



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



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](#) 

2013년 2월

박사학위 논문

체육단체의 조직문화가 조직효과성 및
경영성과에 미치는 영향

조선대학교 대학원

체 육 학 과

강 대 승

체육단체의 조직문화가 조직효과성 및
경영성과에 미치는 영향

The Effect of Sport Organizational Culture
on Organizational Effectiveness and
Management Performance

2013年 2月 25日

조선대학교 대학원

체 육 학 과

강 대 승

체육단체의 조직문화가 조직효과성 및
경영성과에 미치는 영향

지도교수 김 철 주

이 논문을 이학박사 학위신청 논문으로 제출함

2012年 10月

조선대학교 대학원

체 육 학 과

강 대 승

강대승의 이학박사 학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 金應植 (인)

위원 한국체육대학교 교수 김시업 (인)

위원 조선대학교 교수 조동진 (인)

위원 조선대학교 교수 鄭明浩 (인)

위원 조선대학교 교수 金鐵柱 (인)

2012年 12月

조선대학교 대학원

목 차

Abstract

I. 서 론	1
A. 연구 필요성	1
B. 연구 목적	5
C. 연구 문제	5
D. 연구 모형	6
E. 연구 가설	7
1. 체육단체의 조직문화가 직무몰입, 조직몰입, 직무만족 및 조직시민 행동에 미치는 영향	7
2. 직무몰입과 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향	8
3. 체육단체의 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)이 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 미치는 영향	9
F. 연구 제한점	11
G. 용어 정의	12
1. 조직문화	12
2. 조직효과성	13
3. 경영성과	13
II. 이론적 배경	15
A. 체육단체	15
1. 대한체육회	15
a. 설립배경 및 목적	15

b. 연혁	16
c. 조직 및 인력	17
d. 가맹경기단체 현황	20
2. 국민생활체육회	21
a. 설립배경 및 목적	21
b. 연혁	22
c. 조직 및 인력	23
d. 회원단체 현황	25
B. 조직문화	26
1. 조직문화의 개념 및 의의	26
2. 조직문화의 유형	32
C. 조직효과성	33
D. 직무몰입	36
1. 직무몰입의 개념 및 의의	36
2. 직무몰입에 대한 선행연구	37
E. 조직몰입	37
1. 조직몰입의 개념	37
2. 조직몰입의 선행연구	41
F. 직무만족	42
1. 직무만족의 개념	42
2. 직무만족의 영향 요인	46
G. 조직시민행동	47
1. 조직시민행동의 개념 및 의의	47
2. 조직시민행동의 선행연구	50
H. 경영성과	51
1. 경영성과의 이론	51

2. 경영성과의 종류	55
a. 재무적 성과	56
b. 비재무적 성과	56
III. 연구 방법	57
A. 연구대상	57
B. 조사도구	59
1. 설문지 구성	59
a. 조직문화	60
b. 직무몰입	60
c. 조직몰입	61
d. 직무만족	61
e. 조직시민행동	61
f. 고객지향성과	62
g. 학습역량성과	62
h. 경영혁신성과	62
C. 타당도와 신뢰도 검사	63
1. 탐색적 요인분석	63
2. 확인적 요인분석	67
3. 신뢰도 검증	73
D. 자료처리	73
IV. 결 과	75
A. 연구모형의 적합도	75
B. 가설검증	76

V. 논 의	81
A. 논 의	81
VI. 결론 및 제언	89
A. 결 론	89
B. 제 언	92
참 고 문 헌	93
설 문 지	111

표 차 례

<표 1> 시·도체육회 현황	18
<표 2> 대한체육회 재외한인체육단체 현황	18
<표 3> 조직문화의 정의	31
<표 4> 조직효과성에 대한 정의들	35
<표 5> 표본의 특성	53
<표 6> 조직문화의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정	64
<표 7> 조직효과성의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정	65
<표 8> 경영성과의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정	66
<표 9> 전체적 확인적 요인분석	67
<표 10> 단일차원별 확인적 요인분석의 표준화계수와 유의수준	69
<표 11> 판별타당도 분석절차	71
<표 12> 요인별 상관관계 분석	72
<표 13> 연구모형의 적합도 검증결과	75
<표 14> 가설검정결과	79

그림 차례

<그림 1> 연구모형	6
<그림 2> 국내외 체육기구	19
<그림 3> 대한체육회 기구표(2012년 10월 기준)	20
<그림 4> 국민생활체육회 구성도	24
<그림 5> 국민생활체육회 사무처 기구 : 2실 4부	25
<그림 6> 측정변인에 대한 확인적 요인분석	68
<그림 7> 체육단체 조직문화와 조직효과성 및 경영성과의 경로모형	80

Abstract

The Effect of Sport Organizational Culture on Organizational Effectiveness and Management Performance.

Kang, Dae-Seung

Advisor : Prof. Kim, Chul-Ju

Department of Physical Education

Graduate School of Chosun University

This study aims to analyse the effects of sports culture of relevant organizations on organizational effectiveness and management results and enhance the results, centering on the Korean Olympic Committee and their local sports organizations, and the Korean Council of Sports for All and their local sports organizations.

The subjects of the study were 229 members of the central and local sports organizations of the Korean Olympic Committee and the Korean Council of Sports for All. They were sampled with a use of the purposeful sampling method of non-probability sampling methods.

They were interviewed with a use of questionnaire and its conceptual confidence ranged from .828 to .913. The data collected had a descriptive statistical analysis, a correlations analysis, EFA, and CFA with a use of SPSS 18.0, and SEM was conducted with a use of AMOS 18.0 to analyse structural relations among organizational culture, occupational immersion, job satisfaction, organizational citizenship behaviors and management results. The results are

presented as follows:

Firstly, it was discovered that hierarchical culture of sports organizational cultures had a negative influence on occupational and organizational immersion while mutual agreement culture had a positive influence on organizational immersion and organizational citizenship behaviors.

It means that members of sports organizations with hierarchical culture established have low occupational or organizational immersion. That is, it can be interpreted that hierarchical culture is not good for immersion of the members. However, sports organizations with mutual agreement culture established can enhance organizational immersion of the members and reinforce citizenship behaviors which can serve voluntarily for organizations without rewards.

Therefore, as characteristics of vertical hierarchical structures of administrations and existing top-down type decision-making culture lowered members' attachment to and confidence in organizations, they had negative effects on organizations.

It indicates that values of leaders and interaction between members are very important in organizational culture involving organizational order between members through which the culture of mutual agreement can be settled in general environment of companies. That's why sports organizations with top-down and bottom-up administration structure inherent need interactive communication between areas and true followership

Managers of sports organizations should make every effort to communicate administrative culture which may be stiff and uniform with members and to respect its diversity by providing team teaching, seminars and continuing education for them.

Secondly, in respect to organizational effectiveness, it was discovered that occupational and organizational immersion had a positive influence on job satisfaction, and the occupational immersion had more influence on job satisfaction than the organizational immersion. That is, it indicates that members of sports organizations can have more satisfaction when they are immersed in their job rather than their organizations.

Therefore, organizations should identify whether the task is appropriate for aptitude and characteristics of present members. Further, it is important to recruit and allot tasks based on the aptitude and characteristics of the members instead of their background.

It was also discovered that in respect to relations between organizational effectiveness and management results, occupational immersion had an influence on learning capacity and management innovation, and organizational immersion had a positive influence on customer orientation and management innovation.

In terms of management results, occupational immersion had a greater influence on them than organizational immersion, and in particular, both occupational and organizational immersion had a greater influence on results involving management innovation.

Therefore, it is suggested that sports organizations can successfully achieve management innovation when both occupational and organizational immersion of the members are promoted.

Thirdly, job satisfaction had a positive influence on all the aspects of customer orientation, learning capacity and management innovation, and in particular, it had more influence on learning capacity and management

innovation than customer orientation. In case members had higher satisfaction in their tasks, they paid more attentions to learning for self-development and innovation to enhance their capacity.

That is, it means that for higher management results, they paid more attention to capacity enhancement and management innovation through self-leading learning. Therefore, for sports organizations to effectively and efficiently achieve management results, it was important for the members to be satisfied with their task allotted. Job satisfaction worked as a partial mediator in learning capacity and management innovation, Also, in respect to organizational immersion, job satisfaction worked as a full mediator in relations with leaning capacity, and it had an indirect influence on the relations between customer orientation and management innovation through partial mediation. It indicates that an important factor of job satisfaction should be carefully considered to achieve good management results as it was shown that job satisfaction played a central role in relations between occupational immersion and customer orientation, and organizational immersion and learning capacity.

Therefore, it is suggested that management results of sports organizations can be maximized when the members are encouraged to be satisfied with working and educational environment, welfare systems and institutions, and have pride in and affection to their organizations and job.

I. 서 론

A. 연구 필요성

현대 사회는 정치·경제·사회·문화적으로 급변하고 있으며 정보의 홍수로 산업혁명과는 다른 변화 시기를 겪고 있다. 이러한 현상은 일반 조직들의 생존에도 영향을 미쳐, 지식기반의 조직과 구성원의 자발적인 조직구조로 변모하고 있다. 특히 행정조직 물론 기업체와 같은 단체 및 조직들은 이러한 변화 속에서 존속 자체의 문제에 직면하였고, 이 때문에 조직의 관리자들도 조직 존속을 위한 효율적이고 과학적이며 체계적인 조직 계획의 필요성이 대두되어 행정 및 경영의 새로운 패러다임이 나타나게 되었다(최형원, 2010).

이러한 어려운 환경에서도 우리나라 체육단체는 꾸준한 성장을 거듭해 왔다. 구체적으로 86년 아시안게임과 88년 서울올림픽의 개최는 정부조직 기구에 체육부가 발족되고, 체육특기자 제도, 체육연금제도, 체육계 학교의 설립 등으로 엘리트 스포츠 시스템이 마련되었으며 이 결과는 86년 아시안게임에서 종합 2위, 88년 서울올림픽에서 4위, 2002년 한·일 월드컵에서 4위, 2008년 북경 올림픽에서는 역대 최다 금메달 획득이라는 성과를 달성하였으며, 2015년 광주하계유니버시아드대회 유치와 2010년 밴쿠버 동계올림픽 대회에서의 국위 선양, 그리고 2018년 평창 동계올림픽대회를 유치할 수 있는 만족할 만한 결과를 얻는데 충분한 역할을 수행했다. 이는 정부 주도로 30여년 이상 이루어져 온 엘리트 체육중심의 체육정책에 대한 효과가 나타난 것으로 판단되며, 더불어 88년 서울올림픽 이후 국민의 체육에 대한 관심 증가와 여가로서의 생활체육 정책을 위한 정부 체육행정의 조직과 예산의 변화를 추구한 이유이다(오부환, 2009).

현재 우리나라의 체육단체는 엘리트체육은 대한체육회에서 주축으로 주관하고 있으며, 생활체육의 업무는 국민생활체육회에서 주관하고 있어 체육행정의 조직구조는 사실상 이원화 되어 있는 실정이다. 그럼에도 불구하고 체육단체 조직구조는 두 단체 모두에서 중앙조직과의 관계, 규모, 그리고 조직의 분화에 총체적으로 연결되어 있기 때문에 체육단체의 조직문화는 해당조직의 성과측면에서 중요하게 작용된다.

체육조직의 경우 구조, 문화, 환경의 다른 요소들에 의해 하나의 차원이 아닌 다양하고 복합적인 구조로 체육 상황과 맞물려 조직생활이 전개되고 있다(조홍식, 2002). 즉, 체육조직의 경우도 다양한 조직 사회 영역속에서 그들만의 고유한 문화를 소유하며, 그 문화는 엘리트체육과 생활체육의 기능 및 효과성과 관계할 뿐 만 아니라 조직구성원의 사고, 정서, 행동과도 밀접한 관계가 있음을 시사하고 있다(Greenberg & Baron, 2000; Horenczyk & Tatar, 2002).

또한 조직문화는 조직구성원들의 직무환경에 영향을 주는 변인이자 다양한 조직행동을 예측할 수 있는 대표적 변수로 제시된다(이상효, 2001). 무엇보다 조직의 분위기 및 직무의 경험을 나타내는 조직문화는 긍정적인 조직 분위기를 경험할수록 조직 구성원의 태도가 친 조직화 된다는 의미에서 중요한 요소라 판단된다. 더불어 조직문화는 구성원들이 조직과 자신을 동일시하고, 조직을 위해 헌신할 수 있도록 해주고 조직의 안정성을 높여 주며, 구성원들이 조직에서 부딪치게 되는 여러 상황의 의미를 이해하는데 도움을 주어 그 중요성이 커지고 있다(서성무, 이지우, 1998).

어떠한 이유에서든지 조직 구성원이 자신의 직무에 대한 몰입과 조직행동은 조직의 목표를 달성하는 측면에서 중요하게 다루어 져야 한다(장호익, 2002). 특히 체육조직에서도 구성원의 조직 행동에 대한 이해가 증가되어가는 추세이며 그 규모가 확장되면서 보다 체계적인 관리가 필요시 되고 있다(최형원, 2010). 가장 기본적으로 구성원들의 직무만족을 증대시킴으로서 해당 구성원의 직무수행이 효율화된다는 사실이 밝혀지면서 조직 구성원의 직무만족과 관

련된 연구가 다각적으로 이루어지고 있는 실정이다.

조직문화는 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입 등을 포함하는 다양한 조직형태에 직접적으로 영향을 미치는 변인이다. Locke(1976)는 직무만족이란 자신의 직무나 이를 통해서 얻는 경험을 평가해 나타나는 긍정적인 정서 상태를 의미했고, 이승열(2001)은 직무만족이란, 조직의 구성원이 역할을 수행하는 과정에서 자기의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 여건이 조성되어 직무에 대한 욕구가 충족된 상태라 하였으며, 김정하(1999)와 이용식(1997)은 체육조직 구성원의 직무만족 수준의 경우 동료의 지원을 받고 있는 직원은 직무만족이 증가하지 않았으나, 오히려 상사의 지원을 받고 있는 직원의 직무만족은 증가하는 것으로 보고하여 조직 내 대인관계 형태에 따라 차이가 있음을 구명하였다.

또한 조직구성원들의 공식 및 비공식적 조직 공헌 없이 조직은 목표달성을 할 수 없다. 구체적으로 조직시민행동은 다양한 용어로 표현되고, 연구자들 간의 구성요소에 약간의 차이가 있지만, 구성원의 직무수행 이상의 역할행동으로 인식되고 있다. 문형구, 김경석(2006)은 조직시민행동이 구성원에게 공식적으로 요구된 역할은 아니지만 조직의 성과 차원에서 구성원의 자발적, 기능적인 행동으로 조직의 목표를 달성하는데 기여함을 강조 하였으며, Katz(1964)는 조직의 유지와 발전을 위해 조직시민행동의 중요성을 강조하였다(재인용; 김성덕, 2012). 뿐 만 아니라 조직시민행동의 예측변인으로 조직몰입은 구성원의 헌신도, 조직과 자신간의 일체감을 의미하며 조직에 대한 심리적 애착 정도를 나타내며, 직장의 이동을 줄이기도 한다(Allen & Meyer, 1996).

이와 같이 국내 체육 분야에서 직무관련 연구시도는 조직시민행동과 직무만족 연구(정용민, 1998), 조직몰입 연구(장경로, 2003), 체육행정 조직과 관련된 선행연구(이용식, 1997; 박효찬, 2005), 체육행정 조직의 조직문화 분석(김정하, 1999; 김태희, 2008), 체육행정조직의 직무환경과 조직문화, 임파워먼트 및 조직 헌신도의 관계(최형원, 2010), 체육행정 조직의 지식경영이 조직문화 및 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향(김영중, 2010), 체육행정조직 구성

원의 직무분석 및 조직특성 분석(김태영, 2009) 등 다수의 연구가 진행되어 왔다.

하지만 체육단체 구성원의 조직문화 인식이 조직몰입, 직무몰입, 직무만족을 향상시키기 위한 방안에 대한 선행연구 제시가 미진한 것으로 사료되어, 본 연구에서는 요인별 인과관계를 분석하고자 연구의 문제제기와 필요성을 두었다.

한편 최근의 체육단체는 2005년 경영평가에서 최하위의 성적표를 받아들었다. 더 이상 체육단체의 혁신과 개혁이 불가피하였고, 이를 위하여 대외적으로 만연한 체육단체의 조직문화 풍토를 쇠신하고 구성원 의욕 및 역량을 강화하기 위한 끊임없는 노력이 진행되고 있다(최대현, 2008). 이러한 주장은 단순히 조직문화 측면을 넘어 다양한 측면에서의 경영활동으로 이어졌으며, 최근 체육단체 및 공공 스포츠조직 영역에서 지식경영활동으로 확대되고 있다(김성덕, 2012; 김영중, 2010; 최대현, 2008). 체육조직의 경영성과와 관련하여 고객지향성과 부분에서 스포츠센터(노동연, 2005), 프로구단(유용상, 2003), 체육단체 경영평가제도(이정훈, 한정훈, 조민행, 2006), 조직유효성(김정하, 1999; 김태영, 2009; 이용식, 1997) 등으로 확장 되어 연구되었다. 그러나 통합적으로 체육단체의 조직문화, 조직효과성 및 경영성과를 실증적으로 구명한 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 체육단체의 경영성과에 긍정적으로 영향을 미치는 관련 요소를 실증적으로 구명하고 각 요소간의 관계를 구명하여 우리나라 체육정책과 관련한 자료를 제시하고자 한다.

B. 연구 목적

본 연구의 목적은 체육단체의 조직문화(위계문화, 합의문화)가 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동) 및 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 미치는 영향을 분석하여 체육단체가 효율적이고, 효과적인 성과달성을 이끌어내는데 그 목적이 있다.

C. 연구 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 구체적인 연구문제를 설정하였다.

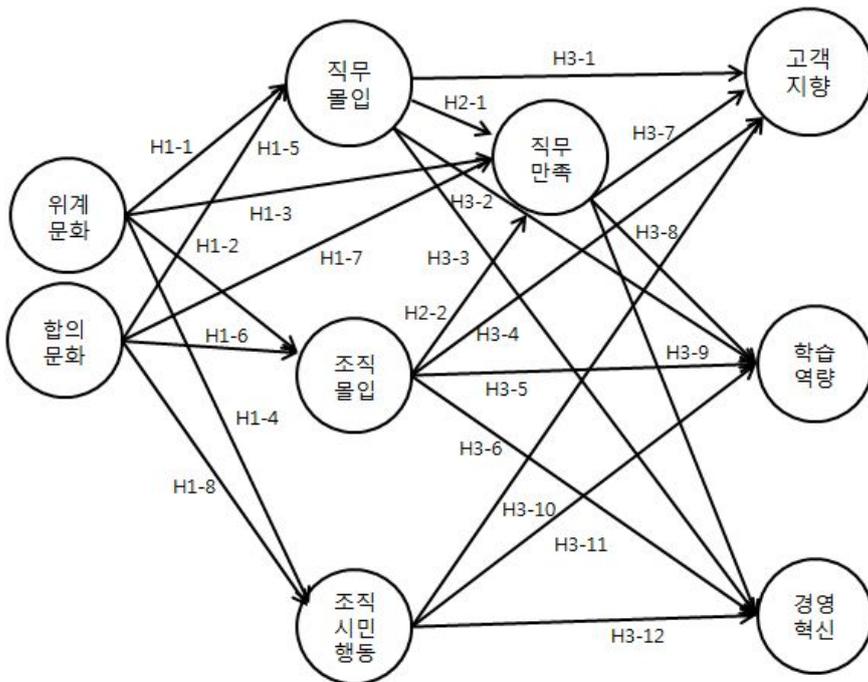
1) 체육단체 조직의 위계문화 및 합의문화는 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)에 영향을 미치는가?

