

# 台灣大台中地區銀行服務業應用中國式領導模式之研究

## A study of Chinese Leadership Model works in the bank in Taichung, Taiwan

黃寶慧

朝陽科技大學 企業管理系副教授

hallosanya@yahoo.com.tw

黃建雄

朝陽科技大學 企業管理系研究生

genius0306@hotmail.com

### 摘要

本研究主要探討銀行服務業應用中國式領導模式，主管領導行為直接影響領導效能，及透過組織文化產生部分中介影響領導效能之情形。研究對象為大台中地區本土銀行業行員，共發放400份問卷，有效問卷為355份，有效回收率達88.75%。研究結果發現：一、主管要以身作則，成為部屬楷模；要適時給予部屬關懷與尊重、肯定部屬的努力；提供公平、明確規範制度給予部屬職涯發展，以留住優秀的部屬。二、銀行須提供部屬和諧開放工作環境、使部屬感受到歸屬感；提供部屬妥善升遷規劃及職涯管道，以利部屬大展身手。三、給予部屬具開放、信任、支持、像家庭般，以及提供新觀念、思維、充滿活力的創新型組織文化為中介橋梁，使部屬能配合主管進行業務推廣，以提升領導效能。

**關鍵詞：**銀行業、中國式領導、組織文化、領導效能。

**Keywords:** Bank、Chinese leadership、Organizational Culture、Leadership Effectiveness

### 1. 緒論

#### 1.1 研究背景與動機

銀行屬金融服務業一環，它不但掌握資金來源，亦是國家企業生存發展的重要資金來源，它扮演起資金流動的重要要角。然而目前自1990年代政府開放了民間可以新設銀行後，國內外新興銀行紛紛進駐開設，因此銀行業彼此間的競爭也大幅度提升，競爭除了提供更多優惠方案或利率外，主管的領導，如何產生上行下效的影響力，使行員們具有良善的態度與服務品質，亦是重大的探討關鍵之一。

在學術研究中，領導是一門經常被探究深思的學問。領導理論的演變從特質論到行為論，再從行為論到權變論，在眾多領導論述當中，領導的優劣性已足以成為影響組織效能的關鍵因素，領導的功能在組織中不僅可以協助員工成長，更能引導組織成員朝組織欲達到之發展目標、願景邁進的歷程。古今中外優秀的組織，都有其優秀的領導者，諸如近年剛辭世的蘋果電腦總裁賈伯斯、前奇異集團總裁傑克威爾許、前台塑集團總裁王永慶、王品集團總裁戴勝益及宏達電總裁王雪紅等。正因如此，領導備受研究學者重視與努力去做相關之探討研究。

中國式行為領導研究中，由康自立(1997)的「文件分析法」(documentary analysis)逐步探討我國古代經典典籍，如大學、論語、孟子、老子、韓非子等進行探討分析。並從研究中發現將「君」、「親」、「師」三種領導角色，來呼應中國領導架構中的「情」、「理」、「法」三方面，且康自立(1997)據此發展出「中國式領導行為量表」。此量表如今已經深受後續研究學者在不同領域當中進行施測，諸如：服務業(蘇國楨, 2000)、製造業(許世卿, 2000)、台灣技職院校(康自立、蘇國楨、張淑萱&許世卿, 2001)、台灣的醫院(謝貞洲, 2005)及台灣高科技產業(陳怡君, 2006)等，其信度與效度均有良好的結果。而本土銀行業主管是否深受博大精深的中國式領導影響，因為本研究動機之一。

現今高度競爭的地球村中，企業要能在環境中生存是相當不容易的，領導者為了要使企業能力久不衰、持續邁

前而達永續經營狀態下，其組織文化是領導者不可忽視的重要因素。近年來銀行業對銀行人才培育日趨重視，組織文化對部屬是否能適洽地融入組織具有決定性的關鍵因素，故本文以組織文化為中介變數，來探討主管領導行為與領導效能間之關聯性影響為本研究動機之二。

## 1.2 研究目的

基於研究背景與動機，針對台灣本土銀行業行員為測試對象，以康自立(1997)所建構的「中國式領導行為量表」，探討銀行業中國式領導行為之領導效能，並以組織文化做為中介變數，將領導行為與組織文化進行適當的配合，以了解銀行業領導效能影響性。具體而言，研究目的如下所示：

- 一、了解銀行業之中國式領導行為。
- 二、探討「領導行為」、「組織文化」與「領導效能」之關聯性。

## 1.3 研究限制

- 一、因為地區的便利性，本研究之調查範圍受限於台中市。
- 二、本研究主要以問卷調查的方式進行隨機抽樣，受限於銀行業作業繁忙，且各部門人數較少，部屬填答時擔心填答內容被主管發現，而較易產生防衛心，因此對填答內容有所保留、有隱惡揚善之意，可能影響作答之真實性。

## 2.文獻探討

旨在探討中西式領導理論的區別，進而研究中國式領導行為理論、組織文化與領導效能之關聯性，做為本研究之實證假說依據。

### 2.1 銀行業發展

銀行(Bank)英文可解釋成「桌子」或「板凳」，起緣於人們兌換金幣時，在桌子上進行交換。目前見到的銀行主要起源於歐洲，它是金融業的一環，發展初期主要偏向信用交易做媒介，而隨時代演進，經濟快速發展，銀行已逐漸著重在創造信用，基本業務可從授信與受信來進行探討(李孟茂,1981)。

- 一、授信(積極性功能)：從事證券投資與放款等主要業務。
- 二、受信(消極性功能)：收受存款提供社會供給信用，具有健全管理資金責任。

現代人隨知識水平提升，對理財觀念越趨重視，「你不理財，財不理你」儼然成為現代人理財標語，促使銀行應提供更多元、新穎的投資選擇以因應社會大眾需求。

金融國際、民營、自由化已是趨勢，國際間金融機構併購盛行，銀行間競爭劇烈，為顧及金融業安定平穩及達最大經濟效益，需要主管機關制衡把關與金融機構遵守規則配合，才能使國家更安穩發展。

### 2.2 領導意涵

Bass(1990)說明「領導者」(leader)一詞，早在西元1300年前已出現，但「領導」一詞卻在十九世紀前半紀才出現，早先被應用於政治領域，近代才用於非政治領域。Fiedler(1967)提出領導主要是在團體中擔任指導、協調活動等工作。Northouse(2001)認為領導主要為領導者透過影響力，以影響團體成員達成目標、共識的歷程。Hoy & Miskel(2001)認為領導是種社會歷程，它使團體或組織成員影響著目標選擇、個人激勵與能力、內與外的事件詮釋、組織工作、共同導向與權力關係。Robbins & Coulter(2002)認為領導是使團隊朝向組織目標前進的歷程。Wiley, Souba & Sc(2004)認為透過領導以激發個人潛在特質，領導的績效是可被看見的；領導是可將個人才能、企圖心及貢獻程度激發出來。綜合上述，本研究將領導定義為是一種協助組織，使主管部屬們交流，產生共同願景齊一心為公司目標努力達成的一種歷程。

### 2.3 中國式領導行為理論

中國歷今有五千多年歷史，各個朝代皆有眾多著名的君王及英雄豪傑，因此留下許多令人稱頌的事蹟與代代相傳的重要經典典籍給後世。在中國式領導行為理論中，主要是引用由康自立(1997)所建構之「中國式領導模式」，來探討中國歷史所留下關於領導的相關重要典籍。諸如：儒家的論語、大學、孟子、中庸，法家的韓非子，道家的道德經等做研究；並探究中國文化的領導模式在本土銀行業是否有其影響力？中國文化博大精深，近年來許多學者紛紛做研究，因此本文引用許多學者之重要研究，做為其參考之依據。

