

# 老闆、同事、下屬別再已讀我！回覆延遲對組織溝通與工作滿足影響之研究

黃瓊德

## 摘要

智慧型手機即時通訊App改變人類溝通方式，即時通訊App的使用功能大多皆具備「已讀」新功能，該功能產生「已讀不回」的新溝通現象，然而「已讀不回」因為人類思維、情感複雜性產生認知差距，易造成誤會解讀，也成為近幾年新傳播溝通現象。本研究透過文獻探討定義「已讀不回」為電腦中介傳播研究中的回覆延遲，運用非語言行為的違反預期理論探討，在組織溝通中「已讀不回」行為與溝通滿足和工作滿足之間的關係。研究結果分為「主管幹部層級」與「基層員工層級」作探討。研究結果發現當訊息傳遞者在組織中職位為主管幹部層級，「已讀不回」確實會影響溝通滿足與工作滿足，而溝通滿足具有中介效果；「違反預期期望」確實會調節已讀不回頻率與溝通滿足。

- ◎ 關鍵字：非語言線索、違反預期理論、線上回覆延遲、即時通訊App、組織傳播、溝通滿足、工作滿足
- ◎ 本文作者黃瓊德為交通大學傳播研究所碩士生。
- ◎ 聯絡方式：E-mail：sukilunatic@hotmail.com
- ◎ 收稿日期：2016/02/19 接受日期：2016/09/26

# **Coworkers, please don't ignore my messages. The effect of response latency on communication satisfaction and job satisfaction.**

Chiung-Te Huang

## **Abstract**

Smartphone App has changed human beings' communication. Most of the instant message Apps have similar new features – “messages seen”. This function generates a new term of communication phenomenon, which is known as “Ignoring read messages”. However, human beings' emotion and cognition are complex, “Ignoring read messages” may cause misunderstanding interpretation. Through a literature review of recent study of computer-mediated communication, I decided to define “Ignoring read messages” as “Response latency” in computer-mediated communication. Expectancy violation theory to be research structure, “Ignoring read messages” as the independent variable, I analyzed the effect between communication satisfaction and job satisfaction in organizational communication. The research divided the “management hierarchy” and “grass-roots employee”. The result shows that “Ignoring read messages” will effect communication satisfaction and job satisfaction. Moreover, communication satisfaction plays mediation role between IV and job satisfaction when message sender is grass-roots employee, and “individuals' Expectancy violation difference” moderates the effect between “Ignoring read messages” communication satisfaction.

⊙ Keywords: nonverbal cues, expectancy violation theory, response latency, App , organizational communication, communication satisfaction, job satisfaction

⊙ Chiung-Te Huang is a master student in the Institution of Communication Studies at National Chiao Tung University.

⊙ E-mail: [sukilunatic@hotmail.com](mailto:sukilunatic@hotmail.com)

⊙ Received: 2016/02/19 Accepted: 2016/09/26

## 壹、前言

隨著智慧型手機的普及，即時通訊App（application）改變了我們的溝通習慣。即時通訊App屬於電腦中介傳播（computer-mediated communication）媒介，讓人擁有與人面對面交談相同的體驗；不管是透過即時通訊App和家人、朋友聯繫感情，或是和上司、下屬或同事談論公事，儼然催生出新的溝通互動模式。隨著即時通訊服務由電腦跨足到智慧型手機應用程式，也引爆新一波的企業溝通與協同合作辦公革命。根據台灣業者互動資通所發布的「台灣千大企業行動即時通訊調查」顯示，當前的即時通訊軟體在企業內部被使用最多的是Line與Skype，比例高達六成（劉建宏，2014.07）。即時通訊App中以Line、What's app、Facebook Messenger與Skype在台灣滲透率最高，這些即時通訊程式的使用功能相似，和之前電腦即時通訊軟體相較之下都具備「已讀」新功能。

「已讀」功能是以人為本的出發點，當使用智慧型手機即時通訊軟體App進行人際溝通可以讓訊息傳遞者確定訊息已順利傳送出去，並且能夠確認訊息接收者已經收到自己的訊息，進而對於回覆產生期待。然而因為此功能而產生的「已讀不回」新傳播現象，隨著人類思維、情感的差異性、複雜性，容易在回覆時間觀念上產生認知差距，造成誤會或是錯誤解讀，也因此讓這項新功能的評價兩極，因此本研究發想來自於「已讀不回」新傳播現象。

「已讀」功能的出現，讓異步性（asynchronous）的概念再度重新定義。「已讀」功能讓訊息傳遞者能夠感知到訊息接收者接收並閱讀訊息後到回覆訊息之間的時間差距，因此「已讀不回」類似於電腦中介傳播研究中的回覆延遲（response latency）。回覆延遲在電腦中介傳播中可以被視為一項重要的非語言線索（nonverbal cues）。在過往回覆延遲在電腦網路、e-mail的實證研究證實，回覆延遲的時間長短、線上沉默（online silence）確實會對個人造成的影響（Bays, 1998; Kalman, Ravid, Raban, & Rafaeli, 2006; Tyler & Tang, 2003; Walther & Tidwell, 1995）。

過去文獻探究電腦中介傳播相關研究，發現使用者可藉著語言揭露想法、傳達自我情緒，或對照面對面與電腦中介媒介兩管道之探討（Tidwell & Walther, 2002），其中多探討溝通情境中的語言溝通，然而，非語言溝通相關探討仍然較少。近幾年

國內研究即時通訊軟體App中和人際關係的相關研究，多為探討對於親密關係的影響（林群頤，2013；許芷浩，2013），之中少有探討個人面臨即時通訊回覆延遲於組織傳播領域中的研究。本研究將過去電腦網路回覆延遲概念，帶入新科技領域中；並且將「已讀不回」的現象帶入組織傳播情境中探討。組織傳播研究中，「溝通滿足」和「工作滿足」存在密不可分的關係，因此本研究運用非語言行為理論探討個人於組織中「已讀不回」與「溝通滿足」和「工作滿足」間的因果關係，以及「溝通滿足」是否中介「已讀不回」與「工作滿足」之間的關係，除了對於非語言行為理論上具有貢獻，在實務上亦提供企業對於組織溝通、管理上實務的貢獻。

## 貳、文獻探討

傳播如同社會黏著劑，將組織中的各個元素連結，因此傳播成為組織建構的基礎（秦琍琍，2001）。Euske與Roberts（1987）認為，若沒有傳播，則不會有組織存在。因此，組織溝通（organizational communication）在組織傳播相關研究中亦備受重視。Yate與Orlikowski（1992）認為人與人之間的溝通，永遠是組織內互動的核心。組織內的成員能否順利溝通，是決定一個組織要能夠維持順利運轉的重要因素之一。良好的組織溝通，員工才能順利接收、傳遞訊息，達到符合企業期望的工作模式；一個企業若要成功達到目標，良好的內部溝通將是重要的關鍵。因此本研究則希望探討當即時通訊App作為組織間的溝通媒介，在不同的團體互動結構中，「已讀不回」新溝通現象和個人於組織中的溝通滿足的因果關係。

### 一、已讀不回作為非語言溝通中的回覆延遲

非語言溝通（Nonverbal communication）是在傳統的人際交往的重要渠道（Burgoon, Buller & Woodall, 1996）。一些非語言表達都包含在非語言溝通內，像是動作學（kinesics）、外貌、聲音、觸覺、人際距離學（proxemics）和時間學（chronemics）。關於人際距離學與時間學的研究，都表明了文化與社會規範指導著我們的非語言行為，以及我們的期望他人的行為（Kalman, Ravid, Raban, Rafaeli,

