內部的社交平台越具有認同感，則越能和主管建立良好的關係，本研究認為這是因為組織成員之平台認同感程度越高，則組織成員對於領導的主管越有向心力，和主管之間越能建立工作上的革命情感。

模型二當中，平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係具有正向影響，標準化係數值為 0.695($p < 0.01$)，假說 H1-2 成立，表示當組織成員在內部的社交平台當中建立信任感，則和主管之間越能建立良好的關係，原因在於彼此之間越能交心。

模型三當中，平台成員的意識對領導者一部屬交換關係具有正向影響，標準化係數值為 0.688($p < 0.01$)，假說 H1-3 成立，表示在透過相互合作的方式，以滿足組織成員在工作上的需求，而形成組織成員之間的意識之過程中，組織成員透過無私的方式，在團隊中的付出將會讓主管留下深刻的印象，將有機會受到主管的重用或成為主管的重要副手。

模型四當中，平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係具有正向影響，標準化係數值為 0.702($p < 0.01$)，假說 H1-4 成立，表示組織成員利用網路進行資訊的收集以完成工作的能力越高，則越熟悉瞭解如何透過組織內部社交平台整合團隊的合作，故越有機會成為主管願意栽培的人才。

最後，模型五當中，平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係具有正向影響，標準化係數值為 0.654($p < 0.01$)，假說 H1-5 成立，表示組織成員越願意在組織內部社交平台當中揭露本身的資訊，則越能讓主管瞭解到組織成員的工作或生活上的需求，有助於建立領導者和部屬之間良好的互動關係。

表 6 組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係之影響

變數	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
常數項	1.956***	2.589***	2.627***	2.078***	2.232***
X1	0.741***				
X2		0.695***			
X3			0.688***		
X4				0.702***	
X5					0.654***
Adjusted R-square	0.547	0.481	0.472	0.492	0.427

註：1. 模型一至模型五的因變量為領導者一部屬交換關係。

2. 模型一之自變量(X1)為平台認同感，對應之係數為標準化係數值。

3. 模型二之自變量(X2)為平台成員的信任感，對應之係數為標準化係數值。

4. 模型三之自變量(X3)為平台成員的意識，對應之係數為標準化係數值。

5. 模型四之自變量(X4)為平台成員的網路資訊涵養，對應之係數為標準化係數值。

6. 模型五之自變量(X5)為平台成員個人訊息的揭露程度，對應之係數為標準化係數值。

7. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

4.4 組織承諾之調節效果

由上述組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響的實證結果，顯示組織成員之平台認同感、平台成員的信任感、平台成員的意識、平台成員的網路資訊涵



養，以及平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係具有正向影響。本研究進一步探討組織承諾在組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響之間的調節效果，其中調節效果以組織承諾與組織內部社交平台之使用的交乘項估計結果作為衡量。

在平台認同感和組織承諾的交乘項之影響方面，實證結果如表 7 所示，其中組織承諾對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向的影響，此結果符合過去的相關研究，即組織承諾和領導者一部屬交換關係之間具有顯著的正向關係。而在組織承諾的調節效果方面，估計結果顯示，平台認同感和組織承諾的交乘項具有顯著的正向影響，標準化係數值為 0.229($p < 0.01$)，假說 H2-1 成立，顯示組織承諾增強平台認同感對領導者一部屬交換關係的正向影響。本研究認為當組織成員對於組織具有認同感，則此情感將增強對於平台的認同感，故將提升平台的認同感對領導者一部屬交換關係的正向影響。

表 7 平台認同感與組織承諾之交乘效果

變數	係數值	標準化 係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	0.727		0.000		
組織承諾	0.246	0.320***	0.000	0.928	1.078
平台認同感	0.325	0.431***	0.000	0.762	1.313
組織承諾×平台認同感	0.191	0.229***	0.000	0.764	1.309
Adjusted R-square=0.729					
註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$					

在平台成員的信任感和組織承諾的交乘項之影響方面，實證結果如表 8 所示，其中組織承諾對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向的影響。而在組織承諾的調節效果方面，估計結果顯示，平台成員的信任感和組織承諾的交乘項具有顯著的正向影響，標準化係數值為 0.230($p < 0.01$)，假說 H2-2 成立，顯示組織承諾增強平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係的正向影響。本研究認為當組織成員對組織產生歸屬感，則此情感將增強對於平台成員的信任感，故將提升平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係的正向影響。

表 8 平台成員的信任感與組織承諾之交乘效果

變數	係數 值	標準化 係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	0.604		0.000		
組織承諾	0.310	0.322***	0.000	0.847	1.180
平台成員的信任感	0.279	0.407***	0.000	0.918	1.089
組織承諾×平台成員的信任感	0.230	0.267***	0.000	0.896	1.116
Adjusted R-square=0.784					
註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$					