## 一、儒家領導思想

儒家在中國文化中一向被視為主流，其儒家有幾位重要的代表人物，有孔子、孟子、荀子，主要的中心思想以「仁」為本，一方面尊重關懷每一個人，希望都能身心靈得到滿足，另一方面主要肯定不斷提升人性向善的潛力。儒家主要強調德治、禮治，亦即以德為體，以禮為用，體用相輔，則民無不服，此為長久以來我國領導思想的主流(黃昆輝，1988)。朱建民(1994)認為領導者要「以身作則」，帶領部屬，成為部屬的榜樣，此為儒家的核心主張，透過修己以治人來達成德治主義。羅庚辛(1995)提出孔子主要提倡以「德」的方式領導，並歸納出有效的領導原則，原則如下：1. 領導者要修身養性，使自己能兼具智仁勇三達德。態度上要能莊重且而有威嚴。2. 領導者對工作要富有責任感，並兼顧高度的關懷導向與工作導向的領導行為。3. 領導者要有信用，取得部屬及上司的信任。4. 領導者要教化部屬，使其修身向道。5. 領導者對部屬要齊之以禮，動之以禮。6. 領導者對於部屬要給予與其工作相稱甚至更優渥待遇。

## 二、法家領導思想

法家的主要代表人物有慎子、商鞅、管仲及申不害等人，韓非是法家的集大成者，主張在法律之前，人人皆而平等。韓非融合了：管仲依「法」行事的處事原則、申不害用「術」的技巧、及慎子借重一種力量來掌控強「勢」情勢風格，成為法家代表性人物(蔡志忠，2004)。以「法」方面，韓非了解「法」是對於治其亂有重要影響性。組織一旦有了章程法規，領導者就能依照法規來對部屬進行規範約束，以防止部屬來各行其事或不知所云該做何事，下屬才不會違法亂紀，使組織能逐步達成其組織的目標。

以「術」方面，依照能力給予適當的官職，並依官職要求的職責所在，掌握生殺大權，檢核官臣績效能力。韓非認為領導者若沒有術，就不會通情達變，容易受官臣蒙蔽，組織因此也容易雜亂無章。

以「勢」方面，與西方學者所稱的職權相當。韓非認為領導者要先掌握權勢，才能實行法、術，恩威並施，賞罰並重。領導者要普天下人的心，願民所求，以治理大眾。

法家最主要的領導理念是以「法、術、勢」為核心。現代觀點說之，「法」是規範約束部屬的主要原則；「術」就是所採取治理的管理技巧，以達成組織目標效果；「勢」就是職位賦予的權利。

## 三、道家領導思想

道家主要是以「道德」為主要根本概念，道家有幾位代表性人物，分別是以老子與莊子為首，中心思想是以「法自然、主無為」。張世明(1999)認為老子的無為之說，是高度藝術化的政治處理，絕對不是一無所為的意思，而是要達到「清靜無為」，讓人民不受政治影響；並保障生命與財產安全，「無為而治」主張君主不能狂妄所為，要體恤民情，君主不能讓自身喜好有所蒙蔽，施政時要時時以人民為重心，方可消除君主與人民之間的對立關係。

## 四、中國式領導行為模式

領導的行為會依其研究對象的限制、探討的主題不同而有所差異性，黃拓榮(1997)以中國的「自我概念」為基礎，探討中國傳統管理模式，其主要為：1.以「中道」為管理的精神；其含義即為「合理化」，從客觀態度來講述一切事物要恰如其分。其意義又可以分成「中和」、「中庸」、「中行」、「中正」及「時中」等。2.以「情、理、法」為其管理原則；主要是以「情」為先，以「理」為本，來維護其人性；並以「法」為所用，以建立制度。使之建立出制度化、人性化的世界。

康自立(1997) 依據儒、法、道三家領導思想，為中國式領導哲學進行整理，透過「情」、「理」、「法」三元思考模式為向度，並且整合儒家、法家、道家哲學思想，兼採用孫子兵法與三國演義內容論述，將領導行為推演出「作之親」、「作之君」、「作之師」三種角色，圖 1 顯示中國式領導「情」、「理」、「法」三維取向作為參考架構，並表現出「作之親」、「作之師」、「作之君」三種領導角色。

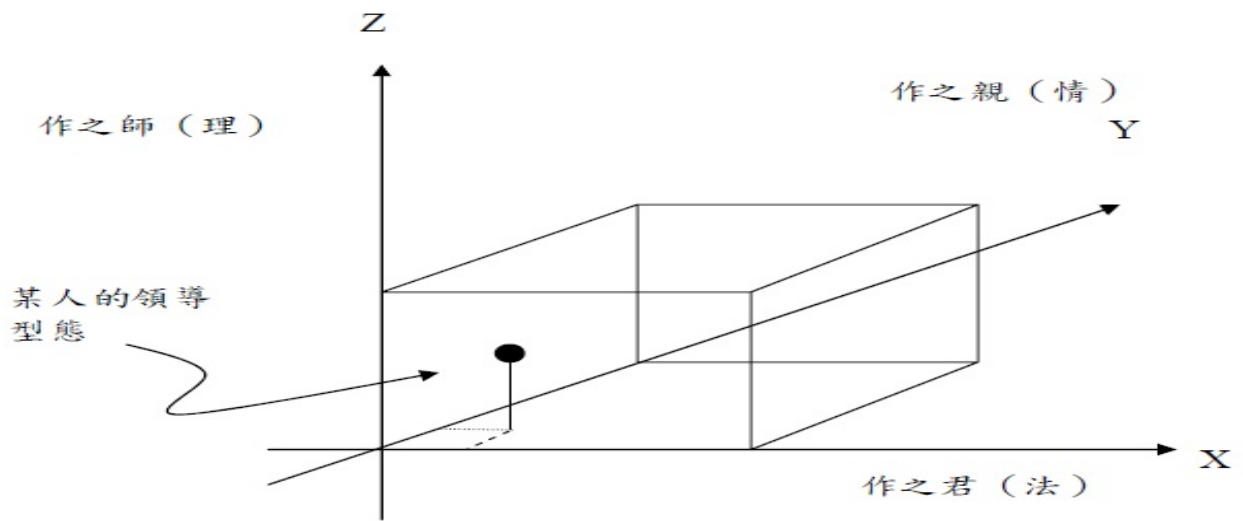


圖 1 中國式領導架構

資料來源：康自立，1997

康自立(1997) 以文件分析法(documentary analysis)來探討與領導相關聯的中國古代典籍，並以其「基本假設」作為基礎，透過「情」、「理」、「法」三維立體思考模式，分別表現於「作之親」、「作之師」、「作之君」三種領導行為，依據此模式發展出九種的領導行為構面，如表 1 所示。