2) 체육단체 조직구성원의 직무몰입과 조직몰입은 직무만족에 영향을 미치는가?

3) 체육단체 조직의 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동은 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 영향을 미치는가?

D. 연구 모형

이 연구는 체육단체 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향을 구명하기 위하여 다음의 <그림 1> 과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

E. 연구 가설

이러한 연구모형을 바탕으로 선행연구들의 이론적 근거에 의거하여 다음과 같이 연구가설을 설정하고자 한다.

1. 체육단체의 조직문화가 직무몰입, 조직몰입, 직무만족 및 조직시민 행동에 미치는 영향

조직문화는 다른 조직과 차별되는 구성원 간의 공유된 시스템으로(Robbins, 1990), 문화의 관념론적 접근에 기인하여 조직문화를 특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 의식구조, 가치관 그리고 태도의 전체로 정의된다고 하였다(민진, 2004). 즉, 조직문화는 해당 구성원의 행동을 이끌고 형성시키는 도구로서 조직구성원에게 조직과의 일체감(또는 정체성)을 주고, 자신이 소속된 조직에 집단적 몰입을 촉진시킨다고 하였다(Smircich, 1988). 또 박봉숙(2010)은 연구에서 조직문화는 조직성과와 관련되어 어느 시점에서 특정 조직이 갖고 있는 문화적 특성이 조직의 상황과 적합성 적합한가의 판단에 의해 조직문화를 변화시킬 때, 조직성과가 높아진다고 하였다. 무엇보다 조직 문화는 구성원들의 조직에 대한 태도 및 행동을 바람직한 방향으로 변화시키거나 그렇게 할 수 있도록 가치 기준을 마련해 주는 것으로 이해되며, 구성원들의 조직 몰입을 증대시키는 특성이 존재 한다고 하였다(박봉숙, 2010).

이동준, 이옥란, 이흥구(2009)는 조직문화를 통해 조직몰입 뿐만 아니라 조직구성원들 모두 공유할 수 있는 가치관이나, 규범, 전통 등을 강조하여 구성원 전체가 효율적으로 반응할 수 있는 조직문화를 만들어서 조직구성원의 직무만족 또한 향상시킬 수 있다고 하였다. 김경식(2006)은 공공스포츠시설의 조직문화 중 합리적, 위계적 조직문화를 보일수록 직무만족은 높게 나타난다고 하였으며, 김영준(2000)은 상업스포츠시설의 집단적 문화와 개발적 문화가 직무

만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

또한, 조직문화에 대한 구성원의 몰입과 상호 간의 신뢰, 그리고 공유된 가치관은 조직을 위해 자발적이며 비보상적 행동인 조직시민행동에 영향을 미치는 가능성이 존재한다(Graham, 1991; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 즉 조직문화를 통해 조직에 대한 구성원의 바람직한 태도형성이 조직에 긍정적 행동을 유발할 수 있는 것으로 판단되며, 국내에서도 이용철, 최수형(2002)은 조직문화를 지각하는 구성원들에게 조직시민행동이 발현 될 가능성이 높다고 하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 체육단체의 조직문화가 조직효과성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 체육단체의 조직문화(위계문화, 합의문화)는 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 체육단체의 위계문화는 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 체육단체의 위계문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 체육단체의 위계문화는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 체육단체의 위계문화는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 체육단체의 합의문화는 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 체육단체의 합의문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 체육단체의 합의문화는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 1-8. 체육단체의 합의문화는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 직무몰입과 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향

직무몰입과 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향에 대해 Bateria & Strasser(1984)와 Williams & Hazer(1986)는 조직몰입이 직무만족에 영향을 미친다고 하였고, Mathieu(1991)은 양자 간에 상호 영향을 미친다고 주장

하였다.

조직몰입과 직무만족의 인과관계 변수 구명이 중요한 이유에 대하여 장호익(2002)은 조직몰입이 직무만족에 영향을 미칠 때 조직몰입을 높이는 전략은 직무만족에 간접적인 영향을 줄 수 있지만, 후행변수라면 조직몰입을 높이는 전략이 직무만족에 아무런 영향을 주지 못한다고 하여, 인과관계의 변수 구명의 중요성을 강조하였으며, Bateman & Strasser(1984)는 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향에 대해 개인이 직무만족을 해석하는데 조직에 대한 몰입 정도가 기준이 된다고 보고, 높은 조직몰입이 높은 직무만족을 유발함을 확인하였으며, Vandenberg & Lance(1992)도 조직몰입이 직무만족에 영향을 미치는 선행변수임을 보고하였다.

국내의 스포츠와 관련된 연구에서도 육종술(2002)은 스포츠센터 직원들의 조직몰입이 직무만족과 업무성과에 영향을 미친다고 보고 하였고, 최종진(2001)도 태권도장 지도자들의 조직몰입과 직무만족이 유의한 영향관계임을 보고 하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 체육단체의 직무몰입과, 조직몰입이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2. 체육단체 구성원의 직무몰입과 조직몰입은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1. 체육단체 구성원의 직무몰입은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-2. 체육단체 구성원의 조직몰입은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 체육단체의 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)이 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 미치는 영향

경영성과(business performance)를 정의하여 측정하는 것은 성과향상의 기본 단계이므로 기업뿐만 아니라 학계에서도 많은 관심을 갖고 있다(이재한, 2012).

성과는 개인 또는 집단이 성공적으로 목표를 달성하거나 과업을 수행하는 정도로 정의되며(Steers, 1977), 기업의 궁극적인 목표는 경영성과의 증대로 기업에서는 경영성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 선행변수를 찾고자 한다.

Cote & Latham(2006)은 기업 내 종사원의 신뢰와 몰입이 기업의 무형적인 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Klein & Mulvey(1995)는 업무에 대한 몰입 정도가 높으면 명성, 금전적 보상 등과 같은 집단의 긍정적인 결과를 달성하려는 욕구가 강하여 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다

국내 스포츠와 관련하여서도 최대현(2008)은 체육단체 구성원들의 직장만족과 업무만족이 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 그 밖에 다양한 조직에서 진행된 연구에서도 이와 동일한 결과로 구성원들의 직무만족이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(고희준, 2005; 윤지환 외, 2003; 이영주, 2010).

또한 조직시민행동과 관련하여 Smith, Organ, Near(1983)는 구성원 자신의 성과와 직무 성공을 높이는 요인으로 조직시민행동을 제시하였고 이러한 이유 때문에 기업에서는 많은 관심을 기울여야 한다고 강조하였다. 이러한 관심을 뒷받침하여 김연선(2005)은 조직시민행동이 조직성과에 강한 영향을 미친다고 보고하였고, 하동현(2012)은 조직시민행동이 높을수록 업무성과도 높게 나타남을 구명하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 체육단체 구성원의 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)이 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3. 체육단체 구성원의 조직효과성(직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)은 경영성과(고객지향성, 학습역량, 경영혁신)에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1. 직무몰입은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-2. 직무몰입은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- 3-3. 직무몰입은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 조직몰입은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-5. 조직몰입은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-6. 조직몰입은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-7. 직무만족은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-8. 직무만족은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-9. 직무만족은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-10. 조직시민행동은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-11. 조직시민행동은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 3-12. 조직시민행동은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

F. 연구 제한점

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구 그리고 설문지를 통한 실증적 연구방법을 병행하였으며, 실증적 연구의 범위를 다음 같이 제한하였다.

가. 실증분석을 위하여 설문조사를 대한체육회 및 지방체육회와 생활체육육성 주관단체인 국민생활체육회 및 지방생활체육회에서 근무하는 종사원 일부만을 대상으로 하여 연구의 일반성 및 대표성에 한계가 있다. 따라서 향후연구에는 국민체육진흥공단이나 마사회, 프로단체 등으로 조사인원을 추가로 하여 종사하는 종사원의 차이점을 비교 및 분석할 필요가 있다.

나. 실증분석을 위한 설문조사가 한 시점에서의 횡단적 자료로 이루어져 횡단적인 연구가 이루어졌는데, 향후 연구에는 시간의 경과를 둔 종단적 연구가 필요할 것으로 사료된다.

다. 본 연구에서 설정한 조직문화, 몰입, 만족, 조직시민행동이라는 변인이 체육단체의 경영성과를 완벽하게 설명한다고 단언할 수 없으므로 연구결과의 해

석과 추후적용에는 세심한 주의가 필요하다.

라. 경영성과에 대한 두 가지 측면인 재무적 성과와 비재무적 성과 중 간과할 수 없는 재무적 성과를 체육단체의 특수성으로 인해 포함시키지 못하였기에 이 연구에서는 비 재무적 성과로만 연구범위를 한정 하였다

G. 용어 정의

본 연구에서 분석의 틀과 개념으로서 제시된 용어들은 다음과 같이 정의되었다. 여기에서는 조직문화, 조직효과성, 경영성과의 개념을 다음과 같이 정의하였다.

1. 조직문화

본 연구에서의 조직문화는 "일정한 환경 하에서 조직구성원들이 공유하는 가치, 신념, 사고방식의 상호작용으로 이루어지는 복합체"로 구체적으로 위계적 조직 문화와 합의적 문화로 구성되었다.

1) 위계문화

본 연구에서의 위계문화는 "업무의 안정성 및 일관성을 중시하며 이를 위해 규칙, 규율을 중시하는 형태의 조직문화"로 정의된다.

2) 합의문화

본 연구에서의 합의문화는 "조직 내 친화와 참여를 강조함으로 구성원의 능력 반영 및 상호 신뢰감이 형성될 수 있는 조직문화"로 정의된다.

2. 조직효과성

1) 직무몰입

본 연구에서의 직무몰입은 “개인이 일에 몰두하거나 동화되는 상태로서 개인이 조직 구성으로서 그에게 부여된 조직의 요구”로 정의된다.

2) 조직몰입

본 연구에서의 조직몰입은 “개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로 정의하고 조직이 성공하고 번창하도록 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적 관계”로 정의된다.

3) 직무만족

본 연구에서의 직무만족은 “조직 구성원 자신이 직무에 대한 평가결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이면서 정서적 반응”으로 정의된다.

4) 조직시민행동

본 연구에서의 조직시민행동은 “조직의 요구나 보상기대감과 무관하게 조직 혹은 조직 내 동료를 위하여 발휘되는 조직구성원 개인의 자발적이고 재량적인 선택행동으로 조직에 순기능 작용”으로 정의된다.

3. 경영성과

본 연구에서의 경영성과는 “비 재무적인 체육단체 조직문화와 조직효과성에 대한 인과적 관계에 대한 결과로 조직의 경쟁력 향상에 기여하는 반응으로 정의되며 구체적으로 고객지향성과, 학습역량 및 경영혁신성으로 구성되었다.

1) 고객지향성과

본 연구에서의 고객지향성과는 "종사자 개인차원으로 한정하여 고객의 보다 나은 가치를 이해하고 충족시키려는 종사자의 태도로써 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도"로 정의된다.

2) 학습역량성과

본 연구에서의 학습역량성과는 "조직 구성원들의 개인역량, 지식수준 인식 및 구성원들을 위한 회사의 제공 서비스와 교육의 수행 인식을 통해 구성원들이 조직과 조직구성원에 대해 느끼는 정도"로 정의된다.

3) 경영혁신성과

본 연구에서의 경영혁신성과는 "조직전략 뿐만 아니라 규범, 분위기 및 경영자의 태도 등의 변화가 동시에 이루어지면서 환경의 급격한 변화에 대응하는 과정"으로 정의된다.

II. 이론적 배경

A. 체육단체

1. 대한체육회

a. 설립배경 및 목적

대한체육회는 3.1운동 이듬해인 1920년 7월 13일에 조선체육회라는 명칭으로 창립되었다. 일제 강점기 시대에 건강한 육체에 건전한 정신을 함양하여 민족정기를 살리자는 취지로 민족지도자들에 의해 창설된 대한체육회는 1938년 7월 4일 일제에 의해 강제 해산되는 아픔을 겪기도 했으나 1945년 해방과 더불어 부활해 우리나라를 대표하는 체육단체로 오늘에 이르고 있다.

90여년의 역사를 갖고 있는 대한체육회는 매년 전국소년체육대회와 전국체육대회를 개최하여 국민의 스포츠에 대한 관심과 인식을 높여 우수 선수발굴과 스포츠 인구 저변확대에 앞장서고 있다. 또한 대한체육회는 꿈나무·청소년대표·국가대표후보선수·국가대표선수로 이어지는 우수선수의 과학적이고 체계적인 육성을 통한 경기력 향상을 도모하여, 스포츠를 통한 국위선양에 크게 기여해오고 있다.

국민체육진흥법 제33조에 의해 설립된 대한체육회는 경기단체의 사업과 활동에 대한 지도와 지원, 체육경기대회의 개최와 국제 교류, 선수 양성과 경기력 향상 등 전문체육 진흥, 체육인의 복지향상, 국가대표 은퇴선수 지원사업, 그 밖에 체육진흥을 위하여 필요한 사업과 활동을 하고 있다.

b. 연혁

1920년 7월 13일 기미년 독립운동의 정신을 이어받아 창립된 조선체육회는 1938년 7월 4일 일제에 의해 강제 해산되었으나, 1945년 11월 26일 광복과 더불어 조선체육회로 다시 부활하였다.

1946년 7월 15일 조선체육회 내에 올림픽대책위원회를 설치하였으며 이는 조선올림픽위원회(Korean Olympic Committee/KOC)의 출범의 계기가 되었다. 조선올림픽위원회는 우리나라의 국가올림픽위원회(National Olympic Committee/NOC)로서 1947년 6월 20일 제41차 국제올림픽위원회(IOC) 총회에서 IOC 정식회원국으로 가입하여 대외적으로 우리나라를 대표하는 체육 단체가 되었다. 정부수립 이후 조선체육회는 대한체육회로(1948년 9월 3일), 조선체육회 내부 조직이었던 조선올림픽위원회는 대한올림픽위원회로 명칭이 개칭되었다(1948년 9월 3일).

또한 1954년 3월 16일에는 사단법인 대한체육회로 인가를 받았으며, 1969년 9월 8일 문교부장관의 승인을 얻어 대한올림픽위원회(KOC)가 대한체육회로부터 완전 분리된 독립기구인 사단법인체로 출범했다가 이후 심각한 체육계 내부 갈등을 겪은 후 이를 해결하기 위하여 1968년 3월 1일에는 대한체육회 내 정관상의 특별위원회로의 지위를 갖게 됐다. 1982년 12월 31일에는 국민체육진흥법에 의해 대한체육회를 특수법인으로 지정하였다.

2009년 6월 29일 대한체육회 정관을 개정 종전 정관상 특별위원회인 대한올림픽위원회를 대한체육회에 통합시켜 대한체육회(Korean Olympic Committee/KOC)에 IOC가 가입한 KOC의 지위를 승계하게 되었다.

이에 대한체육회는 올림픽경기대회 사업에 관하여 IOC와 대외적 교섭을 갖는 유일한 단체로서, 스포츠 활동을 통하여 올림픽경기대회 정신을 함양, 보급하고 아마추어 스포츠의 기초를 이루는 정신적, 신체적 자질의 발전을 도모하여 국제친선과 세계평화 및 여성의 지위향상을 위한 활동에 참여 등의 목적이 추가되었다.

주요 추진사업은 1986 서울 아시아경기대회를 개최하였고, 1988 서울 하계 올림픽경기대회를 성공적으로 개최했다. 1996년 4월에는 제6차 IOC 세계생활 체육총회가 개최된 것을 비롯하여, 1997년 1월 1997 무주·전주 동계유니버시아드대회 개최, 1997년 5월 1997 부산 동아시아경기대회 개최, 1999년 1월 1999 강원 동계아시아경기대회를 개최하였다. 그리고 1999년 6월 17일 제 109차 IOC 총회를 개최하고, 2002년 9월에는 2002 부산 아시아경기대회를, 2003년 8월에는 2003 대구하계유니버시아드 대회를 각각 개최하였다. 아울러, 2006년 3월에는 2006 국가올림픽총연합회 총회를 성공적으로 개최하였으며 2007년 4월, 2014 인천 하계아시아경기대회를 유치하였으며, 2008 베이징 하계올림픽경기대회에서 역대 최다 금메달 획득의 성과를 달성하는 등 세계 속에 한국스포츠를 빛내고 있다. 2009년에는 국제스포츠외교력 강화를 통하여 2015 광주하계유니버시아드대회를 유치하였으며, 동계스포츠종목에 대한 지원강화를 통하여 2010 밴쿠버 동계올림픽대회에서 국위를 선양하고, 2018 동계올림픽대회를 국내 평창에 성공적으로 유치함으로써 우리나라가 하계올림픽, 동계올림픽, 월드컵축구, 세계육상선수권대회까지 주요 국제대회를 유치하는 그랜드 슬램을 달성하는데 기여하였다(체육백서, 2011).

c. 조직 및 인력

대한체육회 정관 제5조는 “체육단체는 체육회에 가맹할 수 있으며, 가맹단체, 준가맹단체 및 인정단체로 구분한다”고 규정하고 있으며, 정관 제5조 제3항에서는 대한체육회의 목적사업 수행을 위하여 서울특별시, 각 광역시·도, 특별자치도에 지부를 두고, 정관 제6조 해외에도 재외한인체육단체를 인정할 수 있다. 현재 대한체육회는 70개의 가맹경기단체와 16개의 시·도지부, 17개의 재외한인체육단체를 두고 있다. 시·도체육회에는 해당 시·도의 행정구역별로 조직된 217개 시·군·구 체육회와 읍·면·동 체육회가 구성되어 있다. 시·도별 체육회 및 재외한인체육단체는 <그림 2>와 <표 1>, <표 2>와 같다.