2006)。在人際溝通，說話行為中說話的時機（the time of speech）也是主要的非語言溝通之一。Chapple（1956）在說話的時機方面的研究發現，說話行為的幅度、頻率和總量、沉默的程度、回答停頓的長度，插嘴的次數、多人同時說話情形可以作為互動測量的指表（Chapple, 1956, as cited in Argyle, 1969 / 苗延威、張君玫譯，1998：92）。Moon（1999）在研究中探討過往研究，對於人際溝通研究結果顯示，回覆延遲（response latency）會以很多方式影響人對於他人的印象。例如，過長的對話停頓會減少的信任（Burgoon, Birk, & Pfau, 1990; Engstrom, 1994），產生受欺騙（deceit）的感受（DeTurck & Miller, 1985），以及產生負面個人的印象（Burgoon et al., 1990）。因此回覆延遲視亦是一種非語言溝通。

回覆延遲（response latency）隨著網路和科技的革新，被納入電腦中介傳播（Computer-mediated communication, CMC）的環境探討。電腦中介傳播相關研究中，缺乏非語言線索的電腦中介環境，這種現象相關理論眾多，Sproull與Kiesler（1986）認為，電腦中介下的傳播是一種缺乏社會情境線索（lack of social context cues）的溝通模式。雖然電腦中介傳播有利於超越時空限制即時交談，具備極佳便利性，可以隨時連線；然而電腦中介環境中，非語言線索的減少，導致交談雙方得利用有限線索傳達訊息及塑造印象，因此時間線索（chronemic cues）也就是語速線索在電腦中介傳播中扮演重要的角色，時間線索的差異甚至改變傳播者表現的喜好程度，或者是對於傳播訊息的急迫性（Walther & Tidwell, 1995）。時間線索是一種非語言的時間相關線索，例如訊息傳遞或回覆時停頓、沉默，因此本研究整理過往相關研究（參考表一），並探討與本研究的關聯。

表一呈現研究揭示了在電腦中介環境非語言線索研究下，回覆延遲可以視為線上溝通中的時間線索，並且指出回覆延遲導致交談雙方得利用有限線索傳達訊息及塑造印象，甚至因為過度解讀造成破滅感。透過即時通訊App溝通的「已讀不回」行為，則近似於回覆延遲的概念，以下則探討「已讀不回」與回覆延遲的關係。

即時通訊（Instant messaging, IM）最早是以電腦作為使用終端，隨科技的革新，行動終端平台亦開始開發即時通訊軟體App（application）應用程式。透過即時通訊App傳遞訊息時，溝通傳遞方式主要以手機鍵盤輸入文字，或錄製語音訊息傳遞，溝過程缺乏人際互動面對面溝通情境、表情與動作等非語言的線索，也因此讓回覆時

表一：電腦中介環境回覆延遲相關研究整理

Bays (1998)	探討網路聊天情境中的時間性，得出結論認為在這種同步CMC聊天模式中，參與者需要立即的回應，才能確保他們對話保持相關性。長時間的沒有訊息回覆和回覆延遲造成訊息沒有立即回應是不被接受的。
Tyler & Tang (2003)	探討了電子郵件 (e-mail) 傳播間的節奏關係，描述使用者在電子郵件通訊對回應的期望，發件人的期望在他預計接受自己傳遞訊息的回應時而產生。他們亦指出回覆延遲和沉默將會帶來破滅感 (breakdown perception)。
Panteli & Fineman (2005)	回顧了相關虛擬工作者 (virtual workers) 的文獻，發現當虛擬工作者沒有快速得到同事對話沉默的解釋，會感到沮喪；並比較苛刻的態度解釋沉默的同事其回覆延遲的意圖。並指出虛擬世界的沉默，可以輕易摧毀一個虛擬團體與關係。
Kalman, Ravid, Raban & Rafaeli (2006)	發現回應性 (Responsiveness) 和互動性 (interactivity) 之間存在非常緊密的連結，得不到回應 (Failure to respond) 則也是宣告互動性的失敗。並且發現CMC對話溝通時發現沒有反應和回覆延遲會擾亂溝通。

間成爲了在即時通訊時最重要的非語言線索。

即時通訊App出現不同於電腦即時訊息軟體的新功能－「已讀」功能，即發送訊息後得知對方是否已閱讀訊息的「已讀」功能。該功能打破過往Walther (2005) 所提出電腦中介傳播 (computer-mediated communication) 具有同步性 (synchronous) 與異步性 (asynchronous) 兩概念的疆界產生新的溝通形式。「已讀」功能使傳送訊息者可以得知接收訊息者收到訊息的時間，如同面對面確認對方已接收到訊息，讓異步性的概念再度翻新，讓異步性透明化 (林群頤，2013)。然而由「已讀」功能出現而產生的溝通新現象「已讀不回」讓這項新功能的評價兩極。

「已讀不回」是當訊息傳遞者透過即時通訊App傳遞訊息給訊息接收者，然而卻沒有收到回覆的訊息，因此本研究將之視爲回覆延遲的概念。過去實證研究證明組織中工作夥伴的回覆延遲的確會造成憤怒 (anger)、不耐煩 (impatience) 的情緒，

影響工作處理表現 (Blount & Janicik, 2001)。透過即時通訊App溝通由於缺乏語言的線索，回覆時間成爲重要的非語言線索，因爲人類情感和思維具有高度複雜性和差異性，可能因而產生不同標準的解讀，讓訊息傳遞者產生一種破滅感或是傷害。

### 三、違反預期理論於CMC溝通環境中

違反預期理論 (expectancy violation theory, EVT) 由Judee K. Burgoon (1988) 提出，作爲非語言行爲的一種理論，此理論是由互動適應理論發展而來，關注行動者如何適應他們行爲的過程。理論的雛型一開始是試圖解釋爲什麼有些私人空間 (private space) 受到侵犯時所產生的負面反應 (Griffin, 2006 / 陳柏安等人譯, 2006: 108)。EVT隨之後的發展廣泛運用於語言和非語言訊息的研究，也包含了不同的關係像是親密關係、友情關係、不同文化的傳播上 (Afifi & Metts, 1998; Bevan, Ang, Fearn, 2014)。隨著科技發展，違反預期理論也被應用到電腦中介傳播領域中，諸如上下文理解方式和回覆延遲的預期違反。Ramirez and Wang (2008) 發現，線上互動與面對面互動的資訊的交換確實可以用違反預期理論來解釋。Kalman and Rafaeli (2010) 探討線上回覆延遲在時間 (chronemic) 上的違反預期行爲，研究結果證實，CMC溝通環境中電子郵件使用者對於回覆延遲是敏感的，線上回覆延遲如傳統回覆延遲和沉默皆是一種非語言線索，回覆延遲違反了這些期望。

Burgoon和Hale (1988) 提出違反預期理論的三個核心概念爲：預期 (expectancy)、違反價值 (violation valence) 與傳播者回饋價值 (communicator reward valence)，該理論假設人們對於各種不同互動的下一步將如何發展，皆具有期望；人會透過期望去描繪和框架出與他人的互動，以及如何預期與他人互動、處理信息及行爲。當行爲脫離預期、超出了一般可接受的行爲範圍則會產生違反預期。

違反預期理論中的期望 (expectancies)，Burgoon和Walther (1990) 定義爲預期他人的傳播行爲的認知。期望 (expectancies) 包含了認知 (cognitive)、情感 (affective) 和意向構成要素 (conative components)，主要具備社會規範 (social norms) 以及對他人已知特殊性 (known idiosyncracies) 的功能。已知特殊性可解釋爲對他人根據本身與他人的熟悉程度、先前的關係而產生不同的期望。也就是說，與傳

播者的關係與情況會產生不同的標準，這樣的期望包含了評斷什麼行為是可能的、適當合宜的（Burgoon et al.,1988）。

違反預期理論中違反（violations）的意義，Burgoon和Le Poire（1993）定義為一種不確定性的刺激（provoking）情況。當傳播者的做出足夠讓接收者認知到的期望偏差（deviation），這種期望偏差超出社會規範的標準，或是接收者的忍受範圍。違反將會促使接受者喚醒（arousal），喚醒的過程會因為訊息接收者評估接收到的行為的差異，以及對於互動情況與行為所獲得的認知情感不同而改變，使得訊息接收者對於訊息或行為特質更加顯著，或是更重視、放大溝通中的一些細節（Burgoon et al., 1988）。