表 1 中國式領導模式之向度、角色與行為構面

領導向度	情	理	法
領導角色	作之親	作之師	作之君
領導行為構面	以和為貴 尊重關懷 恕道同理心	角色楷模 才智激發 分享參與	法 術 勢

資料來源：康自立，1997

中國式領導首要向度是「齊之以法」，領導者所扮演的「作之君」角色。此項目主要係由法家「法、術、勢」所歸納而來，「法」是規章制度，主要用來約束成員的準則；「術」係是領導者帶領著部屬達成組織的目標時，可以使用其操縱技巧；「勢」則是以職位所賦予的權力 (康自立，1997)。領導者能有效的建立「法、術、勢」，那麼各階層成員便能積極的運作，領導者便能不花費吹灰之力，像「自然」、「道」一般，不假其言語造作，使能運行得宜，此為領導者的最高層次境地 (林宏欣，2001)。中國式領導的第二個向度是「動之以情」，領導者扮演「作之親」的角色。領導者視成員如同自己親人，以親近友善、關懷尊重和恕道同理心的方式對待成員，以啟動互惠的過程，讓成員自動自發願為組織貢獻一己之力 (康自立，1997)。中國式領導的第三個向度是「說之以理」，領導者扮演「作之師」的角色。透過培養的人才以「教民」方式，來增加領導者個人影響力，予以達成借力使力效果。綜合而言，領導者首先透過個人人格操守、豐富的經歷，以做為成員間的「角色楷模」；緊接著對成員的予以「才智激發」，領導者給予工作上指導，並透過分派任務工作，以此培訓成員，刺激成員成長，為未來晉升做好準備；最終為「分享與參與」，領導者提出對未來的構想，並與成員進行分享；透過成員的參與，賦予成員榮譽感，以激勵方式產生共成願景 (康自立，1997)。

## 2.4 領導效能

### 一、領導效能定義

領導效能會因不同學者被賦予不同觀點與意義，Yukl(1994) 認為領導效能與領導的定義各研究學者不盡相同，學者衡量領導效能時，大多以領導者行為如何影響部屬，做為衡量領導效能的指標。Bass & Avolio(1997) 將領導效能可由三方面進行衡量：一、額外付出(extra effort)：領導者帶領部屬產生對成功的渴望；二、效能(efficiveness)：領導者是否符合員工工作相關需求、部屬是否認同其高水準的領導行為、對組織效能有供獻程度以及領導者所帶領團隊的產能來評定效能方面；三、滿意度(satisfaction)：領導者與部屬雙方面是否滿意其領導風格及行為。Fiedler & Garcia(1987) 認為領導效能是團體可以成功地完成主要工作分配的程度。Yukl(2002) 領導效能的主要內涵包含了部屬對領導者態度、組織目標達成度及領導者對團體互動歷程的貢獻度。綜合國內外學者針對領導效能的定義與看法得知，領導效能會因研究的主題內容需求或特性不同，而產生不同的差異性。

### 二、領導效能指標

羅虞村(1995) 綜合了領導效能之相關論述，共舉出了 16 個變項，包括產出(團體生產力)、士氣、成員滿意(包括對組織、任務、領導者滿意狀況)、團體凝聚力、人事流動率、缺到率、達成任務程度、成員個人適應狀況、品質管制、因廢棄及浪費所造成損失、成員(動機、層次與態度)、領導者被成員接納程度、組織氣氛、成員熱忱介入與奉獻精神、領導者聲譽。Yukl(1989) 將領導效能分為一、單位績效；二、獲利力；三、生存與成長；四、目標達成度；5.成員滿意度。Bass & Avolio(1997) 則分為一、目標達成度；二、部屬態度；三、團體歷程；四、領導滿意度。

由文獻探討及考量各行業(包括本研究之銀行業) 非常重視主管對部屬的態度；在組織營運中，重視主管是否有能力帶領部屬，使部屬在團隊中能相處融洽、互助合作，達成組織所交辦之目標事項。鑒於此，本研究決定引用 Bass & Avolio(1997) 針對領導效能所研究之四大構面，分別為：目標達成度、部屬態度、團體歷程與領導滿意度，來做為後續問卷內容參考依據。

## 2.5 組織文化

文化(culture)一詞早期由人類學者所提出，Wallach(1983) 根據組織內部成員互動情況，將組織文化分為三種類型：

- 一、科層式文化：為層級式組織，組織結構與權責劃分非常清楚明確，工作內容性質大都標準化和固定化，此類文化通常建立在控制和權力基礎上，企業較為成熟、穩定且行事謹慎。
- 二、創新型文化：組織所面臨競爭環境較為複雜多變、激烈和動態性；具有企業家精神特質或充滿企圖心的人較易成功，工作也較具創造性和風險性。
- 三、支持型文化：組織工作環境通常相當開放、和諧，組織類似大家庭般溫暖，組織中有高度支持、信任、鼓勵與開放，重視人際互動關係、團隊合作參與為導向。

Cameron(1985) 根據組織對環境之重視程度(內向/外向)與組織內部之管理特質(彈性/控制)兩構面，將組織文化區分成四種類型：

- 一、官僚型文化(內向、控制)：組織層級劃分分明，工作內容具標準化以及制式化，行事態度較為謹慎，拒絕改變與風險。
- 二、支持型文化(內向、彈性)：組織環境具備開放、和諧等特質，組織具有像家般溫暖的感覺，重視員工人際關係、參與和團隊精神。
- 三、創新型文化(外向、彈性)：開放式的文化與管理，求新求變，組織追求具風險性與接受重大改變。
- 四、效率型文化(外向、控制)：組織文化講求效率、重視績效，組織中存在著績效上競爭的氛圍，願意接受風險和改變。

Robbins(2001)認為組織文化是組織成員共同意識抱持著的意義體系，是組織重視的一種重要特質。包含組織要求精細的程度、組織重視員工的程度、組織創新與冒險的程度、組織強調團隊的程度、組織重視結果的程度、組織強調穩定的程度與組織要求積極的程度等七項，此種特質差異，使得組織間有所不同。Rubin(2004)指出組織文化

是種信念模式與共享價值，成為發展公司行為準則規範。Goffee & Jones(2001)依照團結能力以及社交能力，將組織文化化分成四種類型：

- 一、散裂型(低社交力，低團結性)：重視個人績效與生產力而非組織目標，部屬對組織無向心力且認同感相當低，甚至毫無認同感。
- 二、圖利型(低社交力，高團結性)：組織有堅定的目標、熱情、有共同的目標標的，有勇氣膽量接受組織變革並克服困難衝突，因循結果論，員工有目標方向性，得以展現熱誠於工作環境下。
- 三、網路型(高社交力，低團結性)：組織成員間具有濃厚地情感，互助合作，重視容忍度與愛心，訊息能快速流通交流，提供學習他人經驗管道，提高成員創造力，部門與團隊間能容易進行溝通。
- 四、共有型(高社交力，高團結性)：圖利型與網路型的混合體，前者使組織能有友誼與承諾，後者讓組織有專注的目標，部屬具有判斷能力、包容力與創造力，在這健全狀態下，此組織文化能使組織更有效率的運作，同時亦可滿足部屬成就感，為最佳的組織文化。

本研究考量銀行服務業各部門皆有清楚分明的章程法制，其權責劃分清楚明確，且為分層方式的組織結構進行負責工作，因此其具備了官僚型文化的特性。金融危機後銀行對人才相當重視，且銀行業彼此競爭激烈，因此銀行重視組織文化，以提供優良的工作環境，並以開放、授權的方式，獲得組織與部屬間彼此的支持與信任，營造支持型文化的組織環境以留住人才。由於目前環境變化萬千且競爭激烈，為因應此世代洪流，組織們紛紛以創新經營策略應對，因此創新型文化是組織們勢在必行的趨勢。本研究鑒於此，因此決定引用 Wallach(1983) 之組織文化構面，區分為：官僚型文化、支持型文化與創新型文化三大類型，做為後續問卷內容參考依據。