표 1. 시·도 체육회 현황

(단위 : 백만원)

구 분	설 립 일	예 산			
		2008	2009	2010	2011
서울특별시체육회	1953. 2. 20	18,454	20,098	16,689	16,848
부산광역시체육회	1963. 3. 17	12,861	14,381	16,126	14,912
대구광역시체육회	1981.7.20	9,166	9,656	10,549	12,640
인천광역시체육회	1981.7.1	21,318	25,056	28,782	36,290
광주광역시체육회	1986.11.1	8,051	11,928	6,959	6,901
대전광역시체육회	1989.1.1	13,266	25,635	18,039	12,423
울산광역시체육회	1997.7.15	10,119	11,084	11,255	11,033
경기도체육회	1946.2	21,810	24,915	23,275	20,228
강원도체육회	1946.5.1	12,706	10,714	12,862	7,396
충청북도체육회	1946.3	8,368	8,332	8,599	8,903
충청남도체육회	1927.3	17,483	17,296	16,574	14,968
전라북도체육회	1947.3.13	17,532	23,704	12,738	13,199
전라남도체육회	1945.9	16,053	7,407	9,169	8,803
경상북도체육회	1949.1	8,203	9,614	11,311	11,468
경상남도체육회	1945.12.22	12,523	14,915	18,713	15,837
제주도체육회	1951.6.15	5,844	5,940	6,364	5,917

※ 자료 : 대한체육회

표 2. 대한체육회 재외한인체육단체 현황

지부명	가맹일	지부명	가맹일	지부명	가맹일
일 본	62. 05. 25	호 주	87. 09. 28	필리핀	01. 11. 15
독 일	76. 06. 03	아르헨티나	87. 09. 28	중 국	05. 04. 07
캐나다	77. 09. 19	파라과이	89. 03. 27	영 국	06. 09. 27
스페인	82. 09. 06	괌	89. 03. 27	말레이시아	08. 04. 25
홍 콩	84. 08. 31	싸이판	98. 02. 05	인도네시아	11. 04. 28
브라질	85 .09. 25	뉴질랜드	94. 07. 08		



그림 2. 국내외 체육기구

대한체육회는 정관상 최고의결기관인 대의원총회와 최고집행기관인 이사회, 각종위원회 및 사무처리를 위한 사무처를 두고 있다. 각종 위원회는 소관 사항을 조사·연구, 심의하고 이사회의 자문에 응하기 위하여 설치되며, 학교체육위원회, 생활체육위원회, 국제위원회, 전국체전위원회, 경기력향상위원회, 선수위원회, 여성체육위원회, 문화·환경·교육(올림픽아카데미)위원회, 의무위원회, 법제상별위원회, 홍보위원회가 설치되어 있고, 필요에 따라 이사회의 의결로 특별위원회를 설치할 수 있으며, 이에 따라 국내 대학스포츠의 발전 도모를 위하여 대한대학스포츠위원회(Korean University Sports Board)를 두고 있다.

대한체육회는 회장 아래 사무총장, 선수총장이 있고 사무총장의 역할을 보좌하기 위해 사무차장(경영전략팀, 예산관리팀, 인사팀, 총무팀), 체육진흥본부(경기운영팀, 학교생활체육팀, 선수권익보호팀), 국제협력본부(국제교류팀, 국

제경기팀), 선수촌운영본부(선수촌관리팀, 훈련기획팀)와 진천선수촌운영단(진천선수촌관리팀, 훈련지원팀, 스포츠의학팀)을 두고, 국가대표의 효율적 관리를 위하여 선수촌에는 선수촌장을 두고 있으며, 직제와 별도로 국제체육업무 전문성 제고를 위해 국제위원장을 두어 회장을 보좌하고 있다. 조직원은 임원의 경우 회장 1명, 부회장 3명, 이사 17명, 감사 2명이며, 1사무총장, 1선수촌장, 1사무차장 3본부 2실 1단 14팀, 174명의 직원으로 구성되어 있다(체육백서, 2011) 대한체육회 기구표는 아래 <그림 3>과 같다.

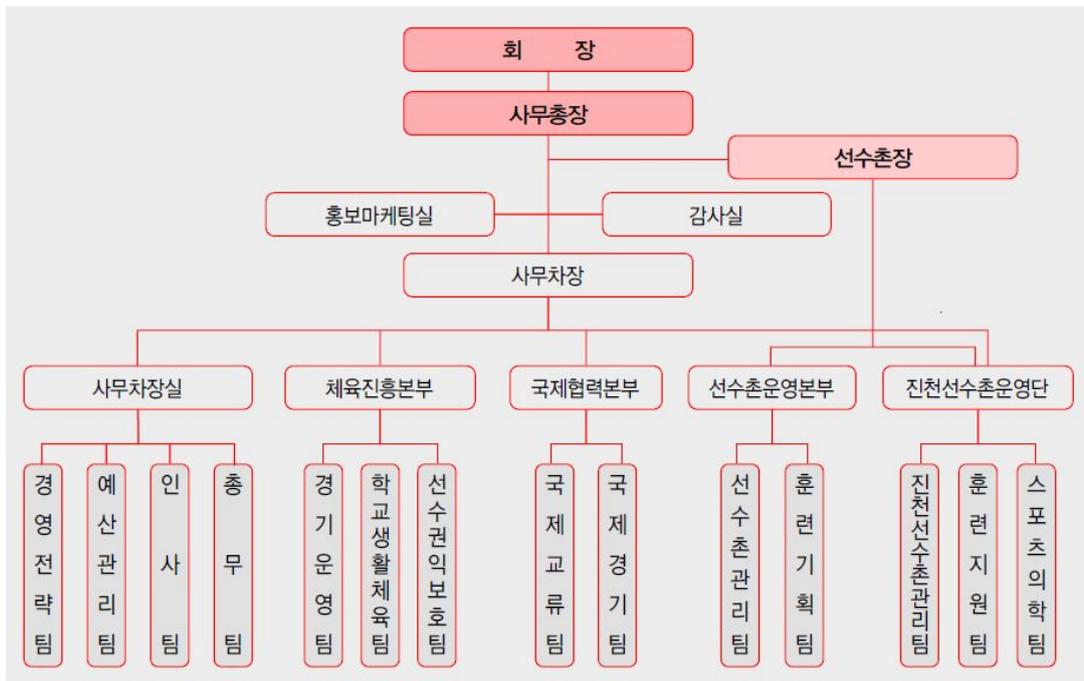


그림 3. 대한체육회 기구표(2012년 10월 기준)

d. 가맹경기단체현황

대한체육회에 속한 경기단체는 정가맹 경기단체와 준가맹 경기단체로 구분된다. 정가맹 경기단체는 대한체육회 정관 제11조에서 정한 경기단체로서의 권리 및 의무사항에 대하여 이행 약속하여 대한체육회 이사회를 거쳐 대의원총회의

결로써 가맹을 확정받은 경기단체를 말한다.

준가맹 경기단체는 대한체육회에 가맹시킬 필요성은 충분히 인정되나 가맹요건이 충족되지 못한 경우로서 정관 제5조에 따라 제11조의 권리사항을 제한적으로 적용받는 경기단체를 말한다.

대한체육회는 정가맹 경기단체와 준가맹 경기단체 이외에 필요한 경우 당해 단체의 대표성만을 한시적으로 인정하되 대한체육회와의 권리·의무관계가 없는 인정단체를 지정하고 있다. 그러나 인정단체의 경우에도 명시된 승인조건을 준수해야 한다.

현재 대한체육회에는 55개 정가맹 경기단체, 3개 준가맹 경기단체 등 총 58개 가맹경기단체가 있으며 해당 종목의 보급 및 선수의 양성, 국내대회의 개최, 국제경기대회의 개최 및 파견 등 국제교류 사업 등을 추진하고 있다.

2. 국민생활체육회

a. 설립배경 및 목적

1986년 서울 아시아경기대회와 1988년 서울 하계올림픽대회의 성공적 개최 이후 일반 국민의 체육활동 참여열기가 고조되고 산업발달과 자동화시대의 도래로 국민건강 및 여가선용에 대한 관심이 부각되어 생활체육의 조속한 추진 필요성이 제기되었다. 그러나 생활체육 저변의 확대를 위해서는 정부차원의 정책수립 및 시설건립 뿐만 아니라 클럽중심의 체육활동을 하고 있는 선진국들처럼 체육동호인의 활동을 적극 육성, 지원해야 할 필요성이 대두되었고, 전국 각지에서 활동하고 있는 체육동호인 단체들을 개별적으로 지원하기보다는 이들 단체들을 대표하는 민간차원의 생활체육 중심단체를 통해 지원함이 보다 지속적이고 효율적인 것으로 인식하게 되었다.

우리나라 전국의 체육동호인들은 1990년 7월부터 시·군·구 생활체육협의회 결성을 시작하였으며, 이어 시·도 단위의 생활체육회 구성을 추진하여

1990년 11월 30일 15개 시·도 생활체육협의회가 결성되었다.

국민생활체육회는 이러한 배경 아래, 민간차원에서 범국민 체육활동을 확산하고 다양한 생활체육동호인 활동을 체계적으로 지원·육성할 목적으로 각 시·도 생활체육협의회 참여 속에서 1991년 2월 6일, 국민생활체육협회 명칭으로 민법 제32조에 의한 비영리사단법인으로 설립되었다.

국민생활체육회는 생활체육관련 중심단체로서 생활체육 진흥을 통한 국민건강과 체력 증진, 국민의 건강한 여가선용과 선진 체육문화 창달, 세계 한민족의 동질성과 조국애 함양을 통한 통일기반 조성을 그 목적으로 하고 있다(체육백서, 2011).

b. 연혁

국민생활체육회는 1991년 2월 6일 국민생활체육협회 명칭으로 사단법인 설립허가 이후 1991년 3월 9일 국민생활체육전국축구연합회의 가입을 시작으로 종목별연합회가 속속 결성되었다.

또한, 세계한민족체전위원회에서 개최하던 세계한민족축전 행사의 효율성 제고를 위하여 체육관련단체 통·폐합이 검토되기 시작하고 범정부적으로 추진하는 국가 경쟁력 강화를 위한 정부산하단체 경영합리화 방침에 따라 1994년 7월 31일 국민생활체육협회에 재단법인 세계한민족체전위원회가 통합되었다.

국민생활체육회는 세계한민족축전의 운영 및 참가동포의 사후관리를 하게 됨으로써 해외동포를 위한 해외생활체육 실천 기능을 추가하게 되는 등 풀뿌리 생활체육을 실천하기 위한 다양한 형태의 조직망을 형성하게 되었다.

아울러 2009년 6월 10일 단체명칭을 국민생활체육협회에서 정부 생활체육 업무 전담기관으로 구체적이고 실천적인 의미를 부여하고자 국민생활체육회로 변경하였다(체육백서, 2011).

c. 조직 및 인력

국민생활체육회는 2012년 10월 현재 전국 16개 시·도생활체육회와 66개 국민생활체육회 전국종목별연합회 및 6개 협력단체가 있으며, 시·도생활체육회에는 해당 시·도 행정구역별 시·군·구생활체육회와 국민생활체육 시·도 종목별연합회로 구성되는데 전국적으로 230개 시·군·구생활체육회와 78종목 686개의 시·도 종목별연합회가 있고, 시·군·구 종목별 연합회는 115종목 6,327개로 구성되어 전국적인 생활체육 동호인클럽 98,076개의 클럽 연결망을 갖추고 점차 선진국형 발전형태로 기반을 다져가고 있다. 국민생활체육회 구성도는 아래 <그림 4>와 같다.

국민생활체육회는 정관상 최고의결기관인 대의원총회와 최고집행기관인 이사회 및 사무 처리를 위한 사무처를 두고 있다. 사무처는 2실 4부가 있으며, 전략기획실은 기획, 예산, 국회, 규정, 이사회·총회 업무, 종목 육성부는 전국종목별연합회 조직 관리업무와 전통종목 보급·지원, 지역진흥부는 지역생활체육회 관리 및 관련 사업 지원, 대축전 및 전국어르신대회, 스포츠클럽육성지원, 세계한민족축전 개최 및 생활체육국제교류 업무, 경영 관리부는 인사, 회계업무, 홍보마케팅부는 홍보·공보 및 정보화 업무, 감사실은 자체 및 대외감사, 회원단체 감사, 청렴·반부패·윤리의실 관련업무를 수행하고 있다 (체육백서, 2011). 국민생활체육회 사무처 기구는 아래 <그림 5>와 같다.

인원은 창립초기 임원인 회장, 사무총장 포함 정원 25명으로 출범한 이래 다양한 생활체육프로그램의 개발 및 보급과 증가하는 국민생활체육 수요에 적극 부응하기 위한 조직의 확대 필요성이 크게 제기되고 있던 중, 정부의 체육단체 통합정책에 따라 1994년 7월 31일 세계한민족체전위원회를 통합하여 정원을 47명으로 정원하였다. 이후 21세기 무한경쟁의 정보화·세계화 시대에 대비하고 생활체육 정보화 사업을 적극적으로 추진하기 위한 정보·전산인력의 확충이 절실히 요구되어 1996년 3월 11일 직제규정을 개정하여 정원 52명으로 조직을 확대 개편하였으나, 1998년 IMF로 인한 정부의 구조조정 방침에 의하여

정원 이 38명으로 축소되었고 2009년 3월, 37명으로 재조정된 이후 2012년 감사실 신설에 따른 3명의 인력증원으로 현재 40명으로 유지되고 있다.



그림 4. 국민생활체육회 구성도

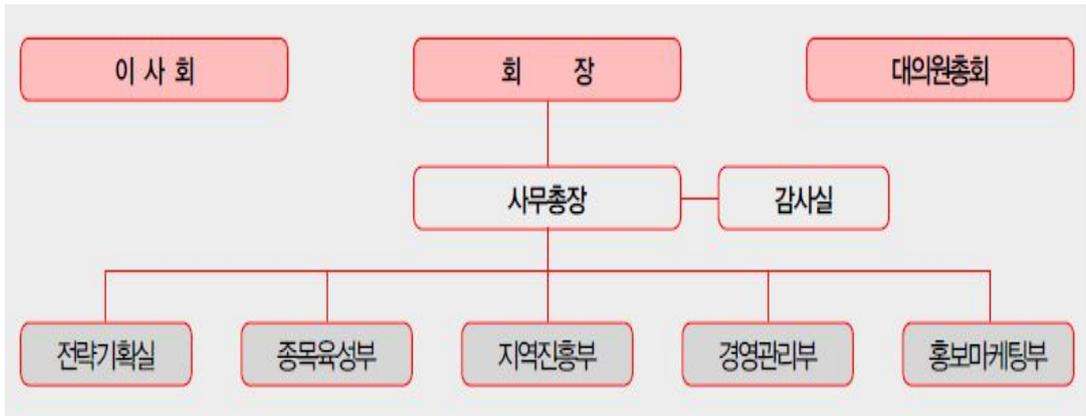


그림 5. 국민생활체육회 사무처 기구 : 2실 4부

d. 회원단체 현황

국민생활체육회의 회원단체는 각 시·도생활체육회와 국민생활체육 전국종목별연합회 및 협력단체로 구성한다. 종목별연합회는 국민생활체육회에서 인정한 종목별 체육동호인의 중앙조직을 말하며, 협력단체는 국민생활체육회 활동에 참가를 희망하여 국민생활체육회가 인정한 법인단체를 말한다. 또한, 시·도생활체육회는 시·군·구생활체육회와 시·도종목별연합회를 구성되며, 시·군·구생활체육회는 시·군구종목별연합회로 구성된다.

시·도(시·군·구)생활체육회는 지역특성에 맞는 생활체육의 발전을 도모하고 지역주민의 생활체육 활동을 활성화하여 명랑하고 밝은 지역사회 건설에 이바지함을 목적으로 하고 있다. 세부 사업으로는 각종 생활체육대회 개최 및 운영, 지역주민 참여 생활체육프로그램 운영, 생활체육프로그램 개발 및 보급, 지역주민의 체육활동 생활화 운동전개를 통한 생활체육 동호인의 지속적 관리 등을 추진하고 있다.

전국종목별연합회는 해당 종목을 국민에게 널리 보급하고 신규 동호인클럽을 창출하여 국민건강증진 및 활기찬 여가생활을 목적으로 전국규모 종목별 생활체육대회 개최 및 주관, 해당종목 보급·확산을 위한 홍보활동 전개, 신규 동호인클럽 창출을 위한 안내 및 동호인 활동지원 등의 사업을 전개하고 있다(체육백서, 2011).

B. 조직문화

1. 조직문화의 개념 및 의의

지난 몇 년 동안 조직문화는 기업경영과 조직연구에서 많은 주목을 받아왔다. 이는 조직문화 개선이 조직의 경쟁력을 유지 시키고 앞으로 나가지 못 한 조직을 활성화시킬 수 있는 것으로 여겨졌기 때문이다. 조직문화는 기업의 목표의 활성화를 위해 모든 종사원의 힘을 수렴할 수 있고, 조직구성원들의 동기를 높여주고, 개인 가치관에 의해 스스로 구명할 수 있게 해준다는 점에서 기업의 중요한 경영자원으로 작용할 수 있어야 한다.

그러나 문화라는 개념 자체가 성과를 중시하지 않는 인류학에서 발전된 포괄적인 개념으로 이러한 개념을 실질적인 면을 중시하는 경영학에서 그대로 사용하기에는 그 범위의 포괄성이 문제가 되었다(신유근, 1984). 그러나 이러한 문제에도 불구하고 문화라는 개념이 기업의 현상을 이해하고 성과 제고에 유용하다는 인식이 확산되어 다양한 의미로 경영에 도입되었다.

1970년대에 들어와 조직행동의 이론 분야에서 조직문화와 관련된 몇 편의 논문들이 발표되기 시작하였다(Clerk, B,1972). 그러나 본격적인 연구는 1980년대에 들어오면서 불붙기 시작하였다. 1980년대 초부터 내부의 독특한 가치관, 사고방식과 행동양식 등 눈에 보이지 않은 요소들이 조직문화라는 개념으로 일반에 널리 소개를 되었고 그러한 요소들이 기업의 성패를 좌우하는 대단히 중요한 것임을 인식하게 되었다(김민수, 1991).

하지만 어원적 정의와 달리 사회 과학자들은 문화가 중요한 화두임을 공통적으로 인식했으나 문화자체가 지니고 있는 다차원적이고 다수준적인 개념으로 인해 개념에 대한 합의된 정의를 도출하지 못했다(이양수, 1990). 그러한 상황하에 문화가 조직성과의 원동력이 될 수 있다는 인식이 확산됨으로써 조직문화의 개념이 탄생되었다.

호텔 조직문화의 개념은 조직문화의 접근방법에 따라 다양하게 나타나고 있

다. Smircich(1983)에 따르면 조직문화는 조직개발의 전개과정과 밀접한 관계를 형성하며, 궁극적으로는 조직성과를 높이기 위해 조직 문화적 강점과 약점을 발견 및 개발하는데 기초가 주어진다고 한다.