違反預期理論中的傳播者回饋價值（communicator reward valence）是根據回饋和互動加以判斷而建立。因為非語言線索的模糊性，違反預期理論對於違反現象有不同解釋時，傳播者的價值回饋就會影響違反現象的解讀；如何去評估價值回饋的高低，包含許多可能影響因素，大致包含了：傳播者的特質（communicator characteristics），例如：性別、年齡、個性；或關係特質（relational characteristics），例如：熟識程度（degree of acquaintance）、身分地位（status）、喜好程度（liking）、過往關係（relational history）；以及背景脈絡因素（contextual factors）（Burgoon et al., 1988）。Kalman et al.（2010）認為在CMC溝通環境中線上回覆延遲，影響因素複雜並且隨著不同情境有不同影響；並在研究結果顯示，回覆時間的長短確實會影響違反預期的高低。

本研究運用此理論概念，探討在組織中以即時通訊App作為媒介，於CMC溝通環境中面臨已讀不回的情況。根據違反預期理論預測假設，在組織中透過即時通訊App溝通時，當訊息傳遞者傳遞訊息給訊息接收者，訊息接收者接收到訊息但是卻回覆延遲，則會觸發訊息傳遞者期望偏差而造成違反預期期望的現象，期望是指個體預期在特定情況下會發生的狀況，當行為在可以忍受的範圍外就是違反期望。並假設個人對於訊息回覆時間的感知，確實會影響違反預期的高低。

## 四、組織中溝通滿足與工作滿足

### （一）溝通滿足

溝通滿足（communication satisfaction）指溝通過程得以達成正向溝通的期望值，並且和交談雙方未來關係的發展上呈正向相關（Hecht, 1978）。過往組織溝通相關研究學者皆認為許多因素都會影響溝通滿足，並認為溝通滿足是多重決定的概念。Mueller and Lee（2002）整理了許多溝通滿足相關研究，並認為溝通滿足決定的因素包含人際、組織情境。此外，溝通滿足和溝通行為、態度和其他溝通相關的變項（像是溝通情境、組織結構、理解過程、使用的媒介）存在互動的關係。

組織傳播中溝通滿足過往研究中最常被引用的莫過於 Downs and Hazen（1977）提出的概念，他們認為組織傳播中溝通滿足（communication satisfaction）需要多方面的探討，不能只單維（unidimensional）討論。因此他們的研究涵蓋資訊類型（information types）、過程元素（process elements）、溝通關係（communication relationships）及整體項目（global items）等四個面相。透過問卷調查，對六種不同組織的管理及專業人員施測，經因素分析及項目分析後，得到八個構面：一般組織展望（general organizational perspective）、個人回饋（personal feedback）、組織整合（organizational integration）、與上級溝通（communication with supervisors）、溝通氣候（communication climate）、水平與非正式溝通（horizontal and informal communication）、媒介品質（media quality）、與部屬溝通（communication with subordinates）。因此組織溝通中，即時通訊App作為溝通媒介透過不同溝通形式、溝通關係都會影響個人溝通滿足。

回顧組織溝通的分類類型，大致可以分成「正式溝通」與「非正式溝通」。「正式溝通」和「非正式溝通」的劃分有兩種界說，第一種是以例行（routine）與排定（scheduled），第二種是以傳播訊息的性質作為區分（鄭瑞城，1990：101）。「正式溝通」（formal communication）因為工作上的需要、為了達成組織目標所進行的溝通，它是產生於正式組織中的溝通管道（鄭瑞城，1990：101）。透過組織中的權威階層（hierarchy of authority），有計畫的訊息流動路線，貫穿整個正式的組

織。因為正式溝通是依循組織權威路線（line of authority），所以正式溝通可依流向不同分為四種溝通形式：下行溝通（downward communication）、上行溝通（upward communication）、平行溝通（horizontal communication）、斜行溝通（diagonal communication）（李元墩，1999）。

隨著科技與網路進步，CMC廣泛運用於組織溝通也成為組織中不可或缺的部分；在過往的研究中可以發現，CMC得以維持組織的結構，協調管理組織內部之間的關係。Santra & Giri（2009）認為即時通訊（Instant messaging, IM）作為組織傳播工具確實會影響組織溝通。本研究旨在探討當即時通訊APP作為組織內的溝通媒介，考慮不同的溝通形式下，訊息接收者「已讀不回」行為，將會違反訊息傳遞者對於訊息回覆的預期期望，影響訊息傳遞者於工作組織環境內的溝通滿足，以傳播訊息的性質作為區分，關注比較容易影響工作處理程序的「正式溝通」。

本研究主要探討已讀不回與組織中的溝通滿足的關係，因此，溝通滿足定義為交談過程中，共享意見歷經回饋，雙方達成正向溝通的程度，並包含與上司進行上行溝通、與下屬進行下行溝通以及與同事進行平行溝通三種關係較緊密的溝通形式。由於現代社會中，大多數的行業組織分工皆具有層級節制體系，個人在工作組織中各司其職，也因此存在不同的工作角色、工作職位。礙於基層員工於組織正式溝通中無「下行溝通」模式，本研究將以個人職位是基層員工或是主管幹部階級，分為兩組，分別探討不同職位層級「已讀不回」行為與「溝通滿足」的關係。基於組織溝通情境複雜，本研究將情境限制於「上班時間談論公事情境」，研究假設如下：

H1a: 若訊息傳遞者為主管層級，「已讀不回行為頻率」將和其「溝通滿足」呈現負相關。

H1b: 訊息傳遞者為基層員工層級，「已讀不回行為頻率」將和其「溝通滿足」呈現負相關。

基於違反預期理論所述違反預期現象，相對對於訊息回覆期望較高的人會比感受較低的人感受深刻，調節個人與組織中的溝通滿足。因此本研究假設個人能忍受已讀訊息不回時間長者相對於忍受已讀訊息不回時間短者，違反預期現象將更顯著；因此假設如下：

H2a: 訊息傳遞者為主管幹部層級，個人違反預期期望高低將調節「已讀不回」

與「溝通滿足」效果。

H2b：訊息傳遞者為基層員工層級，個人違反預期期望高低將調節「已讀不回」與「溝通滿足」效果。

## （二）工作滿足

工作滿足（Job Satisfaction）源於Hoppock（1935）在Job Satisfaction一書，Hoppock認為工作滿足是一種心理狀態整體性的單一概念，是指員工在心理與生理兩方面對工作環境因素的主觀滿足感受。有關工作滿足的定義甚多，一般可分為三類。分別是綜合性定義、期望差距、參考架構（顏加松，2005）。本研究採綜合性定義，即認為工作滿意是單一概念，重點在於描述工作者對其工作有關環境所抱持的一種態度，如同Kalleberg（1977）的定義，他認為工作滿意是指個人對於工作所抱持的一般性態度，為一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對整個工作形成集體滿意。

影響工作滿足所涉及的相關因素眾多且複雜，相關的研究中絕大多數是探討其前因與後果，Seashore and Taber（1975）兩位學者，研究滿足前因變項與後果變項並提出解釋相關模型，發現環境因素和個人因素會影響工作滿足。環境因素包含：工作環境（job environment）、組織內部環境（organization environment）、職業性質（occupation）、政經環境（political and economic environment）。而組織內部環境（organization environment）會受到組織氣候和組織規模等影響。Muchinsky（1977）在研究中探討國外諸多的研究結果（Downey, Hellriegel, Phelps, & Slocum, 1974；Johannesson, 1973；LaFollette & Sims, 1975）顯示組織溝通氣候和工作滿足存在相互影響的關係。Muchinsky（1977）自身研究結果亦顯示組織溝通和工作滿足存在高度相關，並且在測量上會受到相同的變項影響。根據過往的研究，溝通滿足和工作滿足之間的關係確實存在，組織溝通可以預測工作滿足，而組織中組織溝通流暢，將會讓組織擁有較佳的組織氣候。因此本研究關注「已讀不回」透過個人在工作場域中的溝通滿足作為中介變項，影響工作滿足；基於組織溝通情境複雜，本研究將情境限制於「上班時間談論公事情境」，提出下面假設：

