

중국기업의 LMX질의 결정요인과 조직문화의 조절효과

A study on the Determination Factors of LMX Quality and Moderating Effects of Organizational Culture: The Case on the Chinese Enterprise

조 양 대* · 김 희 철**

(Liang-Dai Cao · Hee-Cheol Kim)

목 차

- I. 서론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구설계
- IV. 실증분석
- V. 결론

I. 서론

1990년대 이후 대기업을 중심으로 무한경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 많은 조직 혁신프로그램들을 도입해 왔다. 이러한 조직환경의 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 새로운 형태의 리더십 이론들은 평균적 리더십 관점(average leadership)의 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 전략적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계 이론(LMX, leader-member exchanger)등으로 대표된다. 이러한 이론들은

* 제주대학교 대학원 경영학 석사

** 제주대학교 경상대학 무역학과 교수(교신저자)

분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 전통적 리더십 이론들과는 분명한 차별적 특성을 지니고 있다(강영순·김정훈, 2002).

새로운 형태의 리더십 이론들 중 최근 관심이 대상이 되는 이론이 LMX이론이다. 상사와 부하의 신뢰를 바탕으로 한 교환관계 형성은 상호 작용하는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자 간의 믿음을 갖도록 한다. 그 결과로 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력 행위를 높이고, 양자간 강한 공동체의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운동을 가능케 한다.

한편 높은 LMX질은 단기간에 형성되는 것이 아니라 상사와 부하간의 상호작용을 하는 과정에서 시간을 두고 형성된다. 상사는 부하에게 과업을 할당한 후 부하가 이를 잘 수행하는지는 탐색하며, 부하가 기대하는 수준의 성과를 보이면 더 높은 기대 수준의 책무를 할당함과 동시에 자원과 정보의 공유가 이루어지고, 이러한 교환관계가 빈번하게 이루어지면서 궁극적으로는 상호 수평적 교환관계로 발전하게 된다. 따라서 LMX의 선행변수로 무엇보다 먼저 고려되어야 할 것은 부하의 역량(competency)이다. 부하의 역량이란 부하가 직무를 수행하는데 필요로 하는 지식, 기술, 태도의 총체로 역량이 부족한 부하와 상사간의 높은 수준의 책무할당과 자원 및 정보의 공유는 사실상 불가능하다. 최근 기업경쟁력의 원천을 우수 인적자원의 확보에 두면서 실무에서는 구성원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련 및 개발프로그램을 활발히 운영하고 있다. 그런데 아직까지 LMX와 부하의 역량간의 관계에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 본 연구는 이러한 점에 착안하여 부하의 역량이 LMX에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 특히 위계적·서열적 기업문화요소가 잔재해 있고, 능력주의 인사관행에 익숙하지 않은 상사들이 다수 존재하는 상황에서 부하의 능력, 의지, 독립욕구가 LMX의 질에 어떠한 영향을 미치는지를 확인해 볼 필요가 있다.

또한 리더십 연구에 있어 중요한 과제중의 하나가 리더십이 효과적으로 작용할 수 있는 상황 변수들을 탐구하는 것이다. 그러나 그간의 연구들은 미시적 상황 변수 탐구에 집중되어 왔다. 이러한 연구들은 실무에 도움을 주기보다는 오히려 복잡성만 더한 것이 아닌가에 대한 비판이 제기되고 있다. 즉, 실무에서 이러한 제 상황에 대한 이해를 전제로 리더십을 발휘하는 것 자체가 어렵고, 수많은 상황변수로 인해 리더십 발휘를 더욱 어렵게 만든다는 비판이 그것이다. 따라서 리더십 연구에서 거시적 상황변수를 도입하는 것은 매우 중요하다. 거시적 상황변수 중 과거부터 리더십 연구가들에게 관심의 대상이 되어온 변수가 조직문화이다. 조직문화는 기업경쟁력의 원천이 되고, 조직성과의 향상을 가져오는

중요한 요인이라는 측면에서 관심을 끌고 있다(Smircich, 1983).

대표적인 연구로 Quinn과 그의 동료들(1984, 1985, 1988)은 리더십과 조직문화 사이의 경쟁가치적 접근을 통해 양자의 상호작용 모델을 제시하고 있다. 이들은 조직내외부의 환경적 요인에 따라 리더십과 조직문화의 적합관계가 조직유효성에 영향을 미친다고 하고 있다. 이러한 논리를 LMX질과 조직문화에도 적용하면 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 즉, LMX질이 조직유효성에 효과적으로 작용할 수 있는 조직문화를 도출하는 것은 LMX질의 효과를 높이는데 기여할 것이다.

II. 이론고찰 및 가설설정

1. LMX질의 개념 및 결정요인

리더-부하의 교환관계(Leader-Member Exchanger: LMX) 모델은 Dansereau등(1975)의 수직쌍 연계 이론(Vertical Dyad Linkage: VDL)에 기초하고 있다. VDL이론은 집단내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다.

즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하 간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다.

