creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000263377

2012학년도 8월
체육교육 석사학위논문

# 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

지 정 근

# 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향

Effects of Servant, Transformational, and Transactional Leadership on Organizational Effectiveness and Performance in College Soccer Coaches

2012년 8월

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

지 정 근

# 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향

지도교수 송 채 훈

이 논문을 교육학석사(체육교육)학위 청구논문으로 제출합니다.

2012년 4월

조선대학교 교육대학원

체육교육전공

지 정 근

# 지정근의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수　정 명 수　　인

위　원 조선대학교 교수　서 영 환　　인

위　원 조선대학교 교수　송 채 훈　　인

2012년　6월

# 조선대학교 교육대학원

# 목 차

I. 서 론 ····· 1
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구 목적 ····· 5
3. 연구가설 ····· 6
4. 연구의 제한점 ····· 7

II. 이론적 배경 ····· 8
1. 리더십 ····· 8
1) 서번트 리더십 ····· 8
2) 변혁적 리더십 ····· 10
3) 거래적 리더십 ····· 12
2. 조직유효성 ····· 14
1) 조직유효성의 개념 ····· 14
2) 조직몰입의 개념 및 구성요소 ····· 15
3. 경기력 ····· 17

III. 연구 방법 ····· 19
1. 연구 대상 ····· 19
2. 설문지의 구성 ····· 20
3. 설문지의 타당도와 신뢰도 ····· 21
1) 타당도 검증 ····· 21
2) 신뢰도 검증 ····· 27
4. 자료처리 ····· 28

IV. 연구결과 ····· 29
1. 인구통계학적 특성에 따른 리더십 인식의 차이 ····· 29
1) 인구통계학적 특성에 따른 서번트 리더십의 차이 ····· 29
2) 인구통계학적 특성에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 33
3) 인구통계학적 특성에 따른 거래적 리더십의 차이 ····· 37
2. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 ····· 41
1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 감정적에 미치는 영향 ····· 41
2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 유지적에 미치는 영향 ····· 43
3) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 규범적에 미치는 영향 ····· 45
4) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향 ····· 47
3. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향 ····· 49
1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 기량에 미치는 영향 ····· 49
2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향 ····· 51

V. 논 의 ····· 53

VI. 결론 및 제언 ····· 57
1. 결 론 ····· 57
2. 제 언 ····· 58

# 표 목 차

표 1. 연구대상자의 일반적 특성 ····· 19
표 2. 설문지의 주요구성 내용 ····· 20
표 3. 서번트 리더십의 요인분석 결과 ····· 22
표 4. 변혁적 리더십의 요인분석 결과 ····· 23
표 5. 거래적 리더십의 요인분석 결과 ····· 24
표 6. 조직유효성의 요인분석 결과 ····· 25
표 7. 경기력의 요인분석 결과 ····· 26
표 8. 리더십, 조직유효성, 경기력의 신뢰도분석 결과 ····· 27
표 9. 학년에 따른 서번트 리더십의 차이 ····· 29
표 10. 포지션에 따른 서번트 리더십의 차이 ····· 30
표 11. 팀내 입지에 따른 서번트 리더십의 차이 ····· 31
표 12. 입상경력에 따른 서번트 리더십의 차이 ····· 32
표 13. 학년에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 33
표 14. 포지션에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 34
표 15. 팀내 입지에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 35
표 16. 입상경력에 따른 변혁적 리더십의 차이 ····· 36
표 17. 학년에 따른 거래적 리더십의 차이 ····· 37
표 18. 포지션에 따른 거래적 리더십의 차이 ····· 38
표 19. 팀내 입지에 따른 거래적 리더십의 차이 ····· 39
표 20. 입상경력에 따른 거래적 리더십의 차이 ····· 40
표 21. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 감정적 간 상관관계 ····· 41

표 22. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 감정적에 미치는 영향 ····· 42
표 23. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 유지적 간 상관관계 ····· 43
표 24. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 유지적에 미치는 영향 ····· 44
표 25. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 규범적 간 상관관계 ····· 45
표 26. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 규범적에 미치는 영향 ····· 46
표 27. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 조직만족 간 상관관계 ····· 47
표 28. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향 ····· 48
표 29. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 기량 간 상관관계 ····· 49
표 30. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 기량에 미치는 영향 ····· 50
표 31. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 자신감 간 상관관계 ····· 51
표 32. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향 ····· 52
표 33. 인구통계학적 특성에 따른 서번트, 변혁적, 거래적 리더십의 인식 차이 결과 영향 결과 요약 ····· 54
표 34. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 결과 요약 ····· 55
표 35. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향 결과 요약 ····· 56

# ABSTRACT

## Effects of Servant, Transformational, and Transactional Leadership on Organizational Effectiveness and Performance in College Soccer Coaches

Ji, Jeong-Keun
Advisor : Prof. chae hun Song Ph D.
Major in Physical Education
Graduate School of Education. Chosun University

This study attempts to suggest the direction of efficient management of human resources in sports organizational culture by examining the effects of servant, transformational, and transactional leadership on organizational effectiveness and performance in college soccer coaches. Also, by providing a basis through practical application of leadership paradigm, it is the purpose of this study to provide empirical materials which can attain goals successfully through presenting a successful image of the future of coaches and maximizing individual player's competence.

College soccer teams which were registered for the University Football Association as of 2012 served as populations. Subject sampling was made during "48th Autumn College League Tournament & Denso Cup Team Tryout" held in Namhae, Gyeongnam for 17 days from February 15 to March 2, 2012. Using systematic satisfied cluster random sampling, a questionnaire survey was conducted with 300 players, 15 from each of 20 teams. Then 238 responses, except 17 which included block entry, omission, or insincere completion, were

analyzed and this study reached a conclusion as follows.

First, as regards leadership difference according to demographic characteristics, statistically significant difference was found in individual consideration(transformational leadership) and management by exception(transactional leadership) for a school year. Statistically significant difference was also found in contingent reward(transactional leadership) for position, and listening, empathy, conceptualization, and community building(servant leadership); charisma, individual consideration, intellectual stimulus, and motivation(transformational leadership); and contingent reward(transactional leadership) for one's place in a team. For awards, there was statistically significant difference only in management by exception(transactional leadership).

Second, for the effects of servant, transformational, and transactional leadership on organizational effectiveness, affective commitment was positively(+) related to charisma; continuance commitment was positively(+) related to listening and contingent reward; normative commitment was positively(+) related to conceptualization, charisma, and management by exception but negatively(-) related to community building; and satisfaction was positively(+) related to charisma, motivation, and contingent reward.

Finally, for the effects of servant, transformational, and transactional leadership on performance, competence was positively(+) related to charisma, individual consideration, intellectual stimulus, and management by exception but negatively(-) related to conceptualization; and confidence was positively(+) related to intellectual stimulus and contingent reward but negatively(-) related to conceptualization.

# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성

사회환경·경영환경의 변화에 부응하여 변화되고 있는 경영패러다임은 스포츠조직에서도 변화를 요구하고 있다. 이러한 변화는 지난 2002한·일 월드컵 당시 "히딩크 리더십"을 계기로 스포츠조직에서의 리더십의 중요성과 조직문화의 변화를 일으켰으며, 조직의 목표를 달성하는데 그 중요성을 입증하였다(김웅기, 2009).

스포츠조직이 보유하고 있는 가장 중요한 자원은 인적 자원이며, 조직의 성패는 인적 자원을 어떻게 효율적으로 활용할 수 있느냐에 달려있다. 조직의 가장 중요한 자원의 구성원들로 하여금 조직의 목표달성에 매진할 수 있도록 동기를 부여하고 조직의 목표를 달성하느냐가 조직에 대한 성공적인 조직경영의 핵심요인이라 할 수 있다(이광용, 2005). 이를 위해 그 조직의 리더가 어떻게 조직의 구성원을 파악하여 적절한 배치를 통하여 조직의 효율성을 기하는가, 즉 리더십의 효과적인 발휘 여부와 관련지어 결정된다. 어떠한 형태의 조직이든 하나의 조직이 경쟁에서 살아나고 급변하는 사회의 모든 분야에 적응하고 성장하기 위해서는 그 어느 때보다 새로운 패러다임의 리더십 유형이 요구되고 있다(김일환, 2007).

스포츠 팀에서 지도자의 리더십은 선수나 소속팀의 성공적인 운동수행을 예측하고 효과적인 팀 전략을 수립하는데 필수적인 요소라고도 볼 수 있을 것이며, 스포츠 팀 운영의 경영관리과정에서 팀 구성원의 노력을 통합 및 조정하고 동기를 부여하며, 영향력을 발휘하는 일련의 활동으로 개념화 할 수 있는 리더십은 조직구성원들과의 밀접한 관계가 있는 것으로 분석됨에 따라 그 중요성은 보다 증대되고 있다(조우정, 김철주, 전호문, 2005).

리더십이란 어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시하고, 하나의 통로로서의 역할을 수행하는 것으로 정의될 수 있는데, 다양한 리더십의 정의를 살펴보면,

Bass(1985)는 '상황이나 집단 직원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 직원들 간의 교류하는 과정'으로 정의하고 있으며, Hersey & Blanchard(1998)는 '주어진 상황에서 개인이나 조직의 한 직원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화 목표성취를 위한 활동에 영향을 미치는 과정'으로 정의하였다. Yukl(1998)은 '집단이나 조직의 한 직원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화 목표 성취를 위한 직원의 동기부여, 협력적 관계의 유지, 직원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정'으로 정의하고 있다. 이들의 공통적인 특성을 종합하면, 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정리할 수 있다(노동연, 박수복, 한권상, 2010: 재인용).

이러한 리더십 이론은 그 특징 및 발전 순서에 따라 1930~1950년대의 특성이론, 1950~1960년대의 행동이론, 1960~1980년대 초반의 상황이론, 1980년대 이후의 현대 리더십 이론 등으로 나눌 수 있다. 이후 1980년대부터 1990년대에는 변화, 혁신 중심의 이론들-변혁론, 인식론, 육성론, 교환론, 전략론-이 왕성하게 발표되었다. 2000년 이후 서구 리더십 학계에서는 다양한 시도-이슈리더십, 영성리더십, 퓨전리더십, 서번트 리더십 등-가 진행되고 있다. 최근 한국의 리더십연구는 실증적 연구가 지배적으로, 이는 서구 이론을 단순히 소개하는 단계를 벗어나 국내 문화적 특성을 고려한 새로운 이론을 개발하려는 움직임이 그 어느 때보다 활발한 것으로 보인다(백기복 2005).

리더십 연구에서 최근 많은 관심을 보이고 있는 영역이 Greenleaf(1977)가 처음 소개한 서번트 리더십 이론이다. 서번트 리더십에 의하면 서번트 리더는 리더 자신의 이익이나 목적을 넘어서 부하들에 대한 선(미덕)을 강조한다. 서번트 리더십은 구성원들이 공동 목표를 달성하는데 있어서 정신적·육체적으로 건전한 상태를 유지하도록 조성해주고 도와주고 섬기는 리더십이다. 즉 리더는 부하들 자신들이 성장할 때 보다 높은 목표를 달성할 수 있다는 점을 인식하고 구성원을 섬김의 대상으로 보아 명령과 통제보다는 돌보고 지원하며 배려하는 리더십을 발휘하게 된

다(신구범, 2009).

또한, 리더십과 관련된 새롭게 등장하는 다양한 이론 중 중 최근 들어 관심을 끌고 있는 것이 변혁적리더십(transformational leadship)과 거래적 리더십(transactional leadship)이다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 대응하는 새로운 개념의 리더십으로서 리더가 구성원으로 하여금 자신의 이익뿐만 아니라 조직 전체의 이익에 대해서도 관심을 가지도록 격려하고, 구성원 자신의 성장과 발전을 위해서도 노력하도록 영향을 미치는 리더십을 의미한다(문용관, 서동환, 김우성, 2009). 거래적 리더십은 구성원의 결핍욕구를 충족시켜 수행을 동기화시키는 것으로, 리더가 기대했던 성과에 대한 보상이라는 거래관계를 기본관점으로 하는 전통적 리더십을 말한다(한민경, 2009). 이처럼 지도자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 스포츠 팀의 목표 달성을 위해 선수 각 개인 또는 팀 전체에 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 스포츠 집단을 효과적으로 운영 하는데 매우 중요한 요소라고 할 수 있다(유진, 신지숙, 2001).

이렇듯, 스포츠 팀이 하나의 집단으로 인정됨에 따라 집단내의 사회 심리적 현상을 이해하는데 적절한 연구 대상이 되고 있으며 다양한 사회 심리적 변인을 규명하는데 관심을 기울이고 있다. 특히 경쟁이 치열한 스포츠 현장에서의 리더십은 더욱 절실하다고 할 수 있으며, 엘리트 스포츠 조직의 경우 지도자가 어떠한 형태의 리더십을 어떠한 방식으로 행사 하느냐에 따라 그 유효성 또는 성적이 달라질 수 있다(김창호, 1997).

일반 조직과 마찬가지도 스포츠 조직의 성공정도를 나타내는 지표로 조직유효성을 들 수 있는데(김수연, 2007), 조직의 성과 즉, 설정된 목표를 달성정도를 측정하고, 이 중 인적차원 측면의 성과 수준을 목표접근법과 시스템접근법을 이용하여 평가하게 된다(이경식, 1995). 목표접근법은 조직의 유효성을 조직이 설정한 목표를 달성하는 정도로 파악하는 것으로 생산성, 이윤, 매출액, 수익률 등으로 측정하며, 시스템접근법은 목표를 달성하는 과정에서 구성원이 얼마나 만족하고 화목한가, 조직 환경과의 관계는 바람직한가 하는 것을 평가하는 것으로서 조직만족, 직

무몰입, 리더 만족, 사회적 요구에 대한 반응도 등으로 측정되어 진다(김재경, 2007).