H3a：訊息傳遞者為主管幹部層級，「溝通滿足」將和其「工作滿足」呈現正相關。

H3b：訊息傳遞者為基層員工層級，假設「溝通滿足」將和其「工作滿足」呈現正相關。

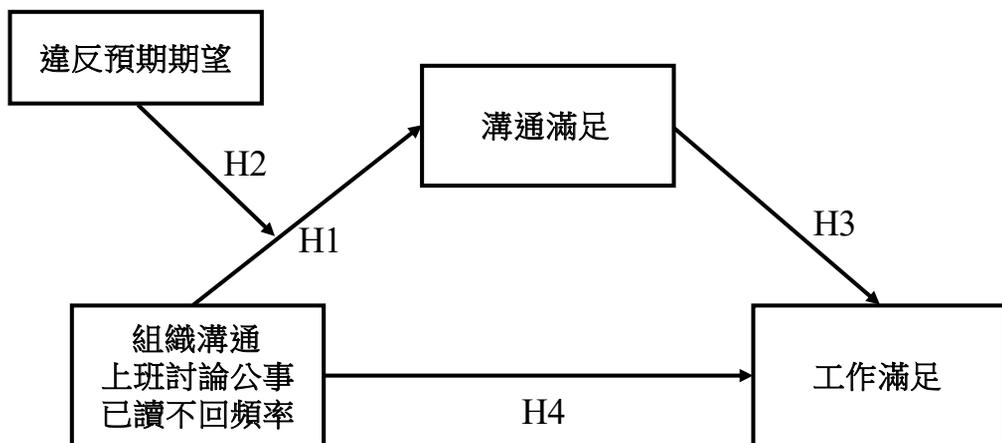
H4a：訊息傳遞者為主管幹部層級，在上班時間談論公事，已讀不回行為頻率將和其「工作滿足」呈現負相關，「溝通滿足」具有中介效果。

H4b：訊息傳遞者為基層員工層級，在上班時間談論公事，假設已讀不回行為頻率將和其「工作滿足」呈現負相關，「溝通滿足」具有中介效果。

## 七、研究架構圖

本研究架構圖如下：

圖一：研究架構圖



## 參、研究方法

### 一、問卷樣本

本研究主要探討即時通訊App的「已讀不回」功能是否會對個人在組織溝通中透過「溝通滿足」中介影響「工作滿足」，因此本研究以目前有正職工作族群為樣本。

本研究透過台大 PTT 實業坊 (telnet://ptt.cc) 相關議題的看板 (職業板、科技工作版、薪水板、手機板等等……) 發放問卷收集各種職業的樣本作為主要研究樣本，時間從 2016年6月18日起至2016年6月25日止。

本研究總共發放了382份問卷，因為本研究主要研究工中組織中使用即時通訊App「已讀不回」和個人組織溝通、工作滿足間的影響，因此篩選掉沒有上下司關係存在的學生族群與沒有使用即時通訊App溝通者，有效問卷總計為267份。

## 二、問卷設計

本研究使用問卷調查法，使用SuveryMonkey製作問卷。為了提高問卷回收數目，本研究在問卷前後皆註明可參加抽獎，並表明此問卷乃學術問卷，資料不但匿名並僅做學術使用。

在問卷設計上主要包括四大部分：第一部分為基本工作狀況與即時通訊App使用情況調查，第二部分個人在組織溝通中，能夠忍受已讀不回多久、使用即時通訊軟體面臨App「已讀不回」行為；第三部分為溝通滿足量表；第四部分為工作滿足量表，第五部分為受測者個人基本資料。

## 三、變項測量與工具

個人於組織中隨著職位不同，則有不同的組織溝通模式，也因而會有不同的心理反應。本研究將研究問卷經過邏輯設計，加以區分個人職位是基層員工或是主管幹部階級，實為兩份問卷。假設受試者為主管幹部階級則在問答部分將會詢問和「上司」、「同事」、「部屬」溝通情形，受試者為基層員工則只會詢問和「上司」、「同事」的溝通情形。由於不同職業類別職位有所不同，因此問卷透過詢問在工作組織中是否有下屬作為區分依據，選擇下屬人數為0人則為基層員工層級，選擇下屬人數為1人以上則定義為主管幹部層級。

### （一）自變項－已讀不回行爲

「已讀不回」爲本研究的自變項，透過測量個人在組織溝通中使用即時通訊軟體 App 面臨「已讀不回」的行爲頻率，探討個人在組織內和不同角色談論公事面臨「已讀不回」的溝通情形。訊息接收者角色不同分爲「上司」、「同事」、「下屬」等子構面。主管幹部層級共有3題，基層員工因爲沒有「下屬」題項，共有3題。透過 Likert 之七點量表，從「幾乎沒有」、「很少」、「有時」、「偶爾」、「常常」、「經常」、「總是」等七程度作答，測量已讀不回的行爲情況。

在受試者爲主管幹部階層級在此構面平均值 ( $M$ ) 爲2.432，標準差 ( $SD$ ) 爲1.08；受試者爲基層員工層級在此構面其平均值 ( $M$ ) 爲2.24，標準差 ( $SD$ ) 爲1.01，可以得知受訪者於組織中面臨已讀不回情況頻率偏低。本研究對此量表進行信度檢測後，此構面主管幹部階層級量表 Cronbach's alpha 爲0.81；基層員工層級量表 Cronbach's alpha 值爲0.67，雖然基層員工信度較低，但仍大於0.6，顯示本題目具一定信度。

### （二）中介變項－溝通滿足

溝通滿足構面，本研究組織溝通滿足量表以 Down & Hazen (1977) 所建構溝通滿足問卷 (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ) 爲主，並參考李元墩 & 蔡文淵 (1997)、陳俊元 (2006) 之研究問卷相關問題以修改編製而成。主管幹部層級將有「與上司溝通」、「與同事溝通」、「與下屬溝通」三個子構面，每個構面5題，共計15題。基層員工則沒有「與下屬溝通」子構面，每個構面5題，共計9題。衡量方式皆是採取 Likert 七點量表，從「非常不同意」、「不同意」、「無所謂同不同意」、「同意」、「非常同意」等五程度作答。目的在測量公司內部組織溝通有關於組織理念溝通、與直接主管溝通、下屬溝通、同事溝通的情形及其可能影響與看法。如附錄一。

本研究對此量表進行信度檢測後，在受試者爲主管幹部階層級，其 Cronbach's alpha 值爲0.85。基層員工層級題目則缺少「下屬」題項5題，其 Cronbach's alpha 值爲

0.84，顯示本題目具高信度。

### （三）依變項－工作滿足

本研究對於工作滿足感的定義即是個人對於工作滿足的感受或是情感反應，以綜合性的定義將工作滿足的概念當作解釋。本研究採用由Weiss、Davis、England及Lofquist（1967）等人編制而成的明尼蘇達滿意度量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ）短題本，並參考呂紹榮（2005）、陳俊元（2005）研究問卷加以修改編製，共計15題，目的在測量個人在公司內部工作滿足有關於一般滿足、內在滿足情形及其可能影響與看法。衡量方式採取Likert七點量表，從「非常不同意」、「不同意」、「無所謂同不同意」、「同意」、「非常同意」等五程度作答。

本研究對此量表進行信度檢測後，在受試者為主管幹部階層級，其 Cronbach's alpha值為0.93，基層員工層級題目則缺少「下屬」題項5題，其 Cronbach's alpha值為0.91，顯示本題目具高信度。