LMX이론의 초점은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style: ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자간의 개별적 관계 특성을 고려하고 있다는 점이다.(Schriesheim et al., 1998). ALS이론에 따르면 리더는

부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 전통적 리더십 이론들의 가정은 리더와 추종자간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 부하 전체집단의 관계만을 다룸으로써 현실과는 괴리가 있다는 비판에 직면해 있다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주내의 구성원간 관계를 포함한다. 따라서 리더와 구성원간의 관계를 간과한다면 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주내의 구성원과의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정에 도전하는 것이다(강영순·김정훈, 2002).

LMX 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다.

리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면 외집단 성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원들은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단의 더 많은 몰입과 충성을 나타낸다. 그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다.

리더와 구성원 관계에 영향을 미치는 선행변수들은 크게 구성원의 특성, 리더의 특성, 상호작용 변수 및 상황변수로 분류할 수 있다(Liden, Sparrow and Wayne, 1997).

<표 II-1> LMX의 선행변수

구 분		변수내용
개인변수	구성원 특성	능력과 성과, 성격(통제위치, 성장욕구강도, 내/외향성, 정서), 상향적 영향력 행동, 나이 교육수준, 성, 인종, 재직기간
	리더 특성	능력, 정서
리더-구성원 상호작용변수		인구통계적 유사성, 호감, 기대, 성격적 유사성, 상호작용빈도, 관계형성기간, 커뮤니케이션빈도
상황변수		조직규모와 구성, 조직문화, 리더파워, 리더의 과업 부하량, 리더의 가용자원, 리더의 시간적 스트레스, 과업특성, 기술

자료: Liden, R. C., R.T. Sparrowe, and S. J. Wayne, 1997, Leader-member exchange theory: The post and portention for the future, Personel and Human Resource Management, 15. 61-66.

구성원의 특성과 관련하여 실증연구 결과에 의해 밝혀진 LMX의 선행변수에는 성장욕구, 성과, 보상, 성격 등이 있으며, 리더의 특성과 관련하여 LMX의 선행변수에는 리더의 능력과 정서가 있다. 리더의 특성이나 구성원의 특성에 초점을 둔 연구보다 LMX의 결정요소로 상호작용 변수들에 관한 연구가 많이 이루어졌으며, 상호작용변수에는 실질적 유사성(actual similarity), 호감(liking) 및 지각된 유사성(perceived similarity)등이 있다.

Dockery와 Steiner(1990)는 조직내 리더들을 대상으로 한 연구에서 부하의 능력과 LMX는 정(+)의 상관관계가 있으나, 부하들을 대상으로 한 연구에서는 부하 자신이 평가한 능력과 LMX는 유의적인 관계가 없음을 제시하고 있다. 이외에도 부하의 능력과 LMX에 대한 연구결과 부하의 능력이 뛰어들수록 상사-부하간 교환관계의 질이 높은 것으로 나타났다(Snyder and Bruning, 1985). 이러한 결과는 Day와 Crain(1992)의 연구에서도 입증되고 있다. 즉 그들은 실험실연구를 통해 부하의 능력과 LMX의 관계를 분석한 결과 상사의 LMX평가와 부하의 능력간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있으며, 또한 부하의 부정적 정서가 이들 변수간에 조절변수로서 작용하고 있음을 제시하였다.

부하의 성과나 능력이외에도 성격특성과 LMX의 관계에 대한 연구를 살펴보면 부하의 부정적인 정서(negative affect)는 부하의 능력과 상사의 LMX관계 간에 조절변수로서 작용하는 것으로 나타났다(Day and Crain, 1992). 즉 부하의 부정적인 정서가 낮으면 능력과 LMX간에는 정(+)의 관계를 가지지만 부하의 부정적인 정서가 높으면 능력과 LMX간에는 약한 부(-)의 관계가 나타난다는 것이다. 또한 김경수와 김인숙(1996)의 연구에서는 성격특성(자기검색, 보답경향)과 LMX는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났으며,

Phillips와 Bedeian(1994)도 부하의 외향적인 성격과 LMX는 정(+)¹의 관계를 가지지만 성장욕구강도와 통제의 위치는 관계가 없는 것으로 나타났다. 그러나 부하의 통제의 위치와 LMX는 정(+)¹의 관계를 가진다는 연구도 있다(Kinicki and Vecchio, 1994). Uhl-Bien, Tierney, Graen와 Wakabayashi(1990)는 일본기업들을 대상으로 분석한 연구에서 가족주의적 경영(company paternalism)에 대한 부하의 지각과 LMX는 유의한 관계가 있음을 주장하였다.

한편 강영순·김희철(2003)은 역량²의 구성요인 중 지식·기술적 역량과 태도적 역량이 LMX에 미치는 영향이 다를 수 있음을 강조하고 있다. 이는 한국적 기업문화와 무관하지 않는데 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질을 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있기 때문이다. Synder와 Bruning(1985)는 상사와 부하의 능력수준이 비슷하거나 일치하는 경우에 LMX가 더 높다는 것을 발견하였다. 즉 능력이 부족한 상사는 능력이 부족한 부하와, 능력이 우수한 상사는 능력이 우수한 부하와 LMX가 더 높다는 것이다.