Tierney는 접근방법을 기능주의적 접근방법과 해석학적 접근방법으로 분류하였는데(김정한, 2004). 첫째, 기능주의적 접근방법은 Schein, Ouchi등의 학자들이 주장하는 것으로 조직문화를 조직의 결과에 영향을 주는 ‘도구적 의미’의 특성을 가진 변수로 이해하여 조직문화를 조직의 능률이나 조직의 행동 개선을 위한 방안으로 파악하려는 것으로 조직문화는 조직목표를 달성하기 위한 변수군의 일부로 보아 이러한 변수들은 관리 가능한 것으로 보는 것이다.

둘째, 해석학적인 접근방법은 조직문화를 하나의 현상으로 보는 것으로 조직문화를 조직 구성원 간 상호작용의 결과 형성되는 것으로 공유된 가치, 신념의 미로서의 사회적으로 구성된 체제로 정의하고 파악하는 것이다. 따라서 조직에 대한 설명이나 객관적 법칙을 발견하려는 시도는 하지 않고 문화의 존재와 그 내용 및 형성과정을 있는 그대로 서술하려는 입장이다.

그리고, Smircich(1985)는 위의 관점에 대해 전자를 실천성·적용성을 강조하는 관리 경영적 접근법이라 하고, 후자를 인류학적 접근법으로 분류하면서, 위의 두 가지 접근법을 다시 구체적으로 다섯 가지 관점으로 세분화하였다.

첫째, 비교관리론적 접근방법으로, 문화는 조직을 구성하는 구성원들의 태도와 행동을 지배한다는 관점 하에 문화를 독립변수로 보고 종속변수인 조직구성원의 태도와 행동 그리고 전체 조직체의 행동을 연구하는 것이다.

둘째, 기업 문화적 접근방법으로, 조직 자체가 문화를 창출하는 매체로 보는 관점으로 조직재화와 서비스를 창출함과 동시에 그 부산물로서 예식, 전설, 의식과 독특한 문화적 가공물을 창출해 낸다는 것이다. 따라서 조직의 생존에 영향을 미치는 변수들과 조직 간의 상황적 관계의 유형을 밝혀내려고 했다.

셋째, 인지적 접근방법으로, 조직 구성원의 지각에 영향을 주는 무의식적인규칙과 논리에 연구 초점을 맞추고 있는 것으로 즉, 조직 구성원들이 공유하는

주관적 의미나 준거 체계를 가지고 조직의 현상을 진단하고 개입하기 위해 구성원들이 조정된 행동을 성취해 가는 규칙을 알아내려는 데 있다.

넷째, 상징적 접근법으로 사회나 문화를 공유된 상징이나 의미체계로 보고 이러한 상징들이 어떠한 관계로 결합하는가 하는 방식을 보여주고 이것이 조직 구성원들의 행동과 어떠한 관계를 맺는가를 밝히는 것이다.

다섯째, 구조심리 역학적 접근방법으로 문화가 무의식적인 심리과정의 표현으로 간주되고 조직의 형태와 관행이 무의식적인 과정의 투사로 이해를 되었으며, 무의식적 과정과 의식적 표현 사이에서 역동적인 상호작용에 대하여 분석하고자 했다.

이러한 접근방법에 따라 조직문화란 용어를 학술적으로 최초로 사용한 Pettigrew(1979)는 조직문화를 “주어진 시기에 특정집단의 운영하기 위해 공적이며, 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등, 조직체 개념의 총체적 원천”으로 보았고, Schein(1985)은 조직 구성원들에 의해 공유되면서 무의식적으로 작용하고, 기본적으로 당연시되면서 자신과 주위환경에 대한 조직의 견해를 규정하는 등 보다 심층적 수준의 기본적인 가정과 신념을 함축한 것으로 보았다.

조직문화(organization culture)는 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계로 개념화된다(Robbins, 2003). 따라서 조직문화는 조직의 기저에 내재되어 있는 정신적 기반으로써 구성원의 사고와 행동에 방향과 힘을 주어 그 결과 조직의 성과에 영향을 미치게 된다(김봉관·이강호, 2008).

즉, 조직문화는 특성과 강도를 가지며 이에 따라 조직효과성이 결정된다는 것이다. 이와 관련해 Denison(1990)은 환경이 동태적으로 변화하고 과업의 구조화가 낮으며 기술이 복잡한 조직에서는 적응성 중심의 조직문화가 적합한 반면, 환경이 안정되고 과업이 표준화되어 있으며 단순한 기술이 사용되는 조직에서는 일관성 중심의 조직문화가 적합함을 주장한다. 이러한 점에서 본 연

구에서는 조직문화는 크게 적응성 중심의 조직문화를 혁신적 문화로, 일관성 중심의 조직문화를 보수적 문화로 보는 두 가지 관점에서 호텔기업의 문화특성을 파악하고자 한다.

조직문화를 구성하는 이념은 조직 내에서 당연시되는 신념, 가치, 규범들의 묶음으로서 합리성 보다는 정서적인 성격을 띠며 쉽게 변하지 않는 특징을 지닌다. 일반적으로 조직문화는 조직풍토 또는 조직분위기로서 사용되는 경우가 많이 있지만 엄밀한 의미에서 본다면 조직문화는 조직의 전통 및 물질적 성장을 강조하면서 동시에 조직구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본가치를 강조하고 있다(김현철, 2008).

이는 김봉관·이강호(2008)가 혁신형 문화와 정체형 문화로 구분한 것에도 부합된다고 볼 수 있다. 한편 리더십과 조직문화의 관계와 관련해 국내 연구자들 간에는 두 개념을 상황론적 관점에서 보는 시각(김호정, 2002)과 리더십이 조직문화의 선행요인으로 보는 시각이 혼재하고 있다(신유근, 1996; 김봉관·이강호, 2008).

전자는 조직문화의 기능이 조직의 성장에 따라 변화한다는 동태적 시각에서 조직문화를 바라보는 관점이라면, 후자는 조직의 창업자나 경영이념에 의해 조직문화가 형성된다는 정태적 관점이라 볼 수 있다. 일반적으로 문화는 학습과 경험의 복합적 혼합의 산물이라는 점에서 본 연구에서는 연구대상인 호텔의 대부분이 창업자보다는 외부에서 유입된 전문경영자에 운영되는 호텔이라는 점에서 조직문화와 리더십의 관계는 독립된 것으로 보고자 한다.

공·사 부문을 막론하고 조직문화의 연구가 학문적·실제적 가치를 지니는 것은 조직문화가 구성원들의 조직 활동에 있어서 일정한 질서와 계속성을 파악할 수 있게 하고, 조직의 생산성과 밀접한 연관성이 있으며, 구조적·합리적 접근 등 다른 방법으로는 포착하기 어려운 조직의 여러 현상을 설명할 수 있는 핵심 변수이기 때문이다(박천오, 2009).

Schein(2010)은 문화를 “외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 문제

를 해결하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 기본전제들이 패턴으로서, 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여기며 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여지고, 새로운 구성원에게는 조직의 내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어지는 것이다”라고 정의하였다. 조직문화는 사회문화의 테두리 내에서 하위집단들이 형성하는 하위문화들 가운데 하나이며, 문화의 일반적 속성과 기능을 그대로 가진다.

또한 조직문화는 사회문화와 마찬가지로 구성원들의 공동의 경험으로부터 도출된 추상으로서, 그들의 행동과 사고의 표준이 된다. 따라서 조직문화는 조직구성원들의 행위에 내포된 규칙성의 잠재적 배경을 이룬다. 즉 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 다 같이 공유하는 가치, 신념, 습관, 규범, 전통 등의 총체로서 구성원들의 행위를 인도하고 구속하는 기능을 가진다(박천오, 2009).

조직문화로 특성 지어지는 조직마다의 성격은 내적·외적 환경의 많은 요인으로부터 영향을 받아 형성된 것으로 오랜 기간에 걸쳐 형성된 조직의 가치관이나 문화로서 쉽게 변하지 않게 되며, 지속적으로 유지되는 것을 볼 수 있다. 이뿐만 아니라 조직문화 중에 조직구성원의 행동과 신념, 가치관에 영향을 주는 특정요인 들도 있는데 이러한 특정요인들은 조직구성원의 행동과 사고방식의 조직문화를 형성하는데 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다(박영만, 2010).

이러한 정의들에서 보듯이 조직문화란, 구성원들이 갖고 있는 한 조직을 다른 조직과 구별하는 공동적인 의미체계라고 할 수 있으며 <표 3>과 같이 학자별로 정의한 내용을 정리할 수 있다.

표 3. 조직문화의 정의

연구자	조직문화의 정의
Tylor (1871)	사회 구성원으로서 사람들에 의해 습득되는 지식, 신념, 예술, 도덕, 법률, 관심 및 능력을 포함하는 포괄적인 체계
Pettigrew (1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 그 조직에 있어서 여러 개념들의 총체적 원천
Hofstede (1980)	한 조직의 구성원을 다른 조직의 구성원과 구별 짓게 하는 마음의 집합적 프로그래밍
Louis (1980)	조직구성원들이 사물의 중요성을 조직체 맥락에서 적절히 평가할 수 있도록 해주는 공유적 이해와 해석, 그리고 관점의 집합
Schwartz & Davis	조직구성원들이 공유하고 있는 신념과 기대의 패턴
Ouchi (1981)	기업이 지니고 있는 전통과 분위기로써, 한 기업의 문화는 그 기업의 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준이 내포
Deal & Kennedy (1982)	다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침으로서 조직을 결합시켜주는 응집요소 그 조직체의 환경, 가치관, 중심인물, 그리고 의례와 관례
이학중 (1989)	조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직전체에 영향을 주는 기본요소
Robbins (2003)	한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로서 조직구성원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계
김현철 (2007)	조직풍토 또는 조직분위기 로서 사용되는 경우가 많이 있지만 엄밀한 의미에서 본다면 조직문화는 조직의 전통 및 물질적 성장을 강조하면서 동시에 조직구성원과 전체 조직행동에 영향을 주는 기본가치를 강조
김봉관 & 이강호 (2008)	혁신형 문화와 정체형 문화로 구분한 것과도 부합된다고 볼 수 있다. 한편 리더십과 조직문화의 관계와 관련해 국내 연구자들 간에는 두 개념을 상황론적 관점에서 보는 시각
박천오 (2009)	한 조직체의 구성원들이 다 같이 공유하는 가치, 신념, 습관, 규범, 전통 등의 총체로서 구성원들의 행위를 인도하고 구속하는 기능을 가진다.
Schein (2010)	사회문화의 테두리 내에서 하위집단들이 형성하는 하위문화들 가운데 하나이며, 문화의 일반적 속성과 기능을 그대로 가진다.
박영만 (2010)	조직문화 중에 조직구성원의 행동과 신념, 가치관에 영향을 주는 특정요인들도 있는데 이러한 특정요인들은 조직구성원의 행동과 사고방식의 조직문화를 형성하는데 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다

2. 조직문화의 유형

조직문화에 대한 연구들은 특정 조직의 문화적 특성을 설명하기 위해서 또는 여러 조직 문화적 특성을 비교하기 위해 그리고 이러한 문화특성과 조직성과간 관계를 파악하기 위해 몇 가지 특징적인 문화유형으로 분류하려는 노력을 기울여 왔다. 이들 유형 분류는 조직문화 구성요소 중에서 어떤 것들을 강조 하느냐에 따라 다양한 형태를 보이고 있다.

Harrison은 조직문화특성이 그 조직의 이념적 지향에 따라 좌우된다고 보고 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화 및 인간지향문화로 분류하고 이 네 가지 유형은 조직이해관계와 구성원이해관계의 일치성여부 및 조직외부환경 적응능력에 따라 차이가 있다고 하였다(김학돈, 2006년). Handy(1978)는 환경적합성에 따라 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하고 있다. Ouchi(1980)는 거래비용관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동료문화 등 세 가지 유형으로 제시하였으며 Deal & Kennedy는 시장에서 두 가지 요소, 즉 기업 활동에 관련된 위험수용도와 의사결정 결과에 대한 피드백 기대속도라는 두 가지 차원에 따라 조직문화 유형을 남성문화, 열심히 일하고 열심히 노는 문화, 사운을 거는 투기문화, 그리고 과정문화 등 네 가지로 분류하였다. Jones는 사회집단 구성원 사이의 거래비용을 중심으로 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화 등 세 유형으로 구분하였고(G. R. Jones,1983), Lundberg (1984)는 현실지각의 동질성-이질성 차원과 항상성-무정형성 차원에 따라 조직문화 유형을 정태적 단일문화, 변화적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 이질문화로 구분하였다. Quinn & McGrath는 환경에 관한 인식과 그에 따른 조직반응을 기준으로 문화유형을 분류하였다. 즉 경쟁가치 접근법을 이용하여 유연성-통제, 내부-외부지향차원에 따라 조직문화를 집단문화, 혁신문화, 위계문화, 합리문화로 구분하고 있다(R. E. Quinn and M. R. McGrath, 1984). Kets de Vries & Miller(1986)는 내면심리적

기능과 행위를 중심으로 최고경영자의 지속적인 정신병리학적 유형에 따라 과대망상적문화, 회피적문화, 카리스마적문화, 관료적문화, 그리고 정치적문화 등으로 구분하였다.

서인덕(1986)은 Quinn & McGrath와 Lundberg 등의 모형을 이용하여 행동차원과 현실지각차원에 따라 조직문화를 합리적문화, 진취적문화, 친화적문화 및 보존적문화로 분류하였다. 박노운은 환경에 대한 차원과 구조적 유연성 차원에서 조직문화유형을 진취적문화, 카리스마적문화, 적응적문화, 관료적문화등 4가지 문화 유형을 제시하였다(박노운, 1997). 또한 도운섭은 관료적인 행위 형태를 기준으로 권위주의문화, 연고주의 문화, 형식주의문화, 과업지향적문화 등 4가지 문화유형으로 분류하였다(도운섭, 1999).

C. 조직효과성

사회자본 만큼이나 '조직효과성(Organizational Effectiveness)' 역시 구체적으로 무엇을 의미하느냐에 대해 다양한 논의가 있다. 정우일(2005)은 조직효과성에 대해 정의를 내리는 사람의 수만큼 다양하다고 한다. 1950년대만 하더라도 조직의 효과성 하면 조직목표의 성취도로 어렵지 않게 이해되었으나 1960년대에서 1980년대에 걸쳐면서 조직의 효과성에 대한 연구는 헤아릴 수 없을 정도로 많이 이루어졌다. 또한 조직효과성에 대한 개념은 조직의 성격과 목적 그리고 영역에 따라 다르게 정의되고 있어 모든 조직에 공통되는 효과성에 대해 일치된 정의는 내리지 못하고 있다(도운섭, 2004). 이처럼 조직효과성의 정의가 다양한 데도 불구하고 학자들 간에 한 가지 동의가 있다. 그것은 모든 조직이론 학자들은 조직이 효과적이냐 하는 것은 가치판단의 문제이며 모든 조직에 적용하여야 하는 보편적인 기준이 없다는 것도 인정한다는 것이다(정우

일, 2005). 조직은 사조직, 공공조직, 비영리조직 등 다양한 형태가 있을 뿐만 아니라 동일한 형태의 조직 내에서도 그들이 하는 일은 매우 다양하기 때문에 조직효과성을 일률적으로 정의하는 것이 어렵다고 할 수 있다. 어느 조직에서의 효과성이 다른 조직에서는 다른 것을 의미할 수도 있는 것이다.

사기업을 대상으로 하는 연구들에서는 조직효과성을 재무적인 측면에서 파악하여 조직의 매출액이나 연평균 성장률, 비용대비 수익률 등과 같은 객관적인 지표를 사용하여 분석하는 것이 일반적이다. 이에 반해 공공조직을 대상으로 하는 연구들에서는 구성원들의 몰입도나 만족도와 같은 주관적 인식을 토대로 조직효과성을 파악하는 경우가 대부분이다.

조직효과성은 조직의 능률성, 조직성과 등과 혼용되어 쓰이기도 하고 구별되어 쓰이기도 한다. 민진(2003)은 조직의 능률성은 조직에서 선택된 산출과 선택된 투입의 비율을 의미하나, 조직의 효과성은 산출보다 영향과 이해관계자의 합의를 강조한다는 점에서 양자를 구별하고 있다. 조직효과성은 사후적 성질을 중심으로 하면서도 과정적·사전적 의미가 내포되나 조직성과는 전적으로 사후적 성질을 가지므로 이 둘은 구별된다는 것이다. 이에 반해 도운섭(2004)은 대부분의 연구들에서는 조직성과를 효과성, 즉 목표의 달성도로 인식하여 조직성과를 측정하고 있다고 한다. 이는 효과성이 궁극적인 영향 또는 효과에 기초하여 행정조직의 목표를 얼마나 실질적으로 구현하고 있는가를 보여줌으로써 행정기관의 성과를 명확히 파악할 수 있기 때문이다(박중훈, 1999; 권경득·임정빈, 2003). 대부분의 경영학 분야 연구들에서는 조직유효성과 효과성을 동일한 개념으로 사용하고 있어 조직성과 혹은 조직유효성은 조직효과성과 동일한 개념으로 이해된다.

이와 같이 상반된 시각들에도 불구하고 조직효과성의 개념은 좁은 의미의 효과성인 ‘조직목표의 달성도’라고 하는 일반적 관념에서 출발한다는 데에 대부분 동의하고 있다(민진, 2003). 다만 연구 목적이나 대상에 따라 조직효과성을 측정하기 위해 조작적 정의가 달라지게 되는 것이다. 조직효과성에 대한 학

자들의 주요 개념적 정의를 정리하면 <표 4>와 같다.

표 4. 조직효과성에 대한 정의들

연구자	개념 정의
A. Etzioni (1964)	조직이 그 목표를 달성하는 정도
Seashore & Yuchtman(1967)	조직의 기능을 유지하는 데 필요한 최소자원을 획득하기 위해 조직의 환경을 이용할 수 있는 능력
J. L. Price (1968)	현실적인 산출이 당초의 목적을 달성한 정도
E. E. Schein (1970)	조직의 생존, 적응, 유지, 성장 능력
J. Pfeffer & G. R. Salancik(1978)	받아들일 수 있는 산출과 행동을 창출할 수 있는 능력
S. P. Robbins (1983)	단기, 장기 목표의 달성도
Hodge & Anthony (1984)	사회 구성원간의 협력을 창출하는 비공식적인 규칙 또는 공 유의 규범
강정대 (1995)	조직의 객관적 목적의 효율적 달성 정도
박우순 (1996)	모든 수단을 동원하여 조직에 귀속하는 에너지 산출을 극대 화하는 것
김병섭 외 (2000)	조직목표의 달성도(협의)와 조직의 평가 기준 전체(광의)

자료출처: 민진(2003)에서 수정 인용

본 논문에서는 공공조직을 대상으로 하는 기존 연구들에서 구성원들의 몰입도나 만족도와 같은 주관적 인식을 토대로 조직효과성을 파악하는 경향이 있으므로, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 조직시민행동으로 구분하여 조직효과성에 대하여 살펴보고자 한다.