### （四）調節變項－個人已讀不回違反預期心理高低

根據違反預期理論，過往Kalman（2010）等人研究中假設，在CMC環境中，以email傳遞訊息，回覆的時間延遲較常確實會造成更明顯的違反預期感受。本研究，在違反預期心理調節變項的測量，問卷設計問項中，先詢問受試者：「當於組織傳播中，同事、上司、下屬已讀訊息多久不回覆，會讓你感到困擾？」回答選項由短時間到長時間分為：一秒、三秒、五秒、三十秒、一分鐘、三分鐘、五分鐘、三十分鐘、一小時、三小時、十二小時、一天、一個星期、一個月等名目變項。透過此問項測得的結果再與前述自變項已讀不回頻率比對，將基層員工層級與主管幹部層級受試者，再經過虛擬變項編碼分為四組，驗證調節假設：「忍受已讀不回時間短×受已讀頻率高」、「忍受已讀不回時間短×受已讀頻率低」、「忍受已讀不回時間長×受已讀頻率高」、「忍受已讀不回時間長×受已讀頻率低」。詳細可參閱表二與表三。

主管幹部層級組別中，本研究將樣本以忍受已讀不回時間回答數據平均值8.73為

中間值，本研究認為平均值為本次抽查樣本中的忍受程度中心點，雖然選項為名目尺度變數但確實有呈現時間長短上的差異，因此以連續變數來處理，是為將受試者在忍受回覆訊息的程度高低分為兩組，將低於平均值8.73，也就是「五分鐘」以前選項受試者，將歸為忍受已讀不回時間短，高於平均值8.73，也就是「三十分鐘」以後選項受試者，將歸為忍受已讀不回時間長，以此進行後續分析。自變項已讀不回頻率以平均值2.43為中間值，將低於2.43的數值分類為受已讀頻率低，高於2.43分為受已讀頻率高，分為四組。如表二。

表二：主管幹部層級分組人數

		受已讀不回頻率	
		高	低
忍受 已讀不回時間	長	(1) 16人	(2) 32人
	短	(3) 21人	(4) 37人

基層員工層級組別中，本研究以忍受已讀不回時間回答數據平均值8.13為中間值，本研究認為平均值為本次抽查樣本中的忍受程度中心點，雖然選項為名目尺度變數但確實有呈現時間長短上的差異，因此以連續變數來處理，是為將受試者在忍受回覆訊息的程度高低分為兩組，將低於8.13的數值分類為情感需求低，也就是選擇「五分鐘」以前選項受試者，將歸為忍受已讀不回時間短，高於平均值8.13，也就是選擇「三十分鐘」選項受試者，將歸為為忍受已讀不回時間長，以此進行後續分析。自變項已讀不回頻率以平均值2.24為中間值，將低於2.24的數值分類為受已讀頻率低，高於2.24分為受已讀頻率高，分為四組。如表三。

表三：基層員工層級分組人數

		受已讀不回頻率	
		高	低
忍受 已讀不回時間	長	(1) 29人	(2) 47人
	短	(3) 31人	(4) 59人

## 肆、研究結果

### 一、樣本描述性分析

根據267份有效問卷數據顯示，性別變項上，男性受訪者為118人，佔44%；女性受訪者為150人，佔了56%。受試者年齡分布由21歲到60歲，以21-30歲受訪者居多有140人，佔52.2%。本研究透過網路隨機發放問，職業類型大多教育服務業為主，比例分別各佔全體的25.5%，其次是科學技術及專業技術服務業，比例各佔全體10.9%，接著為資訊及通訊傳播業，比例佔全體9.7%。在教育程度上，以大專院校與研究所以上居多，各佔66.7%和28.8%。服務年資以在現任公司服務1至5年為最多，比例佔全體71.5%。詳見表四。

表四：描述性統計

	人數	百分比%
<b>性別</b>		
男性	102	38.2
女性	165	61.8
<b>學歷</b>		
國中(含)以下	1	0.4
高中職	11	4.1
大專院校(含專科)	178	66.7
研究所(含)以上	77	28.8
<b>職業</b>		
農、林、漁、牧、礦業及土石採取業	2	0.7
用水供應及污染整治業	2	0.7
製造業	33	12.4
電力及燃氣供應業	1	0.4
營造業	2	0.7
批發及零售業	12	4.5
運輸及倉儲業	2	0.7
住宿及餐飲業	9	3.4
資訊及通訊傳播業	26	9.7
傳播業	14	5.2
金融及保險業	12	4.5
支援服務業	12	4.5
科學技術及專業技術服務業	29	10.9
公共行政及國防業	4	1.5
醫療保健及社會工作服務業	18	6.7
藝術、娛樂及休閒服務業	21	7.9

教育服務業	68	25.5
其他	0	0
<b>在目前公司服務年資</b>		
1~5年	191	71.5
6~10年	37	13.9
11~15年	22	8.2
16~20年	7	2.6
21~25年	6	2.2
26~30年	4	1.5
<b>年齡</b>		
16歲以下	1	0.4
16-20歲	4	1.5
21-25歲	85	31.8
26-30歲	84	31.5
31-35歲	43	16.1
36-40歲	25	9.4
41-45歲	7	2.6
46-50歲	9	3.4
51-55歲	7	2.6
55-60歲	2	.7

本研究將受訪者在組織中的職位差異將受試者分為兩組來探討，問卷經過邏輯設計，加以區分個人於組織中職位是基層員工與主管幹部階級。由於不同職業類別職位有所不同，因此問卷透過詢問在工作組織中是否有下屬作為區分依據，選擇下屬人數為0人則為基層員工（59.6%），選擇下屬人數為1人以上則定義為主管幹部層級（40.4%），詳細可參閱圖表五。

表五：主管幹部與基層員工層級人數與百分比

	人數	百分比	有效的百分比
主管幹部層級	108	40.4	40.4
基層員工層級	159	59.6	59.6
總計	267	100.0	100.0

## 二、假設檢定結果

### (一) 相關分析

根據研究假設，在上班時間談論公事，研究中的自變項為面臨已讀不回頻率，中介變項為溝通滿足，以及依變項為工作滿足。本研究將受試者分為主管幹部層級、基層員工層級。假設檢定首先針對研究假設，各個變項之間的關係運用Pearson相關係數分析這些變項間的相關程度。

主管幹部層級訊息傳遞者在組織溝通中，在上班時間使用即時通訊App談論公事，面臨訊息接收者「已讀不回」頻率和「溝通滿足」呈現負相關，然而 $p$ 值為未顯著水準，代表自變項對依變項的解釋力並不具有統計意義。再者，溝通滿足與工作滿足呈現正相關， $p$ 值達到顯著水準 ( $p < .01$ )，因此可以得知受試者為主管幹部層級溝通滿足確實會影響工作滿足。所有自變項與依變項的關係請見下表六、表七。

表六：談論公事已讀不回頻率對溝通滿足相關分析結果

	主管幹部層級	基層員工層級
	溝通滿足	
已讀不回	-.29**	-.11

\* $p < .05$  (相關) \*\*  $p < .01$  (顯著相關) \*\*\*  $p < .001$  (極顯著相關)

表七：溝通滿足與工作滿足相關分析結果

	主管幹部層級	基層員工層級
	工作滿足	
溝通滿足	.71**	.68**

\* $p < .05$  (相關) \*\*  $p < .01$  (顯著相關) \*\*\*  $p < .001$  (極顯著相關)

## (二) 調節變項之檢定—個人已讀不回違反預期心理高低

本研究使用變異數分析 (One Way ANOVA) 檢驗獨立樣本之單因子變異數，以考驗本研究H2a和H2b假設。

結果顯示，「主管幹部層級」組別中，統計分析結果並無顯著差異的存在 ( $F = 2.16, p = .145, p > .05$ )，故假設H2a成立。詳細如表八。換句話說，在「主管幹部層級」組別中違反預期的高低確實會影響已讀不回對溝通滿足效果。

表八：「主管幹部」違反預期對工作滿足與工作滿足之調節分析

	Sum of Squares	df	Mean Square	<i>F</i>	<i>p</i> 值
組間	8.99	3	3.00	3.98	.01
組內	76.74	102	0.75		
總和	85.73	105			