또한 성격과 LMX의 측면에서 상사와 부하의 유사성에 대한 연구가 진행되었는데, McClane(1991a)은 권력욕구에 대해 상사와 부하가 비슷한 경우 LMX와 정(+)¹의 상관관계를 갖는 반면 통제의 위치와 성취욕구는 LMX와 관련이 없는 것으로 나타났다. Bauer와 Green(1996)은 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향(affectivity)이 유사한 경우 LMX와 관련이 있다고 하였다. 즉 상사와 부하간에 긍정적인 정서성향이 비슷할수록 상사는 부하의 성과를 보다 호의적으로 평가한다고 하였다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 부하의 직무능력은 LMX질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다
- H2: 부하의 직무의지는 LMX질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다
- H3: 부하의 독립욕구는 LMX질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다

2. 기업문화의 조절효과

LMX질과 조직문화의 관계를 규명한 연구들은 많지 않다. 그 이유는 그동안의 리더십

연구들이 ALS(average leadership style)차원의 리더십 이론들과 조직문화의 관계에 집중되어 왔기 때문이다. 몇몇 연구에서 양자의 관계를 제시하고 있는데, 연구 방향은 크게 두 가지로 구분된다. 하나는 LMX질이 조직문화에 미치는 영향에 관한 연구이고, 다른 하나는 조직문화가 LMX질에 미치는 영향에 관한 연구이다.

전자의 관점은 조직문화의 형성, 유지 및 강화에 LMX질이 영향을 미친다는 것으로 대표적인 연구가 Liden과 그의 동료들(2006)에 의해 진행되었다. 그들은 특정 조직에 속한 누구가가 다른 사람들의 불확실성을 줄이고, 이를 사람들이 해해할 수 있도록 한다고 주장하였다. 나아가 특정 조직문화에 속한 사람들로부터 유추할 수 있는 LMX질은 지속적으로 다른 사람들에게 영향을 주어 그들의 공유 가치관 즉, 문화를 바꿀 수 있다고 하였다. 후자의 관점은 조직문화가 LMX질에 영향을 미친다는 것이다(Bleichen, 1989). 이는 조직문화가 리더의 행동에 영향을 미치고, 구성원의 행동을 통제하는 문화의 능력이 문화가 성숙해짐에 따라 증가한다는 인식이 근간으로 하고 있다. 즉, LMX질은 조직문화의 특성에 따라 강화되기도 하고 약화되기도 한다는 것이다.

그러나 아직까지 LMX질이 조직문화의 선행요인인지, 조직문화가 LMX질의 선행요인지에 대한 명확한 답을 내릴 수 있는 입장이 아니다. 많은 학자들이 리더십과 조직문화는 상호작용을 하는 것으로 예측하고 있다는 점을 고려하면, LMX질과 조직문화의 관계도 같은 맥락에서 접근하여야 할 것이다.

본 연구는 LMX질과 조직문화의 상호작용 관점에서 접근하고자 한다. Quinn과 그의 동료들(1984, 1985, 1988)은 리더십과 조직문화 사이의 경쟁가치적 접근을 통해 양자의 상호작용 모델을 제시하고 있다. 이들은 조직내외부의 환경적 요인에 따라 리더십과 조직문화의 적합관계가 조직유효성에 영향을 미친다고 하고 있다.

이러한 논리를 LMX질과 조직문화에도 적용하면 의미있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다. 즉, LMX질이 조직유효성에 효과적으로 작용할 수 있는 조직문화를 도출하는 것은 LMX질의 효과를 높이는데 기여할 것이다. 이러한 연구과제를 검증하고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H4: 조직문화는 부하의 직무능력과 LMX질의 관계를 조절할 것이다
- H5: 조직문화는 부하의 직무의지와 LMX질의 관계를 조절할 것이다.
- H6: 조직문화는 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계를 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형 및 변수정의

본 연구 모형은 부하의 직무역량(직무능력, 직무의지, 독립욕구)이 LMX질에 미치는 영향을 규명하고 부하의 직무역량과 LMX질의 사이에 조직문화의 조절효과를 검증하기 위해 설계하였다. 이를 모형화 하면 <그림 III-1>과 같다.

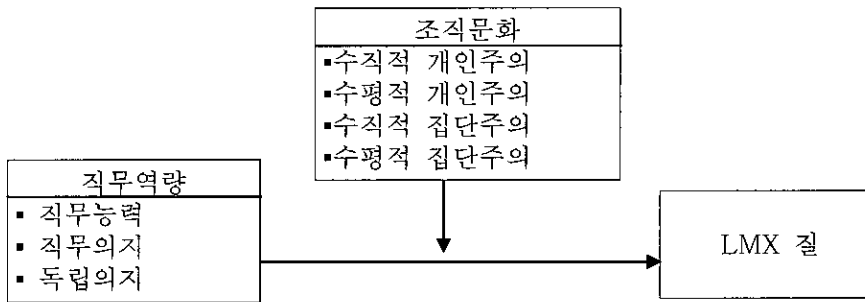
LMX 질이란 상사와 부하의 관계에 따라 상호 영향, 상호신뢰, 계약 외적인 행동교환, 운명체 의식들이 다른 정도를 말한다. 본 연구는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 Liden and Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적 존경(professional respect)등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