경기력은 스포츠 경기현장에서 선수가 지닌 기량을 나타내는 운동 수행척도라고 할 수 있으며, 경기력은 훈련과 반복학습을 통해 나타나는 총체적인 운동수행능력이다. 경기력은 스포츠 현장에서 스포츠 팀의 효과성을 측정하기 위하여 다양한 구성요소로 측정되어 온 개념으로써 선수가 운동과정을 통해 얻어진 결과로서 자기 자신이 인지하는 객관적인 운동 또는 기능의 향상도 상태를 의미한다(김경수, 천영길, 2010).

이러한 관점에서, 조직의 목표달성을 위한 리더자의 행동양식을 통해 구성원 스스로가 주도성, 혁신성, 창의성 등을 극대화하여 팀의 일원으로서 개인과 팀을 동일시하고 신뢰와 구성원으로 남기 위해 적극적 의지를 행동으로 옮기는 행동은 효율적이고 강한 조직문화를 형성하고, 조직유효성과 경기력을 증대시키는 요인이기 때문에 이들 요소간의 관련성에 대한 문제제기는 매우 의미 있다고 하였다(김웅기, 2009).

따라서 본 연구는 대학 축구팀 지도자의 리더십 행동유형을 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구체화하여, 조직유효성과 경기력의 효과성을 입증하고자 한다. 이러한 연구는 대학 축구팀의 강한 조직문화를 통한 목표달성에 보다 효율적이고 효과적으로 달성할 수 있는 근거를 마련할 수 있을 것이며, 스포츠 조직의 올바른 리더상과 합리적 운영의 기초 자료를 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 연구 목적

본 연구는 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향의 규명을 통해, 스포츠 조직문화에서의 효율적 인적자원관리의 방향을 제시하고자 한다. 또한, 리더십의 패러다임(paradigm) 변화의 실제적 적용을 통한 근거를 마련하여, 성공적 지도자의 미래상 제시와 선수 개개인의 역량 극대화를 통한 성공적 목표달성을 이룰 수 있는 실증적 자료를 제공하고 하는데 연구의 목적이 있다.

연구의 목적 달성을 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성에 따른 서번트, 변혁적, 거래적 리더십의 차이를 규명한다.

둘째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 규명한다.

셋째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향을 규명한다.

## 3. 연구가설

본 연구의 목적에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

첫째, 인구통계학적 특성에 따라 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 차이가 있을 것이다.

- 학년, 포지션, 팀내 입지, 입상경력에 따라 서번트 리더십은 차이가 있을 것이다.
- 학년, 포지션, 팀내 입지, 입상경력에 따라 변혁적 리더십은 차이가 있을 것이다.
- 학년, 포지션, 팀내 입지, 입상경력에 따라 거래적 리더십은 차이가 있을 것이다.

둘째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 조직유효성(감정적, 유지적, 규범적, 조직만족)에 영향을 미칠 것이다.

- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 감정정에 영향을 미칠 것이다.
- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 유지적에 영향을 미칠 것이다.
- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 규범적에 영향을 미칠 것이다.
- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 조직만족에 영향을 미칠 것이다.

셋째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력(기량, 자신감)에 영향을 미칠 것이다.

- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 기량에 영향을 미칠 것이다.
- 서번트, 변혁적, 거래적 리더십은 자신감에 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구의 제한점

본 연구를 수행함에 있어서 인구통계학적 변인, 연구대상, 조사도구, 관계모형 설정 등에서 나타나는 문제들로 인하여 다음과 같은 제한점이 발생할 수 있다.

첫째, 본 연구의 설문조사 수행과정 중 조사시간, 장소, 그리고 조사자의 개인차로 인해 다소간 자료수집 오차가 발생할 수 있을 것이다.

둘째, 표집 대상의 대표성과 관련된 문제로서 연구대상을 현재 대학 축구선수로 활동 중인 대학 축구팀 선수를 제한적으로 한정하였기 때문에 연구결과에 대해 모든 스포츠 종목과 대상의 영역의 확장으로는 제한적 이해와 해석이 요구된다.

셋째, 조사대상자들의 인구통계학적 특성 외의 변인은 통제하지 못하였다.

# II. 이론적 배경

## 1. 리더십

### 1) 서번트 리더십

리더란 특정조직이나 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 구성원들에게 영향을 미치는 사람을 말하며, 리더십이란 "조직의 공동 목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정"이라 정의 할 수 있다(김정광, 송병주, 2011).

서번트 리더십(servant leadership)은 종전까지 서로 상반된 개념으로 인식이 되었던 서번트(servant)와 리더(leader)가 합쳐진 것으로, 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 설명할 수 있으며, 서번트 리더십의 창시자인 서번트 리더십에 관한 하위행동특성에 관해 서번트 리더십의 창시자인 Greenleaf(1970)는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각한 특성과 요건을 제시하였다. Spears(1995)는 이런 Greenleaf(1970)의 이론에 기초하여 서번트 리더십을 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(aareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship), 구성원의 성장 (commitment growth), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동특성으로 제시하였다.

서번트 리더십은 인간의 존엄성과 가치를 바탕으로 부하들을 존중하고 부하들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 자기발전을 돕는 리더십이다(Laub, 1999). 서번트 리더십은 경영방식과 관련지어 설명할 수 있다. 전통적인 경영이론과 방식을 검도하면 점차적으로 경영의 초점이 자신에서 상대방으로 변화함을 알 수 있다. 첫째, 초창기 경영이론은 통제를 강조하는 권위주의적 경영방식이라고 할 수

있다. 이와 같은 경영방식 하에서 훌륭한 리더는 부하직원들을 잘 통제하고 지시하는 상사를 의미한다. 둘째, 참여를 강조하는 참여주의 경영 방식이라고 할 수 있다. 이와 같은 경영 방식은 제안제도, 참여 집단, QC활동, 팀워크 등에 기초를 두고 있으며 부하직원들은 품질개선을 이루기 위해 제안 활동을 적극적으로 하며 리더는 성과와 결과를 강조하게 된다. 셋째, 임파워먼트를 강조하는 steward 리더 형태를 강조하며, 마지막으로 부학직원에 대한 서비스를 강조하는 서번트 리더십 형태를 들 수 있다. Greenleaf(1977)는 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 돕는 리더십이며, 서번트 리더를 타인의 발전에 관심을 갖고 부하들에게 권한 위임을 하고 공유된 비전을 달성하는 것을 촉진하는 사람으로 정의하였다. Greenleaf는 1977년에 서번트 리더십의 개념을 제시하였으나 그 개념이 인정받지 못하다가 1996년 4월 'On Becoming a Servant-Leadership'이 출간되면서 시대적 주목을 받게 되었다(이길운, 2010: 재인용).

Greenleaf(1977)는 서번트 리더십의 개념적 특성을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 서번트 리더십은 섬기는 리더십이라는 점에서 전통적인 리더십의 리더 우선주의와는 양극을 이루고 있다. 전통적 리더들은 권력을 행사하여 자신들의 권위를 내세우지만, 서번트 리더는 자신이 서번트가 되어 남을 섬겨야 한다. 둘째로 리더의 섬김을 받는 구성원은 독립적인 존재로서 성장한다는 인본주의적 관점이다. 서번트 리더는 구성원들이 발전적인 모습으로 나아갈 수 있도록 인간적인 성장을 지원해야 한다. 셋째, 서번트 리더십은 삶과 일에 대한 장기간의 변형된 접근이며, 본질적으로 우리 의 사회를 긍정적으로 변화시키기 위한 잠재력을 가진 하나의 방법이다.

Greenleaf(1970)는  서번트 리더는 자신을 서번트(servant)로 인식을 하고 있으며 일반적인 계층구조로 이루어진 지시-통제 조직과는 달리 부하들의 성장과 발전 그리고 성공을 우선으로 하는 마인드를 갖고 있다고 보았다. 그는 서번트 리더십은 인간의 기본 속성  속에 자리 잡고 있는 섬김의 욕구에 기반을 둔 리더십이기에

특정한 지위를 염두에 두고 물리적인 권한을 행사하는 것이 아니며, 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는가를 우선적으로 생각하는 것이 서번트 리더십의 핵심이라고 보았다. 따라서 그는 서번트 리더십을 '타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기고 그들의  필요(needs)를 충족시키기 위해 돕는 리더십'이라고 정의하였다. 즉 인간의 내면을 보면 서번트의 천성이 첫 번째이고 리더는 그 다음의 문제(servant first, leader second)라고  주장하였다

서번트 리더십의 구분을 위해 관련 연구를 살펴보면, Wheaton(1999)은 실증적 연구를 통해 서번트 리더십의 특성과 지각된 효과적인 리더의 특성과의 관계연구에서 경청, 공감, 인지, 공동체 형성, 통찰, 비전제시 등이 효과적인 리더의 특성임을 제시하였다. Laub(1999)은 41개 조직의 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직단위로 서번트 리더십 정도를 측정할 수 있는 도구를 만들고자 하였다. 6가지로 구성된측정도구를 마련하여 조직문화측면에서 조직구성원들이 조직에 대한 지각을 기초로 서번트 리더십을 측정하고자 하였고, 연구결과를 보면 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 업무 만족은 긍정적인 상관관계가 있다고 밝혔다.

이러한 연구를 기초로 하여 본 연구는 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체 형성의 4가지 하위요인으로 구성하였다.

### 2) 변혁적 리더십

Burns(1978)는 최초로 변혁적 리더십(Transformational leadership)을 소개하였고 거래적 리더십(transactional leadership)과 대치되는 개념으로 구별하였다. 거래적 리더십은 리더와 부하 사이에 일어나는 교환 관계에 초점을 두고 부하의 욕구를 충족시켜 줌으로써 부하의 행동을 유도하며 개인적 이익에 호소하여 동기부여 시키는 효과를 설명하였다(Yukl, 2004)

Burns가 정치적 개념으로 사용한  변혁적 리더십을 기업조직에서 변화를 주도하는 리더십 개념으로 발전시킨 사람이 Bass이다. Bass(1985)는 다음의 세 가지 방법을 통하여 변혁적 리더가 기대 이상의 성과를 달성할 수 있다고 하였다. 첫째,

변혁적 리더는 부하직원들에게 예상하는 결과의 중요성에 대해 그 인식을 고양시켜주고, 둘째, 집단의 목표를 위하여 부하직원들이 개인적 이익을 초월하도록 유도하며, 셋째는 부하직원의 욕구수준을 변형시킨다. 즉, 변혁적 리더십은 부하의 도덕적 가치에 호소하여 윤리적 쟁점에 대한 인식을 높이며 조직을 개혁할 활력과 자원을 동원하는 관계를 창조해가는 것이다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 보다 확장하고 정교화 하였는데 그는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 상반된 접근 방법으로 간주하면 안되며 오히려 변혁적 리더십은 거래적 리더십 위에 구축되며, 거래적 접근방법만으로 일어나는 것을 능가하는 부하직원의 노력과 성과수준을 가져온다고 주장하였다(Robbins, 2005).

Bass와 Avolio(1994)의  연구에 의하면 변혁적 리더십은 부하직원들의 성과와 관련이 있으며 그들의 욕구 및 잠재력을 최대한 개발하는 것도 관련 있다고 기술하고 있으며  변혁적 리더십의 네 가지 구성요소는 다음과 같다.

첫 번째 요소는 카리스마(또는 이상적 영향력)이다. 카리스마를 가지고 있는 리더는 강력한 영향력을 가지고 있으며 매우 높은 도덕적·윤리적 행동 기준을 가지고 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 또한 조직에 대한 충성심을 불러일으키는 영감력, 그리고 비전을 볼 수 있는 통찰력을 가지고 있다(House, 1977). 이러한 요소를 가진  리더는 성취와 협력을 통해 조직의 목표 달성을 위한 동기부여를 하며 부하직원들로 하여금 스스로의 기대와 자기 이익을 초월하여 자발적인 노력을 이끌어내도록 힘과 활기를 불어 넣어줄 수 있다(Bass, 1985).

두 번째 요소인 개별적 배려는 리더가 부하직원들의 성장과 발전에 대한 개인적 욕구에 대해 주의를 기울이고 현재의 욕구에 대한 만족 뿐 아니라 더 높은 수준의 능력과 욕구를 끌어올리기 위하여 개별적으로 적합한 과업을 배정한다(Yammarino, Spangler & Bass, 1994). 이러한 요소는 부하직원에 대한 코치와 조언자로서의 역할을 수행하며 성장을 돕기 위한 수단으로 권한 위임을 활용하기도 한다.

세 번째 요소는 지적 자극이다. 지적 자극은 부하직원들의 내부문제에 대한 인

식, 생각 등을 알게 하고 부하들의 신념, 가치관 등을 자율적으로 인지하도록 불러 일으키는 특성을 말한다(Yammarino, Spangler & Bass, 1994). 이 요소는 부하 직원들의 창의성과 혁신성을 자극하고 그들의 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꾸어가도록 노력하는 리더십이다. 즉, 변혁적 리더는 지적 자극을 통해 새로운 문제 해결방법을 찾아내고 혁신적인 방법을 개발하도록 지원해야 하는 것이다.