同理，亦使用變異數分析 (One-Way ANOVA) 檢驗H2b可得到表九之結果，示結果無顯著差異 ( $F = 0.22, p = 0.88, p > .05$ )，因此不支持假設。換句話說，在「基層員工層級」組別中違反預期的高低確實不會影響已讀不回對溝通滿足效果。

表九：「基層員工」違反預期對工作滿足與工作滿足之調節分析

	Sum of Squares	df	Mean Square	<i>F</i>	<i>p</i> 值
組間	0.52	3	0.17	0.22	.88
組內	120.27	154	0.78		
總和	120.79	157			

### (三) 路徑分析

本研究使用Process路徑分析，驗證假設H3a、H3b、H4a、H4b，檢視當溝通情境為上班時間談論公事，「已讀不回」為自變項、「溝通滿足」為中介變項、「工作滿足」為依變項的因果關係，檢驗溝通滿足在其中扮演中介變項的角色。

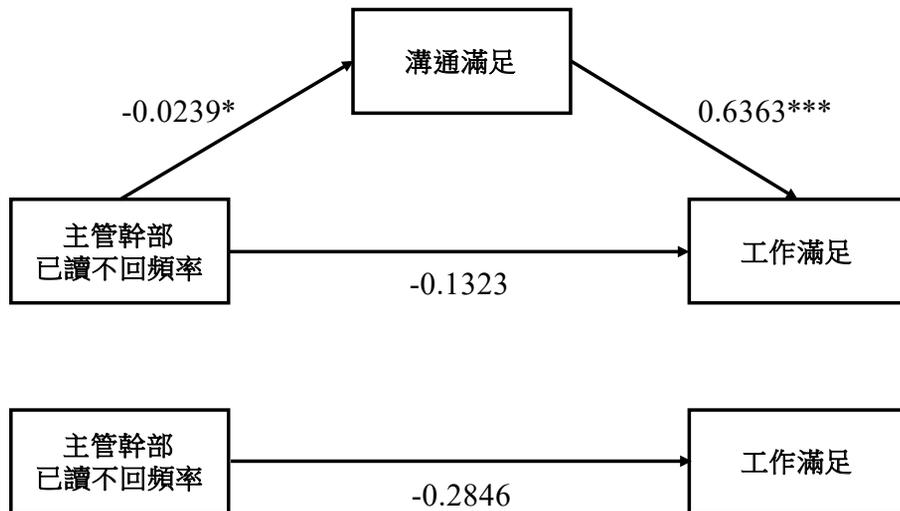
本研究採用拔靴法（bootstrapping）進行中介效果之檢定。首先，當個人職業層級為主管幹部情境，分析「已讀不回→工作滿足」路徑之中介效果如表十及圖二所示：

表十：「主管幹部」已讀不回對工作滿足與工作滿足之中介分析

	$\beta$	SE	$p$	CI(LL)	CI(UL)
已讀不回→溝通滿足	-.02*	.11	.02*		
溝通滿足→工作滿足	.64***	.08	.000***		
總效果	-0.28*	.07	.000***		
直接效果	-.13	.06	.06		
間接效果	-.15	.06		-0.29	-.04
整體模式		$R^2=.52$	$F=54.548$	$p=.000$	

\* $p < .05$  (相關) \*\*  $p < .01$  (顯著相關) \*\*\*  $p < .001$  (極顯著相關)

圖二：「主管幹部」溝通滿足在「已讀不回→工作滿足」中介效果



首先，「溝通滿足」與「工作滿足」路徑分析呈現 ( $\beta = .64, p < .001$ ) 顯著正相關，假設H3a成立。另外，進一步驗證中介效果，根據拔靴法分析所示，中介分析中「已讀不回→工作滿足」總效果 ( $\beta = -.28, SE = .07, p < .01$ ) 呈顯著，然而直接效果 ( $\beta = -.13, SE = 0.07, p < .05$ ) 不顯著，假設H4a成立。由此可知，在上班時間談論公事，溝通滿足在「已讀不回→工作滿足」之路徑俱備中介效果。

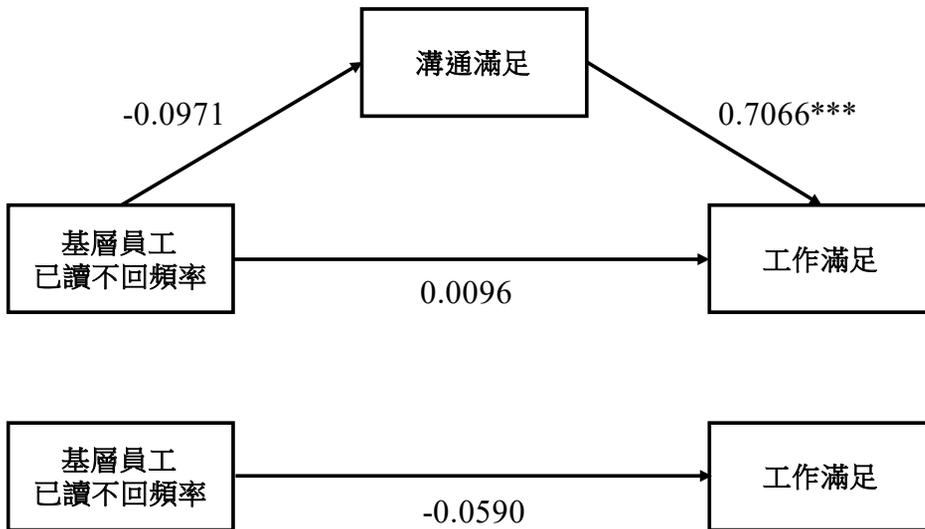
再者，當個人為基層員工情境，分析「已讀不回→工作滿足」路徑之中介效果如表十一及圖三所示：

表十一：「基層員工」已讀不回對工作滿足與工作滿足之中介分析

	$\beta$	SE	$p$	CI(LL)	CI(UL)
已讀不回→溝通滿足	-.10	.07	.16		
溝通滿足→工作滿足	.71***	.07	.000***		
總效果	-.06	.07	.41		
直接效果	.01	.06	.86		
間接效果	-.07	.06		-.18	.04
整體模式		$R^2=0.46$	$F=54.19$	$p=.000$	

\* $p < .05$  (相關) \*\* $p < .01$  (顯著相關) \*\*\* $p < .001$  (極顯著相關)

圖三：「基層員工」溝通滿足在「已讀不回→工作滿足」中介效果



首先，「溝通滿足」與「工作滿足」路徑分析呈現 ( $\beta = .71, p < .001$ ) 顯著正相關，假設H3b成立。另外，進一步驗證中介效果，根據拔靴法分析所示，基層員工層級組別，中介分析中「已讀不回→工作滿足」總效果 ( $\beta = -.06, SE = .07, p > .05$ ) 呈不顯著，直接效果 ( $\beta = .01, SE = .05, p > .05$ ) 亦呈不顯著，由此可知，在上班時間談論公事，溝通滿足在「已讀不回→工作滿足」之路徑不俱備中介效果。

#### (四) 假設檢定

根據上述假設檢驗，一共有 4 假設成立，3 個假設不成立，如表十二所示。

表十二：假設檢定總整理

假設	成立與否
H1a：訊息傳遞者為主管幹部層級，在上班時間談論公事，假設「已讀不回行為頻率」將和個人「溝通滿足」呈現負相關。	成立
H1b：訊息傳遞者為基層員工層級，在上班時間談論公事，假設「已讀不回行為頻率」將和個人「溝通滿足」呈現負相關。	不成立
H2a：訊息傳遞者為主管幹部層級，個人違反預期期望高低將調節「已讀不回」與「溝通滿足」效果。	成立
H2b：訊息傳遞者為基層員工層級，個人違反預期期望高低將調節「已讀不回」與「溝通滿足」效果。	不成立
H3a：訊息傳遞者為主管幹部層級，在上班時間談論公事，假設「溝通滿足」將和個人「工作滿足」呈現正相關。	成立
H3b：訊息傳遞者為基層員工層級，在上班時間談論公事，假設「溝通滿足」將和個人「工作滿足」呈現正相關。	成立
H4a：訊息傳遞者為主管幹部層級，在上班時間談論公事，假設已讀不回行為頻率將和個人「工作滿足」呈現負相關，「溝通滿足」具有中介效果。	成立
H4b：訊息傳遞者為基層員工層級，在上班時間談論公事，假設已讀不回行為頻率將和個人「工作滿足」呈現負相關，「溝通滿足」具有中介效果。	不成立