부하의 직무역량은 직무능력과 직무의지의 총합을 의미한다. 직무능력은 직무경험, 직무의식, 직무이해력을 가지고 측정하였으며, 직무의지는 직무책임의지, 성취욕망, 직무전념도를 가지고 측정하였다. 직무역량은 Hersey와 Blanchard(1988)가 개발한 6개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

독립욕구는 하위자가 상사나 다른 사람들의 도움을 받지 않고 혼자 힘으로 일하고 또한 자율적으로 일하기 좋아하는 정도를 말한다. 여기서는 Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B.(1994)가 제시한 3개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

기업문화는 집단주의와 개인주의로 구분하고 여기에 수직적, 수평적 개념을 통해 유형화했던 개념을 이용하였다. 수평적 개인주의(Horizontal Individualism)는 자주적 자아로 추론되는 문화패턴이다. 그러나 개인은 다른 사람들과의 지위에서 비교적 평등(equality)하다고 인식한다. 수직적 개인주의(Vertical Individualism)는 자주적 자아로 추론되는 문화패턴이다. 그러나 개인은 다른 사람들과 서로 다르다고 여기고 불평등(inequality)을 수용한다. 경쟁은 이 문화 패턴에 있어서 중요한 측면이다. 수평적 집단주의(Horizontal Collectivism)란 개인은 그 자신을 내집단의 전체 또는 한 부분으로서 자아를 바라보는 문화적 패턴으로 자아는 내집단의 구성원으로 포함된다. 또한 이러한 개인들 모두는 대체로 서로서로 비슷하다고 여긴다. 이런 문화 패턴에서 자아는 다른 사람들과 상호의존적이고 동일하다. 평등은 이 문화 패턴의 필수 요소이다. 수직적 집단주의(Vertical Collectivism)란 개인은 그 자신을

내집단의 전체 또는 한 부분으로서 자신을 바라보는 문화적 패턴이다. 그러나 내집단의 구성원들은 서로서로 다르며, 다른 사람들보다 높거나 낮은 지위를 갖는다. 이런 개인들은 상호의존적이고 다른 사람들과는 서로 다르다고 여긴다. 불평등은 이런 문화패턴에서 수용되고 개인은 그 자신을 다른 구성원들과 동일하게 여기지 않는다. 내집단을 위한 봉사(serving)와 희생은 이런 패턴의 중요한 측면이다. 본 연구에선 문화를 수평적 집단주의(HC), 수직적 집단주의(VC), 수평적 집단주의(HC), 수평적 집단주의(HC)로 유형화하기위해 Triandis(1998)가 개발한 20개 항목)을 이용하여 리커트의 5점 척도로 측정하였다.



[그림 III-1] 연구모델

3.2 연구방법 및 표본특성

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 설문지는 중국내 리서치 회사에 의뢰하여, 총300부를 중국 상하이에 있는 중국기업에 배부하였고, 이중 248부를 회수하여 불성실하거나 신뢰성이 낮은 설문지를 제외한 후 218부가 실증분석에 활용하였다.

본 연구의 실증분석은 연구목적을 효과적으로 수행하기 위해 다음과 같은 분석방법을 적용하였다. 첫째, 응답자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)과 기술통계를 실시하였다. 둘째, 연구 가설에 투입된 변수들의 개념 타당성을 확보하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 도출된 각 요인의 신뢰도 검증을 위해 내적일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha 값을 측정하였다. 셋째, 부하의 직무역량(능력, 의지), 독립욕구와 LMX질의 선형관계를 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다.

본 연구에 표본의 특성을 보면, 성별로는 여성 61.9%, 남성 38.1%이고, 학력별로는 대졸 이상 53.7%, 전문대졸이 40.4%, 고졸이하가 6.0%로 구성되었다. 업종별로는 사기업이 43.6%로 가장 많고, 서비스업이 12.4%, 공기업이 10.1%, 기타 33.9%로, 전체적으로 보면 사기업의 구성도가 높다. 근속년수별로 보면, 1년-3년 미만이 19.3%, 5년-10년 미만이 25.2%, 10년 이상이 25.7로 분포 되었다. 또한 직급에 따른 구성비를 보면 과장급 이하가 78.4%, 과장급 이상의 응답자가 21.6%로 구성되었다.

IV. 실증분석

4.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에 투입된 LMX 질, 조직문화, 직무역량들은 다차원의 다항목으로 구성되어 있어, 측정개념에 대해 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

먼저 타당성검증을 위한 탐색적 요인분석에서는 본 연구의 이용변수들이 서로 상관관계를 가지고 있으므로, 소수의 주성분을 추출할 수 있는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 이용하였다. 이 과정에서 각 요인들이 독립성을 유지하도록 하기 위해 직각회전(Varimax) 방식을 이용하여 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인만을 추출하는 Kaiser의 기준을 적용하였다.

분석결과, <표 IV-1>와 같이 LMX질의 경우는 1개 문항이 항이 단일차원성을 저해하는 요인으로 나타나 이를 제거한 후, 요인분석을 실시한 결과 단일요인으로 채택되었다. 총분산도 62.79%로 나타나 타당성이 확보되었다.