네 번째 요소는 영감적 동기부여이다. 이 요소는 리더가 부하직원들의 정서적 측면에 호소하거나 상징적인 행동을 통해 부하직원들의 협력을 이끌어낼 때 나타나는 요소이다. 이러한 요소를 지닌 리더는 부하직원들에게 높은 기대를 표시하며 구성원간에 공유된 비전을 실현하는데 헌신하도록 동기유발을 통해 부하직원들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더의 형태를 말한다(정선미, 2011: 재인용).

### 3) 거래적 리더십

거래적 리더십은 지도자가 구성원들의 동기부여를 위해 보상을 얻을 수 있는 지도를 명확히 하고, 그에 대한 인센티브와 보상을 제공하는 조건적 보상 유형과 운동기술을 효과적으로 이행할 수 있도록 하기 위해서 지도자가 구성원의 행동이나 동작을 모니터링하고 잘못된 행동을 잡아주는 예외적 관리유형으로 구분할 수 있다(진선근, 2009).

Bass(1985)는 거래적 리더십을 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 부하들이 조직에서 무엇을 얻으려 하는지 미리 알아낸 후에 부하들에게 과업 수행이 성공적일 경우 그들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 사실을 인식시킨다.

둘째, 부하들의 노력에 따른 보상을 약속하고, 성과달성 후에 반대급부인 보상을 지급함으로서 거래를 완성시킨다.

셋째, 과업수행의 정도에 맞추어서 정확한 평가를 한 후에 그에 상응하는 보상을 제공한다. 그러나 거래적 리더십은 다음과 같은 문제점에 노출되어 있다. 첫째, 거래적 리더십은 상황적 강화로서 시간적 압박문제가 있는 성과평가 제도, 포상제의

공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 잘 이용할 수 없다. 둘째, 보상은 상사의 긍정적인 피드백 형태로 나타나기 때문에 순기증보다 역기능의 문제가 제기된다는 점이다. 리더가 부하에게 긍정적인 피드백을 자제하는 경향을 보임으로서 피드백을 왜곡시킬 수 있다는 점이다. 이러한 거래적 리더십의 문제점은 변혁적 리더십을 가져오는 원인이 되고 있다(최충식, 2007).

예외적 관리는 리더가 예외적 사건이 발생 했을 때에만 간섭하고 그렇지 않은 경우에는 부하들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적적한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는 것을 말한다. 예외적 관리에는 리더가 부하를 사전에 감독하여 효율적으로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 적극적 예외관리와 수용 가능한 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에 한하여 개입하며 처벌과 같은 교정조치를 위하는 소극적 예외관리가 있다. 예외적 관리는 리더가 부하의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 상황적 기피 강화를 의미한다. 부하들의 성과가 기준 이하로 떨어질 경우에는 리더는 부하들이 성과기준에 도달할 수 있도록 피드백을 제공한다. 이러한 피드백에는 부하들에게 조건적 보상과 함께 경고등과 같은 부정적 피드백도 포함된다. 그러나 부정적 피드백은 조건적 보상보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 부하에게 개입하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 역효과가 있을 수 있다. 비난의 대상은 부하 개인이 아닌 관련 업무수행에 관한 것이어야 하며, 구체적으로 무엇이 잘못이고, 부하의 잘못에 대해 리더 자신이 느낀 바를 언급해 주어야 한다. 또한 리더는 부하의 잘못된 점에 대해 정확하게 진단할 수 있는 능력이 있어야 한다(Bass, 1990).

조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어진다. 거래적 리더들은 작업 수행에 있어서 무엇이 진실 된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시킨다. 따라서 거래적 리더는 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 합의를 이룬다고 하였다. 이러한 합의가 이루어지고 나면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역

할과 책임을 받아들인다. 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 하위자에게 보상을 제공하거나 처벌을 한다. 이렇듯, 리더가 규정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 경우 보상을 제공하는 것을 조건적 보상이라고 한다(Bass, 1990).

## 2. 조직유효성

### 1) 조직유효성의 개념

조직의 총체적 상태를 측정하는 유효성은 그 동안 많은 연구들이 다양한 이론과 기법을 제시하였음에도 불구하고 접근 방법과 인식기준에 따라 다양한 개념과 변수로 표현되어 왔다(장상준, 2009). Robbins(1983)는 조직유효성 단기-장기목표의 달성도로 정의하고, 목표를 설정하는데 는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계 와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영된다고 하였다. 또 다른 정의로는 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜줄 수 있는 조직의 능력이라고 정의된다(김영천, 1998).

조직의 유효성은 대체로 다음과 같은 성격을 지니는데 첫째, 조직유효성은 조직의 사회적 정당성을 확보하기 위한 수단이 된다. 조직의 산출물이나 성과로 표현되는 조직 유효성에 대한 판단은 중요한 기능을 갖는다. 둘째, 조직 유효성은 개념(concept)이 아니고 구성개념(construct)이다. 셋째, 조직유효성은 다차원적이며 복수의 영역을 갖는다. 즉 조직은 일반적으로 복수의 영역 내에서 존재하고 활동하므로 조직의 여러 영역의 이해관계는 그 성격이 다르다. 따라서 모든 영역 내에서 유효성을 극대화시키는 것은 불가능하고 제한된 수의 영역에서 유효할 수밖에 없다.

직무만족과 함께 조직유효성을 측정하는 변인 중에 하나는 조직몰입이다. 조직몰

입이란 직원들이 조직의 가치, 규범 등에 대해 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현하고자 하는 자발적 의지라고 할 수 있다. 이러한 조직몰입이 조직구성원과 조직간의 연결고리로 작용함으로서 전체 조직의 생산성 및 효과성에 지대한 영향을 미친다고 할 수 있다(Moway, Poter & Steers, 1982).

일반적으로 유효성은 이미 설정된 목표의 달성 정도를 의미하는데 유효성(effectiveness)이라고 하는 개념과 능률(efficiency)이라고 하는 개념사이에 혼란을 가져오는 경우가 많다(신유근, 1992). 이처럼 유효성과 효율성 사이에는 약간의 개념적인 차이가 있지만 분명한 것은 유효성과 효율성이 상호 배타적인 개념이 아니라 상호 보완적인 것으로 유효성 없이 효율성이 있을 수 없으며 또한 효율성 없이 유효성을 기대할 수 없다는 것이다. 따라서 조직이 존속·성장하기 위해서는 유효성과 효율성은 동시에 추구되어야 한다(함성철, 2004).

### 2) 조직몰입의 개념 및 구성요소

조직몰입(organizational commitment)은 자기가 속한 조직에 대해 동일시(idengification)·몰입(involvement)·일체감·애착심을 나타내는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용·조직을 위해 애쓰려는 의사·조직이 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지를 담고 있다. 이런 의미에서 조직몰입은 조직에 대한 단순한 충성심과는 다르다(이수옥, 2007). 또한 조직몰입은 일종의 태도라는 점에서 직무만족과 유사하지만, 직무만족은 직무와 직무의 어떤 측면에 대한 반응으로 직무환경 변화에 따라 직무만족 수준이 변화함에 비하여, 조직몰입은 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로 쉽게 변하지 않는다는 점에서 차이가 있다. 조직몰입은 자발적인 심리상태로 보는 관점과 좋은 조건이 있더라도 이직하지 않겠다는 계산된 관점 모두를 포용하고 있다.

조직 몰입이란 개인이 특정 조직과 동일시하고, 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이라고 했다. 개념적으로 조직몰입은 다음과 같은 세 가지 요소

들로 특정지어 질 수 있다. 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지, 셋째, 계속 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구이다(Mowday, porter & Steers, 1982).

Morrow(1983)는 기존의 조직몰입에 관한 29편의 논문을 검토한 뒤 조직몰입에 대한 개념이 너무나 많은 측면으로 정의되어져 있어서 오히려 조직몰입에 관한 개념을 파악하는데 혼돈을 조장한다고 하였다. 그는 그런 가운데서도 조직몰입의 개념을 조직에 대한 애착심 혹은 충성심으로 표현하였다. 이러한 조직몰입은 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로 규정될 수 있으며 다음과 같이 세분 될 수 있다.

첫째, 조직에 대한 충성심(loyalty)

둘째, 조직을 위해 노력을 다하려는 마음(willingness)

셋째, 조직에 대한 구성원의 자기 동일시(identification)

넷째, 조직에 남아 있으려는 강한 욕구 혹은 집착성(attachment)

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입이란 자기가 속한 조직에 대해 몰입, 일체감, 애착심을 나타내 주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사. 조직의 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의지를 의미한다고 하였다. 이에 따라 최근에는 조직몰입의 여러 가지 특성으로 구성되는 다차원의 포괄적인 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이하고 있으며, 많은 실증연구들이 서로 다른 형태의 조직몰입이 조직 내에서 개인이 형성할 수 있는 다양한 태도 및 행도에 영향을 주고, 서로 다른 요인에 의해 영향을 받고 있음을 보여주고 있다(Allen & Meyer, 1990). Allen과 Mayer(1990)의 구성개념을 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 감정적 몰입

감정적 몰입(affective commitment)은 종업원의 감정적 애착심으로 조직구성원의 일원임을 자랑하고 즐기며, 헌신하고, 강하게 빠져들 때 일어나며, 이러한 몰입

이 강한 조직구성원은 그들이 원하기 때문에 조직에 남아 있으려고 한다.

(2) 규범적 몰입

규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 책임감에 근거한 몰입으로, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감의 느낌을 말한다. 이는 회사에 충직하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며 , 조직 의 목적이나 조직을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미한다.

(3) 유지적 몰입

유지적 몰입(continuance commitment)은 다른 곳에 일자리를 얻을 대안이 없거나, 이직으로 인해 희생이 있을 수 있는 경우 한 구성원의 조직에 대해 가질 수밖에 없는 애착을 말한다. 이는 조직구성원이 조직을 떠나는 데에서 발생하는 손익관계를 계산하고 몰입한다는 것이다. 즉, 조직을 떠날 때 그냥 남아 있는 것과 비교한 기회비용(opportunity cost)에 근거한 조직몰입을 의미한다(강완길, 2011: 재인용).

## 3. 경기력

경기력은 운동선수나 팀이 운동 경기를 해 나가는 능력으로 선수 개개인이나 팀 전체가 경기장에서 발휘할 수 있는 능르겨의 총체를 일컫는 것으로 체력, 기술, 그리고 심리적 요인과 관련됨 함수로 표현할 수 있다(원세종, 2010).

스포츠현장에서의 경기력은 여러 요인에 의해 결정되며, 이들 각 변인들은 운동종목의 특성에 따라 경기력을 설명하는 비중이 다르게 나타난다. 경기력 향상과 관련하여 학자들은 1차적으로 경기력을 결정하는 요인들을 분석하고 그 결과를 기

초로 선수 선발 혹은 훈련성과를 평가하려한다. 이러한 노력의 저변에는 경기력을 결정하는 또는 원인이 되는 여러 가지 행동특성으로서 체력, 체격, 기술 등이 있다는 전제가 깔려 있으며 이러한 원인적인 행동요인이 무엇인지 규명하는데 시간과 노력을 투자하고 있으며 이러한 요인에 의해 경기력을 예언하려는 의도가 내포되어 있다(이연정, 2004).

경기력에는 여러 가지 요인이 작용하게 된다. 유전적인 요인은 물론이고 체격이나 체력, 훈련양, 훈련기간 및 경기 당시의 심리적인 상태, 경험유무, 경기장의 조건 등 내적·외적인 요인이 수 없이 많다고 할 수 있다. 다시 말해, 신체적, 형태학적, 생리적, 사회학적, 물리적, 심리적인 요인 등이 직접 또는 간접적으로 영향을 미치게 된다. 따라서 각종 스포츠 종목에 있어서 경기력의 향상을 위해서는 우선적으로 그 종목의 경기력을 결정하는 요인을 파악해야 하며, 그 요인들의 우선 순위에 따라 경험과 관찰을 통하여 향상을 도모해야 한다. 경기력 요인을 체계적으로 분류한다는 것은 효율적인 훈련과 훈련의 극대화를 가져오게 하는 과학적인 훈련의 기초가 되는 것이라 하겠다(이재환, 2009).

본 연구에서는 경기력은 심리적인 요인을 중심으로 한 연구로서, 하위요인을 시합에서 최고의 기량을 발휘할 수 있다는 자신감 3문항과 선수 개인의 인지된 기량 3문항을 통해 알아보고자 한다.

# III. 연구 방법

## 1. 연구 대상

본 연구는 2012년 현재 대학축구연맹에 등록되어 있는 대학 축구 팀 선수를 모집단으로 선정하였다. 연구대상의 표집은 2012년 2월 15일부터 3월2일까지 17일간 경남 남해에서 개최되는 “제 48회 전국춘계 대학축구 연맹전 겸 덴소컵 선발전”에 참가한 대학부 186개 팀 중, 유층집락 무선표집법(convenience sampling method)을 이용하여, 15명씩 20개팀 총 300명을 대상으로 설문을 실시하였다.

설문조사는 연구를 위해 교육을 받은 보조 연구자와 함께 경기장 또는 숙소를 직접 방문하여, 연구의 취지와 설문방법을 설명하고, 설문의 응답은 자기평가기입법(Self-administration method)에 의해 선수 개인이 직접 작성하였다.