## 2.6 領導行為、組織文化與領導效能之相關性研究與假設

### 一、領導行為與領導效能之相關性研究

古今中外優秀領導者都有個人領導風格，透過個人領導方式，使部屬願意追隨並提升自我，進而達成組織願景。過去諸多學者針對領導行為與領導效能相關研究中，許世卿(2000) 對我國製造業進行研究，發現領導行為感受與領導效能知覺成正相關；領導行為期望、感受與領導效能知覺成負相關。康自立、蘇國楨、張淑萱、許世卿(2001) 對技職院校進行研究，發現主管提升部屬對領導行為感受；減少部屬對主管的領導行為認知差距，將有助於提升領導效能；謝貞洲(2005)、陳怡君(2006)發現領導行為與領導效能成正相關。簡言之，主管透過個人領導風格，影響部屬，並滿足其需求，以達成組織目標。本研究提出假說如下：

H1：領導行為與領導效能間有顯著正相關。

### 二、領導行為與組織文化之相關性研究

領導者於組織中，各有其領導的獨特風格，領導的風格將會創造出特有的組織文化特色，以影響部屬。過去諸多學者針對領導行為與組織文化的相關研究當中，發現領導行為與組織文化成正相關(翁芳裕，2006；黃建皓，2006；Chidambaram, Raja, & Krishnakumar, 2005；Kim, Kim, & Kim, 2011)；Schein(1988) 說明領導者首要任務為管理一個組織的組織文化；領導行為與組織文化對組織效能是具非常重要影響因素，以提高部屬是氣與實現組織創新 (Kim, Kim, & Kim,2011)。簡言之，主管的個人領導風格，會影響組織文化氛圍，如能提升，將有助於部屬對組織產生歸屬感，願意為領導者、組織效力。本研究提出假說如下：

H2：領導行為與組織文化間有顯著正相關。

### 三、組織文化在領導行為與領導效能之間的中介研究

透過組織文化給予員工認同、產生歸屬感，使領導者的領導風格，更能去影響部屬願意付出自我心力，以達成組織願景。從先前對組織文化為中介的相關研究當中，蘇國楨(1999)、黃良穗(2007) 發現組織文化具有中介效果。主管的個人領導風格，透過組織氛圍影響性，使部屬能配合組織目標與主管任務的達成，來提升領導效能。本研究提出假說如下：

H3：領導行為會透過組織文化的中介效果，來影響領導效能並產生顯著正相關。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究架構如圖 2 所示。

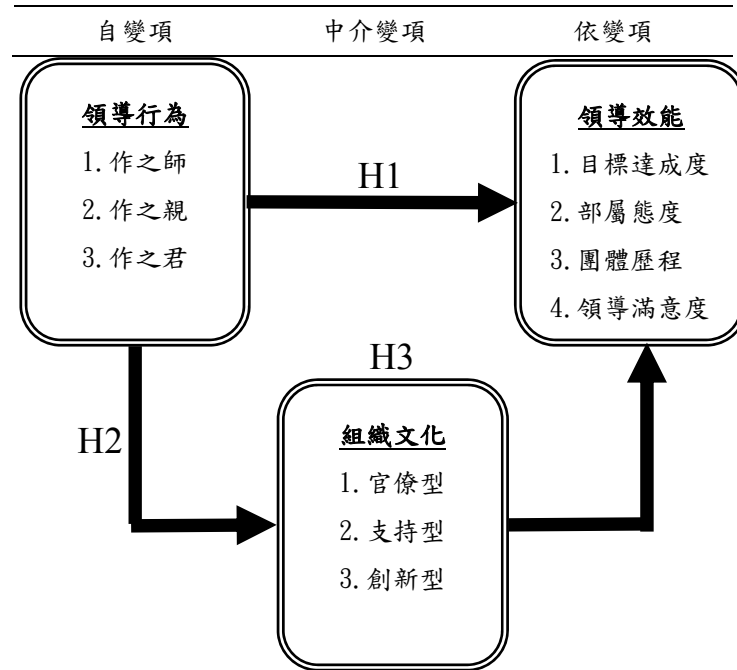


圖 2 研究架構

#### 3.2 研究變數的操作型定義與評量

根據本研究目的與研究架構，研究變項包含：「中國式領導」、「組織文化」與「領導效能」，茲將其整理出各變項操作型定義與評量如表 2 所示：

表 2 領導行為、組織文化、領導效能之操作型定義

變項名稱	構面	尺度	問卷來源
中國式領導行為量表	作之師	李克特五點尺度量表	康自立(1997)
	作之親		
	作之君		
組織文化量表	官僚型	李克特五點尺度量表	Wallach, E.J. (1983).
	支持型		
	創新型		
領導效能量表	目標達成度	李克特五點尺度量表	Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997).
	部屬態度		
	團體歷程		
	領導滿意度		

本研究問卷共分為五個部分，第一部分為主管基本資料問項 8 題；第二部分為領導行為量表問項 50 題；第三部分為組織文化量表問項 20 題；第四部分為領導效能量表問項 22 題；第五部分為公司及填答者資料問項 6 題。領導行為量表、組織文化量表及領導效能量表等問項題目計分採用李克特(Likert)五點尺度法計量，以不記名方式由受訪者勾選，計分方式依「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，正向題依序給予 1、2、3、4、5 分。給分愈高表示其重視或認同該項價值之程度愈高，反之則反。

#### 3.3 抽樣方式與問卷回收情形

本研究對象為銀行業行員，包含消費金融、企業金融、財富管理及信託業務及網路銀行等業務領域，共發出

400 份問卷，施測結果總計回收 372 份，刪除無效 17 份樣本，有效問卷 355 份，有效樣本回收率約為 88.75%。

### 3.4 資料分析方法

主要針對台灣本土銀行服務業主管的領導行為與領導效能間的相關程度，以組織文化構面為中介變項，探討領導行為對領導效能之間的影響程度，來了解領導行為與組織文化間的關聯性。本研究使用 SPSS for Windows 18.0 版及 AMOS 20.0 版統計套裝軟體進行以下資料的分析。由以下進行說明：

#### 一、敘述性統計分析

對於有效問卷進行樣本背景資料分析，主要欲了解樣本的分佈情況，從中可以了解樣本基本背景特性及分佈狀況。

#### 二、信度與效度分析

為了測量問卷結果是否具有穩定或一致性，本研究利用 Cronbach' s  $\alpha$  係數分析進行分析。依據 Nunnally(1978) 觀點，當 Cronbach' s  $\alpha$  係數大於 0.7 時，表示內部一致性好，屬高信度；小於 0.7 則反之。此可瞭解到樣本能符合領導行為、組織文化與領導效能等構念。

再者，為了衡量問卷能否正確研究出預測量的特質程度，作為方便測量結果準確做出推論解釋。本研究採用驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis)，符合的效度數值標準有卡方值( $\chi^2$ )  $p>0.05$ 、RMR $<0.05$ 、GFI $>0.9$ 、AGFI $>0.90$ 、CFI $>0.90$ 、NFI $>0.90$ 、IFI $>0.90$ 、RMSEA $<0.05$  等。而本研究 RMSEA 主要依據 Steiger(1990) 將 RMSEA 作定義，當值小於 0.05 時為「配適度良好」；0.05 至 0.08 時為「配適度尚佳」；0.08 至 0.10 時為「配適度普通」；若值大於 0.10 時為「配適度不佳」。