D. 직무몰입

1. 직무몰입의 개념 및 의의

Lodahl & Keiner(1965)에 의하면 직무몰입이란 종업원 자신이 직무와 심리적으로 동화하는 정도 또는 전체적인 자아 이미지(total self image)속에 일이 중요하다고 생각하는 정도라고 정의하였다. Saleh & Hosek(1976)은 직무몰입이란 개인이 직무를 동일시하며, 직무에 적극적으로 참여하고, 또 성과가 그의 자아가치에 중요하게 여겨지는 정도라고 했다. 즉 그는 직무몰입을 인지, 행동 그리고 감정에 기초한 복합적인 개념으로 파악하고 있다.

한편 Katz & Kahn(1978)은 직무몰입에 대하여 다음 세 가지를 언급하였다. 첫째, 직무몰입은 개인이 조직 구성으로서 그에게 부여된 조직의 요구를 받아들이는 필수적 조건이다. 둘째, 직무몰입은 열망의 수준과 조직목표의 내재화 정도와 관련된다. 셋째, 직무몰입은 직무만족과 성과사이에 매개변수이다. 왜냐하면 직무에 투입된 종업원들 사이에는 직무만족과 성과 간에 긍정적인 관계가 뚜렷하기 때문이다(이영선, 2004).

직무몰입과 조직몰입에 대해 정리해 보면 다음과 같다. 직무몰입은 구체적인 직무와 관련된 태도이다. 따라서 직무몰입은 일에 대한 몰입이나 조직몰입과는 명백히 구별되어야 한다. 즉 일에 대한 몰입은 전반적인 일이 개념의 주요한 측면이며 조직몰입은 조직이 대상이지만, 직무몰입은 현재의 직무와 관련된 태도를 말한다. 조직몰입과 직무몰입은 각각 조직, 직무에 대한 심리적 동일시의 정도를 말하는 개념으로 뚜렷이 구분된다. 그러나 직무몰입과 조직 몰입 간에는 높은 상관관계를 나타내고 있다(이영선, 2004).

이상을 종합하면, 직무몰입은 개인이 일에 몰두하거나 동화되는 정도로서 직무만족과 성과에 영향을 미친다고 할 수 있다.

2. 직무몰입에 대한 선행연구

Lodahl & Keiner(1965)에 의하여 직무몰입에 대한 측정이 시도되었으며 연령, 직위 등이 높을수록 직무몰입도가 높다고 하였다. Lodahl & Keiner(1965)의 측정 모델에 있어서 측정요소로는 직무 이외의 활동, 직무로 인한 만족정도, 직무에 대한 사전준비, 직무에 실패하였을 경우 침울한 과정, 직무우선 정도, 생활에서 직무가 차지하는 비중, 직무에 대한 자부심 등이다.

Rabinowitz & Hall(1977)은 직무몰입에 관한 연구를 정리하면서 직무몰입은 개인차변인, 직무상황변인, 작업경과변인과 관련이 있으며 이 변수들이 거의 비슷한 정도로 직무몰입에 영향을 미친다고 주장하였다. 이들은 개인적 특성으로서 직무몰입은 연령, 교육정도, 결혼상태, 성별, 직무몰입의 통제의 장소, 근속기간, 도시와 농촌의 환경요인, 상위순위의 욕구정도(higher order need strength), 프로테스탄트 윤리(Protestant ethics)를 포함하여 정리하였고, 상황적 특성으로서 리더의 행동, 의사결정에의 참여, 다른 사람과의 접촉 등의 사회적 요인, 직무수준, 직무수행을 위한 수단에 대한 통제, 자율성과 도전성, 피드백, 성취기회에 대한, 인지, 조직풍토, 직무만족의 구성요인 관련성, 직무성과와 관련된 내용을 정리하고 있다.

E. 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

개인과 조직의 통합이라는 관점에서, 경영자나 조직 행위론자들로 부터 관심을 받기 시작한 조직몰입은 개인의 조직에 대한 성향을 나타내고 이해하는 개념이다(Angel and Perry 1981). 나아가 직무에 관한 반응 이상의 조직에

갖는 애착을 나타내는 광범위한 자기표현이기도 하다. 즉, 자신이 속한 조직의 가치를 내재화하여 한 조직에 대해 적극적으로 개입하는 것으로, 조직을 자신의 정체성과 동일시하거나 충성의 표현으로 볼 수 있다(Nowday and poter 1982).

조직몰입은 오늘날 기업에서 관리자와 행정가들에게 특히 강조되고 있는 개념이다. 조직 환경의 변화에서 살아남기 위해 restruction, redesign과 downsizing이 촉진되는 만큼, 조직의 목표와 가치에 완전히 몰입하는 구성원들은 많을수록 좋다.

조직몰입에 주로 사용되어온 개념은 세 가지로 구분할 수 있다. 첫 번째가 조직몰입을 태도적이거나 정서적인 관점으로 보는 접근법이다. Poter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)에 의해 제시된 이것은 조직몰입을 ‘한 특정 조직에 관여하고 동일시하는 정도’로 정의하였다. Mowday, Poter와 Steers(1982) 그리고, Meyer와 Allen(1987)은 태도적 몰입 관점을 조직원들이 조직과의 연계에 대해 생각하는 과정에 초점을 맞추었다. 즉, 한 개인이 지산의 가치나 목표가 조직의 가치나 목표와 일치하는 정도를 강조하는 심리적 상태로 보고 있다. 이들이 믿고 있는 몰입의 특성에는 세 가지 요소가 있는데, 먼저 조직의 목표와 가치에 동일시하거나, 기꺼이 조직의 이익을 위해 일하는 것, 그리고 조직에 남고자 하는 의도가 그것이다. 이 세 가지 측면을 모두 가진 상태를 조직몰입이라고 정의하였다.

두 번째 접근법은 조직몰입을 행위적인 것으로 보는 관점이다. 행동적 몰입 관점은 한 개인이 특정 조직에 고착되는 과정이나 얼마만큼 적극적으로 대처하는지에 초점을 맞추고 있다. 행동적 접근에선 일단 표출된 행동이 반복될 수 있는 조건이나 그러한 태도 변화에 미치는 효과를 강조하고 있다(김원형, 1995). 개인이 조직에 속해 있는 이유는 부수적 보수(side-bets)때문이라는 것이다. 조직에서 얻을 것이 없는 사람은 특정 조직을 떠나기 마련이다.

세 번째 방법은 가장 덜 쓰이는 규범적인 접근법이다. Wiener(1982)에 의해 제시되었는데 조직에 대한 책임감이나 의무감에 근거한 몰입을 지적하고 있

다. 이런 몰입은 “조직의 목표와 관심을 만족시키는 방향으로 행동하게 하는 내재화된 규범적 압박의 총체”로 설명할 수 있으며, 내재화된 규범은 사회적 규범적인 신념(다른 사람들이 내가 어떻게 행동하길 기대하는지에 대한 믿음)과 개인적인 규범적 신념(자신의 도덕적 기준)으로부터 나온다고 파악하였다.

Allen과 Meyer(1996)는 조직몰입을 “조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 만드는 조직과 구성원 사이의 심리적 유대”라고 정의하였다. 하지만 이런 심리적인 유대는 세 가지 형태를 갖는다고 하면서, 정서적 몰입, 거래적 몰입과 규범적 몰입의 서로 구별되는 조직몰입에 대해 언급하였다.

정서적 몰입은 고용인들의 조직에 대한 관여와 동일시, 정서적 애착이며(Allen and Meyer 1996), 구성원들은 조직의 목표를 추구하고자 몰입하게 된다고 보았다. 조직 구성원의 조직에 대한 감정적 충성의도, 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구나 관여된 상태로 정의할 수 있다(김원형 1995).

거래적 몰입은 고용인들이 조직을 떠나는 것과 관련된 비용에 근거하며(Allen and Meyer 1996), 몰입의 감정적 측면보다는 계산적인 측면을 고려한 관점이다(이원형 1989). 조직 구성원들은 조직생활을 중단함으로써 수반되는 부수적 손실의 손실을 피하기 위하여 영속적으로 조직에 몰입한다는 것이다.

Weiner(1982)는 조직에 재직하는 의무감은 조직에 편입되기 전에 개인에게 영향을 미치는 규범적 압력을 내재화한 데서 비롯된다고 보았다. 거시적 수준에서, 기업 문화는 개인보다는 집단을 강조함으로써 조직 성원으로 하여금 규범적 몰입을 유도할 수 있다.

Shouksmith(1994)는 조직몰입을 정서적 몰입, 규범적 몰입, 거래적 몰입으로 구분하고 1,121명의 건강관리 전문가들을 대상으로 조직몰입에 영향을 주는 조직의 요소들을 확인하였다. 그 결과 개인의 성장과 자아실현을 위한 기회, 물리적 작업환경 등이 3가지 형태의 조직몰입 모두와 관련이 깊은 것으로 나타났다, 공정한 것으로 지각되는 승진제도는 정서적 몰입, 거래적 몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 또 긍정적인 동료의 존재는 정서적 몰입과 관련이 있고, 거래적 몰입이 증진될 소지가 큰 것으로 나타났다.

조직몰입과 관련된 연구는 비교적 활발히 이루어졌다. 조직몰입을 독립변수로 하여 직무만족, 직무스트레스, 이직의도 등과 관계를 확인한 연구(김성민 2008; 백중철 2008; 장인호 2011)가 있으며, 조직몰입을 종속변수로 했을 경우에는 문화유형, 직무만족, 공정성, 통제위, 직무동기 등이 독립변수로 확인되었다(신승균 2009, 이경철 2010). 조직몰입의 개념 및 특성에 관한 연구와 함께 조직몰입의 선행 및 결정인자를 확인하고자 하는 연구에 의하면, 조직몰입의 결정 인자로 개인 특성과 조직 특성으로 직무의 특성, 급여, 승진기회 등이 포함되었고(김정아 1997), 직무만족과 조직몰입은 상호 연관성이 있으며, 조직에 몰입한 사람은 조직과 직무에 동기부여가 잘 될 뿐만 아니라, 직무만족도와 직무성도가 높으며, 이직의향과 결근의향이 낮은 것으로 나타났다(김병창 1992; 조덕찬 1994; Meyer, Allen and Smith 1993).

조직몰입은 종업원을 유지해야 하고 종업원의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 인간의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔다. 지금까지의 연구결과들을 보면 조직몰입이 직무만족보다 종업원의 이직현상을 보다 잘 설명해주는 경우가 많으며, 조직몰입도가 높으며 높을수록 성과가 높아질 가능성도 높고 조직몰입이 조직효과성의 유용한 지표가 된다는 것을 널리 알려진 사실이다(Steers, 1977).

조직몰입에는 다양한 정의들이 있는데, 이론적 근거를 기준으로 크게 태도적 접근법과 사회심리학적 접근법으로 나눌 수 있다(최구룡, 1996).

태도적 접근법에 따른 조직몰입의 가장 일반적인 정의는 Mowday(1982)와 그의 동료들의 것이다. 이들은 조직몰입이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리킨다고 정의하였다. 조직몰입의 개념 속에는 적어도 다음과 같은 세 요소가 담겨져 있다.

- ① 조직이 추구하는 목표나 가타에 대한 강한 신뢰와 수용
- ② 조직을 위하여 애쓰려는 의사

③ 조직의 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의욕

사회심리학적 접근법에 따른 조직몰입은 만일 행동이 비연속적이면 잃게 되는데 부수적 투자 때문에 개인이 계속적인 행동을 하게 되는 성향이라고 Beker에 의해 정의되었다. 그는 조직몰입에 있어서 감정적인 측면보다 계산적인 측면을 강조했다. Beker의 부수적 투자에 근거한 조직몰입의 개념 정의는 그다지 널리 이용되지 않고 있다. 왜냐하면 근속이 부수적 투자개념 그 자체로 여겨지는 등 개념이 너무 단순하게 해석된 경향이 있으며, 조직구성원의 조직에 대한 몰입을 개인과 조직 간의 거래라는 경제적 측면으로만 설명하는 것은 조직몰입을 너무 협소하게 파악하여 조직구성원이 조직에 남아있는 수준을 넘어선 다른 실체적 이유를 충분히 설명해 주지 못하는 등의 이유 때문이다.

Allen & Mayer, Smith(1993)등은 조직몰입을 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 감정적 몰입을 가진 종업원이 감정적인 애정 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것인데 반해, 계속적 몰입을 가진 종업원은 조직을 그만둠으로써 발생하는 비용 등을 감안하여 조직에 남아 있으려는 것이다. 한편 규범적 몰입을 가진 종업원은 의무감 때문에 조직에 계속 남아 있게 되는 것으로 보았다.

본 연구에서는 조직몰입을 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로 정의하고 조직이 성공하고 번창하게끔 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적 관계로 보는 입장을 따른다.

2. 조직몰입의 선행연구

조직행동론에서 차지하고 있는 조직몰입의 중요성으로 이에 대한 연구는 많이 이루어졌으며, 조직몰입의 정도에 영향을 미치는 선행변수로는 개인적요인, 직무관련 특성, 구조적 특성, 작업경험 등이 있고, 조직몰입의 결과변수로는 참여도, 잔류의도, 직무몰입, 직무노력 등이 있다.

개인적 요인으로는 인구통계학적 특성인 연령, 성별, 결혼여부, 부양가족 수, 근속년수 등과 능력, 성격, 학력 등이 있다. 연령이 많고 근속년수가 긴 종업원일수록 몰입도가 높다. 고학력자일수록 몰입도는 떨어지는 경향이 있다.

직무관련 특성 중 직무충실화가 이룩된 직무를 맡고 있는 종업원은 몰입도가 높은 편이다. 또 역할갈등과 모호성이 적은 직무를 맡고 있는 종업원들이 높은 몰입도의 반응을 보인다.

구조적 특성 중 분권화된 조직이나 근로자 소유의 협동체에서 일하는 종업원들의 조직몰입도가 비교적 높다.

작업경험도 몰입도와 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다. 조직이 자신들의 복지에 진심으로 관심이 있다고 종업원들이 느낄 때 자기 직무가 조직에 특히 중요하다고 느낄 때 조직몰입도가 높다.

F. 직무만족

기관과 기업 등 조직운영의 기본적인 목적은 일정한 이익과 같은 성과를 얻어내는 것이라고 말할 수 있다. 이러한 성과를 얻어내기 위해서는 조직 구성원들이 자신의 조직을 어떻게 이해하고 직무에 대한 만족의 정도가 얼마나 되는지에 따라 경영성과가 달라질 수 있을 것이다.

1. 직무만족의 개념

조직 구성원의 직무만족은 그 조직의 효과성과 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직 구성원들은 자기의 직무에 어떻게 만족하느냐에 따라 조직에 대하여 긍정적이거나 부정적인 태도를 보일 수 있다. 이는 곧 직무만족이 조직 효과성의 중요한 요인임을 보여주는 것이다(김명형 1992; 이종두 1997).

직무만족에 관한 연구 논문은 Hoppock 이후 많이 발표되어 왔고, 개인적으로는 가치 판단적인 면, 정신적 신체적 건강과 관련되며 조직의 원활한 운영을 평가하는 기준으로 중요시되어 왔다(이종두 1997).

연구자에 따라 직무만족에 관한 다양한 의견이 있다. 신유근(1985)은 직무만족이란 직무에 대한 태도로서 인지, 정서, 행위의 복합체이므로 구성원의 행위나 언어적 표현으로 추론될 수 있다고 지적하면서 직무수행에 영향을 미친다고 하였다. 유병조(1982)는 직무만족을 구성원이 업무와 관련하여 경험하는 유쾌하고 긍정적인 정서적 상태로 정의하였다. 이를 종합해 볼 때, 직무만족이란 개인이 직무에 대해 느끼는 유쾌한 정서 상태라고 정의할 수 있겠다.

직무만족은 다음과 같은 이유로 중요하다(신유근 1991).

첫째, 이론적으로는 완전히 타당성이 입증되고 있지 않지만 경영자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 가정을 전제하는 사람이 적지 않다. 그들은 스스로 만족하는 작업자가 그렇지 못한 작업자들보다 효율적이며 혁신적이고 사려가 깊을 것이라고 믿고 있다.

둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부 사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계기능을 표현하는 것이라고 할 수 있다. 이럴 경우, 신입사원의 충원이 원활할 뿐 아니라, 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 가지며, 조직활동의 합법성과 목적성이 고양된다.

셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라, 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지한다.

넷째, 직무만족이 높으면 이직률과 결근률이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다.

그럼에도 불구하고, 조직구성원의 직무만족을 함축성 있게 설명해 줄 수 있는 요인이 무엇인가를 명확히 구명한다는 것은 쉬운 일이 아니다(이종두 1997). 일반적으로 근로자의 특성, 직무의 특징과 조직적 특성은 직무만족에

영향을 미치는 중요한 요소로서 관심을 끌어왔다.

Herzberg(1976)은 직무만족의 요인을 동기요인(직무만족 요인)과 위생요인(직무불만족 요인)으로 구분하고, 직무만족 요인으로는 업무·책임감·승진 등을 들고 있으며, 회사의 정책과 관리·감독·작업요건·보수 등은 직무불만족 요인으로 들고 있다. 또한, 신유근(1985)은 직무만족 요인으로 조직전체 요인(급여, 승진기회, 조직구조, 조직정책과 절차), 작업환경 요인(감독스타일, 의사결정, 작업규모, 동료와의 관계, 작업조건), 직무내용(직무범위, 역할모호성과 역할갈등), 개인적 요인(연령, 근속연수, 성격) 등을 제시하였다. 이와 달리 이종두(1997)는 직무자체, 보수, 승진, 직무환경의 요인 등이 직무만족 요인이라고 보았다. Beladona(1980)는 직무만족의 결정적인 요인이 적절한 인사배치, 적당한 근무시간, 즐거운 근무환경, 상사의 리더십이라고 지적하였다.

직무만족은 조직 구성원이 속한 서열이나 직급에 따라 일정한 업무가 주어지며, 이에 따라 개인의 가질 수 있는 전체적인 사기와 욕구가 개인적 견해에 따라 구성원이 느끼는 정도는 달리 나타나겠지만, 조직구성원이 조직에 경영성과 창출을 위하여 개인이 얼마나 기여하느냐는 직무만족도에 따라 달리 나타날 것이다.