표집 대상의 실제 사용된 자료는 회수된 자료 중에서 이중기입 및 일괄 기입 등 불성실하게 응답했다고 판단되거나 조사대용의 일부가 누락된 17부의 자료를 제외한 총 283명의 자료를 이용하였으며, 본 연구에 이용된 연구대상자의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

표 1. 연구대상자의 일반적 특성

| 요 인 | 구 분 | 빈 도 | % |
|---|---|---|---|
| 학년 | 1학년 | 101 | 35.7 |
| | 2학년 | 80 | 28.3 |
| | 3학년 | 57 | 20.1 |
| | 4학년 | 45 | 15.9 |
| 포지션 | FW | 66 | 23.3 |
| | MF | 104 | 36.7 |
| | DF | 94 | 33.2 |
| | GK | 19 | 6.7 |
| 포지션 | 주전 | 83 | 29.3 |
| | 교체멤버 | 100 | 35.3 |
| | 후보 | 100 | 35.3 |
| 입상경력 | 있다 | 125 | 44.2 |
| | 없다 | 158 | 55.8 |

## 2. 설문지의 구성

대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향을 규명하기 위하여 본 연구에서 사용한 도구는 설문지로서, 선행연구에서 설문지의 신뢰도 및 타당도 검증을 실시하여, 내적 타당도가 확보되었다고 판단되는 연구도구를 전문가 회의를 거쳐 본 연구목적에 적합하도록 수정・보완하였다. 수정 보완된 설문지는 예비검사를 통해 설문내용의 적합성과 적용가능성을 검토한 후 수정・보완하여 본 연구의 측정도구로 사용하였다.

설문지는 인구통계학적특성(학년, 포지션, 운동경력, 팀내 입지, 입상경력) 4문항, 남기일(2009)의 서번트리더십 20문항, 고민철(2007), 김웅기(2009), 이재경(2010)의 변혁적리더십 16문항, 거래적리더십 9문항, 김일환(2007), 이광용(2005)의 조직유효성 18문항, 장지원(2007), 이승은(2008), 이재환(2009)의 경기력 6문항 총 73문항을 기초로 하여 설문내용의 적합성과 적용가능성 검토와 전문가회의 그리고 예비검사를 실시하여 신뢰도(Cronbach's a)와 타당도검증(Varimax)을 실시한 후 본 연구의 측정도구로 사용하였다.

설문지의 주요구성내용은 <표 2>와 같다.

표 2. 설문지의 주요구성 내용

| 항 목 | | 세부항목 | 문 항 | |
|---|---|---|---|---|
| 인구통계학적특성 | | 학년, 포지션, 팀내 입지, 입상경력 | 4 | |
| 리더십 유형 | 서번트 리더십 | 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체 | 20 | 45 |
| | 변혁적 리더십 | 카리스마, 지적자극, 동기부여, 개별적 배려 | 16 | |
| | 거래적 리더십 | 조건적(상황적)보상행동, 예외관리행동 | 9 | |
| 조직유효성 | | 감정적, 유지적, 규범적, 조직만족 | 18 | |
| 경기력 | | 기량, 자신감 | 6 | |
| | | 총 문항 | 73 | |

## 3. 설문지의 타당도와 신뢰도

### 1) 타당도 검증

본 연구는 예비조사를 실시 한 후 본 설문조사를 실시하였으며, 요인분석은 Varimax방식을 이용한 주축요인분석을 실시하여 요인분석 결과 값이 .5 이상인 요인들만 가설검증 변수로 활용하였다.

<표 3>의 대학 축구지도자의 서번트 리더십의 요인분석 결과를 보면 추출된 12개의 문항은 4개의 하위요인으로 분류되었으며, 비전제시, 경청, 공감대형성, 공동체의식 요인으로 명명하였다.

본 연구에 활용된 서번트 리더십 변수들과 연구모형에 대한 요인분석을 수행한 결과, 타당성과 적절성면에서 통계적으로 유의($p<.000$)한 것으로 검증되었다. KMO의 범위는 0과 1사이인데 1에 가까울수록 바람직하고 최소한 .5이상이면 요인분석을 하기에 적합하다고 판단할 수 있다.

본 연구에서는 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .904로 높은 표본의 적절성을 보이고 있다. 또한 상관행렬내의 변수들이 의미 있는 상관관계를 가질 확률을 나타내는 Bartlett Test of Sphericity = 1558.723로 본 연구의 상관행렬 변수들이 큰 의미를 갖는 것으로 나타났다. 또한 설명력은 72.378%로 나타나 서번트 리더십 요인으로 설문에 적용할 수 있는 설명력을 확보하였다.

표 3. 서번트 리더십의 요인분석 결과

| 문 항 | 성 분 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 비전제시 | 경청 | 공감대형성 | 공동체의식 |
| 비전제시2 | .833 | .144 | .254 | -.036 |
| 비전제시3 | .821 | .244 | .241 | .075 |
| 비전제시5 | .764 | .059 | .175 | .302 |
| 비전제시4 | .702 | .316 | .219 | .146 |
| 경청4 | .115 | .794 | .249 | .141 |
| 경청1 | .207 | .794 | .002 | .150 |
| 경청5 | .244 | .730 | .352 | .181 |
| 공감대2 | .190 | .401 | .713 | .137 |
| 공감대3 | .334 | -.030 | .710 | .228 |
| 공감대1 | .320 | .346 | .706 | .044 |
| 공동체4 | .065 | .215 | .055 | .874 |
| 공동체3 | .253 | .177 | .378 | .627 |
| 고유값 | 2.879 | 2.338 | 2.043 | 1.425 |
| 분산(%) | 23.996 | 19.482 | 17.029 | 11.872 |
| 누적(%) | 23.996 | 43.478 | 60.507 | 72.378 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .904 | | | | |
| Bartlett Test of Sphericity = 1558.723, Significance = .000 | | | | |

<표 4>의 대학 축구지도자의 변혁적 리더십 요인분석 결과를 보면, 추출된 12개의 문항은 4개의 하위요인으로 분류되었으며, 개별적배려, 카리스마, 지적자극, 동기부여로 명명하였다. 본 연구에 활용된 변혁적 리더십 변수들과 연구모형에 대한 요인분석을 수행한 결과, 타당성과 적절성 면에서 통계적으로 유의(KMO = .906, BTS = 1888.962, p<.000)한 것으로 검증되었으며, 변혁적 리더십의 하위요인으로 적절한 것으로 나타났다. 또한 설명력은 75.098%로 나타나 변혁적 리더십 요인으로 설문에 적용할 수 있는 설명력을 확보하였다.

표 4. 변혁적 리더십의 요인분석 결과

| 문 항 | 성 분 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 개별적배려 | 카리스마 | 지적자극 | 동기부여 |
| 개별적배려2 | .826 | .119 | .275 | .243 |
| 개별적배려1 | .762 | .207 | .242 | .281 |
| 개별적배려3 | .686 | .319 | .101 | .277 |
| 카리스마3 | .113 | .848 | .200 | .210 |
| 카리스마2 | .348 | .744 | .291 | .091 |
| 카리스마4 | .207 | .734 | .247 | .300 |
| 지적자극2 | .223 | .248 | .836 | .210 |
| 지적자극3 | .108 | .246 | .750 | .345 |
| 지적자극1 | .372 | .259 | .703 | .166 |
| 동기부여2 | .228 | .237 | .207 | .786 |
| 동기부여4 | .248 | .122 | .229 | .747 |
| 동기부여1 | .338 | .259 | .237 | .643 |
| 고유값 | 2.338 | 2.298 | 2.238 | 2.139 |
| 분산(%) | 19.480 | 19.147 | 18.646 | 17.825 |
| 누적(%) | 19.480 | 38.627 | 57.273 | 75.098 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .906 | | | | |
| Bartlett Test of Sphericity = 1888.962, Significance = .000 | | | | |

<표 5>의 대학 축구지도자의 거래적 리더십 요인분석 결과를 보면, 추출된 7개의 문항은 2개의 하위요인으로 분류되었으며, 조건적보상, 예외적관리로 명명하였다. 본 연구에 활용된 거래적 리더십 변수들과 연구모형에 대한 요인분석을 수행한 결과, 타당성과 적절성면에서 통계적으로 유의(KMO = .737, BTS = 523.640, p<.000)한 것으로 검증되었으며, 거래적 리더십의 하위요인으로 적절한 것으로 나타났다. 또한 설명력은 62.123%로 나타나 거래적 리더십 요인으로 설문에 적용할 수 있는 설명력을 확보하였다.

표 5. 거래적 리더십의 요인분석 결과

| 문항 | 성분 | |
|---|---|---|
| | 조건적보상 | 예외적관리 |
| 조건보상4 | .825 | .126 |
| 조건보상3 | .807 | .091 |
| 조건보상5 | .767 | -.030 |
| 조건보상2 | .733 | .173 |
| 예외관리3 | -.077 | .833 |
| 예외관리4 | .130 | .814 |
| 예외관리1 | .201 | .650 |
| 고유값 | 2.521 | 1.833 |
| 분산(%) | 36.021 | 26.192 |
| 누적(%) | 36.021 | 62.213 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .737 | | |
| Bartlett Test of Sphericity = 523.640, Significance = .000 | | |

<표 6>의 조직유효성에 대해 요인분석 결과를 보면, 추출된 13개의 문항은 4개의 하위요인으로 분류되었으며, 조직만족, 감정적, 유지적, 규범적로 명명하였다. 본 연구에 활용된 조직유효성 변수들과 연구모형에 대한 요인분석을 수행한 결과, 타당성과 적절성면에서 통계적으로 유의(KMO = .842, BTS = 1522.241, p<.000)한 것으로 검증되었으며, 거래적 리더십의 하위요인으로 적절한 것으로 나타났다. 또한 설명력은 = 68.537%로 나타나 조직유효성 요인으로 설문에 적용할 수 있는 설명력을 확보하였다.

표 6. 조직유효성의 요인분석 결과

| 문 항 | 성 분 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 조직만족 | 감정적 | 유지적 | 규범적 |
| 조직만족3 | .792 | .199 | .214 | .080 |
| 조직만족4 | .779 | .078 | .068 | .187 |
| 조직만족2 | .774 | .204 | .125 | -.071 |
| 조직만족6 | .658 | .327 | .110 | .241 |
| 감정적3 | .201 | .765 | .287 | .209 |
| 감정적2 | .066 | .757 | .084 | .186 |
| 감정적1 | .325 | .740 | .058 | .037 |
| 감정적4 | .258 | .675 | .230 | .224 |
| 유지적1 | .077 | .125 | .783 | .092 |
| 유지적2 | .139 | .302 | .761 | .118 |
| 유지적3 | .173 | .051 | .707 | .129 |
| 규범적4 | .118 | .198 | .168 | .883 |
| 규범적3 | .144 | .252 | .160 | .863 |
| 고유값 | 2.572 | 2.569 | 1.972 | 1.797 |
| 분산(%) | 19.788 | 19.760 | 15.169 | 13.820 |
| 누적(%) | 19.788 | 39.548 | 54.716 | 68.537 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .842 | | | | |
| Bartlett Test of Sphericity = 1522.241, Significance = .000 | | | | |

<표 7>의 경기력에 대해 요인분석 결과를 보면, 추출된 6개의 문항은 2개의 하위요인으로 분류되었으며, 기량, 자신감으로 명명하였다. 본 연구에 활용된 경기력 변수들과 연구모형에 대한 요인분석을 수행한 결과, 타당성과 적절성면에서 통계적으로 유의(KMO = .818, BTS = 1027.235, p<.000)한 것으로 검증되었으며, 경기력의 하위요인으로 적절한 것으로 나타났다. 또한 설명력은 = 62.213%로 나타나 경기력 요인으로 설문에 적용하는데 매우 높은 설명력을 확보하였다.

표 7. 경기력의 요인분석 결과

| 문 항 | 성 분 | |
|---|---|---|
| | 기량 | 자신감 |
| 경기력2 | .912 | .185 |
| 경기력3 | .910 | .232 |
| 경기력1 | .898 | .206 |
| 경기력5 | .104 | .863 |
| 경기력4 | .235 | .841 |
| 경기력6 | .526 | .586 |
| 고유값 | 2.521 | 1.833 |
| 분산(%) | 36.021 | 26.192 |
| 누적(%) | 36.021 | 62.213 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .818 | | |
| Bartlett Test of Sphericity = 1027.235, Significance = .000 | | |

### 2) 신뢰도 검증

신뢰도는 측정도구의 안정성(stability) 및 일관성(consistency) 등과 관계가 있으며, 동일한 개념에 대해 다시 반복하여 측정할 때 동일한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다. 본 연구에서는 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach α 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. <표 8>의 결과에 의하면 본 설문지를 구성하고 있는 변인의 문항 간 서번트 리더십은 .579-.892, 변혁적 리더십은 .787-.839, 거래적 리더십은 .667-.801, 조직유효성은 .698-.847, 경기력은 .893-.929로 나타나, 본 연구의 연구가설 검증에 적합한 설문문항의 신뢰성을 확보하였다. 본 연구에서 이용된 설문내용의 구성지표별 신뢰도는 <표 8>과 같다.