조직문화에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 수직적 개인주의, 수평적 개인주의요인 개념 중 각각 1개 항목과 수직적 집단주의요인 개념 중 2개 항목을 제거하였다. 조직문화의 요인 분석결과는 총분산이 59.76%로 타당성이 확보되어, 수직적 개인주의, 수직적 집단주의, 수평적 개인주의1, 수평적 개인주의2, 수평적 집단주의 요인으로 각각 명명하였다. 수평적 개인주의는 연구 설계시 예상한 결과와 달리 2개 요인으로 분리되었는데, 수평적 개인주의 1은 독립성과 솔직성과 관련이 있으며, 수평적 개인주의 2는 독특성과 관련이 있는 변수들로 구성되었다. 그러나 이후 분석에서는 두 요인 값을 평균하

여 그 값을 활용하고자 한다(표 IV-2참조).

<표 IV-1> LMX질의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
LMX질	I-3	0.746	0.864	6.279	0.933
	I-1	0.734	0.857		
	I-10	0.667	0.817		
	I-2	0.666	0.816		
	I-11	0.660	0.813		
	I-9	0.621	0.788		
	I-5	0.621	0.788		
	I-4	0.562	0.750		
	I-7	0.545	0.738		
	I-6	0.455	0.675		

총분산= 62.79%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.926
 $\chi^2=1583.370$, df=45, Sig=0.0000

<표 IV-2> 조직문화의 신뢰성 및 타당성

요인명	변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
수직적 개인주의	II-14	0.738	0.846	3.823	0.771
	II-13	0.574	0.746		
	II-11	0.661	0.720		
	II-15	0.552	0.709		
수평적 집단주의	II-9	0.649	0.750	1.797	0.710
	II-10	0.652	0.716		
	II-7	0.621	0.700		
	II-8	0.558	0.652		
	II-6	0.384	0.464		
수평적 개인주의 1	II-3	0.761	0.866	1.541	0.656
	II-4	0.665	0.794		
수직적 집단주의	II-18	0.620	0.779	1.348	0.605
	II-19	0.599	0.654		
	II-16	0.499	0.614		
수평적 개인주의 2	II-1	0.630	0.776	1.054	0.372
	II-2	0.398	0.453		

누적분산 59.76%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.733
 $\chi^2=824.454$, df=120, Sig=0.000

직무역량에 대한 요인 분석과정에서 타당성을 떨어뜨리는 직무능력, 직무의지요인 개념

중 각각 1개 항목을 제거하였다. 직무역량의 요인 분석결과는 총분산이 72.92%로 타당성이 확보되어, 독립욕구, 직무능력, 직무의지 요인으로 각각 명명하였다(<표 IV-3> 참조).

<표 IV-3> 직무역량의 신뢰성 및 타당성

요인명	요인구성변수	공통성	적재치	고유치	신뢰도(α)
독립욕구	Ⅲ-9	0.718	0.836	2.768	0.699
	Ⅲ-8	0.632	0.791		
	Ⅲ-7	0.627	0.672		
직무능력	Ⅲ-2	0.828	0.891	1.242	0.781
	Ⅲ-1	0.801	0.876		
직무의지	Ⅲ-6	0.750	0.847	1.095	0.675
	Ⅲ-4	0.750	0.846		

총분산 = 72.92%, KMO와 Bartlett의 검정 KMO=0.683
 $\chi^2=380.552$, $df=21$, $Sig=0.0000$

4.2 연구가설 검증

4.2.1. LMX질의 결정요인과 LMX질의 관계

<가설 1>은 부하의 직무능력과 LMX질간의 정(+)적 선형관계를 검증하기 위한 것이다. 선형회귀분석 결과 <표 IV-4>에 나타난 바와 같이, 부하의 직무능력은 LMX질에 정(+)의 영향을 미치고 있다($t=1.913$, $p<0.1$). 이는 직무능력이 상사와 부하간의 교환관계 형성에 있어서 중요한 고려 대상이 되고 있음을 의미한다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다. 구체적인 정보는 <표 IV-4>에 제시된 바와 같다.

<표 IV-4> 직무능력과 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.750	0.296		9.297	0.000
직무능력	0.154	0.080	0.129	1.913	0.057
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.017	0.012		3.660		0.057

<가설 2>는 부하의 직무의지가 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하기 위한 것이다. <표 IV-5>에 나타난 바와 같이, 부하의 직무의지는 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.693$, $p<0.01$). 이는 직무의지가 강한 부하일수록 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타날 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반이 부하의 의지에 있음을 강조한 Deborah과 Robert(1999)의 주장을 뒷받침하는 것이다(강영순·김희철, 2003). 따라서 <가설 2>는 채택되었다.

<표 IV-5> 직무의지와 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.293	0.380		6.028	0.000
직무의지	0.250	0.093	0.180	2.693	0.008
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.032	0.028		7.252		0.008

<가설 3>은 부하의 독립욕구와 LMX질의 정(+)적 선형관계를 검증하기 위한 것이다. 분석결과 <표 IV-6>에 나타난 바와 같이, 부하의 독립욕구는 LMX질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.109$, $p>0.1$). 이는 독립욕구가 상사와 부하간의 교환관계 형성에 있어서 고려 대상이 되지 않음을 의미한다. 이러한 결과는 아직까지 능력주의 인사 관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 중국기업에서 독립 욕구가 강한 부하와 수평적 LMX질을 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 <가설 3>은 기각되었다. 구체적인 결과는 <표 IV-6>에 제시된 바와 같다.