#### 三、相關分析

主要根據 Pearson(1895) 所提出積差相關(product-moment correlation)觀點，來探討中國式領導、組織文化與領導效能各構面之兩變項間關係程度。積差相關主要可分為三類，分別是正相關、零相關與負相關。而主要係數值是介於-1 與+1 之間，當數值越高，顯示變數間的關係越密切。在數值區分辨認上，若是係數在 0.8 以上，表示相關程度極高；係數介 0.6 與 0.8 間，表示相關程度高；係數介 0.4 與 0.6 間，表示相關程度普通；係數介 0.2 與 0.4 間，表示相關程度低；最後係數在 0.2 以下，表示相關程度極低。

#### 四、結構方程模式分析(Structural Equation Modeling, SEM)：

主要是依據 Baron & Kenny(1986) 觀點，探討組織文化對領導行為與領導效能之間的中介效果，並針對可觀測的變數以及不可觀測變數之因果模式來實行假設檢定，來探討構面間間接與直接效果。本研究主要利用 SEM 模式來了解自變項(領導行為)、中介變項(組織文化)與依變項(領導效能)之間的相互關係。整體模式配適度主要依據標準有卡方值( $\chi^2$ )  $p>0.05$ 、RMR $<0.05$ 、GFI $>0.9$ 、AGFI $>0.90$ 、CFI $>0.90$ 、NFI $>0.90$ 、IFI $>0.90$ 、RMSEA $<0.05$  等，可表示此模式的直接或間接效果何者具顯著性。

## 4. 研究結果

### 4.1 銀行業樣本特性分析

#### 一、受測者背景資料

性別主要以女性為主，占 61.1%；婚姻狀況以已婚者占 63.4%最多；年齡以 26-45 歲者占 79.4%；學歷以受過大學教育者為占 67.6%；年資以 6-10 年者佔 31.5%；職位以一般行員占 80.6%最多，由此顯示出銀行業主要是已受過高等教育的年輕、中年族群為主。

#### 二、受測者主管基本資料

主要是以男性主管稍多於女性主管；婚姻狀況以已婚者占 73.2%；年齡以 46 歲以上占 55.5%；學歷以受過大學教育者占 64.8%；資歷以 21 年以上占 36.6%為主，其次是 11-15 年與 16-20 年，分別占 20.0%與 20.6%；職位主要以襄理占 36.6%為主，其次是經理占 30.7%；主管大受測者 10 歲以上占 53.8%為最多；主管帶領部屬人數以少於 10 人為主。

### 4.2 領導行為、組織文化與領導效能之信度與效度分析



透過 SPSS 統計軟體 18.0 版的信度分析，以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來確認問卷的內部一致性。為驗證整體模型構面間是否具有建構效度，本研究透過 AMOS 20.0 針對整體模型構面來進行驗證型因素分析，期望假說能與模型衡量結果相符，以確定具有效度存在性。檢定的量表信度分析及效度分析敘述如下：

#### 一、信度分析

為了使因素具有內部一致性及穩定性，本研究主要以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來針對領導行為量表、組織文化量表及領導效能量表等之各因素進行信度分析，依據 Nunnally(1978) 所提出當  $\alpha$  值大於 0.7 以上的時候，表示它具有好的內部一致性，即具有高信度；Cuieford(1965) 認為  $\alpha$  值大於 0.7 時，具有高信度； $0.35 < \alpha < 0.7$  時，為中信度； $\alpha$  值小於 0.35 時，為低信度。表 3 為各構面內部一致性結果。

表 3 各量表構面內部一致性結果

變項名稱	構面	題項	題數	Cronbach's $\alpha$	整體信度
領導行為	作之師	1、2、3、4、5、 6、7、8、9、10、 11、12、13、14、 15、16、17、18、 19、20	20	0.981	0.987
	作之親	21、22、23、24、 25、26、27、28、 29、30、31、32、 33、34、35、36	16	0.977	
	作之君	37、38、39、40、 41、42、43、44、 45、46、47、48、 49、50	14	0.940	
組織文化	官僚型	1、2、3、4、5、 6	6	0.787	0.939
	支持型	7、8、9、10、11、 12	6	0.908	
	創新型	13、14、15、16、 17、18、19、20	8	0.934	
領導效能	目標達成度	1、2、3、4、5	5	0.899	0.968
	部屬態度	6、7、8、9、10、 11	6	0.915	
	團體歷程	12、13、14、15、 16、17、18	7	0.927	
	領導滿意度	19、20、21、22	4	0.954	

#### 二、效度分析

透過 SEM 模式之驗證性因素分析，來針對領導行為量表-作之師、作之親、作之君、組織文化量表-官僚型、支持型、創新型及領導效能量表-目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導滿意度等三大量表之構面進行驗證。本研究領導行為量表、組織文化量表及領導效能量表之構面題項 P 值皆小於 0.001，顯示具有極顯著性；由表 4 可知，

整體模式之配適度大多符合配適度標準，因此本研究量表適用於銀行業。

表 4 各量表構面整體配適度

變項名稱	構面	$\chi^2$	d.f.	P	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
領導行為 量表	作之師	229.218	124	0.000	0.022	0.939	0.896	0.975	0.988	0.988	0.049
	作之親	108.085	77	0.011	0.016	0.962	0.934	0.984	0.995	0.995	0.034
	作之君	78.698	49	0.005	0.025	0.967	0.930	0.983	0.993	0.993	0.041
組織文化 量表	官僚型	5.915	3	0.116	0.016	0.994	0.961	0.991	0.996	0.996	0.052
	支持型	8.977	6	0.175	0.011	0.991	0.970	0.994	0.998	0.998	0.037
	創新型	15.833	13	0.258	0.011	0.989	0.969	0.993	0.999	0.999	0.025
領導效能 量表	目標 達成度	11.390	4	0.023	0.012	0.987	0.951	0.990	0.993	0.993	0.072
	組織態度	9.192	5	0.102	0.010	0.992	0.965	0.995	0.998	0.998	0.049
	團體歷程	19.909	7	0.006	0.016	0.984	0.935	0.990	0.994	0.994	0.072
	領導 滿意度	3.789	2	0.150	0.004	0.995	0.973	0.997	0.999	0.999	0.050

註： $(\chi^2) p > 0.05$ 、RMR < 0.05、GFI > 0.9、AGFI > 0.90、CFI > 0.90、NFI > 0.90、IFI > 0.90、RMSEA < 0.05

#### 4.3 領導行為、組織文化與領導效能之相關分析

為了解銀行業對本研究變數間的相關性程度，根據 Pearson(1895) 所提出積差相關(product-moment correlation) 來觀察兩變項間的關係程度。以領導行為量表-作之師、作之親、作之君、組織文化量表-官僚型、支持型、創新型及領導效能量表-目標達成度、部屬態度、團體歷程、領導滿意度等作為變數的相關分析。其相關分析的矩陣如表 5 所示。

表 5 領導行為、組織文化及領導效能之相關矩陣結果(N=355)

序號	變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				作之師	作之親	作之君	官僚型	支持型	創新型	目標 達成度	部屬 態度	團體 歷程
1	作之師	3.913	0.814									
2	作之親	3.855	0.830	0.877 **								
3	作之君	3.948	0.749	0.827 **	0.860 **							
4	官僚型	3.769	0.631	0.290 **	0.253 **	0.406 **						
5	支持型	3.833	0.724	0.618 **	0.651 **	0.663 **	0.491 **					
6	創新型	3.780	0.748	0.636 **	0.670 **	0.684 **	0.447 **	0.849 **				
7	目標 達成度	3.990	0.631	0.608 **	0.601 **	0.649 **	0.449 **	0.656 **	0.623 **			
8	部屬 態度	3.903	0.764	0.725 **	0.754 **	0.734 **	0.357 **	0.739 **	0.717 **	0.769 **		
9	團體 歷程	3.928	0.692	0.657 **	0.674 **	0.686 **	0.478 **	0.785 **	0.781 **	0.761 **	0.831 **	
10	領導 滿意度	3.830	0.834	0.752 **	0.754 **	0.713 **	0.273 **	0.605 **	0.625 **	0.615 **	0.761 **	0.707 **