在平台成員的意識和組織承諾的交乘項之影響方面，實證結果如表 9 所示，其中組織承諾對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向的影響。而在組織承諾的



調節效果方面，估計結果顯示，平台成員的意識和組織承諾的交乘項具有顯著的正向影響，標準化係數值為 0.211($p < 0.01$)，假說 H2-3 成立，顯示組織承諾增強平台成員的意識對領導者一部屬交換關係的正向影響。本研究認為當組織成員願意為組織盡心盡力，則此工作上的責任感將增強平台成員的意識，故將提升平台成員的意識對領導者一部屬交換關係的正向影響。

表 9 平台成員的意識與組織承諾之交乘效果

變數	係數值	標準化 係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	0.554		0.000		
組織承諾	0.314	0.315***	0.000	0.870	1.150
平台成員的意識	0.296	0.452***	0.000	0.942	1.061
組織承諾×平台成員的意識	0.139	0.211***	0.000	0.903	1.107

Adjusted R-square=0.801

註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

在平台成員的網路資訊涵養和組織承諾的交乘項之影響方面，實證結果如表 10 所示，其中組織承諾對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向的影響。而在組織承諾的調節效果方面，估計結果顯示，平台成員的網路資訊涵養和組織承諾的交乘項具有顯著的正向影響，標準化係數值為 0.225($p < 0.01$)，假說 H2-4 成立，顯示組織承諾增強平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係的正向影響。本研究認為當組織成員願意為組織的工作付出更多的心力，則此工作上的投入程度將增強平台成員的網路資訊涵養，即透過網路協助本身完成更多的工作，故將提升平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係的正向影響。

表 10 平台成員的網路資訊涵養與組織承諾之交乘效果

變數	係數值	標準化 係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	0.771		0.000		
組織承諾	0.299	0.307***	0.000	0.766	1.306
網路資訊涵養	0.288	0.453***	0.000	0.776	1.288
組織承諾×網路資訊涵養	0.173	0.225***	0.000	0.847	1.180

Adjusted R-square=0.708

註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

在平台成員個人訊息的揭露程度和組織承諾的交乘項之影響方面，實證結果如表 11 所示，其中組織承諾對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向的影響。而在組織承諾的調節效果方面，估計結果顯示，平台成員個人訊息的揭露程度和組織承諾的交乘項具有顯著的正向影響，標準化係數值為 0.176($p < 0.01$)，假說 H2-5 成立，顯示組織承諾增強平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係的正向影響。本研究認為當組織成員更具有留在組織當中工作的意願，則也將更願意在組織中揭露更多本身的資訊，故將提升平台成員個人訊息的揭露程度對



領導者一部屬交換關係的正向影響。

表 11 平台成員個人訊息的揭露程度與組織承諾之交乘效果

變數	係數值	標準化 係數值	P 值	允差值	VIF
常數項	0.840		0.000		
組織承諾	0.233	0.372***	0.000	0.794	1.260
個人訊息的揭露程度	0.305	0.419***	0.000	0.861	1.161
組織承諾×個人訊息的揭露 程度	0.111	0.176***	0.000	0.876	1.142

Adjusted R-square=0.751

註：* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

5. 結論

本研究以台灣的電子商務公司的一般員工作為研究對象，透過問卷調查法，探討組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係的影響之主要效果，以及驗證組織承諾在兩者之間的調節效果，對於假說的驗證結果，整理如表 12 所示，即透過迴歸分析，結果顯示組織內部社交平台之使用對領導者一部屬交換關係具有顯著的正向影響，而且組織承諾具有顯著正向的調節效果。

表 12 假說之實證結果

假說	結果
H1-1：組織成員之平台認同感對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。	成立
H1-2：平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。	成立
H1-3：平台成員的意識對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。	成立
H1-4：平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。	成立
H1-5：平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係具有正向的影響。	成立
H2-1：組織承諾在組織成員之平台認同感對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。	成立
H2-2：組織承諾在平台成員的信任感對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。	成立
H2-3：組織承諾在平台成員的意識對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。	成立
H2-4：組織承諾在平台成員的網路資訊涵養對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。	成立
H2-5：組織承諾在平台成員個人訊息的揭露程度對領導者一部屬交換關係的影響當中，具有顯著的調節效果。	成立

本研究之貢獻在於釐清當通訊科技的進步，使得組織內部的成員之間溝通管道，多了虛擬平台的接觸之下，對於領導者一部屬交換關係的影響，而本研究之實證結果，顯示組織內部社交平台之使用，消除人際關係之間在空間上的隔閡，有助於促進領導者一部屬交換關係。故在管理意涵方面，建議管理者多善用社交平台，建立組織內部的溝通