<표 IV-6> 독립욕구와 LMX질 간의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	2.795	0.323		8.658	0.000
독립욕구	0.143	0.089	0.109	1.608	0.109
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.012	0.007		2.587		0.109

4.2.2. 조직문화의 조절효과

직무능력과 LMX질과의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-7>에 나타난 바와 같다. 직무능력이 LMX질에 영향을 미치는 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 3단계 회귀분석에서 비유의도한 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고($t=1.764, p<0.1$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=-0.771$)에 따라, 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나지만($t=1.676, p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=-1.488$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 수직적 집단주의 문화가 LMX질에 직접적 영향을 미치고 있음을 의미한다. 또한 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나지만($t=1.669, p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=-0.455$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 수평적 집단주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치지만 조절효과는 없음을 알 수 있다. 이에 따라 <가설 4>는 기각되었다. 의적으로 나타남($t=0.444$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 직무능력과 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수평적개인	0.146 0.034	0.122 0.031	1.759* 0.444	0.018	0.001	0.197
3	직무능력 수평적개인 직무능력×수평적개인	0.147 0.084 -0.013	0.123 0.075 -0.045	1.759* 0.209 -0.126	0.018	0.000	0.016
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수직적개인	0.126 0.096	0.105 0.121	1.538 1.764*	0.031	0.014	3.110*
3	직무능력 수직적개인 직무능력×수직적개인	0.136 0.328 -0.064	0.114 0.414 -0.299	1.638 1.072 -0.771	0.033	0.003	0.594

1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수직적집단	0.159 0.089	0.133 0.113	1.979** 1.676*	0.029	0.013	2.809*
3	직무능력 수직적집단 직무능력×수직적집단	0.154 0.537 -0.120	0.129 0.679 -0.575	1.924* 1.758* -1.488	0.039	0.010	2.215
1	직무능력	0.154	0.129	1.913*	0.017	-	3.660*
2	직무능력 수평적집단	0.135 0.090	0.113 0.113	1.664* 1.669*	0.029	0.013	2.787*
3	직무능력 수평적집단 직무능력×수평적집단	0.139 0.237 -0.039	0.117 0.299 -0.189	1.702* 0.722 -0.455	0.030	0.001	0.207

직무의지와 LMX질의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-8>에 나타난 바와 같다. 직무의지와 LMX질의 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=0.133$), 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타남($t=2.912$, $p<0.01$)에 따라, 수평적 개인주의 문화는 직무의지와 LMX질의 관계를 조절하고 있다(순수조절효과). 반면에 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=1.650$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.037$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나지만($t=1.517$), 3단계 회귀분석에서 유의적으로 나타났다($t=-2.077$, $p<0.05$). 따라서 수직적 집단주의 문화는 직무의지와 LMX질의 관계를 순수 조절하는 변수로 확인되었다. 한편 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나지만($t=1.669$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유의적이므로($t=-0.455$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 즉, 수평적 집단주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 따라서 <가설 5>은 부분적으로 채택되었다.

<표 IV-8> 직무의지와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수평적개인	0.246 0.010	0.178 0.009	2.545** 0.133	0.033	0.000	0.018
3	직무의지 수평적개인 직무의지×수평적개인	0.254 -1.413 0.349	0.183 -1.261 1.283	2.669*** -2.856*** 2.912***	0.069	0.037	8.482***
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수직적개인	0.221 0.089	0.159 0.112	2.351** 1.650	0.045	0.012	2.724
3	직무의지 수직적개인 직무의지×수직적개인	0.221 0.073 0.004	0.159 0.092 0.020	2.341** 0.171 0.037	0.045	0.000	0.001
1	직무의지	0.250	0.180	2.693***	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수직적집단	0.244 0.080	0.176 0.101	2.642*** 1.517	0.043	0.010	2.302
3	직무의지 수직적집단 직무의지×수직적집단	0.267 0.923 -0.203	0.193 1.165 -1.073	2.886*** 2.257** -2.077**	0.062	0.019	4.316**
1	직무의지	0.250	0.129	1.913*	0.032	-	7.252***
2	직무의지 수평적집단	0.244 0.080	0.113 0.113	1.664* 1.669*	0.038	0.006	1.295
3	직무의지 수평적집단 직무의지×수평적집단	0.267 0.923 -0.203	0.117 0.299 -0.189	1.702* 0.722 -0.455	0.040	0.002	0.358

부하의 독립욕구와 LMX질과의 관계에서 조직문화 하위구성 요인들의 조절효과를 살펴본 결과는 <표 IV-9>에 나타난 바와 같다. 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계에서 조직문화 하위구성 요인인 수평적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고 ($t=0.424$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.546$)에 따라 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 수직적 개인주의 문화는 2단계 회귀분석에서 유의적으로 나타나고 ($t=1.838$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타남($t=0.596$)에 따라 조절효과

가 없는 것으로 나타났다. 즉, 수직적 개인주의 문화는 LMX질에 직접적 영향을 미치는 변수로 나타났다.