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$

#### 一、領導行為構面與組織文化、領導效能構面之相關分析

透過 Pearson 相關分析，領導行為-作之師與領導效能-領導滿意度( $r = 0.752$ ,  $p < 0.01$ )呈顯著正相關，顯示領導者的「說之以理」身教言教與領導者的滿意度之間具有高度關聯性；領導行為-作之親分別與領導效能-部屬態度、

領導滿意度( $r = 0.754, p < 0.01$ )，呈顯著正相關，說明出領導者「動之以情」對部屬關懷、友善對待與領導者的滿意度、部屬的態度之間具有高度關聯性；領導行為-作之君與領導效能-部屬態度( $r = 0.734, p < 0.01$ )，呈顯著正相關，說明出領導者的「齊之以法」透過組織規法章程、論功行賞、賦予職權等與組織、領導者的態度之間具有高度關聯性。

## 二、組織文化構面與領導效能構面之相關分析

組織文化-官僚型與領導效能-團體歷程( $r = 0.478, p < 0.01$ )，呈顯著正相關，顯示出組織的標準制式化管理與整個團隊的歷程發展之間具有普通關聯性；組織文化-支持型與領導效能-團體歷程( $r = 0.785, p < 0.01$ )，呈顯著正相關，顯示出組織給行員們有家的歸屬感與整個團隊的運作發展之間具有高度關聯性；組織文化-创新型與領導效能-團體歷程( $r = 0.781, p < 0.01$ )，呈顯著正相關，顯示出組織的文化、管理開放與團體的運作發展之間具有高度關聯性。

### 4.4 領導行為、組織文化與領導效能之實證分析

為建構整體研究模型，即建立領導行為、組織文化與領導效能之結構方程式(Structural Equation Modeling, SEM)，SEM 分析是計量經濟學中的聯立方程式與統計學中的路徑分析與因素分析結合，可同時處理多組依變項與自變項間的因果關係(線性關係)檢定，並可以驗證模型之配適度。整體模式配適度判斷準則主要依據標準有卡方值( $\chi^2$ )  $p > 0.05$ 、RMR  $< 0.05$ 、GFI  $> 0.9$ 、AGFI  $> 0.90$ 、CFI  $> 0.90$ 、NFI  $> 0.90$ 、IFI  $> 0.90$ 、RMSEA  $< 0.05$  等，可表示此模式的直接或間接效果何者具顯著性。

本研究採用 Baron & Kenny(1986) 的中介效果，作為研究分析程序。此共分成三步驟進行本研究變數關係的探討，包括步驟一：領導行為與領導效能的關係；步驟二：領導行為與組織文化的關係；步驟三：組織文化中介於領導行為與組織文化的關係。

#### 一、領導行為與領導效能的關係

(一)檢視整體模式配適度：由表 6 得知，領導行為對領導效能路徑係數為 0.829( $p < 0.001$ )，顯示有顯著影響，具有直接影響力；CMIN/DF 值為 1.732，符合標準配適度小於 3；RMR 值為 0.006，符合標準配適度小於 0.05；GFI 值為 0.987、AGFI 值為 0.963、NFI 值為 0.993、CFI 值為 0.997、IFI 值為 0.997，值皆符合可接受之配適度標準大於 0.9；RMSEA 為 0.045，符合標準配適度小於 0.05，為配適度良好。可見，此變數間具有良好的配適度。

(二)研究結果分析：領導行為與領導效能的路徑係數分析如圖 3 所示：

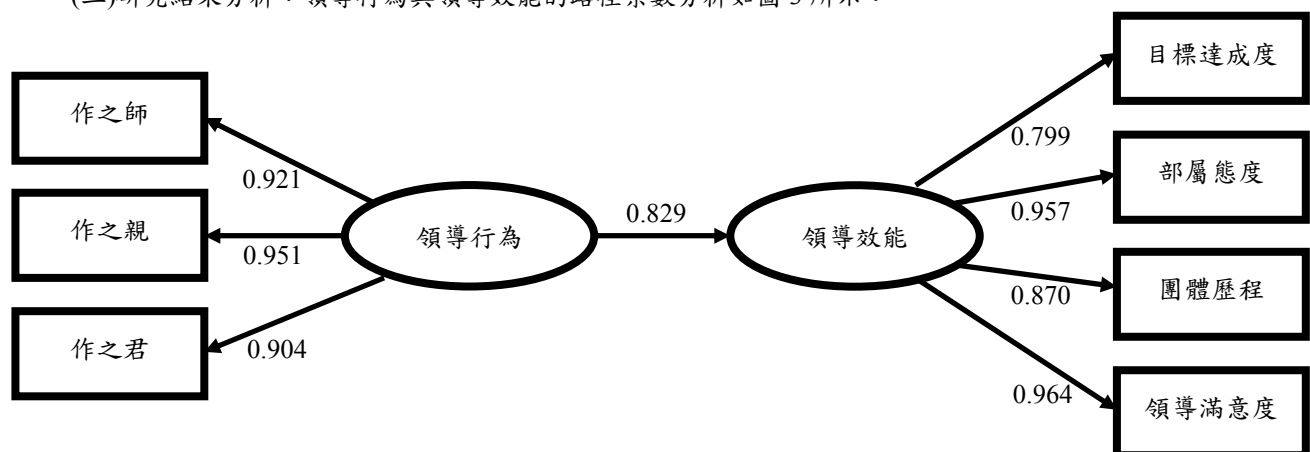


圖 3 領導行為與領導效能路徑係數分析圖

根據本研究提出假說 H1：銀行業領導行為與領導效能有顯著正相關。當領導行為是中國式領導行為時，與過去在我國製造業(許世卿，2000)、技職院校(康自立、蘇國楨、張淑萱、許世卿，2001)、醫療組織(謝貞洲，2005)及高科技產業(陳怡君，2006)等實證結果都與領導效能有正向相關。可知，本研究結果支持假說 H1，並將此關係延伸至銀行業。

#### 二、領導行為與組織文化的關係

(一)檢視整體模式配適度：由表 6 得知，領導行為對領導效能路徑係數為 0.747( $p < 0.001$ )，顯示有顯著影響，

具有直接影響力；CMIN/DF 值為 1.516，符合標準配適度小於 3；RMR 值為 0.010，符合標準配適度小於 0.05；GFI 值為 0.993、AGFI 值為 0.969、NFI 值為 0.996、CFI 值為 0.999、IFI 值為 0.999，值皆符合可接受之配適度標準大於 0.9；RMSEA 為 0.038，符合標準配適度小於 0.05，為配適度良好。可見，此變數間具有良好的配適度。