管道，有助於培養組織成員的向心力。而本研究的研究限制，在於並非所有的產業都允許組織成員在工作過程中，透過社交平台進行溝通，譬如說部份涉及高度機密技術的工作人員，工作過程中甚至連智慧型行動裝置都禁止使用，故本研究之論點能否具有一般性，有待未來在各產業進行探討。

參考文獻

1. Algesheimer, R., U. M. Dholakia and A. Herrmann (2005), "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs," *Journal of Marketing*, 69(3), pp. 19-34.
2. Aros, S. K. and D. E. Gibbons (2018), "Exploring Communication Media Options in an Inter-Organizational Disaster Response Coordination Network Using Agent-Based Simulation," *European Journal of Operational Research*, 269(2), pp. 451-465.
3. Badea, M. (2014), "Social Media and Organizational Communication," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, pp. 70-75.
4. Bagozzi, R. P. and U. M. Dholakia (2002), "Intentional Social Action in Virtual Communities," *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), pp. 2-21.
5. Bergami, M. and R. P. Bagozzi (2000), "Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," *British Journal of Social Psychology*, 39(4), pp. 555-577.
6. Bhattacharya, C. B., H. Rao and M. A. Glynn (1995), "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members," *Journal of Marketing*, 59(4), pp. 46-57.
7. Blanchard, A. L. (2007), "Developing a Sense of Virtual Community Measure," *Cyberpsychology and Behavior*, 10(6), pp. 827-830.
8. Blanchard, A. L. and M. L. Markus (2004), "The Experienced Sense of a Virtual Community: Characteristics and Processes," *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), pp.65-79.
9. Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
10. Butler, B., L. Sproull, S. Kiesler and R. Kraut (2002), "Community Effort in on Line Groups: Who Does the Work and Why?" In S. Weisband and L. Atwater (Eds.), *Leadership at a Distance* (pp. 2-32). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Castleberry, S. B. and J. F. Tanner (1986), "The Manager-Salesperson Relationship: An Exploratory Examination of the Vertical Dyad Linkage Model," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6(1), pp. 29-37.
12. Catherine, M. R., G. David and A. Bay (2002), "Some Antecedents and Effects of Trust in Virtual Communities," *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 271-295.
13. Chan, S. H. J. and H. Y. I. Lai (2017), "Understanding the Link between Communication



- Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Business Research*, 70, pp. 214-223.
14. Child, J. (1972), “Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study,” *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 163-177.
 15. Cogliser, C. C., C. A. Schriesheim, T. A. Scandura and W. L. Gardner (2009), “Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes,” *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 452-465.
 16. Daniels, T. D. and B. K. Spiker (1991), *Perspectives on Organizational Communication*, DuBuqu, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
 17. Dansereau, F. Jr., G. Graen and W. J. Haga (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations- A Longitudinal Investigation of the Role Making Process,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.
 18. Doyle, C. (1992), Final Report to the National Forum on Information Literacy, (ERIC No. ED 351 033).
 19. Ellemers, N., P. Kortekaas and J. W. Ouwerkerk (1999), “Self-Categorization, Commitment to the Group and Group Self-Esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity,” *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), pp. 371-389.
 20. Garg, S. and R. L. Dhar (2014), “Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment,” *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, pp. 64-75.
 21. Gaudet, M. C. and M. Tremblay (2017), “Initiating Structure Leadership and Employee Behaviors: The Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Leader-Member Exchange,” *European Management Journal*, 35(5), pp. 663-675.
 22. Gerstner, C. R. and D. V. Day (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues,” *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp. 827-844.
 23. Graen, G. and J. Cashman (1975), “A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach,” In Hunt, J. G., and Larson, L. L. (Ed.), *Leadership Frontiers*, 143-165, Kent, OH: Kent State University Press.
 24. Graen, G. B., R. Liden and W. Hoel (1982), “Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process,” *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 868-872.
 25. Greene, K., V. J. Derlega and A. Mathews (2006), “Self-Disclosure in Personal Relationships,” In A. L. Vangelisti and D. Perlman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personal Relationships* (pp. 409-427). New York, NY, US.: Cambridge University Press.
 26. Jarvenpaa, S. L., K. Knoll and D. E. Leidner (1998), “Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams,” *Journal of Management Information Systems*, 14(4), pp. 29-64.
 27. Krone, K. J. (1992), “A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship



- Effects on Subordinates' Upward Influence Choices," *Communication Quarterly*, 40(1), pp. 1-15.
28. Krone, K. J. (1994), "Structuring Constraints on Perceptions of Upward Influence and Supervisory Relationships," *The Southern Communication Journal*, 59(3), pp. 215-226.
 29. Lamude, K. G., T. D. Daniels and K. White (1987), "Managing the Boss: Locus of Control and Subordinates? Selection of Compliance-Gaining Strategies in Upward Communication," *Management Communication Quarterly*, 1, pp. 232-259.
 30. Le Blanc, P. M. and V. Gonzalez-Roma (2012), "A Team Level Investigation of the Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance," *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 534-544.
 31. Liden, R. C. and G. Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, 23, pp. 451-465.
 32. Liden, R. C., S. J. Wayne and D. Stilwell (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674.
 33. Luo, Z., H. Song, E. Marnburg and T. Ogaard (2014), "The Impact of Relational Identity on the Relationship between LMX, Interpersonal Justice, and Employees' Group Commitment," *International Journal of Hospitality Management*, 41, pp. 21-27.
 34. Lynn, M. R. (1986), "Determination and Quantification of Content Validity," *Nursing Research*, 35, pp. 382-385.
 35. Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
 36. McAllister, D. J. (1995), "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
 37. McClure, C. R. (1994), "Network Literacy: A Role of Libraries?" *Information Technology and Libraries*, 13(2), pp. 117.
 38. McMillan, D. W. and D. M. Chavis (1986), "Sense of Community: A Definition and Theory," *Journal of Community Psychology*, 14(1), pp. 6-23.
 39. Men, L.R. (2015), "The Internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Style, and Effectiveness," *Public Relations Review*, 41(4), pp. 461-471.
 40. Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implementations," *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 280-308.
 41. Mintzberg, H. (1981), "Organizational Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review*, 59, pp. 103-116.
 42. Mitić, S., M. Nikolić, J. Jankov, J. Vukonjanski and E. Terek (2017), "The Impact of



- Information Technologies on Communication Satisfaction and Organizational Learning in Companies in Serbia,” *Computers in Human Behavior*, 76, pp. 87-101.
43. Mowday, R. T., L. M. Porter and R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
 44. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
 45. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
 46. Riccillo, S. C. and S. Trenholm (1983), “Predicting Managers? Choice of Influence Mode: The Effects of Interpersonal Trust and Worker Attributions on Managerial Tactics in a Simulated Organizational Setting,” *Western Journal of Speech Communication*, 47, pp. 323-339.
 47. Robbins, S. P. (1994), *Organisational Behaviour*, Prentice-Hall of India Pvt Ltd., New Delhi.
 48. Romm, C., N. Pliskin and R. Clarke (1997), “Virtual Communities and Society: Toward and Integrative Three Phase Model,” *International Journal of Information Management*, 17, pp. 261-270.
 49. Runhaar, P., J. Konermann and K. Sanders (2013), “Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering the Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader-Member Exchange,” *Teaching and Teacher Education*, 30, pp. 99-108.
 50. Schilit, W. K. (1987), “Upward Influence Activity in Strategic Decision Making: An Examination of Organizational Differences,” *Group and Organization Studies*, 12, pp. 343-368.
 51. Subramani, M. R. and N. Peddibhotla (2004), *Determinants of Helping Behaviors in Online Groups: A Conceptual Model*, Academy of Management Conference, New Orleans, LA.
 52. Waldron, V. R. (1991), “Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi-Functionality of Upward Maintenance Tactics,” *Communication Monographs*, 58, pp. 289-306.
 53. Waldron, V. R., M. D. Hunt and M. Dsilva (1993), “Towards a Threat Management Model of Upward Communication: A Study of Influence and Maintenance Tactics in the Leader-Member Dyad,” *Communication Studies*, 44, pp. 256-272.
 54. Waltz, C. F., O. Strickland and E. Lenz (1991), *Measurement in Nursing Research*, 2nd ed., Philadelphia: F. A. Davis.
 55. Wang, Y. and D. R. Fesenmaier (2004), Modeling Participation in an Online Travel Community, *Journal of Travel Research*, 42, pp. 261-270.
 56. Wheelless, L. R. (1978), “A Follow-Up Study of the Relationships among Trust,



- Disclosure, and Interpersonal Solidarity,” *Human Communication Research*, 4(2), pp. 143-157.
57. Wheelless, L. R. and J. Grotz (1976), “Conceptualization and Measurement of Reported Self-Disclosure,” *Human Communication Research*, 2(4), pp. 338-346.
58. Wheelless, L. R., R. Barraclough and R. Stewart (1983), “Compliance-Gaining and Power in Persuasion,” In R. Bostrom (Ed.), *Communication Yearbook 7* (pp. 105-145). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
59. Yildirim, O. (2014), “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 1095-1100.
60. Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