표 8. 리더십, 조직유효성, 경기력의 신뢰도분석 결과

| 요 인 | | 항 목 | Cronbach's α | |
|---|---|---|---|---|
| 서번트 리더십 | 경청 | 1, 4, 5 | .892 | .892 |
| | 공감대형성 | 1, 2, 3 | .759 | |
| | 비전제시 | 2, 3, 4, 5 | .866 | |
| | 공동체의식 | 3, 4 | .579 | |
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | 2, 3, 4 | .839 | .918 |
| | 개별적배려 | 1, 2, 3 | .831 | |
| | 지적자극 | 1, 2, 3 | .844 | |
| | 동기부여 | 1, 2, 4 | .787 | |
| 거래적 리더십 | 예외적관리행동 | 1, 3, 4 | .667 | .724 |
| | 조건적보상 | 2, 3, 4, 5 | .801 | |
| 조직 유효성 | 감정적 | 1, 2, 3, 4 | .814 | .868 |
| | 유지적 | 1, 2, 3 | .698 | |
| | 규범적 | 3, 4 | .847 | |
| | 만족 | 2, 3, 4, 6 | .781 | |
| 경기력 | 기량 | 1, 2, 3 | .929 | .861 |
| | 자신감 | 4, 5, 6 | .893 | |

## 4. 자료처리

양적조사에 사용된 설문지의 회수한 자료 중 불량한 응답, 신뢰성이 없다고 판단되는 자료와 이중기입, 무기입 등의 불성실한 자료는 분석대상에서 제외시키고, 분석 가능한 부호화된 자료를 컴퓨터에 개별 입력시킨 후 통계프로그램인 SPSS Windows 17.0을 이용하여 전산처리 하였다. 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 사용한 통계기법은 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 연구의 목적에 맞게 설계된 연구변인들의 요인분석(Varimax)과 신뢰도검사(Cronbach's α)를 실시하였으며, 연구목적 달성을 위한 구체적인 자료처리 방법은 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성(학년, 포지션, 팀내 입지, 입상경력)에 따라 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 일원분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 집단 간 유의한 차이가 있을 시 사후검증(scheffe)을 실시하였다.

둘째, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 조직유효성(감정적, 유지적, 규범적, 조직만족)에 미치는 영향을 분석하기 위하여 상관관계 분석과 다중 회귀분석을 실시하였다.

셋째, 서번트, 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 경기력(기량, 자신감)에 미치는 영향을 분석하기 위하여 상관관계 분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

유의수준은 α=.05로 설정하였다.

# IV. 연구결과

## 1. 인구통계학적 특성에 따른 리더십 인식의 차이

### 1) 인구통계학적 특성에 따른 서번트 리더십의 차이

#### (1) 학년에 따른 서번트 리더십의 차이

대학 축구 선수의 학년에 따른 서번트 리더십의 차이를 분석한 결과, 서번트 리더십의 모든 하위 요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성 요인에서 통계적으로 유의한($p<.05$) 차이가 나타나지 않았다.

표 9. 학년에 따른 서번트 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1학년 | 101 | 3.449 | .719 | 2.206 | .088 | |
| | 2학년 | 80 | 3.354 | .741 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.158 | .759 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.459 | .722 | | | |
| 공감대 형성 | 1학년 | 101 | 3.498 | .805 | 1.428 | .235 | |
| | 2학년 | 80 | 3.500 | .687 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.491 | .652 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.741 | .681 | | | |
| 비전 제시 | 1학년 | 101 | 3.651 | .879 | .136 | .938 | |
| | 2학년 | 80 | 3.719 | .783 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.667 | .764 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.711 | .615 | | | |
| 공동체 형성 | 1학년 | 101 | 3.376 | .687 | .185 | .907 | |
| | 2학년 | 80 | 3.356 | .800 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.430 | .697 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.433 | .645 | | | |

### (2) 포지션에 따른 서번트 리더십의 차이

대학 축구 선수의 포지션에 따른 서번트 리더십의 차이를 분석한 결과, 서번트 리더십의 모든 하위 요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성 요인에서 통계적으로 유의한($p<.05$) 차이가 나타나지 않았다.

표 10. 포지션에 따른 서번트 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | FW | 66 | 3.323 | .804 | .530 | .662 | |
| | MF | 104 | 3.426 | .661 | | | |
| | DF | 94 | 3.312 | .759 | | | |
| | GK | 19 | 3.439 | .832 | | | |
| 공감대 형성 | FW | 66 | 3.419 | .804 | 1.104 | .348 | |
| | MF | 104 | 3.580 | .684 | | | |
| | DF | 94 | 3.532 | .707 | | | |
| | GK | 19 | 3.719 | .748 | | | |
| 비전 제시 | FW | 66 | 3.549 | .716 | 1.124 | .340 | |
| | MF | 104 | 3.673 | .766 | | | |
| | DF | 94 | 3.761 | .857 | | | |
| | GK | 19 | 3.816 | .785 | | | |
| 공동체 형성 | FW | 66 | 3.402 | .681 | .809 | .490 | |
| | MF | 104 | 3.399 | .702 | | | |
| | DF | 94 | 3.330 | .743 | | | |
| | GK | 19 | 3.605 | .756 | | | |

### (3) 팀내 입지에 따른 서번트 리더십의 차이

대학 축구 선수의 팀내 입지에 다른 서번트 리더십의 차이를 분석한 결과, 서번트 리더십의 하위요인 중 경청(F=7.165***), 공감대 형성(F=13.983***), 비전제시(F=10.833***), 공동체형성(F=5.134**)의 모든 하위요인에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성에서는 주전>교체멤버>후보 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

팀내 입지에 따른 서번트 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 모든 하위요인의 사후검증에서는 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성의 모든 요인에서 주전, 교체멤버의 집단과 후보 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 11. 팀내 입지에 따른 서번트 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 주전(a) | 83 | 3.550 | .748 | 7.165*** | .001 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.420 | .712 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.157 | .713 | | | |
| 공감대 형성 | 주전(a) | 83 | 3.767 | .628 | 13.983*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.630 | .670 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.250 | .767 | | | |
| 비전 제시 | 주전(a) | 83 | 3.943 | .674 | 10.833*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.728 | .770 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.423 | .820 | | | |
| 공동체 형성 | 주전(a) | 83 | 3.506 | .726 | 5.134** | .006 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.475 | .740 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.210 | .644 | | | |

**p<.01, ***p<.001

### (4) 입상경력에 따른 서번트 리더십의 차이

대학 축구 선수의 입상경력에 따른 서번트 리더십의 차이를 분석한 결과, 서번트 리더십의 하위요인 중 경청(t=2.157*)에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 경청의 요인에서는 입상경력이 있는 집단(M=3.467)이 없는 집단(M=3.285) 보다 높은 평균 값이 나타났다.

표 12. 입상경력에 따른 서번트 리더십의 차이

| 구 분 | 입상경력 | N | M | SD | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 있다 | 125 | 3.467 | .577 | 2.157* | .032 |
| | 없다 | 158 | 3.285 | .838 | | |
| 공감대형성 | 있다 | 125 | 3.571 | .662 | .715 | .475 |
| | 없다 | 158 | 3.508 | .773 | | |
| 비전제시 | 있다 | 125 | 3.690 | .743 | .135 | .893 |
| | 없다 | 158 | 3.677 | .825 | | |
| 공동체형성 | 있다 | 125 | 3.392 | .677 | .032 | .974 |
| | 없다 | 158 | 3.389 | .744 | | |

*p<.05

### 2) 인구통계학적 특성에 따른 변혁적 리더십의 차이

#### (1) 학년에 따른 변혁적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 학년에 다른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 하위요인 중 개별적배려(F=3.344*)에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 개별적배려에서는 4학년(M=3.607)>1학년(M=3.469)>2학년(M=3.225)>3학년(M=3.222) 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

학년에 따른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 개별적배려 요인의 사후검증에서는, 4학년 집단과 2학년, 3학년 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 13. 학년에 따른 변혁적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 카리스마 | 1학년 | 101 | 3.152 | .870 | 1.951 | .122 | |
| | 2학년 | 80 | 3.267 | .798 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.240 | .654 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.504 | .892 | | | |
| 개별적배려 | 1학년(a) | 101 | 3.469 | .796 | 3.344* | .020 | d>b,c |
| | 2학년(b) | 80 | 3.225 | .772 | | | |
| | 3학년(c) | 57 | 3.222 | .688 | | | |
| | 4학년(d) | 45 | 3.607 | .980 | | | |
| 지적자극 | 1학년 | 101 | 3.310 | .877 | 1.310 | .272 | |
| | 2학년 | 80 | 3.313 | .785 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.234 | .710 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.541 | .824 | | | |
| 동기부여 | 1학년 | 101 | 3.383 | .744 | 2.509 | .059 | |
| | 2학년 | 80 | 3.242 | .855 | | | |
| | 3학년 | 57 | 3.158 | .785 | | | |
| | 4학년 | 45 | 3.541 | .708 | | | |

*p<.05

### (2) 포지션에 따른 변혁적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 포지션에 따른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위 요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여 요인에서 통계적으로 유의한($p<.05$) 차이가 나타나지 않았다.

표 14. 포지션에 따른 변혁적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 카리스마 | FW | 66 | 3.212 | .786 | .460 | .710 | |
| | MF | 104 | 3.240 | .825 | | | |
| | DF | 94 | 3.270 | .810 | | | |
| | GK | 19 | 3.456 | .964 | | | |
| 개별적배력 | FW | 66 | 3.263 | .888 | 1.379 | .250 | |
| | MF | 104 | 3.481 | .706 | | | |
| | DF | 94 | 3.305 | .867 | | | |
| | GK | 19 | 3.491 | .765 | | | |
| 지적자극 | FW | 66 | 3.288 | .829 | .917 | .433 | |
| | MF | 104 | 3.372 | .775 | | | |
| | DF | 94 | 3.270 | .821 | | | |
| | GK | 19 | 3.579 | .922 | | | |
| 동기부여 | FW | 66 | 3.207 | .711 | 2.134 | .096 | |
| | MF | 104 | 3.337 | .755 | | | |
| | DF | 94 | 3.309 | .864 | | | |
| | GK | 19 | 3.719 | .722 | | | |

### (3) 팀내 입지에 따른 변혁적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 팀내 입지에 따른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 하위 요인 중 카리스마(F=11.692***), 개별적배려(F=8.480***), 지적자극(F=11.428***), 동기부여(F=11.073***)의 모든 하위요인에서 통계적으로 유의한 ($p<.05$) 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여에서는 주전>교체멤버>후보 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

팀내 입지에 따른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 모든 하위요인의 사후검증에서는 카리스마, 지적자극, 동기부여에서 주전, 교체멤버 집단과 후보 집단 간에 두드러진 차이가 나타났으며, 개별적 배려는 주전 집단과 교체멤버, 후보 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 15. 팀내 입지에 따른 변혁적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 카리스마 | 주전(a) | 83 | 3.522 | .767 | 11.692*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.327 | .726 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 2.970 | .863 | | | |
| 개별적 배려 | 주전(a) | 83 | 3.651 | .775 | 8.480*** | .000 | a>b,c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.343 | .788 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.170 | .806 | | | |
| 지적 자극 | 주전(a) | 83 | 3.606 | .776 | 11.428*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.380 | .758 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.057 | .817 | | | |
| 동기 부여 | 주전(a) | 83 | 3.594 | .700 | 11.073*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.353 | .838 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.067 | .723 | | | |

***$p<.001$

### (4) 입상경력에 따른 변혁적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 입상경력에 따른 변혁적 리더십의 차이를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 모든 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여 요인에서 통계적으로 유의한($p<.05$) 차이가 나타나지 않았다.

표 16. 입상경력에 따른 변혁적 리더십의 차이

| 구 분 | 입 상 경 력 | N | M | SD | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 카리스마 | 있다 | 125 | 3.315 | .783 | 1.037 | .301 |
| | 없다 | 158 | 3.213 | .845 | | |
| 개별적 배려 | 있다 | 125 | 3.459 | .736 | 1.599 | .111 |
| | 없다 | 158 | 3.304 | .862 | | |
| 지적 자극 | 있다 | 125 | 3.416 | .798 | 1.547 | .123 |
| | 없다 | 158 | 3.266 | .821 | | |
| 동기 부여 | 있다 | 125 | 3.365 | .754 | .810 | .418 |
| | 없다 | 158 | 3.289 | .811 | | |

### 3) 인구통계학적 특성에 따른 거래적 리더십의 차이

#### (1) 학년에 따른 거래적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 학년에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 거래적 리더십의 하위요인 중 예외적 관리행동(F=10.696***) 요인에서만 통계적으로 유의한 (p<.05) 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 예외적 관리행동은 4학년(M=3.726)>2학년(M=3.271)>3학년(M=3.170)>1학년(M=3.079) 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

학년에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 예외적 관리 행동의 사후검증에서는, 4학년 집단과 1학년, 2학년, 3학년 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 17. 학년에 따른 거래적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 예외적 관리 | 1학년(a) | 101 | 3.079 | .643 | 10.696*** | .000 | d>a,b,c |
| | 2학년(b) | 80 | 3.271 | .630 | | | |
| | 3학년(c) | 57 | 3.170 | .664 | | | |
| | 4학년(d) | 45 | 3.726 | .679 | | | |
| 조건적 보상 | 1학년(a) | 101 | 3.455 | .716 | 1.921 | .126 | |
| | 2학년(b) | 80 | 3.375 | .661 | | | |
| | 3학년(c) | 57 | 3.268 | .676 | | | |
| | 4학년(d) | 45 | 3.572 | .614 | | | |

***p<.001

### (2) 포지션에 따른 거래적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 포지션에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 거래적 리더십의 하위요인 중 조건적보상(F=3.670*) 요인에서만 통계적으로 유의한(p<.05) 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 조건적보상은 GK(M=3.750) > MF(M=3.505) > DF(M=3.354) > FW(M=3.258) 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

포지션에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 조건적보상의 사후검증에서는, GK 집단과 FW 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 18. 포지션에 따른 거래적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 예외적 관리 | FW(a) | 66 | 3.217 | .788 | .553 | .647 | |
| | MF(b) | 104 | 3.224 | .707 | | | |
| | DF(c) | 94 | 3.280 | .581 | | | |
| | GK(d) | 19 | 3.421 | .637 | | | |
| 조건적 보상 | FW(a) | 66 | 3.258 | .689 | 3.670* | .013 | d>a |
| | MF(b) | 104 | 3.505 | .654 | | | |
| | DF(c) | 94 | 3.354 | .657 | | | |
| | GK(d) | 19 | 3.750 | .768 | | | |

*p<.05

### (3) 팀내 입지에 따른 거래적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 팀내 입지에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 거래적 리더십의 하위요인 중 조건적보상(F=8.702***) 요인에서만 통계적으로 유의한 (p<.05) 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 조건적보상은 주전(M=3.605) >교체멤버(M=3.463) >후보(M=3.205) 집단 순으로 높은 평균값이 나타났다.