(二)研究結果分析：領導行為與組織文化的路徑係數分析如圖 4 所示：

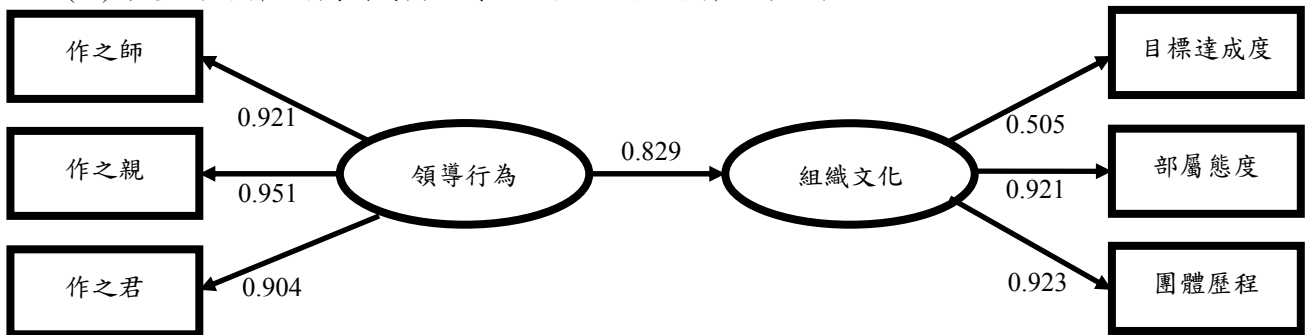


圖 4 領導行為與組織文化路徑係數分析圖

根據本研究假說 H2：銀行業領導行為與組織文化有顯著正相關，與過去 Schein(1988) 在組織文化與領導一書中，已有發展論點，領導者的首要任務要管理一個組織的組織文化；國內針對企業 (翁芳裕, 2006)、國小教職員 (黃建皓, 2007) 及國外放射師 (Kim, Kim, & Kim, 2011) 及印度班加羅爾軟體公司 (Chidambaram, Raja, & Krishnakumar, 2005) 等也有相同的研究發現，例如領導和組織文化對組織效能的影響是個非常重要的因素，提高成員的士氣和實現組織創新有一致的結果 (Kim, Kim, & Kim, 2011)。可知，本研究結果支持假說 H2，並將此關係延伸至銀行業。

### 三、組織文化中介於領導行為與組織文化的關係

(一)檢視整體模式配適度：由表 6 得知，CMIN/DF 值為 1.502，符合標準配適度小於 3；RMR 值為 0.010，符合標準配適度小於 0.05；GFI 值為 0.981、AGFI 值為 0.954、NFI 值為 0.990、CFI 值為 0.997、IFI 值為 0.997，值皆符合可接受之配適度標準大於 0.9；RMSEA 為 0.038，符合標準配適度小於 0.05，為配適度良好。可見，此變數間具有良好的配適度。

(二)研究結果分析：組織文化中介於領導行為與組織文化的路徑係數分析如圖 5 所示：

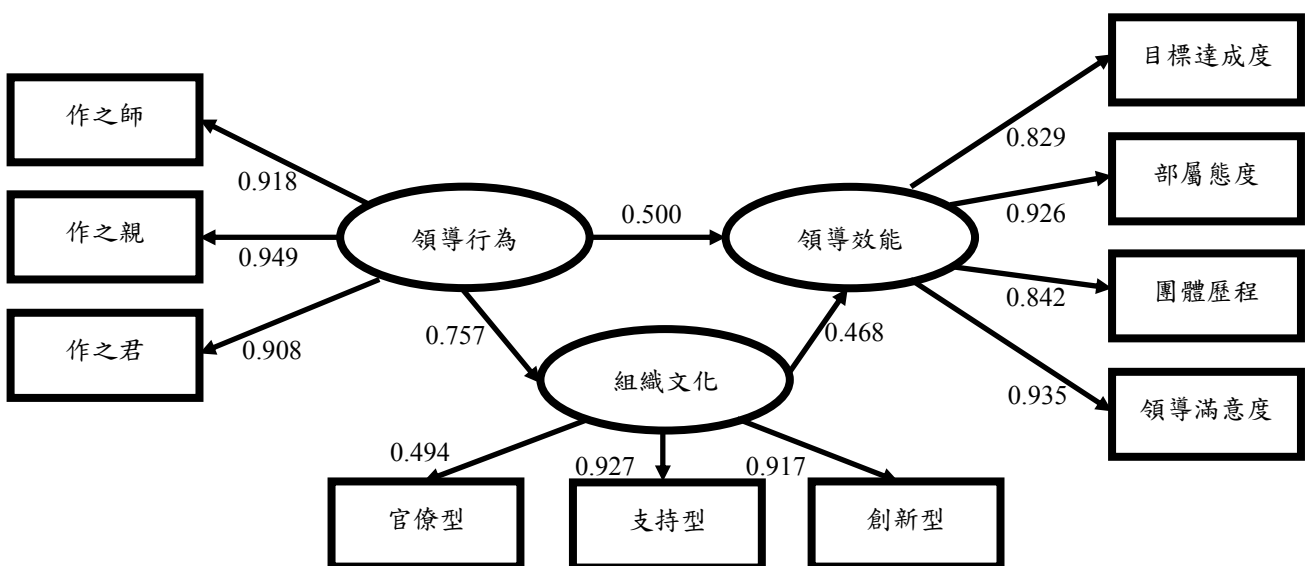


圖 5 整體架構分析圖

根據本研究提出假說 H3：銀行業領導行為會透過組織文化的中介效果，來影響領導效能產生顯著正相關，與先前研究，諸如台灣服務業(蘇國楨, 1999)、台灣企業內主管及不分產業別(黃良穗, 2007)等均以組織文化為中介變項有一致性的結果。可知，本研究結果支持假說 H3，並將此關係延伸至銀行業。

表 6 模型配適度檢定

配適度指標	配適標準	步驟一：模型值	步驟二：模型值	步驟三：模型值
CMIN/DF	<3.00	1.732	1.516	1.502
RMR	<0.05	0.006	0.010	0.010
GFI	>0.90	0.987	0.993	0.981
AGFI	>0.90	0.963	0.969	0.954
NFI	>0.90	0.993	0.996	0.990
RFI	>0.90	0.986	0.988	0.981
IFI	>0.90	0.997	0.999	0.997
CFI	>0.90	0.997	0.999	0.997
RMSEA	<0.05	0.045	0.038	0.038

如表 7 所示，領導行為對組織文化( $r = 0.757, p < 0.001$ )具有直接影響效果，呈現顯著正相關，顯示出領導者的領導風格方式會影響組織整體文化氛圍，符合本研究 H1 對應假設，所以研究結果獲得支持。組織文化對領導效能( $r = 0.468, p < 0.001$ )具有直接影響效果，呈現顯著正相關，顯示出組織整體文化的風氣氛圍會影響到部屬對領導者交辦之目標的達成、領導的滿意度等，符合本研究 H2 對應假設，所以研究結果獲得支持。領導行為會透過組織文化的中介效果，來影響領導效能，領導行為對領導效能( $r = 0.500, p < 0.001$ )除具有直接效果外，亦會透過組織文化的間接效果來影響領導效能( $r = 0.354, p < 0.001$ )，顯示出領導者的領導方式，會透過組織的文化風氣氛圍，帶來影響部屬對組織目標達成、團隊的發展、領導的滿意成度等。符合本研究 H3 對應假設，所以研究結果獲得支持。

表 7 路徑間的對應假設與檢定結果分析

變相間關係	直接效果	間接效果	總效果	對應假設	研究結果
領導行為→ 組織文化	0.757	0.000	0.757	H1	成立
組織文化→ 領導效能	0.468	0.000	0.468	H2	成立
領導行為→ 領導效能	0.500	0.354	0.854	H3	成立