## 伍、結論與討論

### 一、研究討論

本研究以違反預期理論預測工作組織中「已讀不回」現象，探討與「溝通滿足」、「工作滿足」三者之間的因果關係，並加上探討違反預期的高低是否會調節「已讀不回」與「溝通滿足」效果。由於組織中工作層級職位不同將會有不同溝通模式，因而將受試者分為兩組。研究結果證明因個人在工作職位、層級角色不同而對於已讀不回產生不同的預期、評估違反的標準，而讓「已讀不回」與「溝通滿足」、「工作滿足」存在不同的因果關係。這樣的結果可以根據違反預期理論以及主管與部

屬交換關係理論（Leader-Member Exchange Theory, LMX）獲得解釋。

### （一）已讀不回確實影響溝通滿足與工作滿足。

當訊息接收者為主管幹部層級情況下，「即時通訊App已讀不回頻率」和「溝通滿足」、「工作滿足」確實存在顯著關係。本研究結果證明當訊息接收者為主管幹部層級（即工作組織中有下屬者），「溝通滿足」在「已讀不回→溝通滿足」路徑中具有中介效果。換句話說，「已讀不回」是否影響「工作滿足」，是因為「溝通滿足」受到影響才具有效果。然而，當訊息傳遞者在組織中工作職位為基層員工層級的情況，在訊息接收者為基層員工層級情況，「即時通訊App已讀不回頻率」和「溝通滿足」、「工作滿足」未存在顯著關係。也就是說當傳遞者為基層員工層級，「已讀不回」並不會訊息傳遞者的預期遭受違反，不會影響「溝通滿足」與「工作滿足」。再者，

本研究發現當個人與組織中職位為基層員工層級，在組織溝通中並不在意「已讀不回」現象。這樣的結果可以從違反預期理論和主管與部屬交換理論獲得解釋。主管與部屬交換關係理論由Graen和Cashman於1975年提出，認為組織的目標是透過組織中各種不同的工作角色達成，而組織成員在工作團體中扮演何種角色，則是由他與其領導者之間的人際交換關係（interpersonal exchange relationship）來決定，他們從社會交換理論的範圍中，提出一種特別的交換形式，稱之為主管與部屬交換關係（Leader-Member Exchange Theory, LMX）。LMX因為描述垂直關係的相互影響，因此又稱為「垂直雙鏈理論」（vertical dyad linkage theory）；該理論主要描述組織中管理者和個別下屬角色形成的過程（Graen et al., 1975）。

領導和成員交換關係的形成是一個隨著時間的演變而發展變化的過程。LMX隨著時間的研究發展，領導與下屬的雙向關係，發展過程要經歷三個階段（Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991），第一階段是：相互測試階段，領導者與下屬互相評量對方的行動、態度和可交換的資源，而且建立雙方預期的角色。進入第二階段，彼此關係也經過精練、相互信任，建立忠誠和尊嚴；前兩階段上司與部屬建立的關係，仍是以自身利益（self-interest）為考慮重點。最後進入成熟階段之後，從自

利轉變成互利，建立起高質的交換關係和目標的承諾（Bauer & Green, 1996）。

主管幹部層級在組織中已是領導者角色，相對來說在公司已經擁有相當的地位和較穩定的溝通、人際關係，而在比較組織環境中較高階級，通常需要交派工作事項，因此「已讀不回」行為對於主管幹部層級來說會產生明顯的違反預期，甚至加以放大，接受者會解讀訊息以及行為為負面違反。基層員工層級在組織人際關係中發展可能尚未穩定，加上組織環境中位階較低，在工作上承辦或是聯絡上級與同事交代之作業面臨已讀則當作為閱讀過訊息，亦不會對於工作滿足有所影響。

## （二）個人違反預期的差異與溝通滿足的探討

本研究旨在探討「已讀不回」對於「溝通滿足」、「工作滿足」之間的關係，亦將依循過去過往使用違反預期理論探討回覆延遲相關研究（Kalman et al., 2006; 2010），基於違反預期理論所述違反預期現象，相對對於訊息回覆期望較高的人會比感受較低的人感受深刻，調節個人與組織中的溝通滿足。研究架設驗證，發現H2a假設顯著，換句話說，「主管幹部層級」組別違反預期的低高確實會影響溝通滿足。另外，於變異數分析（One-Way ANOVA）檢驗在調節變項後，本研究亦進一步進行事後多重比較（Post hoc），採Scheffe法驗證，發現違反預期最高組（3）「忍受已讀不回時間短×受已讀頻率高」與違反預期最低組（2）「忍受已讀不回時間長×受已讀頻率低」（ $p = .03$ ）呈現顯著的差異，因此證實違反預期會影響。可以詳閱附錄中表十三。

然而，H2b假設不顯著，換句話說，「基層員工層級」組別違反預期的低高確實不會影響已讀不回對溝通滿足效果。這樣的結果與上面討論相同，本研究推論，基層員工層級在組織人際關係中發展可能尚未穩定，加上組織環境中位階較低，在工作上承辦或是聯絡上級與同事交代之作業面臨已讀則當作為閱讀過訊息。

## （三）以研究結果給予組織企業建議

最後以此研究結果建議，未來組織企業以即時訊息App作為組織間溝通模式，在

組織關係建立時，應該要盡量避免「已讀不回」，進而達成良好的溝通，讓員工維持較高的工作滿足。

## 二、研究限制與未來建議

由於人力、物力與時間上的限制，本研究主要以非隨機抽樣的網路上自填問卷為主，沒有完備的抽樣架構（李政忠，2004）。網路問卷發放以台大PTT實業坊職業相關平台為主，因此無法收集到未使用PTT平台的樣本，職業中也以教育服務業、科學技術及專業技術服務業為主，樣本年齡上大多集中於21-30歲為主要族群，占約五成之多，因此造成樣本代表性上受到限制，不能涵蓋所有職業在組織中使用即時通訊軟體App通訊情況，外部效度不足。因此，往後研究在研究資源充分下，增加樣本數量與類型，完成更具信度與效度的研究結果。

在問卷設計的部分「即時通訊App已讀不回頻率構面」採用頻率測量，並沒有建立更精確的量表，而「溝通滿足構面」和「工作滿足構面」皆採用國外學者量表，並參考國內學者研究引用加以修正，因此問卷設計結構、問卷設計的問題可能還有改進的空間，建議後續研究可以將「即時通訊App已讀不回頻率構面」設計建立量表，更完整的分析「即時通訊App已讀不回」的情況以及面對訊息已讀不回的心理反應。而本研究為初探性質，檢測「已讀不回」作為變項，影響了溝通滿足，進而影響了工作滿足，雖獲得結果；然而亦可能過度擴大了「已讀不回」的影響力，建議後續研究尋找更適當的研究方法。

根據本研究統計數據結果發現，在「即時通訊App已讀不回頻率構面」統計結果顯示樣本面臨已讀不回行為頻率偏低。不論是主管幹部層級樣本在組織溝通過程中面臨已讀不回頻率平均數（ $2.43 < 3.5$ ），或是基層員工層級樣本在組織溝通過程中面臨已讀不回頻率平均數（ $2.24 < 3.5$ ）都呈現偏低；換句話說皆很少面臨已讀不回的情況，缺乏在工作組織中面臨已讀不回頻率較高的樣本，基層員工組自變項信度也偏低，皆可能為部分假設驗證結果不顯著原因之一。此外，因為時間與空間的限制，本研究並沒有採用實驗法控制組織溝通情境的多樣性，因此建議以後先以實驗法控制情境，或許能進行更深入的探討。