Smith, Kendall & Hulin(1969)는 직무만족, 직무불만족은 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 좋아하거나 나쁘다고 생각하는 모든 것을 말하고, 또는 이와 같은 감정의 균형 상태에서 기인되는 태도로 정의하였으며, Locke(1976)는 직무만족에 대해서 만족이란 감정적 반응이기 때문에 그 개념적 정의는 각 개인의 내성적인 과정에 의해서만 발견되고 파악되므로, 직무만족이란 개인의 직업을 평가하거나 직업을 통해서 얻게 되는 개념을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 하였다.

신유근(1997)은 직무만족이란, 직무에 대한 태도의 하나로서, 한 개인의 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였으며, 그는 직무만족의 개념에 대한 다음 두 가지 특징을 제시하였다. 직무만족은 직무에 대한 정서적 반응이므로 직무만족도를 실제로 관찰할 수 있으며, 직

만족은 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 다분히 주관적인 개념이다. 이렇듯 직무만족은 보는 관점과 느끼는 정도에 따라 인지적인 관점에는 개념적 차이가 있다. 정수진(1998)은 한 개인이 직무와 관련하여 가지는 긍정적 정서 상태로서, 이는 태도, 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관계를 맺고, 이러한 요소들의 충족의 정도는 근로의욕에 많은 영향을 미치고 작업동기부여와도 밀접한 관계를 가지고 있다고 하였다.

Porter & Streers(1973)는 직무만족을 구성하는 요인을 5개의 요인인 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인 등으로 분류하여 제시하고 있으며, 조직내부의 입장에서 보면 직무만족은 다음과 같은 이유에서 중요하다고 말한다.

첫째, 이론적으로는 완전히 타당성이 입증되고 있지 않지만 경영자들 중에는 직무만족이 작업자의 성과에 직접 영향을 준다는 가정을 지니고 있는 사람들이 적지 않다. 그들은 행복한 작업자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이며, 혁신적이고 사례 깊을 것이라고 생각하고 있는 것이다. 둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 대하여 각기 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기하게 된다. 이는 좋은 의미에서 공중관계(P.R.)기능을 표현하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 되면 신입사원의 충원이 원활하게 되고, 일반 대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직 활동의 합법성과 목적이 고양된다. 셋째, 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직외부에서 뿐만 아니라 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때, 직무만족이 높게 되면 이직률이나 결근율이 감소하고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수가 있다.

이상의 연구결과에서 살펴본 것처럼, 직무 만족의 결정요인으로 제시된 것으로는 보수, 승진, 동료관계, 자율성, 환경, 관리, 직무내용 등이 공통된 것이었다.

2. 직무만족의 영향 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 연구자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 다양하게 나타날 수 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인중에서 직무만족과 직접적인 관련을 지니며, 직무만족에 대한 관련성을 밝혀내는 것은 매우 중요하다. 종사원의 직무만족은 직무를 통해 얻게 될 기대와 실제 직무로부터 제공되는 조건 간에 일치에 의해서 결정되는데(김성곤 2006), Yoder(1985)는 직무만족 영향 요인의 연구 필요성에 대하여 직무만족이 여러 가지 영향 요인에 의하여 형성되기 때문에 직무만족 영향 요인의 결정이 직무만족 측정에 중요한 과제라고 지적하였다.

많은 학자들이 직무만족 영향 요인에 관한 연구를 하였는데, 직무만족 영향요인에 관하여 Locke(1976)은 직무만족의 영향 요인들을 다음과 같이 직무 그 자체(work itself), 임금(pay), 승진 및 발전기회(promotion and future opportunities), 인정(recognition), 복지후생(fringe benefit), 작업조건(work condition), 감독 방법(supervision), 동료(co-workers), 회사 방침(company and management) 등의 9개 요인으로 정리하였다. 또한 Jurgenson(1977)은 직무만족 영향 요인을 발전, 복리후생, 사회, 동료, 작업시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형, 작업조건 등의 10개의 요인으로 구분하였는데, 남성과 여성에 따라 각각우선순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 이전 직업 등에 의해서도 직무만족이 변한다고 하였다. 한편, Steers(1984)는 직무만족의 영향 요인들을 직무, 보수, 승진, 상사, 동료 등의 5개의 요인으로 구분하였고, Manghrabi(1999)는 직무만족 영향 요인을 직무, 보수, 승진, 감독, 동료, 직종 등으로 분류하여 정의하였다. 양창식, 김정국(2004)은 직무만족에 미치는 영향 요인을 개인적 요인과 직무적 요인으로 구분하였는데, 개인적 요인은 종사자의 연령, 성, 교육수준, 근무기간 등의 인구 통계적 요인과 개성, 능력 등의 개인적 특성 등이 포함되는 것이고, 직무적 요인에는 종사자의 직무에 관한 흥미, 직무의 자주성, 중요성 등 직무자체

요인과 급여, 승진기회, 직무보장, 구성원간의 인간관계 및 커뮤니케이션의 중요성 등을 직무만족 영향 요인으로 구분하였다.

G. 조직시민행동

1. 조직시민행동의 개념 및 의의

조직 시민행동 (Organizational Citizenship Behavior)의 개념조직시민행동의 개념은 조직유효성에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요소임에도 불구하고 80년대 이전까지는 주목을 받지 못하였다. 하지만 80년대 중반부터 Organ의 연구를 시작으로 많은 학자들이 조직시민행동의 개념과 구성요인, 그리고 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향에 대해 연구를 진행하였다. 하지만 지금까지 진행된 조직시민행동의 개념과 구성요인에 대한 연구는 학자들마다 차이를 보이고 있는 실정이다. 지금까지 이루어진 조직시민행동에 대한 개념을 고찰해 보면 다음과 같다.

Smith, Organ, & Near(1983)은 조직시민행동을 공식적인 역할을 뛰어 넘어 이루어지는 조직에 유익한 조직구성원의 행동이라고 규정하였고, 비슷한 시기에 Bateman & Organ(1983)도 조직시민행동이 보상을 보장받을 수는 없으며 상사나 동료의 강요가 아닌 조직의 유익을 위한 자발적인 행동이라고 정의하였다. 이들의 연구로부터 5년이 지난 후 Organ(1988)은 조직시민행동을 조직공식적인 보상체계에 의해 보상이 되지 않는지만 전체적으로 조직이 효과적으로 기능을 하는데 도움이 되는 개인의 자유재량하의 행동이라고 정의를 내렸다. 90년에 Organ은 조직시민행동을 공식적인 보상체계에서 직접적 또는 명백히 인정하지 않는 재량적인 개인행동으로서 종합적으로 조직의 효과적 기능을 증진하는 행동이라고 정의하고 있다.

이와 같이 Organ을 중심으로 한 연구 결과를 통해 조직시민행동의 특징을 살펴보면, 첫째 조직 구성원의 행동을 공식적인 역할 내의 행동과 역할을 뛰어넘는 행동으로 구분하고, 이들 행동 중 역할 외의 행동을 조직시민 행동으로 간주했다는 것이다. 둘째로 이러한 행동이 조직에 의해 강제적으로 요구되는 것이 아니라 조직구성원에 의해 자발적으로 행해지는 행동이라는 것이다. 셋째로 조직시민행동은 결과에 대한 공식적인 보상을 보장받을 수가 없다는 것이며, 마지막으로 조직시민행동은 조직이 효과적인 기능을 하는데 도움을 주는 행동이라는 것이다.

Organ을 중심으로 한 조직시민행동의 연구는 역할 내 행동의 개념과 신뢰감 있고 안정적인 구성요인을 꾸준히 연구하고 제시하였다는 점에 의의를 두고 있다. 하지만 일부 학자들은 Organ에 의해 제시된 조직시민행동의 정의에 대해 의문을 표시하고 있다 Graham(1991)과 Morrison(1994)은 ‘역할상의 행동’과 ‘역할을 뛰어넘는 행동’으로 구분할 수 있다는 전제 자체가 주관적인 판단을 근거로 작용하는 것이므로 객관성이 결여된다고 주장하였다. Rousseau(1989)도 심리적 계약에 관한 연구를 통해 근로자들이 자신들의 업무에 대해 상이하게 이해하고 있음을 실증적으로 증명하였다. 또한 Smith, Organ, & Near(1983)은 시간을 엄수하는 일을 조직시민행동으로 규정하고 있으나, Schnake(1991)는 이러한 행동이 직무를 뛰어넘어 행해지는 행동이라고 보기는 어렵다고 말하면서 직무상 행동과 그렇지 않은 행동의 구분은 국가적 차이에 따라, 조직 문화의 차이에 따라, 상사의 특성에 따라 다르게 규정되어질 수 있는 부분이 많이 있기 때문에 측정에 있어서 한계점이 많으며 객관성의 확보에 상당한 제약이 있다고 주장하였다. Graham(1991)은 Organ의 연구가 가지는 한계 점을 지적한 후, 조직시민행동을 조직구성원으로서 책임을 다하는 행동으로 규정하는 것을 통해 전통적인 조직시민행동에 정치적 행동까지 포함하는 광의의 개념으로 재정의 하였다.

이와 같이 역할 내 행동과 역할 외 행동에 대한 구분 여부를 놓고 개념적으

로 어떻게 정리 하는 것인가에 대한 의문이 제기되자, Podsakoff, MacKenzie, & Hui(1993)는 조직시민행동의 개념을 다음의 3가지로 정의하고 있다 첫째로 조직구성원은 조직시민행동을 나타낸 결과에 대해 명확한 보상을 받지 않는다. 둘째로 조직시민행동은 직무 기술서에 포함되어 있지 않은 행동이다. 셋째로 조직시민행동은 조직 구성원이 자신의 직무의 일부분으로서 성과를 내기 위해 훈련 받은 행위가 아니다. 이들은 이상의 3가지 기준을 제시함으로써 기존의 Organ(1988)의 개념적 정의와 일치하는 동시에 조직 시민행동의 개념을 보다 구체적으로 제시해 주고 있다. 이후에 Organ(1997)은 조직시민행동을 역할 내 행동과 역할을 뛰어넘는 행동으로, 혹은 조직으로부터 공식적인 보상을 받지 못하지만 조직에 유익한 행동으로 간주하기 보다는 오히려 Borman & Motowidlo(1993)가 제안한 상황적 성과가 조직시민행동의 개념을 잘 설명해 주고 있다고 기술하였다. 그는 조직시민행동을 과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해주는 행동이라고 재정의 하였다.

최근의 연구에서 조직시민행동과 상황적성과의 개념적정의를 상당수 비슷한 점을 많이 담고 있기 때문에 이 두 가지 개념을 합하여 시민성과 행동(Citizenship Performance Behavior)이라는 용어를 사용하기도 하였다 (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Coleman & Borman, 2000). 하지만 이들의 연구가 타당성을 지니는지에 대해서는 아직까지 논의의 여지가 많이 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 시민성과행동의 개념과 관련된 부분에 대한 논의는 연구의 범위에 포함시키지 않았다.

위와 같이 조직시민행동의 개념은 많은 학자들에 의해 연구가 진행되었음에도 불구하고 논의의 여지가 많이 있으며, 아직까지 명확한 정의를 제시해 주고 있지 못하는 상황이기 때문에 향후 더 깊이 있는 연구가 필요하다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 조직시민행동의 구성요인을 조직 구성원이 조직의 구조나 직무기술서에 나와 있는 사항을 합리적이고 필수적인 것으로 인식하고 받아들여

비교적 구체적으로 조직시민행동을 잘 설명하고 있는 VanDyne, Graham, & Dienesch(1994)의 연구를 기본적인 정의를 참고 하였다.

2. 조직시민행동의 선행연구

조직시민행동정의에서 많은 학자들이 조직시민행동의 개념에 대해서 각기 다른 견해를 보였던 것처럼 조직시민행동의 구성요인에 대해서도 학자들마다 다양한 견해를 가지고 있다. 조직시민행동의 구성요인을 가장 먼저 언급한 것은 Smith, Organ, & Near (1983)에 의해서였다. 이들은 처음에 조직시민행동의 구성요인을 연구하기 위하여 ‘절대적으로 요구되지는 않지만 유용한 직무 행위’에 대한 설문을 분석하였다. 이들이 설문을 분석한 결과 조직시민행동의 구성요인은 이타주의(Altruism)와 일반적인 순응 (Generalized Compliance)의 2가지로 구분이 되었다. 여기서 이타주의란 동료나 부하와 같이 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭하며, 일반화된 순응이란 조직의 규범을 준수하고 따르는 것을 의미한다.

Organ(1988)은 이러한 구성요인에 대한 연구를 꾸준히 진행하여 조직시민행동의 구성 요인을 이타주의, 양심행동, 문제예방행동, 시민행동, 스포츠맨십의 5가지로 세분화하였다.

Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요인을 5가지로 구분하여 체계적이고 광범위한 작업을 통해 타당성을 확립하였기 때문에 그의 연구를 통해 구분한 요인들이 많은 학자들에 의해 이용되고 있다(Organ, 1990; Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Podsakoff, Mackenzie, & Fetter, 1993). 또한 최근의 Organ (1990b)의 연구에서는 5가지 구성요인에 Peacekeeping 과 Cheerleading의 요인을 추가시켜 7가지 구성요인을 제시하였으나 아직 까지 실증적으로 검증이 부족한 상태이다.

이외에도 Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994)는 조직시민행동의 구성

요인을 조직 구성원이 조직의 구조나 직무 기술서에 나와 있는 사항을 합리적이고 필수적인 것으로 인식하고 받아들이는 조직 내의 복종(Organizational Obedience), 조직구성원이 개인이나 부서의 이해를 뛰어넘어 조직의 리더나 조직에게 충실하며 이들과 동질성을 갖는 조직 내의 충성(Organizational Loyalty), 동료나 사회와의 접촉을 통한 참여의 형태를 지니는 사회적 참여(Social Participation), 다른 사람의 의욕이나 사기를 고취시키는 행위의 형태를 지니는 고취적 참여(Advocacy Participation), 다른 사람과의 관계에 의존하지 않고 자기 스스로 적극성을 통해 조직에 기여하는 행동을 의미하는 기능적 참여(Functional Participation)의 5가지 요인으로 조직시민행동의 구성요인을 규정하고 있다. 이들 구성요인은 각 차원이 서로 중복되지 않고 명료하며, 기존의 연구에서 제시된 차원들을 내포하고 있으므로 직장 내에서 일어나는 조직구성원의 다양한 행동을 포괄할 수 있다는 큰 장점을 가지고 있어 본 연구의 분석요인으로 활용했다.

H. 경영성과

1. 경영성과의 이론

뿌린 만큼 거둔다는 옛날 속담이 이제는 어색하다. 지식경영의 기본 틀은 조직 구성원의 가치창출을 통한 경영성과 극대화로 지적자본의 축적은 물론 생산 능력 등 제반 사항이 부가적으로 성과에 반영됨으로써 유·무형의 자원이 축적됨을 말한다.

Edvinsson & Malon(1996)은 지식경영 연구에서 지식 창출에 관한 연구와 지식자산을 측정하고 관리하는 연구로 크게 분류될 수 있는데, 지식경영의 결과로서 축적된 지식자산에 관한 대표적인 연구자로 인적자본, 고객자본, 프로세

스 자본, 혁신 자본으로 기업역량을 네 가지 차원에서 구분하고 있다. Kaplan & Norton(1992)은 전통적인 성과측정지표들은 기업의 전략과 연관성을 지니고 있지 않으며, 단기 재무적 성과의 달성이나 유지만을 강조할 뿐 미래의 경쟁력에 대한 지표로서의 역할에는 부적절하다는 지적을 받아왔다. 즉 재무적 성과 측정치인 투자수익률, 주당순이익, 자본이익률, 매출액 등에 의존하는 성과평가시스템은 경쟁적이며 역동적인 환경 속에서 조직을 안내하고 평가하는데 부적절함을 지적한 바 있다. 그러므로 비재무적인 성과도 함께 포함하는 데 부적절함을 지적한 바 있다. 그러므로 비재무적인 성과도 함께 포함되어야 된다는 필요성이 제기되어 왔다.

Teece(2000)는 조직의 탁월한 성과는 조직에서 생성하는 무형자산을 보호하고 활용하는 능력에 따라 결정된다고 주장을 하였다. 한편, Sveiby(1997)는 지식경영의 결과로서 인적자본, 구조자본, 시장자본 등 무형자산의 성과가 향상되는 것으로 주장을 하였으며 이를 측정하는 무형자산 모니터(intangible asset monitor : ITM)를 개발하였다. 그는 지적자본의 범주를 직원역량, 내부구조, 외부구조로 범주화하고 이 안에서 각각 성장, 혁신(변화), 효율성, 안정성이라는 세가지의 성과지표를 이용하고 있다(이재은, 2006).

체육관계 기관의 조직 운영은 국가의 체육정책을 수행하고, 관련된 해당기관에서는 민원을 해결해 줌으로써, 국민에게 체육에 대하여 긍정적인 의식전환과 더불어 삶의 질 향상에 기여함과 동시에 또한 세계 강국과의 경쟁을 통하여 국민의 자긍심이 고취될 수 있게 될 것이다.

이러한 조직운영의 목적을 충분히 달성하기 위해서는 국민이 요구하는 체육에 대한 전반적인 관심시를 충족시키기 위한 체계적인 정보의 수집과 관리, 분석을 통하여 체육에 대한 다양한 서비스 제공으로 국민이 체육에 대한 지속적인 관심과 참여를 유도하는 것이 체육단체의 무형자산으로서 매우 중요하다.

수요자가 무엇을 원하고 어떻게 변화되고 있는지를 명확히 분석할 수 있는 정보의 관리를 위하여 누구에게 어떠한 정보를 얻어 체계화 시키느냐가 경영성

과를 최대한 높이는 원천이 될 것이다. 그러기 위해서는 또 다른 무형자본인 조직 구성원의 가치창출이 무엇보다 우선되어야 한다.

Edvinsson & Malone(1996)은 Sveiby(1997)의 연구 결과와 Kaplan & Norton(1992)의 BSC(균형성과표)를 결합하여 '무형자산(intangible assets)'을 '지적자본(intellectual capital)'으로 정의하였다. 지적자본은 새로운 부(wealth)로 인식이 전환되며, 활용의 중요성을 인식하여 이에 따른 연구 결과들도 많아지고 있다.

Bontis(1998)는 지식경영의 산출물로서 지적자본을 정의하면서 무형의 자원과 무형자산이 조직의 가치창출에 기여하는 프로세스를 포함하는 것으로 파악하였다. 가치창출 프로세스가 조직마다 차이가 있으므로 생산에 필요한 자원에도 차이가 있을 것으로 주장하였으며, 오준환(2004)은 지식경영의 성과로서 나타나는 지식자산을 “기업이 보유하고 있으며 미래의 경제적 효익을 창출할 수 있는 지식을 기반으로 비화폐성, 무형의 자원”으로 정의하고 있다. 미래 경제적 효익창출 기반인 지식자산을 기업외부와 관계에서 생성되는 고객자산, 기업내부의 조직이나 구조에 내재된 구조적 자산 및 종업원의 자질과 능력에 따른 인적자산으로 제시하였다(이재은, 2006).