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

#### 一、銀行業主管領導行為的影響

(一)對領導效能的影響：主管領導行為對部屬效能影響深遠。根據本研究結果發現，銀行業主管領導行為對領導效能具有顯著正向影響；與過去在我國製造業(許世卿, 2000)、技職院校(康自立、蘇國楨、張淑萱、許世卿, 2001)、醫療組織(謝貞洲, 2005)及高科技產業(陳怡君, 2006)等實證結果都有相同看法。因此，主管要以身作則，成為部屬的楷模，以指導部屬，並使部屬積極為銀行效力、完成銀行目標；且要適時給予部屬關懷與尊重、並傾聽意見、以信任的態度肯定部屬的努力；並要提供明確公平的規範制度給予部屬職涯發展，以留住優秀的部屬。

(二)對組織文化的影響：主管領導行為對組織文化氛圍影響深遠。根據本研究結果發現，銀行業主管領導行為對組織文化具有顯著正向影響；與過去 Schein(1988)在組織文化與領導一書中，已有發展論點，領導者的首要任務要管理一個組織的組織文化；國內針對企業(翁芳裕, 2006)、國小教職員(黃建皓, 2006)及國外放射師 (Kim, Kim, & Kim, 2011) 及印度班加羅爾軟體公司 (Chidambaram, Raja & Krishnakumar, 2005) 等

也有相同的研究發現，例如領導行為與組織文化對組織效能的影響非常重要，意即適當的領導行為與組織文化能提高部屬的士氣及實現組織創新結果 (Kim, Kim, & Kim, 2011)。因此，銀行必須帶給部屬具有和諧開放的工作環境、使部屬感受到歸屬感，如同家人般的溫暖；並能提供部屬妥善的升遷規劃及生涯管道，以利部屬大展身手，而並非以標準制式化的工作內容來束縛部屬。

## 二、組織文化對領導效能之中介影響

主管領導行為會透過組織文化顯著正向影響領導效能；與先前研究，諸如台灣服務業(蘇國楨，1999)、台灣企業內主管，不分產業別(黃良穗，2007)等均均以組織文化為中介變項結果有相同看法。透過給予部屬一個具開放、充分信任支持、像家般的支持型組織文化氛圍或提供行員新觀念、新思維、充滿活力的創新型組織文化為中介橋梁，使銀行部屬能夠配合主管進行業務推廣及銀行目標，以提升領導效能。

## 5.2 建議

### 一、對業界主管們建議

目前台灣銀行業屬於多元化、高度競爭的產業，部屬們大都需要與顧客做第一線接觸，為增加更多顧客於銀行進行存放款、貼現、匯兌等業務，第一線部屬的服務勢必是重要的關鍵因素，主管領導行為直接影響領導效能比透過組織文化產生部分中介影響領導效能來得大，顯示主管和善的待人處事態度，例如主管能對部屬關懷體恤並賞罰分明，則有助於部屬奉行上行下效、產生工作的使命感，進而達成組織願景；若銀行業能提升組織文化氛圍，讓部屬能感受到如家人般的溫暖歸屬；提供部屬更多元的工作內容，而非單調乏味、依照程序處理事情，亦有助於部屬達成組織願景。

### 二、對後續研究學者建議

- (一)本研究主要僅探討台灣本土銀行業部屬，建議後續學者可同時進行與外商銀行部屬之比較，將可了解到在台外商銀行是否會受中國式領導行為所影響，以作對照相應，將使結果更加完臻。
- (二)本研究之研究對象主要是以銀行業為主，後續學者可以擴大不同領域為研究對象，以了解中國式領導行為對各行業之應用。
- (三)本研究受限於地區、時間、人力與資金上等諸多限制，如能擴大其台中市以外之樣本研究範圍，將使研究結果更加完臻。

## 參考文獻

1. 朱建民(1994)。儒家的管理哲學：理想國的領導理論。臺北市：漢藝色研。
2. 李孟茂(1981)。金融業務理論。台北：五南。
3. 林宏欣(2001)。臺商在大陸的中國式管理。管理雜誌，325，26-28。
4. 許世卿(2000)。中國式領導行為模式在我國製造業之應用研究。國立彰化師範大學工業教育學系博士論文，未出版，彰化市。
5. 翁芳裕(2006)。組織文化、領導行為與組織創新之關係研究。國立中正大學，嘉義縣。
6. 張世明(1999)。荀子的君道思想-兼論稷下黃老的道法思想。國立政治大學政治學系碩士論文。台北市。
7. 陳怡君(2012)。中國式領導行為模式應用在我國高科技產業之研究。修平學報，24，13-32。
8. 康自立(1997)。中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究—中國式領導模式的理論建構。國科會 NSC-86-2516-S-018-002-TG。
9. 康自立、蘇國楨、張淑萱&許世卿(2001)。中國式領導模式的發展及其在技職院校之應用研究。教育研究集刊，47，133-154。
10. 黃拓榮(1997)。國中生父母管教方式、自我概念、失敗容忍力與偏差行為關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
11. 黃昆輝(1988)。教育行政學。台北市：東華書局。
12. 黃建皓(2006)。國小校長領導行為、組織文化、知識管理與學校效能相關性之研究。國立台南大學，台南市。
13. 黃良穗(2007)。轉換型領導對組織績效之影響—以組織文化為中介變數。國立台北大學，台北市。

14. 蔡志忠(2004)。韓非子。台北：明日。
15. 謝貞洲(2005)。中國式領導在醫療組織的應用-以台南縣市醫院為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，台南市。
16. 羅虞村(1995)。領導理論研究(四版)。台北：文景圖書。
17. 羅庚辛(1995)。應用孔子管理思想於企業管理實務上之可行性研究。政大學報，70，261-289。
18. 蘇國楨(1999)。我國服務業領導模式之發展及其之應用研究。國立彰化師範大學工業教育研究所博士論文，未出版，彰化市。
19. Baron, R., M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
20. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, USA: Mind Garden Inc.
21. Cameron, K. S. (1985). Culture Congruence Strength and Type Relationship to Effective. In E. Robert and Quinn. *Beyond Rational Management*, 142-143.
22. Chidambaram, Raja, & Krishnakumar, M. (2005). Leadership Development as a Culture Building Intervention. Uma Jain, Udai Pareek and Madhukar Shukla (Eds.), in *Developing Leadership for the Global Era: HRD Perspective and Initiative*, Macmillan India Ltd., Ahmedabad, 262-275.
23. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th Edition, New York: McGraw Hill.
24. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
25. Garcia, M. R. (1987). Ph. D. thesis. Harvard University.
26. Goffee, R. and G. Jones (2001). *The Character of a Corporation - How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. United States of America. Profile Business.
27. Hoy, W.K., & Miskel, C.G.(2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
28. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management (7th ed.)*. NJ: Prentice-Hall.
29. Kim, J. H., Kim, C. S., & Kim, J. M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17, 201-206.
30. Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
31. Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
32. Pearson, K. (1895). Mathematical contributions to the theory of evolution, II: Skew variation in homogeneous material. *Philos. Trans. Roy. Soc.*
33. Rubin, I. M. (2004). *Organizational Behavior: An Experiential Approach (7th ed.)*. N. J., Prentice-Hall Inc.
34. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior (9th ed.)*. NJ: Prentice Hall.
35. Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
36. Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
37. Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
38. Wiley, W., Souba, M. D., & Sc, D. (2004). New ways of understanding and accomplishing leadership in academic medicine. *Journal of Surgical Research*, 117, 177-186.
39. Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
40. Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
41. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.