本研究研究結果顯示，在主管幹部層級，組織人際關係中發展穩定，並且呈現因此對於「已讀不回」情況產生預期違反較為強烈。另外，受到違反預期期望調節的結果，忍受訊息已讀不回低者（違反預期高）又比忍受訊息已讀不回高（違反預期低）影響溝通滿足更為明顯，以違反預期理論解釋，違反預期高者有更強烈的違反心理。建議往後研究可以以「個人特質理論」研究不同人格特質面對同事間「已讀不回」對於組織中溝通滿足、工作滿足加以研究。亦可以探討個人不同的人際關係親密程度對於「已讀不回」是否造成不同的違反預期。另外，本研究發現當訊息傳遞者為主管幹部層級，訊息接收者為「下屬」，也就是「下行溝通」時關係相關係數甚至為正向（0.093），和其他溝通形式呈現負相關大有不同，建議以後研究可針對這一部分進行更詳細的探討。

## 參考書目

- 李元墩（1999）。〈組織溝通研究之回顧與展望〉。《中華管理評論》，5：121-131。
- 李元墩、蔡文淵（1997）。〈台灣企業員工溝通滿足量表建構之研究〉。《國立成功大學學報:人文—社會篇》，33：257-283。
- 李政忠（2004）。〈網路調查所面臨的問題與解決建議〉。《資訊社會研究》，6：1-24。
- 呂紹榮（2005）。《員工工作滿足組織承諾與變革認知對組織變革態度之相關性研究—以中鋼公司為例》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 林群頤（2013）。〈已讀未回？戀愛關係中的線上回覆延遲—以智慧型手機即時通訊APP為例〉。《台灣資訊社會研究學會年會暨學術研討會》。
- 秦琍琍（2001）。〈組織傳播—源起，發展與在臺灣之現況〉。《新聞學研究》，63：137-162。
- 許芷浩（2013）。《智慧型手機、智慧型戀愛？—探討智慧型手機應用程式在親密關係溝通中扮演之角色》。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 陳俊元（2006）。《組織變革認知，組織溝通，工作滿足與組織承諾之研究：以台糖公司為例》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳柏安、林宜藥、陳蓉萱譯（2006）。《傳播理論》。台北市：五南。(原書 Emory A. Griffin.[1997]. A First Look at Communication.)
- 陳淑珠、郭欣春、曾慧琦譯（1995）。《組織傳播》台北市：五南（原書 Miller, K.[1995]. Organizational communication: Approaches and processes. USA: Thomson.), 42-46.
- 鄭瑞城（1983）。《組織傳播》。台北市：三民。
- 劉建宏（2014.07.17）。〈忘掉PC，用即時通訊軟體辦公事吧！〉。《數位時代》。上網日期：2014年12月04日，取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/33068>
- 顏加松（2005）。《數位時代新聞人員工作滿足感：科技使用、組織溝通與工作壓

力之分析》國立中正大學電訊傳播所碩士論文。

- Afifi, W. A., & Burgoon, J. K. (2000). The impact of violations on uncertainty and the consequences for attractiveness. *Human Communication Research, 26*(2), 203-233. doi: 10.1111/j.1468-2958.2000.tb00756.x
- Afifi, W. A., & Metts, S. (1998). Characteristics and consequences of expectation violations in close relationships. *Journal of Social and Personal Relationships, 15*(3), 365-392. doi: 10.1177/0265407598153004
- Avrahami, D., & Hudson, S. E. (2006). Communication characteristics of instant messaging: effects and predictions of interpersonal relationships. Paper presented at the Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1538-1567. doi: 10.2307/257068
- Bays, H. (1998). Framing and face in Internet exchanges: A socio-cognitive approach. *Linguistik online, 1*(1), 1-11.
- Bevan, J. L., Ang, P. C., & Fearn, J. B. (2014). Being unfriended on Facebook: An application of Expectancy Violation Theory. *Computers in Human Behavior, 33*, 171-178. doi: 10.1016/j.chb.2014.01.029
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of management review, 26*(4), 566-585.
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Woodall, W. G. (1996). Nonverbal communication: The unspoken dialogue.
- Burgoon, J. K., & POIRE, L. (1993). Effects of communication expectancies, actual communication, and expectancy disconfirmation on evaluations of communicators and their communication behavior. *Human Communication Research, 20*(1), 67-96. doi: 10.1111/j.1468-2958.1993.tb00316.x

- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (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(1), 46-78. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- DeTurck, M. A., & Miller, G. R. (1985). Deception and arousal: Isolating the behavioral correlates of deception. *Human Communication Research*.
- Downey, H. K., Don, H., & Slocum, J. W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance1. *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155. doi: 10.2307/255634ACAD
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3), 63-73. doi: 10.1177/002194367701400306
- Engstrom, R. E., Holland, G. N., Margolis, T. P., Muccioli, C., Lindley, J. I., Belfort, R., Kreiger, A. E. (1994). The progressive outer retinal necrosis syndrome: a variant of necrotizing herpetic retinopathy in patients with AIDS. *Ophthalmology*, 101(9), 1488-1502.
- Fiore, Q., & McLuhan, M. (1967). *The medium is the message*: New York: Random House.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

- Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers. Reprint. New York: Amo Press, 1977.
- Janicik, G. A., & Bartel, C. A. (2003). Talking about time: Effects of temporal planning and time awareness norms on group coordination and performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 122.
- Kalman, Y. M., & Rafaeli, S. (2010). Online pauses and silence: Chronemic expectancy violations in written computer-mediated communication. *Communication Research*, 0093650210378229.
- Kalman, Y. M., Ravid, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2006). Pauses and response latencies: A chronemic analysis of asynchronous CMC. *Journal of Computer Mediated Communication*, 12(1), 1-23. doi: 10.1111/j.1083-6101.2006.00312.x
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Moon, Y. (1999). The effects of physical distance and response latency on persuasion in computer-mediated communication and human-computer communication. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 5(4), 379. doi: 10.1037/1076-898X.5.4.379
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607. doi: 10.2307/255359
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of business communication*, 39(2), 220-244. doi: 10.1177/002194360203900204
- Panteli, N., & Fineman, S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of*

- Applied Psychology*, 59(5), 603. doi: 10.1037/h0037335
- Ramirez, A., & Wang, Z. (2008). When online meets offline: An expectancy violations theory perspective on modality switching. *Journal of Communication*, 58(1), 20-39.
- Sørensen, A. B., & Kalleberg, A. L. (1977). An Outline of a Theory of the Matching of Persons to Jobs.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*. doi: 10.1177/000276427501800303
- Sheldon, O. J., Thomas-Hunt, M. C., & Proell, C. A. (2006). When timeliness matters: the effect of status on reactions to perceived time delay within distributed collaboration. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1385.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management science*, 32(11), 1492-1512.
- Tidwell, L. C., & Walther, J. B. (2002). Computer mediated communication effects on disclosure, impressions, and interpersonal evaluations: Getting to know one another a bit at a time. *Human Communication Research*, 28(3), 317-348.
- Tyler, J. R., & Tang, J. C. (2003). When can I expect an email response? A study of rhythms in email usage. Paper presented at the ECSCW 2003.
- Walther, J. B., Gay, G., & Hancock, J. T. (2005). How do communication and technology researchers study the internet? *Journal of Communication*, 55(3), 632-657. doi: 10.1111/j.1460-2466.2005.tb02688.x
- Walther, J. B., & Tidwell, L. C. (1995). Nonverbal cues in computer mediated communication, and the effect of chronemics on relational communication. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 5(4), 355-378. doi: 10.1080/10919399509540258
- Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of management review*, 17(2), 299-326. doi: 10.5465/AMR.1992.4279545ACAD