수직적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타났고($t=1.517$), 3단계 회귀분석에서도 비유의적으로 나타나($t=-0.310$) 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 또한 수평적 집단주의 문화는 2단계 회귀분석에서 비유의적으로 나타나고($t=1.741$, $p<0.1$), 3단계 회귀분석에서 비유적이므로($t=1.762$, $p<0.1$) 조절효과가 없는 나타났다. 따라서 <가설 6>은 기각되었다.

<표 IV-9> 독립욕구와 LMX와의 관계에서 조직문화 차원의 조절효과

단계	독립변수	비표준화 계수	표준화 계수	t	R ²	ΔR ²	ΔF
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수평적개인	0.132	0.100	1.419	0.013	0.001	0.180
		0.034	0.030	0.424			
3	독립욕구 수평적개인 독립욕구×수평적개인	0.130	0.099	1.404	0.014	0.001	0.298
		-0.218	-0.195	-0.466			
		0.070	0.228	0.546			
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수직적개인	0.112	0.086	1.253	0.027	0.015	3.379*
		0.100	0.126	1.838*			
3	독립욕구 수직적개인 독립욕구×수직적개인	0.096	0.073	1.027	0.029	0.002	0.356
		0.101	0.128	1.860*			
		0.013	0.042	0.596			
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수직적집단	0.127	0.097	1.424	0.021	0.009	1.988
		0.076	0.096	1.410			
3	독립욕구 수직적집단 독립욕구×수직적집단	0.123	0.094	1.369	0.021	0.000	0.096
		0.170	0.214	0.553			
		-0.025	-0.120	-0.310			
1	독립욕구	0.143	0.109	1.608	0.012	-	2.587
2	독립욕구 수평적집단	0.124	0.095	1.395	0.026	0.014	3.030*
		0.093	0.118	1.741*			
3	독립욕구 수평적집단 독립욕구×수평적집단	0.111	0.085	1.249	0.039	0.014	3.104*
		-0.509	-0.642	-1.470			
		0.170	0.770	1.762			

V. 결 론

본 연구는 중국기업의 중국인 직원들을 대상으로 부하의 직무능력, 직무의지, 독립욕구가 LMX에 미치는 영향과 양자간의 조직문화의 조절효과를 검증할 목적으로 수행되었다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 부하의 직무능력과 직무의지는 LMX질에 정(+)¹의 영향을 미치고 있으며, 부하의 독립욕구는 LMX질에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 부하의 직무능력과 LMX질의 관계에서 기업문화는 조절효과가 없는 변수임이 확인되었다. 셋째, 부하의 직무의지와 LMX질의 관계에서 수평적 개인주의 문화와 수직적 집단주의 문화는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 부하의 독립욕구와 LMX질의 관계에서 기업문화는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

연구결과를 토대로 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 최근 실무에서 이슈가 되고 있는 역량(competency)을 리더십의 선행변수로 제시하고 이를 검증하였다. LMX의 질은 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 하고 이러한 신뢰형성 과정에서 부하의 역량은 간과할 수 없는 변수일 것이다. 그러나 부하의 역량은 아직까지 LMX의 선행변수로 초대받지 못하고 있는 것 같다. Deborah & Robert(1999)의 주장처럼 상사는 부하에게 과업을 할당하고 이를 어떻게 수행하는지 탐색하며, 이후 부하가 충분한 능력과 의지 및 동기가 있다고 판단되면 상사와 부하간 자원과 정보가 공유되고, 궁극적으로 교환행동이 일상화되면서 높은 LMX의 질 형성된다. 따라서 부하의 역량은 LMX의 질 형성의 출발점이 되는 아주 중요한 선행요인인 것이다. 이는 많은 대기업을 중심으로 개발되고 있는 핵심역량 프로그램들이 상사와 부하간의 수평적 교환관계에 있어서도 매우 유용하게 활용될 수 있음을 의미한다. 특히 여전히 위계적, 서열적 기업문화가 잔재해 있고, 아직까지 능력주의 인사관행을 쉽게 받아들이기 힘든 상사가 많은 우리기업에서 능력 있는 부하와 수평적 LMX의 질은 형성하는 것은 상사에게 부담스러울 수도 있을 것으로 우려했으나 이러한 점을 발견하지 못하였다. 이는 상사와 부하의 교환관계가 직무의지와 동기를 지닌 부하들뿐만 아니라 능력 있는 부하들 사이에서 긍정적으로 발전할 수 있음을 의미한다. 따라서 중국 기업은 역량을 지닌 구성원들을 육성·개발하기 위한 프로그램은 지속적으로 전개되어야 할 것이다.

둘째, 지금까지 연구되어 온 리더와 부하간의 교환관계 모델을 살펴보면 선행변수와 LMX 그리고 LMX와 결과변수간의 단편적인 인과관계를 규명하는데 치우쳤다. 따라서 관계의 질을 결정하는 선행변수나 관계의 질이 형성되는 과정에 대한 조절변수로 조직문화 연구가 거의 이루어지지 않았다. 그러나 본 연구에서 조절효과를 밝혀냄으로써 후속연구를 위한 이론적 토대를 제공해 줄 수 있다고 판단된다.