Wiig(1997)가 주장한 지식경영의 주된 목적은 기업이 소유하고 있는 지식의 최고 가치를 실현시키는 것이다. 즉 어떠한 생산적 기반보다도 경쟁적 우위에 있음을 알 수 있다. 이러한 경제력을 가치로 구현시키기 위해서는 내부지식뿐만 아니라 외부지식을 활용하는 능력까지를 포함하는 것을 주장하였다(Cohen & Levinthal, 1990).

새로운 지식의 창출 능력은 조직의 성과와 혁신(innovation)에 미치는 영향을 조절할 수 있다. 조직 외부로부터 입수한 지식을 바탕으로 새로운 지식을 창출하는 능력 여부에 따라 조직의 성과와 혁신에 미치는 정도에 차이가 있을 수 있다. 즉 조직이 특정 지식을 입수한 경우 그와 같은 지식을 활용하거나 새로운 지식으로 창출하는 능력이 없다면 성과와 혁신을 높일 수 없을 것이다.

조직이 다른 조직으로부터 지식을 접할 수 있는 기회가 많으면 많을수록 그 같은 지식을 활용하고 새로운 지식을 창출하는 능력이 필요하며, 지식의 활용 능력에는 외부로부터 입수한 지식을 상업적으로 적용하는 능력과 이익을 창출하는 능력도 포함된다. 조직의 지식이 축적됨에 따라 조직의 사업성과가 향상되고 따라서 새롭게 습득한 지식을 통해 이윤을 높일 수 있다. 결과적으로 새로운 지식을 창출하는 능력이 높을수록 사업성과도 높다는 것이다(이재은, 2006).

체육(스포츠)의 활성화는 국민의 삶의 질 개선과 함께 온 국민을 화합의 장으로 화해와 화합의 장으로 이끌어 새로운 동기유발을 통한 고부가가치의 스포츠산업 육성을 통한 고부가가치를 창출할 수 있는 계기를 마련해 줌으로써 체육단체의 지식경영 능력향상을 통해 조직운영의 효율성을 높일 수 있을 것이다. 그러므로 체육단체의 지적자본은 자본을 효율적으로 활성화하여 조직의 가치를 창출할 수 있는 프로세스는 조직마다 다르기 때문에 상황에 따라 무형자산도 달라질 수 있다.

지식경제 시대에 혁신과 경쟁우위의 원천으로서의 지적자본(intellectual capital)은 그 중요성이 매우 높으며 이러한 지적자본을 창출하고 유지하고 발전시키는 데 지식경영은 가장 기본적인 활동으로 여겨지고 있다. 즉 지식경영을 통해 지적자본의 습득과 발전을 이룰 수 있기 때문이다. 최근 조직의 성과관리와 관련하여 BSC(균형성과표)와 지적자본 인덱스와 같은 내용을 포함해야 한다는 주장이 높아지고 있으며 특히 재무적인 성과뿐만 아니라 지적자본에 의해 생성되는 비재무적인 가치도 포함되어야 한다는 필요성이 제기되고 있다(Marr, Gupta, Pike & Roos, 2003).

Arora(2002)은 지식경영성과에 대한 측정은 제한적으로 이루어져 왔으며 지식경영의 산출물 중 일부에 해당하는 원가나 가격 등 단일차원을 대상으로 이루어져 왔음을 지적하고 있다. 원가나 가격 이외에도 품질이나 학습, 신제품 개발과 같은 내용을 무시하고 학습의 과정을 통해 나타나는 과정상의 특징 또한

무시되고 있다는 것이다. 지식경영 효과를 측정하는데 단일차원의 기준을 적용할 경우 지식경영실천 과정에서 서로 다른 단계에서의 결과만을 측정할 가능성이 있다는 것이다. 그는 성공적인 지식경영을 위해서는 지식경영의 실천단계나 효과를 정확하게 측정하는 것이 필요하며 지식경영 성과를 나타낼 수 있는 대표적인 중간지표 개발을 주장하면서 BSC(균형성과표)를 제시하였다(이재은, 2006).

2. 경영성과의 종류

기업의 경영성과는 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 볼 수 있다. 재무적 성과에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등의 계수적 분석이 가능한 성과를 재무적 성과라 말하며, 비재무적 성과에는 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등의 계수적 분석이 어려운 성과를 비재무적 성과라고 말한다. 김광근(1997)도 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 질적 향상과 수익성으로 구분하고, 세부적으로는 매출액 증대, 판매 수익률 증대, 투자 수익률 증대, 생산성 증대, 종업원의 동기유발 등으로 구성하였다. 재무적 성과는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등의 계량적 분석이 가능하다는 점이 특징인데, 재무적 성과를 택하고 있는 많은 연구에서 비재무적지표는 재무적 지표를 획득하기 어려운 경우에 한해 제한적으로 바람직하다고 한다. 비재무적 성과는 종사원의 능력, 사기, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 다양한 표현으로 사용될 수 있으며 계량적 분석이 쉽지는 않다(허문구 1992).

경영성과 측정 시 재무적 성과지표인 매출액 증가율, 비용통제, 운영이익, 공헌이익, 현금흐름, 투자수익률 등은 단기성과 측정과 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과 지표로는 시장점유율, 신상품개발, 시장개척, 연구개발, 인력개발 등은 장기성과 측정 개념으로 사용하고 있다(Ford and Schelleberg 1982).

a. 재무적 성과

기업의 단기성과 측정으로 사용되고 있는 재무적 성과 지표는 수익성으로 표시되며 수익성은 기업체의 최종 성과를 평가하는 중요한 기준이 된다(이준호 2003). 수익성은 이익, 판매 이익률, 투자 이익률 등의 다양한 지표에 의해 측정 될 수 있는데, 투자 이익률이 가장 많이 사용되고 있다(유진국 1991). 기업은 수익성에 기여하는 요인이나 경영활동에 투자 또는 예산지원의 우선순위를 설정하려는 목적에서 투자수익률, 시장점유율, 투자 집중도, 연구개발, 판매관리비, 품질 등의 정보를 활용하여 사업성과를 측정하고 있다.

b. 비재무적 성과

기업의 장기적 성과를 나타내는 비재무적 성과 지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해집단의 여러 기준에 의해 성과를 측정하므로 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점이 있는데(김희성 2005), 비재무적 성과 지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경쟁적 위치를 나타내고 있는 시장점유율 분석으로 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상표인식도, 유통경로 지배, 고객 및 공급업자와의 유리한 거래조건의 확보가 용이해지며, 시장점유율은 수익성과 밀접한 상관관계를 형성하고 있다.

Ⅲ. 연구 방법

본 연구는 체육단체 조직의 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향을 구명하기 위하여 기술통계분석(descriptive analysis), 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis), 상관관계분석(correlation analysis), 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis), 구조방정식모형(structures equation modeling: SEM)분석을 실시하였다.

A. 연구대상

본 연구에서 조사대상은 대한체육회와 국민생활체육회의 중앙과 지방체육단체의 직원을 대상으로 선정하였다. 표집방법은 비확률표집방법(non-probability sampling method) 중 유목적적 표집방법(purposeful sampling method)으로 하였으며 조사기간은 2012년 1월부터 8월까지였다. 총 360부의 설문지를 배부하였으나 그 중 미 회수되거나 이중기입, 한 번호로만 기입한 설문지와 같은 부적합한 자료를 제외하였고, 자료의 극단적인 이상치(outlier or extreme value)를 나타내는 응답자를 검정하기 위해 기술통계분석(descriptive statistics)의 표준점수(standard score)를 이용하여 Z-value가 ± 3 이상인 응답자를 제외하여 최종적으로 229부의 설문지를 실제분석에 사용했다.

이들 연구대상의 인구통계적인 특성을 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

먼저, 성별에 있어 남성 165명(72.1%), 여성 64명(27.9%)으로 상당수의 응답자가 남성으로 구성되어 있다. 둘째, 연령대에 있어서는 각 세대별 다양한 분포를 보이고 있지만 특히 30대 초반이 79명(34.5%)로 가장 높게 나타나고 있어 상대적으로 조직구성원들이 젊은 층으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 셋째, 학력에서는 전문대졸을 포함한 대졸출신이 155명(67.7%)을 차지하며 석사학위 이상의 고학력자 또한 65명(28.4%)를 차지하고 있는 것으로 조사되었

다. 넷째, 체육계열 전공 유무와 관련하여서는 약 절반정도가 비전공자인 것으로 조사되었다. 다섯째, 현 직장 근무경력과 관련하여 5년 이하가 97명(42.4%), 5년~10년이 71명(31.0%) 등을 차지하고 있어 보편적으로 상당수의 구성원들이 10년 이하의 근무경력을 가지고 있는 것으로 조사되었다.

표 5. 표본의 특성

인구특성변수	계급분류	빈도(비율)
성 별	남	165(72.1)
	여	64(27.9)
연 령	30세 이하	35(15.3)
	31세 이상~35세 이하	79(34.5)
	36세 이상~40세 이하	49(21.4)
	41세 이상~45세 이하	32(14.0)
	46세 이상	34(14.8)
학 력	고졸이하	9(3.9)
	대졸(전문대 포함)	155(67.7)
	대학원졸(석사)	55(24.0)
	대학원졸(박사과정 이상)	10(4.4)
체육전공	예	120(52.4)
	아니오	109(47.6)
근무경력	5년 이하	97(42.4)
	5년~10년	71(31.0)
	10년~15년	24(10.5)
	15년~20년	24(10.5)
	21년 이상	13(5.7)
직 종	행정직	188(82.1)
	실기지도자	41(17.9)
직 급	사원	175(76.4)
	팀장/과장/차장	47(20.5)
	부장	3(1.3)
	부장 이상	4(1.7)
근속기간	1년 이하	38(16.6)
	2년 이하	52(22.7)
	3년 이하	36(15.7)
	4년 이하	29(12.7)
	5년 이상	74(32.3)
소 속	대한체육회(시·도체육회)	160(69.9)
	국민생활체육회(시·도생활체육회)	69(30.1)
합 계		229(100.0)

여섯째, 직종과 관련하여 행정직 188명(82.1%)이 대다수를 차지하고 있으며 직급에서는 사원이 175명(76.4%)를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 한편, 소속과 관련하여 대한체육회(시·도체육회)가 160명(69.9%), 국민생활체육회(시·도생활체육회)가 69명(30.1%)를 차지하고 있어 이들 두 소속유형을 본 연구의 주요 분석대상으로 활용하였다.

B. 조사도구

본 연구에서는 체육단체의 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향을 구명하기 위해 조사도구로 설문지를 사용하였으며, 사용된 설문지는 체육단체조직의 인구통계학적특성과 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 다양한 선행연구(Porter, 1979; Kanungo, 1982; Kaplan & Norton, 1992; 조영창, 1998; 이재은, 2006; 이종길, 2005; 주성범, 2005; 최대현, 2008) 자료들을 토대로 초안을 작성한 후 예비조사를 실시하여 재구성하였다. 각 요인은 리커트(likert) 척도로 ‘매우 그렇다’(5점)에서 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)까지 5단계로 구분하였다.

1. 설문지 구성내용

본 연구에서 사용된 설문지는 ‘조직문화 8문항, 직무몰입 및 조직몰입 19문항, 직무만족 13문항과 조직시민행동 7문항, 경영성과(고객지향성과, 학습지향성과, 경영혁신성과) 30문항과 인구통계학적 특성 8문항으로 총 85문항으로 구성하였다

a. 조직문화

본 연구에서는 조직문화 유형을 개발문화, 합의문화, 위계문화, 합리문화의 구분한 Quinn & McGrath(1985)의 연구를 기초로 하였다. 구체적으로 Quinn & McGrath는 조직 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도로 조직 문화를 분류하고 있다. 그러나 본 연구에서는 조사대상인 대한체육회 및 시·도 체육회와 국민생활체육회 시·도생활체육회 조직의 특성을 고려하여 관료적 가치와 규범이 반영되고 정해진 규칙과 규율을 준수하며 명확한 조직 체계로 조성되는 위계문화와 이에 대한 개인적 순응과 조직에 대한 신뢰, 그리고 구성원의 조직 애착과 관련된 규범과 가치를 기초로 하는 합의문화로 구성하였다. 즉 위계문화는 ① 안정성, 일관성의 중시 ② 문서화책임, 정보 관리의 강조 ③ 업무수행 시 규칙과 규율 준수 ④ 엄격한 결재과정을 통한 부서 통제를 강화를 의미하며, 합의문화는 ① 조직 친화와 참여 강조 ② 종업원 개개인의 개발 중시 ③ 집단의 사기와 응집성 중시 ④ 상호협조 및 신뢰감 형성을 의미한다.

b. 직무몰입

직무몰입은 직무에 애착과 자긍심, 열정을 가지며 또한 직무에 사로잡혀 자기 능력을 최대한 발휘한 결과 직무에 만족하는 정도로 정의된다. 본 연구에서 직무몰입은 Kanungo(1982)가 개발하고 주성범(2005)이 사용한 직무몰입 항목을 이 연구의 특성에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 적용된 설문문항의 내용은 "내게 발생하는 모든 중요한 일들에는 현재 내가 하고 있는 업무가 관련되어 있다.", "내게 있어 내 업무는 내 자신의 작은 한 부분일 뿐이다.", "개인적으로 나는 내 업무에 매우 많이 몰입되어 있다.", "나의 대부분의 흥미나 관심사는 내 업무와 관련된 것이다." 등 총 9문항으로 구성하였다.

c. 조직몰입

개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로서 조직이 성공하고 번창하게끔 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적 관계로 정의한다. 본 연구에서 조직몰입은 Porter(1979)가 개발하고 주성범(2005)이 사용한 조직몰입 항목을 이 연구의 특성에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 설문항목은 “나는 이 직장에서 일하는 것을 자랑스럽게 생각한다.” “하는 일이 비슷하다면 다른 직장에서 일하는 편이 낫다고 생각한다.”, “나는 이 직장에서 계속 일하기 위해 어떤 직무가 주어지더라도 그것을 성실히 수행할 것이다.” 등 총 10문항으로 구성하였다.

d. 직무만족

직무만족은 조직 구성원 자신이 직무에 대한 평가결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이면서 정서적 반응으로 정의된다. 본 연구에서는 조영창(1988)과 이종길(2005)이 사용한 직무만족을 이 연구의 특성에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 적용된 설문문항의 내용은 “오래 근무 할수록 이 직장에 대한 애착이 강해지고 있다.”, “이 직장의 직원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다.”, “우리 직장은 능력을 충분히 발휘할 수 있는 기회를 부여하고 있다.” 등 총 13문항으로 구성하였다.

e. 조직시민행동

조직시민행동이란 ‘공식적인 보상시스템에 의해 명확하게 보상되지는 않으나 전반적인 조직 기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적인 활동’ 이라고 정의할 수 있다. 본 연구에서는 Organ(1988)이 개발한 설문지를 기초로 김태영(2009)이 체육행정조직을 대상으로 사용한 조사도구를 본 연구에 맞게 수정·보완 하였으며, 적용된 설문문항의 내용은 “나는 직무상 관련이

없는 모임도 참석한다.", "나는 새로운 정보나 개선에 대한 아이디어를 폭넓게 타 부서 사람들과 공유한다.", "나는 우리 조직의 업무와 서비스에 대해 늘 알고 싶고 하며 다른 사람에게 알려준다." 등 총 7문항으로 구성하였다.

f. 고객지향성과

고객지향성과는 "종사자 개인차원으로 한정하여 고객의 보다 나은 가치를 이해하고 충족시키려는 종사자의 태도로써 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행 정도"로 정의된다. 본 연구에서 경영성과는 이재은(2006)과 최대현(2008)이 사용한 척도를 이용하였으며, 적용된 설문문항의 내용은 "우리 고객은 우리 직장이 제공하는 서비스에 대해 만족하고 있다.", "우리 직장은 고객의 문제를 해결하는데 걸리는 시간을 크게 단축시키고 있다.", "고객은 우리 직장의 행정력과 서비스를 지속적으로 신뢰한다." 등 총 10문항으로 구성하였다.

g. 학습역량성과

학습역량성과는 "조직 구성원들의 개인역량, 지식수준 인식 및 구성원들을 위한 회사의 제공 서비스와 교육의 수행 인식을 통해 구성원들이 조직과 조직 구성원에 대해 느끼는 정도"로 정의된다. 본 연구에서 경영성과는 이재은(2006)과 최대현(2008)이 사용한 척도를 이용하였으며, 적용된 설문문항의 내용은 "우리 직장 직원들의 역량은 최상의 수준에 도달해 있다.", "우리 직장 직원들의 학습능력은 최상의 수준에 도달해 있다.", "우리 직장 구성원들은 공동의 과제(팀 업무)수행을 위해 상호 협력하고 있다." 등 총 12문항으로 구성하였다.

h. 경영혁신성과

경영혁신성과는 "조직전략 뿐만 아니라 규범, 분위기 및 경영자의 태도 등의

변화가 동시에 이루어지면서 환경의 급격한 변화에 대응하는 과정"으로 정의된다. 본 연구에서 경영성과는 이재은(2006)과 최대현(2008)이 사용한 척도를 이용하였으며, 적용된 설문문항의 내용은 "고객들과 함께 함으로써 우리 직장의 미래는 밝다.", "우리 직장은 다른 직장과 비교할 때 업무가 효율적으로 수행된다.", "우리 직장은 지속적으로 비용을 절감하고 있다." 등 총 8문항으로 구성하였다.

C. 측정척도의 타당도와 신뢰도 검사

1. 탐색적 요인분석

조사도구의 가장 중요한 두 가지 조건인 타당도(validity)와 신뢰도(reliability)는 연구에 사용된 측정도구의 출판여부에 관계없이 반드시 보고되어야 한다(강상조, 박재현, 황규자, 2008). 설문지의 타당도 검증은 구성 타당도를 이용하였다. 구성타당도 검증을 위해서는 탐색적 요인분석방법을 사용하였다. 요인의 추출은 고유치 1.0 이상과 총 분산비 60% 이상을 기준으로 하였으며, 이론적 구성형태를 고려하여 분석하였다. 그리고 인자구조의 단순화를 위하여 직교회전 방법 중 VARIMAX 회전을 이용하였다. 또한, 탐색적 요인분석의 적합성을 알아보기 위하여 Bartlett 구상테스트와 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)분석을 이용하였다. Bartlett 구상테스트는 성분행렬표(component matrix)가 동일하다는 가설을 검증하기 위해 사용하였으며, KMO분석은 관측된 상관계수의 크기와 부분상관계수의 크기를 비교하기 위해 이용하였다(Norusis, 1990).