포지션에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 조건적보상의 사후검증에서는, 주전, 교체멤버 집단과 후보 집단 간에 두드러진 차이가 나타났다.

표 19. 팀내 입지에 따른 거래적 리더십의 차이

| 구 분 | | N | M | SD | F | p | post-hoc |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 예외적 관리 | 주전(a) | 83 | 3.305 | .679 | .668 | .514 | |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.193 | .616 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.273 | .747 | | | |
| 조건적 보상 | 주전(a) | 83 | 3.605 | .651 | 8.702*** | .000 | a,b>c |
| | 교체멤버(b) | 100 | 3.463 | .650 | | | |
| | 후보(c) | 100 | 3.205 | .685 | | | |

***p<.001

### (4) 입상경력에 따른 거래적 리더십의 차이

대학 축구 선수의 입상경력에 따른 거래적 리더십의 차이를 분석한 결과, 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리(t=3.062**) 요인에서만 통계적으로 유의한 (p<.05) 차이가 나타났다.

특히, 통계적으로 유의한 차이가 나타난 예외적관리 요인에서는 입상경력이 있는 집단(M=3.392)이 없는 집단(M=3.146) 보다 높은 평균 값이 나타났다.

표 20. 입상경력에 따른 거래적 리더십의 차이

| 구 분 | 입상경력 | N | M | SD | t | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 예외적 관리 | 있다 | 125 | 3.392 | 0.637 | 3.062** | .002 |
| | 없다 | 158 | 3.146 | 0.699 | | |
| 조건적 보상 | 있다 | 125 | 3.384 | 0.581 | -.666 | .506 |
| | 없다 | 158 | 3.437 | 0.751 | | |

**$p<.01$

## 2. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향

### 1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 감정적에 미치는 영향

#### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 감정적 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 조직유효성의 하위요인인 감정적의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 조직유효성의 하위요인인 감정적 간에는 통계적으로 유의한($p<.01$) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 21. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 감정적 간 상관관계

| 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 감정적 | .377** | .464** | .496** | .416** | .560** | .472** | .470** | .474** | .265** | .493** | 1 |

**$p<.01$

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 감정적에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 조직유효성의 하위요인인 감정적에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마(t=3.156**)와 거래적리더십이 하위요인인 조건적보상(t=2.787**)이 감정적에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 카리스마와 조건적보상의 리더십이 높을수록 감정적에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 조직유효성의 하위요인인 감정적 요인 전체변량의 약 40.9%를  설명해 주고 있다.

표 22. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 감정적에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화 계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | .610 | .254 | | 2.406* | .017 |
| 서번트 | 경청 | -.007 | .067 | -.007 | -.108 | .914 |
| | 공감대형성 | .051 | .070 | .050 | .722 | .471 |
| | 비전제시 | .124 | .064 | .133 | 1.946 | .053 |
| | 공동체형성 | .060 | .061 | .058 | .976 | .330 |
| 변혁적 | 카리스마 | .202 | .064 | .225 | 3.156** | .002 |
| | 개별적배려 | .079 | .068 | .087 | 1.162 | .246 |
| | 지적자극 | .008 | .064 | .009 | .121 | .904 |
| | 동기부여 | .046 | .067 | .049 | .682 | .496 |
| 거래적 | 예외적관리 | .081 | .054 | .076 | 1.497 | .136 |
| | 조건적보상 | .183 | .066 | .170 | 2.787** | .006 |
| $R^2$=.409 F=18.839*** | | | | | | |
| 종속변수: 감정적 | | | | | | |

**$p<.01$

## 2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 유지적에 미치는 영향

### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 유지적 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 조직유효성의 하위요인인 유지적의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 조직유효성의 하위요인인 유지적 간에는 통계적으로 유의한($p<.01$) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 23. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 유지적 간 상관관계

| 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대 형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전 제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체 형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리 스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적 배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적 자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기 부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적 관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적 보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 유지적 | .315** | .279** | .263** | .209** | .306** | .299** | .296** | .291** | .176** | .340** | 1 |

**$p<.01$

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 유지적에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 조직유효성의 하위요인인 유지적에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청(t=2.172*)과 거래적리더십이 하위요인인 조건적보상(t=2.717**)이 유지적에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 경청과 조건적보상의 리더십이 높을수록 유지적에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 조직유효성의 하위요인인 유지적 요인 전체변량의 약 17.1%를 설명해 주고 있다.

표 24. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 유지적에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화 계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | 1.387 | .341 | | 4.066*** | .000 |
| 서번트 | 경청 | .197 | .091 | .175 | 2.172* | .031 |
| | 공감대형성 | .007 | .094 | .006 | .077 | .939 |
| | 비전제시 | .008 | .086 | .007 | .090 | .929 |
| | 공동체형성 | -.053 | .082 | -.045 | -.637 | .524 |
| 변혁적 | 카리스마 | .071 | .086 | .070 | .824 | .411 |
| | 개별적배려 | .016 | .091 | .015 | .173 | .863 |
| | 지적자극 | .029 | .086 | .029 | .341 | .733 |
| | 동기부여 | .018 | .090 | .017 | .202 | .840 |
| 거래적 | 예외적관리 | .108 | .073 | .088 | 1.475 | .141 |
| | 조건적보상 | .240 | .088 | .196 | 2.717** | .007 |
| $R^2$=.171 F=5.615*** | | | | | | |
| 종속변수: 유지적 | | | | | | |

*p<.05, **p<.01

### 3) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 규범적에 미치는 영향

#### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 규범적 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 조직유효성의 하위요인인 규범적의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 조직유효성의 하위요인인 규범적 간에는 통계적으로 유의한($p<.01$) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 25. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 규범적 간 상관관계

| 구분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 규범적 | .233** | .328** | .471** | .180** | .448** | .277** | .365** | .313** | .281** | .355** | 1 |

**$p<.01$

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 규범적에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 조직유효성의 하위요인인 규범적에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 비전제시(t=4.318***), 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마(t=3.024**), 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리(t=2.610**), 조건적보상(t=2.015*)이 규범적에 정적(+) 영향을 미치며, 서번트리더십의 하위요인인 공동체형성(t=-2.036*)은 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 비전제시, 공동체형성, 카리스마, 예외적관리, 조건적보상의 리더십이 높을수록 규범적에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 조직유효성의 하위요인인 규범적 요인 전체변량의 약 30.4%를 설명해 주고 있다.

표 26. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 규범적에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화 계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | 1.379 | .316 | | 4.358*** | .000 |
| 서번트 | 경청 | .016 | .084 | .014 | .194 | .846 |
| | 공감대형성 | -.029 | .088 | -.025 | -.334 | .739 |
| | 비전제시 | .343 | .079 | .321 | 4.318*** | .000 |
| | 공동체형성 | -.156 | .076 | -.132 | -2.036* | .043 |
| 변혁적 | 카리스마 | .241 | .080 | .234 | 3.024** | .003 |
| | 개별적배려 | -.037 | .084 | -.036 | -.441 | .660 |
| | 지적자극 | .018 | .080 | .018 | .228 | .820 |
| | 동기부여 | -.025 | .083 | -.024 | -.306 | .760 |
| 거래적 | 예외적관리 | .177 | .068 | .143 | 2.610** | .010 |
| | 조건적보상 | .165 | .082 | .133 | 2.015* | .045 |
| $R^2$=.304 F=11.873*** | | | | | | |
| 종속변수: 규범적 | | | | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

### 4) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향

#### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 조직만족 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 조직유효성의 하위요인인 조직만족의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 조직유효성의 하위요인인 조직만족 간에는 통계적으로 유의한(p<.01) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 27. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 조직만족 간 상관관계

| 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대 형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전 제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체 형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리 스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적 배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적 자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기 부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적 관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적 보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 조직 만족 | .400** | .401** | .363** | .361** | .503** | .489** | .441** | .524** | .190** | .445** | 1 |

**p<.01

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 조직유효성의 하위요인인 조직만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마(t=3.029**), 동기부여(t=3.306***), 거래적리더십의 하위요인인 조건적보상(t=2.326*)이 조직만족에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 카리스마, 동기부여, 조건적보상의 리더십이 높을수록 조직만족에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 조직유효성의 하위요인인 조직만족 요인 전체변량의 약 36.6%를 설명해 주고 있다.

표 28. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직만족에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | .772 | .290 | | 2.657** | .008 |
| 서번트 | 경청 | .031 | .077 | .028 | .401 | .689 |
| | 공감대형성 | .046 | .080 | .041 | .572 | .568 |
| | 비전제시 | -.094 | .073 | -.091 | -1.288 | .199 |
| | 공동체형성 | -.014 | .070 | -.013 | -.204 | .838 |
| 변혁적 | 카리스마 | .222 | .073 | .224 | 3.029** | .003 |
| | 개별적배려 | .125 | .078 | .125 | 1.608 | .109 |
| | 지적자극 | .018 | .073 | .018 | .242 | .809 |
| | 동기부여 | .253 | .077 | .246 | 3.306*** | .001 |
| 거래적 | 예외적관리 | .006 | .062 | .005 | .089 | .929 |
| | 조건적보상 | .175 | .075 | .147 | 2.326* | .021 |
| $R^2$=.366 F=15.732*** | | | | | | |
| 종속변수: 조직만족 | | | | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

## 3. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향

### 1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 기량에 미치는 영향

#### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 기량 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 경기력의 하위요인인 기량의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 경기력의 하위요인인 기량 간에는 통계적으로 유의한($p<.01$) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 29. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 기량 간 상관관계

| 구 분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대 형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전 제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체 형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리 스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적 배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적 자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기 부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적 관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적 보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 기량 | .235** | .297** | .183** | .272** | .373** | .357** | .372** | .251** | .255** | .295** | 1 |

**$p<.01$

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 기량에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 경기력의 하위요인인 기량에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마(t=2.124*), 개별적배려(t=2.262*), 지적자극(t=2.505*), 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리(t=2.177*)가 조직만족에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트리더십의 하위요인인 비전제시(t=-2.668**)는 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 비전제시, 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 예외적관리의 리더십이 높을수록 조직만족에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 경기력의 하위요인인 기량 요인 전체변량의 약 23.3%를  설명해 주고 있다.

표 30. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 기량에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화 계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | .168 | .395 | | .425 | .671 |
| 서번트 | 경청 | -.056 | .105 | -.041 | -.532 | .595 |
| | 공감대형성 | .155 | .109 | .112 | 1.418 | .157 |
| | 비전제시 | -.265 | .099 | -.208 | -2.668** | .008 |
| | 공동체형성 | .069 | .096 | .049 | .719 | .473 |
| 변혁적 | 카리스마 | .212 | .100 | .173 | 2.124* | .035 |
| | 개별적배려 | .239 | .106 | .193 | 2.262* | .024 |
| | 지적자극 | .250 | .100 | .202 | 2.505* | .013 |
| | 동기부여 | -.141 | .104 | -.111 | -1.356 | .176 |
| 거래적 | 예외적관리 | .184 | .085 | .126 | 2.177* | .030 |
| | 조건적보상 | .108 | .102 | .073 | 1.052 | .294 |
| $R^2$=.233 F=8.269*** | | | | | | |
| 종속변수: 기량 | | | | | | |

*p<.05, **p<.01

## 2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향

### (1) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 자신감 간 상관관계

대학 축구 선수의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십과 경기력의 하위요인인 자신감의 상관관계를 분석한 결과, 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상과 경기력의 하위요인인 자신감 간에는 통계적으로 유의한($p<.01$) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연구변인 간 상관관계가 모든 변인에서 .80보다 낮게 나타나 다중공선성의 문제도 없는 것으로 나타났다.

표 31. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십, 자신감 간 상관관계

| 구분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1 | | | | | | | | | | |
| 공감대 형성 | .557** | 1 | | | | | | | | | |
| 비전 제시 | .458** | .632** | 1 | | | | | | | | |
| 공동체 형성 | .445** | .481** | .418** | 1 | | | | | | | |
| 카리 스마 | .462** | .561** | .604** | .516** | 1 | | | | | | |
| 개별적 배려 | .666** | .522** | .498** | .518** | .579** | 1 | | | | | |
| 지적 자극 | .514** | .567** | .594** | .426** | .630** | .604** | 1 | | | | |
| 동기 부여 | .571** | .518** | .570** | .501** | .577** | .662** | .625** | 1 | | | |
| 예외적 관리 | .068 | .168** | .200** | .169** | .339** | .207** | .292** | .240** | 1 | | |
| 조건적 보상 | .410** | .538** | .488** | .461** | .529** | .488** | .503** | .509** | .211** | 1 | |
| 자신감 | .213** | .278** | .182** | .287** | .347** | .342** | .367** | .321** | .212** | .360** | 1 |

**$p<.01$

### (2) 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향

대학 축구 선수의 서번트리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과, 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 거래적리더십의 하위요인인 예외적관리, 조건적보상이 경기력의 하위요인인 자신감에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적리더십의 하위요인인 지적자극(t=2.299*), 거래적리더십의 하위요인인 조건적보상(t=2.612**)이 경기력에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서번트리더십의 하위요인인 비전제시(t=-2.805**)는 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십 요인 중 비전제시, 지적자극, 조건적보상의 리더십이 높을수록 자신감에 미치는 영향력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 리더십 요인은 경기력의 하위요인인 자신감 요인 전체변량의 약 22.6%를  설명해 주고 있다.