셋째, 수평적 개인주의 문화에서 부하의 직무의지는 LMX질을 증대시키는데 긍정적으로 작용하고, 수직적 집단주의 문화에서 부하의 직무의지는 LMX질을 약화시키는 요인으로 작용하고 있음을 확인하였다. 이는 수평적 개인주의와 같이 자주적 자아를 중시하고 구성원간의 평등을 강조하는 조직문화에서 부하의 직무의지가 LMX질을 강화하는데 긍정적으로 작용하고 있음을 보여주는 것이다. 반면 개인을 집단의 한 부분으로 인식하고 지위에 따른 불평등이 만연된 수직적 집단주의 문화에서는 부하의 직무의지가 LMX질에 미치는 영향이 크기 않음을 보여주는 것이다. 중국은 관시(關係)의 문화적 가치관을 지닌 국가이다. 중국의 대인관계망은 고정성과 유동성의 이중적 특성을 보이는데, 최근 중국이 개혁개방이 완성되면서 외곽관계가 유연하고 유동적인 특성을 강하게 보이고 있다. 따라서 기업 문화도 이러한 요소들이 반영되면서 다양하게 나타나고 있는데, 수평적 개인주의 문화에서 부하의 직무의지가 LMX질에 효과적으로 작용한다는 점은 중국에서도 서구의 리더십 이론들이 효과적으로 적용 할 수 있음을 보여주는 것이다. 그러나 중국의 관시의 가치관은 특수한 문화를 형성하게 한다. 즉, 대인관계에서 가족, 친족 관계를 중요시하지만 자신의 이해관계에 따라 필요하다면 외부와 대인관계를 더 중요시하기도 한다. 따라서 중국에서 외부와 대인관계를 중요시하는 구성들로 이루어진 조직일 경우 서구의 리더십 이론들이 효과적으로 작용할 수 있을 것이다.

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 표본의 지역적 한계이다. 본 연구의 표본은 중국내 상하이 지역에 한정되어 있기 때문에 이를 중국 전체로 확대하여 일반화하기에는 한계를 지니고 있다. 둘째, 집단주의와 개인주의 기업문화 측정도구를 중국에 맞게 수정하지 못하였다. 본 연구의 기업문화 측정설문은 Triandis(1998)의 측정도구를 활용하였으나, 타당성을 분석한 결과 요인구조가 예측한 결과와 다르게 나타나고 있다. 이는 중국의 특수한 기업문화를 제대로 반영하지 못한 결과라 판단된다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다. 넷째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서

common method variance 의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

끝으로 향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 중국의 기업문화를 측정할 수 있는 보다 정교한 도구를 개발하여 활용할 필요가 있다. 둘째, 중국의 관시문화와 서구의 LMX질 이론의 차이점을 비교분석 한 후 중국기업에 걸맞는 LMX 측정도구의 개발 및 연구가 필요하다. 왜냐하면 중국의 관시문화는 개인화된 배려와 호의의 상호교환에 근거를 두는 반면 서구의 LMX는 경제적, 비개인적 관계에 근거를 두고 있기 때문이다.

참고문헌

- 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
- 강영순·김희철, “LMX 질의 선행요인과 결과요인”, 「인사관리연구」, 제27집 4권, (2003), pp.253-274.
- 김경수·김인숙(1996), “상사-부하간 교환관계: 유사성규칙과 충분성규칙의 역할”, 경영학 연구, 25(3), 285-312
- Bauer, T. N. and S. G. Green(1996), "The development of leader-member exchange: A longitudinal test", *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bleichen, L. M. and S. Smits(1989), "Organizational culture as a leadership substitute", Working Paper, Georgia State University.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J.(1975), A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 ~ 78.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard(1988), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource*(5th ed), Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Liden, R. C., R.T. Sparrowe, and S. J. Wayne(1997), Leader-member exchange theory: The post and portention for the future, *Personel and Human Resource Management*, 15. 61-66.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M.(1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development, *Journal of Management*, 24(1), 43 ~ 72.
- Liden, Robert C., Kraimer, Maria L., Erdogan, Berrin(2006), "Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*. 49, 395-406.
- McClane, W. E. (1991), "The interaction of leader and member characteris tics in

- the leader-member exchange(LMX) model of leadership", *Small Group Research*, 22, 283-300.
- Podsakoff, P. M. and S .B. MacKenzie(1994), An Examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scale, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Quinn, R. E. and K.S. Cameron(1984), "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 19, 33-51.
- Quinn, R. E., "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework", In J.G. Hunt, D.M. Hosking, A.C.(1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, 86.
- Quinn, R. E., J. Rohrbaugh and M.R. McGreth(1985), "How to Improve Organizational Decision Making: A Report on Automated Decision Conferencing", *Personnel Journal*, 64, 49-55.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. & Scandura, T.A.(1998), Delegation and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298 ~ 318.
- Triandis, H. C. and M. J. Gelfand(1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.