표 32. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향

| 구 분 | | 비표준화계수 | | 표준화계수 | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | 표준오차 | 베타 | | |
| (상수) | | 1.020 | .368 | | 2.774** | .006 |
| 서번트 | 경청 | -.123 | .098 | -.098 | -1.257 | .210 |
| | 공감대형성 | .084 | .102 | .065 | .822 | .412 |
| | 비전제시 | -.259 | .092 | -.220 | -2.805** | .005 |
| | 공동체형성 | .079 | .089 | .061 | .886 | .376 |
| 변혁적 | 카리스마 | .121 | .093 | .107 | 1.310 | .191 |
| | 개별적배려 | .149 | .098 | .131 | 1.524 | .129 |
| | 지적자극 | .213 | .093 | .187 | 2.299* | .022 |
| | 동기부여 | .075 | .097 | .063 | .769 | .442 |
| 거래적 | 예외적관리 | .095 | .079 | .070 | 1.210 | .227 |
| | 조건적보상 | .249 | .095 | .182 | 2.612** | .010 |
| $R^2$=.226 F=7.933*** | | | | | | |
| 종속변수: 자신감 | | | | | | |

*p<.05, **p<.01

# V. 논 의

## 1. 인구통계학적 특성에 따른 서번트, 변혁적, 거래적 리더십의 차이

인구통계학적 특성에 따른 리더십의 차이에서는, 학년에 따라서는 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적배려와 거래적 리더십의 하위요인인 예외적관리에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났으며, 4학년이 가장 높은 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 4학년 집단의 특성상 사회진출을 앞두고 있으며, 팀의 지도자 이외에 가장 선임의 역할을 하면서, 지도자가 인정하는 범위내에서 권한과 책임이 뒤따르는 지위에 대한 견해가 반영된 결과이며, 현장에서의 지도자 리더십의 적용시 고려되어야 할 부분으로 판단된다. 포지션에 따라서는 거래적 리더십의 하위요인인 조선적 보상에서 GK 집단이 높은 인식을 하고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 골키퍼의 특성상 타 선수 이외의 별도의 훈련으로 인한, 일반선수와는 다른 지도형태가 적용되어야 된다는 것을 알 수 있으며, 포지션별 인식에서 훈련 성과에 대한 보상이나 혜택을 가장 기대하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히, 골키퍼는 일반 선수와 다르게 운동 중 휴식의 개념에서 가장 자유롭지 못한 포지션으로 개인별 훈련의 시간이 가장 많으며, 선·후배 간의 운동 시간의 접촉이 가장 높으므로 이러한 지도자의 리더십 결과에 대하 관심과 지도가 필요할 것으로 판단된다. 팀내 입지에서는 서번트 리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 그리고 거래적 리더십의 하위요인인 조건적 보상에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 이러한 결과는 전체 리더십의 요인 중 거래적 리더십의 하위요인인 예외적 관리만 제외한 모든 리더십에 대해 주전과 교체멤버 집단이 높은 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 주전과 교체멤버의 치열한 경쟁구도 하에서 약육강식(弱肉强食)의 입지적 자리 싸움이 보이지 않는 가운데 이루어지고 있어 지도자의 리더십 행동패턴에 깊이 있게 반

응하기 때문이라고 판단된다. 반면, 후보집단 끝가지 포기하지 않고 적극적 운동 동기부여를 일으킬 수 있는 방안도 마련되어야 할 것이다.

입상경력에 따라서는 서번트 리더십의 경청과 거래적 리더십의 하위요인 중 예외적 관리에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 이러한 결과는 입상경력이 있는 집단에서 선수 개개인의 존중과 구체적인 설명을 통한 설득을 필요로 하며, 단체생활에서의 집단적 행동보다는 개인 책임제를 통한 예외적 관리에 민감하게 반응하는 것을 알 수 있다.

표 33. 인구통계학적 특성에 따른 서번트, 변혁적, 거래적 리더십의 인식 차이 결과 영향 결과 요약

| 구 분 | | 학년 | 포지션 | 팀내입지 | 입상경력 |
|---|---|---|---|---|---|
| 서번트 리더십 | 경청 | | | ●(주전,교체>후보) | ●(있는 집단) |
| | 공감대형성 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| | 비전제시 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| | 공동체형성 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| | 개별적배려 | ●(4학년) | | ●(주전,교체>후보) | |
| | 지적자극 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| | 동기부여 | | | ●(주전,교체>후보) | |
| 거래적 리더십 | 예외적관리 | ●(4학년) | | | ●(있는 집단) |
| | 조건적보상 | | ●(GK) | ●(주전,교체>후보) | |
| ( )는 가장 높게 인식한 집단 또는 특징 | | | | | |

## 2. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향

서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서는, 감정적에 카리스마, 조건적보상이 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 검도팀 구성원 일원임을 자랑스럽게 생각하고 팀에 헌신하고 빠져들게 하기 위해서 지도자는 강력한 비전제시와 확신에 찬 자신감 있는 모습과 실천이 이루어져야 할 것이다. 특히, 운동, 생활, 경기와 관

련하여 평가에 대한 보상의 적절성이 유지되어야 할 것이며, 감정적, 유지적, 규범적, 조직만족 모두를 모함하는 의미인 조직유효성, 즉 조직의 성과를 향상시키기 위한 리더십의 전제조건에 조건적 보상은 필수적이며, 대안을 강구해야 할 것으로 판단된다. 이러한 결과는 박삼열(2011)의 레슬링 선수를 대상으로 한 연구의 결과와 일치하고 있어, 거래적 리더십은 선수 지도행동에서 가장 고려해야 할 리더십으로 판단해야 할 것으로 본다.

유지적에 경청과 조건적보상이 정(+)적으로, 규범적에 비전제시, 카리스마, 예외적관리, 조건적보상이 정(+)적, 공동체형성이 부(-)적으로, 만족에 카리스마, 동기부여, 조건적보상이 정(+)으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 팀에 남아있어야 된다는 의무감인 규범적 몰입에 영향을 미치는 영향변수에 리더십 요인들이 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직을 위한 의무감과 조직의 목적이나 위하는 방향으로 결정을 내리는 내적 압력을 향상시키기 위해서는 리더십과 관련한 지도자 행동의 방안을 강구해야 할 것이다. 또한, 공동체형성이 규범적 행동에 부적(-) 영향을 미친 결과에서는 축구팀에서의 강력한 화합과 협력을 강조하는 생활의 연속에서 발생되는 문제점으로 일정부분 개인의 활동보장과 경쟁을 통한 선수지도 측면이 강조되어야 할 것으로 판단된다.

표 34. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 결과 요약

| 구 분 | | 감정적 | 유지적 | 규범적 | 조직만족 |
|---|---|---|---|---|---|
| 서번트 리더십 | 경청 | | ●(2) | | |
| | 공감대형성 | | | | |
| | 비전제시 | | | ●(1) | |
| | 공동체형성 | | | ●(4) | |
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | ●(1) | | ●(2) | ●(2) |
| | 개별적배려 | | | | |
| | 지적자극 | | | | |
| | 동기부여 | | | | ●(1) |
| 거래적 리더십 | 예외적관리 | | | ●(3) | |
| | 조건적보상 | ●(2) | ●(1) | ●(5) | ●(3) |
| ( )는 가장 높게 인식한 t 값의 순위 | | | | | |

## 3. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향

서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향에서는, 기량에 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 예외적관리가 정(+)적, 비전제시가 부(-)적, 자신감에 지적자극, 조건적보상이 정(+)적, 비전제시가 부(-)적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경기력의 하위요인 중 기량에 미치는 중요 리더십의 변수로 변혁적 리더십이 중요함을 알 수 있으며, 특히, 기량과 자신감에 부적(-) 영향을 미친 비전제시의 리더십 형태에서는 팀의 수준에 맞는 목표설정이 중요함을 보여주는 결과라고 판단된다. 즉, 너무 강한 비전 제시는 훈련강도의 증가를 초래할 수 있기 때문일 것으로 판단된다. 또한 기량과 자신감을 높이기 위해서는 다양한 훈련방법을 통한 선수개개인의 잠재력을 키울 수 있는 방안 제시가 이루어져야 할 것이다.

표 35. 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향 결과 요약

| 구 분 | | 기 량 | 자신감 |
|---|---|---|---|
| 서번트 리더십 | 경청 | | |
| | 공감대형성 | | |
| | 비전제시 | ●(1) | ●(1) |
| | 공동체형성 | | |
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | ●(5) | |
| | 개별적배려 | ●(3) | |
| | 지적자극 | ●(2) | ●(3) |
| | 동기부여 | | |
| 거래적 리더십 | 예외적관리 | ●(4) | |
| | 조건적보상 | | ●(2) |
| ( )는 가장 높게 인식한 t 값의 순위 | | | |

# VI. 결론 및 제언

## 1. 결 론

본 연구는 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향의 규명을 통해, 스포츠 조직문화에서의 효율적 인적자원관리의 방향을 제시하고자 한다. 또한, 리더십의 패러다임(paradigm) 변화의 실제적 적용을 통한 근거를 마련하여, 성공적 지도자의 미래상 제시와 선수 개개인의 역량 극대화를 통한 성공적 목표달성을 이룰 수 있는 실증적 자료를 제공하고 하는데 연구의 목적이 있다.

연구목적 달성을 위해 2012년 현재 대학축구연맹에 등록되어 있는 대학 축구 팀 선수를 모집단으로 선정하였다. 연구대상의 표집은 2012년 2월 15일부터 3월2일까지 17일간 경남 남해에서 개최되는 “제 48회 전국춘계 대학축구 연맹전 겸 덴소컵 선발전”에 참가한 대학부 186개 팀 중, 유층집락 무선표집법(convenience sampling method)을 이용하여, 15명씩 20개팀 총 300명을 대상으로 설문을 실시하여, 일괄기입 및 누락 등 불성실하게 작성 된 17부를 제외한 283명의 자료를 통해 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 인구통계학적 특성에 따른 리더십의 차이에서는, 학년에 따라서는 변혁적 리더십의 하위요인인 개별적배려와 거래적 리더십의 하위요인인 예외적관리에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 포지션에 따라서는 거래적 리더십의 하위요인인 조선적 보상에서, 팀내입지에서는 서번트 리더십의 하위요인인 경청, 공감대형성, 비전제시, 공동체형성과 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 동기부여, 그리고 거래적 리더십의 하위요인인 조건적 보상에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 입상경력에 따라서는 거래적 리더십의 하위요인 중 예외적 관리에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

둘째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서는, 감정적에 카리스마, 조건적보상이 정(+)적으로, 유지적에 경청과 조건적보상이 정(+)적으로, 규범적에 비전제시, 카리스마, 예외적관리, 조건적보상이 정(+)적, 공동체형성이 부(-)적으로, 만족에 카리스마, 동기부여, 조건적보상이 정(+)으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 경기력에 미치는 영향에서는, 기량에 카리스마, 개별적배려, 지적자극, 예외적관리가 정(+)적, 비전제시가 부(-)적으로, 자신감에 지적자극, 조건적보상이 정(+)적, 비전제시가 부(-)적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 제 언

본 연구에서는 대학 축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향을 연구·분석하였다. 이러한 결과를 근거로 향후 연구되어야 할 내용에 대해 제언하고자 한다.

첫째, 대학 축구지도자의 리더십에 대해 서번트, 변혁적, 거래적 리더십으로 한정하여 다각적 접근을 시도하였으나, 시대적으로 조직문화의 중요성이 부각되고 있는 시점에서 다양한 리더십의 행동유형이 제기되고 있는 시점에서, 모든 상황에 맞추어 이루어지는 리더자의 리더십을 대변하고 있다고 단정 지을 수 없다. 차후 연구에서는 보다 다양한 리더십 요인을 구체화 하여 리더십 요인의 총체적인 규명 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘재, 본 연구에서는 대학 축구팀의 성과를 대변하는 조직유효성과 경기력으로 리더십에 대한 영향 요인으로 한정하였으나, 지도자의 리더십과 관련된 다각적인

영향요인의 개발과 적용을 통해 스포츠조직의 목표달성에 대한 효율성과 효과성이 더욱 가속화 할 수 있는 연구의 확장이 필요할 것으로 판단된다.

# 참고문헌


강완길(2011). 생활체육지도자의 전문성인식과 직무특성이 조헌신도와 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 조선대학교 대학원.

고민철(2007). 중・고등학교 배구팀의 역할인식과 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 계명대학교 교육대학원.

김경수, 천영길(2010). 씨름선수의 자기관리가 자신감 및 경기력에 미치는 영향. 대한무도학회지, 12(2), 65-80.

김수연(2007). 공공스포츠센터 직원의 성적관리시스템이 임금만족과 조직 유효성에 미치는 영향. 국민대학교 대학원 박사학위논문.

김영천(1998). 신기술군, 조직구조와 전략 그리고 조직유효성 간의 관계. 미간행 석사학위논문. 홍익대 대학원.

김웅기(2009). 중・고등학교 배구팀 지도자의 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 대불대학교 교육대학원.

김일환(2007). 사격 지도자의 변혁적・거래 적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 상지대학교 대학원.

김재경(2007). 조직구성원의 성격유형과 조직효과성에 관한 연구: 사회복지 기관을 중심으로. 광운대학교 대학원 박사학위논문.

김정광, 송병주(2011). 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 지방정부연구, 15(2), 51-72.

김창호(1997). 코치의 리더십 행동이 엘리트 스포츠조직의 성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 한양대학교 대학원.

남기일(2009). 프로축구 지도자의 리더십유형에 따른 조직유효성 결정요인에 관한 연구; 거래적, 변혁적, 서번트 리더십을 중심으로. 미간행 박사학위논문. 경희대학교 체육대학원.

노동연,박수복,한권상(2010). 태권도 지도자의 리더십 유형이 지도신뢰 및 지도효율성에 미치는 영향. 한국사회체육학회지, 39, 37-47.

문용관, 서동환, 김우성(2009). 대학배구 지도자의 변혁적 리더십에 따른 팀원의 사회연결망 특성. 한국스포츠사회학회지, 22(1), 93-110.

박삼열(2011). 레슬링 지도자의 리더십 유형이 조직임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 조선대학교 교육대학원.

백기복(2005). Z리더십 리뷰(이론과 실제). 서울 : 창민사.

신구범(2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. 인적자원관리연구, 19(1), 87-101.

신유근(1992). 조직론, 서울: 다산출판사.

월세종(2010). 고등학교 태권도 지도자의 거래적.변혁적 리더십이 운동몰입 및 경기력에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 단국대학교 체육교육대학원.

유진, 신지숙(2001). 스포츠 리더십 모형의 내용분석과 척도 개발. 한국체육학회지, 40(2), 125-135.

이계윤, 백종수(2008). 한·중 운동선수들이 지각하는 거래적·변혁적 리더십이 성취동기, 운동 몰입, 지도효율성에 미치는 영향. 한국스포츠심리학회지, 19(1), 1-18.

이광용(2005). 프로스포츠경영자의 거래적 변혁적 리더쉽이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 연세대학교 대학원.

이길운(2010). 서번트리더십이 지역시민행동 및 조직혁신행동에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개 효과를 중심으로. 미간행 석사학위논문. 조선대학교 대학원.

이성철, 김 홍(2008). 거래적·변혁적 리더십이 팀 임파워먼트 및 성과에 미치는 영향. 한국의류산업학회지, 10(6), 936-946.

이승은(2008). 골프지도자의 리더십 유형이 선수만족 및 경기력에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 경기대학교 대학원.

이연정(2004). 여자프로골프 선수들의 여가참가 유형과 생활만족에 관한 연구. 미

간행 석사학위논문. 명지대학교 대학원.

이재경(2010). 검도팀 지도자의 리더십 유형이 조직 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 조선대학교 교육대학원.

이재환(2009). 유도지도자의 리더십 유형에 따른 선수만족과 훈련몰입 및 경기력의 관계. 미간행 박사학위논문. 상지대학교 대학원.

장상준(2009). 호텔 주방 부서장의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 관광연구저널, 23(1), 321-336.

정선미(2011). 집단 다양성과 갈등이 팀 창의성에 미치는 영향연구; 리더십(변혁적, 서번트)의 조절효과 중심으로. 한국항공경영학회 춘계학술발표논문집, 455-483.

조우정, 김철주, 전호문(2005). 거래적 리더십과 변환적 리더십유형이 리더십 효과성 및 스포츠성과에 미치는 영향. 한국스포츠산업・경영학회지, 10(3), 1-13.

한민경(2009). 유치원 교사가 지각한 원감의 변혁적, 거래적 리더십이 교사 임파워먼트 및 유치원 조직효과성에 미치는 영향 -대구, 경북지역 유치원을 중심으로-, 유아교육연구, 29(3), 49-71.

함성철(2004). 경호원 직무스트레스가 조직유효성에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 경기대학교 대학원.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Bass, B. M, Stogdill(1990). Transformational leadership development : manual for the multi factor leadership qustion naire. palo Alto,Cal : Consulting psycologies press.

Bass, B. M.(1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, N. Y. : The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J.Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed

at multiple levels of analysis: a multi level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly 6, 199-218.

Chelladurai, P., & Carron, A. V.(1978). Leadership Ottawa, Ont : CAHPER Sociology of Spot Monograph Series

Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as a Leader. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Jounal into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.

Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1998). Management of Organization Behavior. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-hall.

Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. Dissertation Abstracts International, 60(02), 308.

Morrow, P. C.,(1983). "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", Academy of Management Review, 8(3).

Moway, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic press.

Robbins, S. P.,(1983). Organization Theory : The Structure and Design of Organizations. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Spears, L. C. (1995). Insight on Leadership: Service, Stewardship, spirit, and Servant-Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Steers, R. M. & Black, J. S.(1994). Organizational Behavior (5th ed), New York: Harper Collins College Pub.

Yukl, G. A.(1998). Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

# 설 문 지

안녕하십니까?

이 설문은 **축구지도자의 서번트, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성과 경기력에 미치는 영향을** 규명하기 위한 설문지입니다.

질문 내용을 잘 읽으신 후 검사에 동의하시면 한 문항도 빠짐없이 느끼신 대로 응답해 주시기 바랍니다. 귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 이외의 다른 용도로는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘신 시간에도 불구하고 설문에 답해주셔서 진심으로 감사드리며 늘 건강하시고 행복하시길 바랍니다. 감사합니다.

2011년 9월 조선대학교 대학원 석사과정 지 정 근

1. 다음은 지도자의 서번트 리더십에 관한 문항입니다.
귀하가 판단하기에 평소 팀의 지도자의 행동유형에 일치하는 곳에 √ 를 해 주시기 바랍니다.

| | 항 목 | 매 우 그렇다 | 그렇다 | 보통이다 | 그렇지 않 다 | 매우 그렇지 않다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 경청 | 1. 지도자는 자신의 견해와 다른 의견을 잘 받아들인다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 2. 지도자는 선수들의 의견을 진지하게 듣는다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 3. 지도자는 선수들을 인격적으로 대한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 4. 지도자는 지시나 명령보다 설득, 설명을 통해 선수를 움직이게 한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 5. 지도자는 선수들의 입장에서 선수들을 이해해 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 공감대형성 | 6. 지도자는 직관과 통찰력이 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 7. 지도자는 선수들에게 영향을 미치는 최근 변화를 인지하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 8. 지도자는 선수가 잘하는 것과 못하는 것이 무엇인지 알고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 9. 지도자는 상황에 맞는 적절한 행동을 취한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 10. 지도자는 선수의 의견이나 감정상태를 잘 파악한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 비전제시 | 11. 지도자는 팀과 개인의 비전을 분명하게 제시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 12. 지도자는 팀의 목표를 밝히고 이를 선수에게 전달한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 13. 지도자는 팀의 방향과 목표를 명확하게 제시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 14. 지도자는 선수들의 능력을 향상시키기 위해 지원한다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 15. 지도자는 선수에게 팀과 개인의 목표를 갖도록 강조한다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 공동체 | 16. 지도자는 의사결정을 할 때 선수의 참여를 권장한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 17. 지도자는 의사결정을 할 때, 선수에게 미칠 영향을 먼저 생각한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 18. 지도자는 선수가 자기계발을 하도록 격려한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 19. 지도자는 선수들의 경쟁보다 화합을 강조한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 20. 지도자는 선수들 간의 팀웍과 협력을 강조한다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

2. 다음은 팀 지도자의 리더십 유형에 대한 의견을 묻는 것입니다.
귀하가 판단하기에 평소 팀의 지도자의 행동유형에 일치하는 곳에 √ 를 해 주시기 바랍니다.

| | 항 목 | 매 우 그렇다 | 그렇다 | 보통이다 | 그렇지 않 다 | 매우 그렇지 않다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 카리스마 | 1. 우리팀의 지도자는 나에게 성공이나 목표달성의 상징이다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 2. 우리팀의 지도자와 함께 생활한다는 것만으로도 긍지를 느낀다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 3. 우리팀의 지도자는 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 4. 우리팀의 지도자는 확신과 자신감에 차 있는 모습을 보여준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 개별적 배려 | 5. 우리팀의 지도자는 자상하고 세심한 배려를 해 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 6. 우리팀의 지도자는 선수들의 의견을 존중한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 7. 우리팀의 지도자는 나를 단지 집단의 한 구성원이 아니라 하나의 인격체로 취급해 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 8. 우리팀의 지도자는 선수들 개개인의 능력개발을 위해 힘쓴다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 지적자극 | 9. 우리팀의 지도자는 훈련중 발생하는 문제들을 해결하는데 새롭고 다양한 방법을 제시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 10. 우리팀의 지도자는 내가 생각하지 못한 새로운 시각의 훈련 수행방법을 제시한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 11. 우리팀의 지도자는 훈련에 대해 항시 새로운 관점으로 보도록 자극한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 12. 우리팀의 지도자는 선수들로 하여금 스스로 잠재능력을 개발시키도록 자주 자극한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 동기부여 | 13. 우리팀의 지도자는 선수들이 각자의 일에서 의미를 찾도록 격려 해 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 14. 우리팀의 지도자는 나에게 어떤 일도 해낼 수 있다는 자신감을 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 15. 우리팀의 지도자는 선수활동에 관한 비전을 제시해 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 16. 우리팀의 지도자는 훈련이나 시합을 잘 할 수 있도록 용기를 북돋아 준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 예외적 관리 | 17. 우리팀의 지도자는 현재하는 지도활동이 잘 되고 있으면 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 18. 우리팀의 지도자는 팀내의 정해진 규정이나 규칙에 위반되는 사례에 많은 관심을 갖는다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 19. 우리팀의 지도자는 내가 실수할 때에만 관여하여 조치를 취한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 20. 우리팀의 지도자는 훈련내용 중 목표에 미달한 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 조건적 보상 | 21. 우리팀의 지도자에게 협조, 훈련정도, 시합 정도에 따라 상응하는 보상을 제공한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 22. 우리팀의 지도자는 훈련성과에 따른 보상 또는 혜택을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지를 알려준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 23. 우리팀의 지도자는 노력한다면 팀내에서 무엇이든 할 수 있다는 확신을 갖게 한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 24. 우리팀의 지도자는 내가 어떤 노력을 기울일 때 내가 원하는 바를 얻을 수 있는가를 알려준다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 25. 나의 지도자는 훈련을 잘 했을 때 긍정적인 평가를 해 준다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

3. 다음은 팀내의 조직유효성에 관한 질문입니다. 조직유효성은 조직몰입과 조직만족으로 구분됩니다.

| 항 목 | | 매 우 그렇다 | 그렇다 | 보통이다 | 그렇지 않 다 | 매우 그렇지 않다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 감정적 | 1. 나는 팀에서 가족 같은 따뜻한 느낌을 가진다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 2. 팀의 문제는 곧 나의 문제로 느낀다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 3. 팀은 나에게 있어 많은 의미를 갖는다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 4. 나는 이 팀내의 팀원이라는 것이 행복하다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 유지적 | 5. 만약 내가 운동을 그만둔다면 나의 인생에 많은 손해가 발생할 것이다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 6. 지금 현재 팀을 떠나는 일은 나에게 매우 힘든 일이다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 7. 지금 현재 팀에 남아있는 것은 나 자신의 필요에 의해서이다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 8. 팀을 떠나고 싶지만 다른 대안이 없기 때문에 남아있는 것이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 규범적 | 9. 나는 이 팀이 잘해 주므로 나도 팀을 위해 노력해야 된다고 생각 한다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 10. 운동을 그만둔다거나 팀을 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각 한다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 11. 선수는 자신이 속한 팀에 반드시 충성해야 한다고 믿는다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 12. 팀내의 팀원으로서 충성하는 것은 가치 있다고 믿는다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| 조직만족 | 13. 내가 현재 하는 선수생활은 나의 적성에 잘 맞는다 | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 14. 나는 현재의 선수생활에 만족한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 15. 나는 현재의 운동 및 선수생활에 흥미와 만족을 느낀다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 16. 나는 팀 내 비교적 공정하고 적절한 대우를 받고 있다고 생각한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 17. 팀 내의 동료들 및 선후배 들 간의 관계에 만족한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 18. 감독 및 코치와의 관계에 만족한다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

4.다음은 선수의 인지된 경기력을 알아보기 위한 것입니다.

| 항 목 | | 매 우 그렇다 | 그렇다 | 보통이다 | 그렇지 않 다 | 매우 그렇지 않다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 경기력 | 1. 나의 경기력은 예전의 어느 때 보다도 최고의 기량을 발휘하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 2. 나의 경기력은 상승세이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 3. 나의 경기력은 만족 할만하다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 4. 나는 정상급의 경기력을 낼 자신이 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 5. 나는 정상급의 선수이다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| | 6. 어떤 경기에서 승리할 자신이 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

| 5. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 것입니다. |
|---|

1. 귀하의 학년은? (　　)학년

2. 귀하의 포지션은? (　　)　① FW　② MF　③ DF　④ GK

3. 귀하의 현재 팀내에서의 주요활동은?(　　)　① 주전　②교체멤버　③ 후보

4. 귀하의 팀에서 입상경력(전국대회 3위 이상)은? (　　)　① 있다　② 없다