또한, 설문지의 신뢰도 검증은 문항 간 내적일관성(internal consistency)을 확인 하는 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

이 연구에서 사용한 설문지에 대한 검증 결과는 다음과 같다.

체육단체 조직문화는 위계문화와 합의문화인 2개 요인으로 도출되었다. 전체

변량(total variance)의 75.61%를 설명하고, 고유치는 위계문화 2.477, 합의 문화 2.059로 나타났다. KMO의 값은 .808로 나타났으며, Kaiser(1974)에 의하면, KMO값이 .5이하의 수준이면 변인들에 대한 요인분석을 실시하는 것이 바람직하지 않는 것으로 보고하였다(주영환, 1998, 재인용). Bartlett 구상 테스트의 결과에서는 $p < .001(x^2 = 640.146)$ 수준에서 매우 유의한 성분행렬표를 가지고 있는 것으로 나타났다.

체육단체 조직문화에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 <표 6>과 같다.

표 6. 조직문화의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정

측정항목	위계문화	합의문화
위계문화4	.862	.221
위계문화3	.851	.271
위계문화2	.821	.181
합의문화3	.246	.859
합의문화4	.124	.843
합의문화2	.500	.673
고유치	2.477	2.059
분산(%)	41.290	34.321
누적(%)	41.290	75.611
신뢰도(Cronbach's α)	.852	.800
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .808		
Chi-Square = 640.146, df = 15, Sig = .000		

한편, 조직효과성은 요인분석을 통하여 조직시민행동, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 4개 요인으로 도출되었으며, 전체변량(total variance)의 65.752%를 설명하고, 고유치는 조직시민행동 5.160, 직무만족 3.386, 조직몰입 3.335, 직무몰입 3.242로 나타났다. KMO의 값은 .902로 나타났으며, Bartlett 구상테스트의 결과에서는 $p < .001(x^2 = 3318.912)$ 수준에서 매우 유의한 성분행렬표를 가지고 있는 것

으로 나타났다. 조직효과성에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 <표 7>과 같다.

표 7. 조직효과성의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정

	조직시민행동	직무만족	직무몰입	직무몰입
조직시민4	.917	-.079	.030	.023
조직시민3	.915	-.061	-.009	.069
조직시민2	.888	-.095	-.028	.085
조직시민5	.882	-.011	-.009	.093
조직시민1	.874	-.015	-.096	.021
조직시민7	.869	-.047	.026	.002
조직시민6	.570	.036	.020	-.128
직무만족9	-.016	.784	.262	.139
직무만족10	-.041	.766	.310	.310
직무만족11	-.015	.751	.191	.266
직무만족8	-.172	.722	.264	.149
직무만족12	-.034	.632	.285	.227
조직몰입3	-.058	.129	.734	.139
조직몰입1	.006	.340	.710	.064
조직몰입4	-.028	.122	.706	.271
조직몰입8	.036	.286	.686	.246
조직몰입5	-.045	.179	.639	.054
조직몰입9	.112	.368	.628	.211
직무몰입7	.061	.113	.219	.799
직무몰입9	-.006	.220	.155	.767
직무몰입8	.096	.122	.161	.761
직무몰입5	.004	.246	.106	.731
직무몰입4	-.074	.380	.216	.632
고유치	5.160	3.386	3.335	3.242
분산(%)	22.435	14.721	14.501	14.096
누적(%)	22.435	37.156	51.656	65.752
신뢰도 (Cronbach's α)	.937	.874	.838	.851

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .902
Chi-Square = 3318.912, df = 253, Sig = .000

또한, 경영성과의 탐색적 요인분석 결과, 고객지향성과, 학습역량성과, 경영혁신성과 3개 요인으로 도출되었으며, 전체변량(total variance)의 65.510%를 설명하고, 고유치는 고객지향성과 3.921, 학습역량성과 3.359, 경영혁신성과 3.202로 나타났다. 또 KMO의 값은 .929로 나타났으며, Bartlett 구상테스트의 결과에서는 $p < .001(x^2 = 2053.575)$ 수준에서 매우 유의한 성분 행렬표를 가지고 있는 것으로 나타났다.

경영성과에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 다음 <표 8>과 같다.

표 8. 경영성과의 측정항목에 대한 타당성 검정 및 신뢰성 검정

	고객지향성과	학습역량성과	경영혁신성과
고객지향6	.808	.076	.254
고객지향7	.755	.134	.276
고객지향3	.739	.273	.126
고객지향4	.703	.280	.230
고객지향5	.692	.269	.225
고객지향8	.665	.213	.347
학습역량2	.169	.855	.191
학습역량1	.125	.847	.130
학습역량4	.283	.747	.271
학습역량12	.394	.627	.327
학습역량3	.345	.587	.364
경영혁신6	.288	.146	.725
경영혁신2	.184	.155	.725
경영혁신3	.325	.187	.710
경영혁신4	.148	.415	.694
경영혁신7	.307	.259	.647
고유치	3.921	3.359	3.202
분산(%)	24.504	20.991	20.015
누적(%)	24.504	45.495	65.510
신뢰도(Cronbach's α)	.884	.882	.841

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .929
Chi-Square = 2053.575, df = 120, Sig = .000

2. 확인적 요인분석

확인요인분석은 개념을 구성하는 항목들의 집중타당성과 판별타당성의 측정에 있어 매우 유용한 도구이다. 단일차원성을 저해시키는 항목들을 제거한 후에 행해진 확인요인분석 결과는 <표 9>, <그림 6>와 같다.

먼저 적합도는 X^2 -검증, SRMR(Standardized RMR), RMSEA(Root mean square error of approximation), CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index)지수를 이용하였다. 일반적으로 X^2 -검증은 유의도 값이 .05보다 클 때 적합하다고 인정되며, SRMR은 .08이하이면 좋은 것으로 판단하며, RMSEA는 .08이하일 때 적합하다고 판단하며, CFI, TLI는 .90이상일 때 적합하다고 본다(배병렬, 2011; 송지준 2009).

체육단체 조직문화, 조직효과성, 경영성과에 대한 확인적 요인분석 결과, 각 잠재변수의 경로계수는 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다.

<표 9>에서 보는 바와 같이 $X^2(df)=1024.180(743)$, SRMR=.051, RMSEA=.051, CFI=.951, TLI=.946로 X^2 지수를 제외하고 모든 적합기준을 충족한 것으로 나타났다.

표 9. 전체적 확인적 요인분석

요 인	$X^2(df)$	최초항목	최종항목	SRMR	RMSEA	CFI	TLI
조직문화	22.883(8)**	6	6	.039	.048	.970	.944
조직효과성	409.427(242)***	23	19	.050	.055	.970	.965
경영성과	228.274(101)***	16	16	.057	.074	.936	.924
전체	1024.180(743)***		41	.051	.051	.951	.946
기준	$p > .05$			$\leq .080$	$\leq .080$	$\geq .900$	$\geq .900$

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

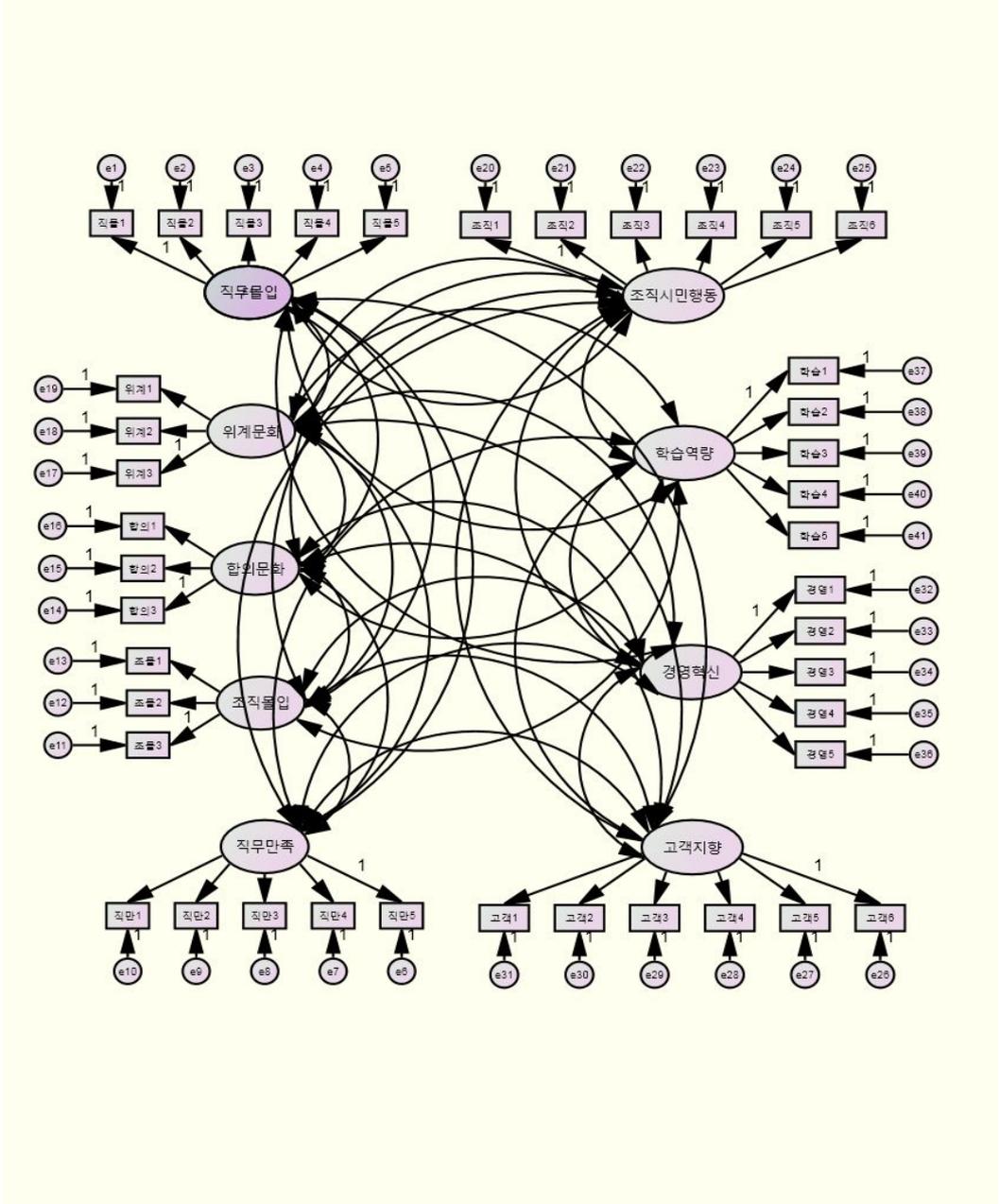


그림 6. 측정변인에 대한 확인적 요인분석

표 10. 단일차원별 확인적 요인분석의 표준화계수와 유의수준

단일차원		문항	표준화계수	표준오차	t값	유의도	개념신뢰도	AVE
조직문화	위계문화	1	.724					
		2	.881	.101	12.047	.000	.913	.759
		3	.832	.099	11.693	.000		
조직문화	합의	1	.651					
		2	.825	.137	9.934	.000	.828	.539
		3	.801	.115	9.765	.000		
조직효과성	직무몰입	1	.761					
		2	.699	.097	10.270	.000		
		3	.765	.092	11.287	.000	.873	.501
		4	.720	.094	10.593	.000		
		5	.715	.092	10.528	.000		
	조직몰입	1	.825					
		2	.840	.083	13.156	.000	.870	.664
		3	.678	.083	10.481	.000		
	직무만족	1	.766					
		2	.730	.086	11.278	.000		
		3	.776	.089	12.096	.000	.883	.512
		4	.880	.097	13.935	.000		
		5	.664	.091	10.128	.000		
	조직시민행동	1	.829					
		2	.859	.062	16.336	.000		
3		.913	.065	18.121	.000	.847	.535	
4		.924	.066	18.507	.000			
5		.883	.065	17.092	.000			
6		.852	.066	16.123	.000			
경영성과	고객지향성과	1	.727					
		2	.745	.095	10.862	.000		
		3	.725	.102	10.569	.000	.889	.596
		4	.780	.094	11.378	.000		
		5	.766	.098	11.169	.000		
		6	.752	.099	10.966	.000		
	학습역량성과	1	.739					
		2	.811	.084	12.040	.000		
		3	.730	.087	10.785	.000	.873	.516
		4	.815	.086	12.111	.000		
		5	.787	.082	11.681	.000		
	경영혁신성과	1	.646					
		2	.743	.112	9.363	.000		
		3	.758	.122	9.507	.000	.882	.502
		4	.707	.115	9.009	.000		
5		.730	.113	9.238	.000			

개념 신뢰도란 지표의 내적 일관성을 측정한 것으로(배병렬, 2011), 일반적으로 .7이상의 값을 나타내면 내적 일관성이 높은 것을 의미한다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). 또한, 평균분산추출은 어떠한 잠재개념에 대하여 분산의 크기를 통한 지표의 설명력을 나타내는 것으로, .5이상 값을 보이면 신뢰도가 있는 것으로 판단한다(김계수, 2007; 배병렬, 2011). 따라서 연구를 통해 산출된 개념 신뢰도 값은 위계문화 .913, 합의문화 .828, 직무몰입 .873, 조직몰입 .870, 직무만족 .883, 조직시민행동 .847, 고객지향성과 .889, 학습역량성과 .873, 경영혁신성과 .882 로 신뢰할 만한 것으로 나타났다.

집중타당도는 동일한 개념을 측정하는 다수의 척도가 얼마나 일치하는지의 문제로 다음의 세 가지 방법에 의하여 검증할 수 있다(김계수, 2007; 배병렬, 2011). 첫 번째는 표준화계수치가 .5이상일 경우이고, 두 번째로 평균분산 추출값이 .5이상일 경우이며, 세 번째로 개념 신뢰도가 .7이상일 경우이다. 상기의 임계값을 기준으로 측정모형의 집중타당도를 살펴본 결과, 표준화 계수치는 .646~.924, 평균분산 추출 값은 .501~.759 로 나타나 .5이상으로 나타났고, 개념신뢰도 역시 .847~.913 으로 나타나 .7이상의 임계값을 초과하였다. 따라서 본 측정모형은 집중타당도를 확보한 것으로 나타났다.

다음으로, 각 요인들 간의 판별타당성(discriminant validity)를 확인하기 위하여 각 요인들 간의 상관관계를 분석하였다. <표 11>과 같이 각 요인 간에 산출된 평균분산추출지수(AVE)인 대각선 행렬의 수치가 각 요인의 상관계수의 제곱보다 크기 때문에 요인 간에는 판별타당성(discriminant validity)이 확보(김계수, 2007; Fornell & Larker, 1981) 되었다고 할 수 있다.

또한 아래의 수식을 참고하여 판별타당도 분석을 시행하였다.

표 11. 판별타당도 분석절차

분석절차	판정기준
1. CFA 적합도 지수의 적절성	
2. λ 의 유의성 <ul style="list-style-type: none"> • 비표준화 λ의 C.R. ≥ 1.96, 역항목일 경우 C.R. ≤ -1.96 • 비유의한 λ를 가진 관측변수는 제거, CFA 다시 시작 	
3. 「표준화 $\lambda \geq 0.7$ 」 = 「개별관측변수 신뢰성(= λ^2) ≥ 0.5 」	신뢰성 타당성 기준 동일
4. 표준화 λ 로 각 요인(잠재변수)의 개념신뢰성, AVE 계산 <ul style="list-style-type: none"> • 개념신뢰성 A, 개념신뢰성 $B \geq 0.7$ • AVE A, AVE $B \geq 0.5$ 	신뢰성 인정
5. 요인 A와 B의 상관계수의 제곱(SMC) <ul style="list-style-type: none"> • SMC $<$ AVE A • SMC $<$ AVE B 	타당성 인정

$$\begin{aligned}
 & \text{개념신뢰성} = \frac{\left(\sum_{i=1}^k \text{std.} \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^k \text{std.} \lambda_i \right)^2 + \sum_{i=1}^k (1 - \text{std.} \lambda_i^2)} \\
 & = \frac{[\text{표준화 램다의 합}]^2}{[\text{표준화 램다의 합}]^2 + \sum_{i=1}^k (1 - \text{std.} \lambda_i^2)} \geq 0.7 \\
 & = \frac{\sum_{i=1}^k (\text{std.} \lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^k (\text{std.} \lambda_i^2) + \sum_{i=1}^k (1 - \text{std.} \lambda_i^2)} \\
 & = \frac{[\text{표준화 램다 제곱의 합}]}{[\text{표준화 램다 제곱의 합}] + \sum_{i=1}^k (1 - \text{std.} \lambda_i^2)} \geq 0.5 \\
 & \text{단, } 1 - \text{std.} \lambda_i^2 = \text{Var}(\delta_i) = \text{측정오차의 분산}
 \end{aligned}$$

판별타당도 검증의 결과 판별타당도는 평균분산추출(AVE, Average Variance Extracted)과 개념들 간 상관계수 값을 이용하여 분석할 수 있다. 구성개념들 간의 상관계수의 제곱 값이 평균분산추출량(AVE)을 초과하지 않으면 판별타당성을 지닌다(Fornell and Laker, 1981). 즉 판별타당성 평가의 대상이 되는 각각의 평균분산추출량과 그 둘 간의 상관관계의 제곱을 비교하여 두 평균분산추출량이 모두 상관관계의 제곱보다 크면 그 두 대상 간에는 판별타당성이 있다고 할 수 있다. 분산추출량은 측정오차에 의한 변량의 양과 관계에서 구성개념이 잡아낸 변량의 양을 의미한다. 평균분산추출량은 Fornell and Laker(1981)가 제안한 공식에 의하여 계산하였으며, 평균분산추출량은 일반적으로 0.5이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 받아들인데 이는 항목들의 분산 중 1/2은 construct에 의해 설명될 수 있어야 그 항목들을 수용할 가치가 있다는 것을 의미한다(이학식, 임지훈 2009). 본 연구 측정모형에서 사용된 구성개념간의 평균분산추출량은 <표 12>와 같다. 구성개념들 간의 상관계수의 제곱 값이 AVE(Average Variance Extracted)를 초과하지 않는 것으로 나타났기 때문에 구성개념 간 판별타당성은 확보되었다.

표 12. 요인별 상관관계 분석

	위계문화	합의문화	직무몰입	조직몰입	조직시민	직무만족	고객지향	학습역량	경영혁신
위계문화	a).759								
합의문화	.556**	a).539							
직무몰입	-.115	-.012	a).501						
조직몰입	-.019	.101	.468**	a).664					
조직시민	.326**	.566**	.047	.025	a).535				
직무만족	-.093	-.021	.554**	.615**	-.104	a).512			
고객지향	-.070	.051	.330**	.512**	-.008	.579**	a).596		
학습역량	.007	.086	.431**	.407**	.011	.504**	.610**	a).516	
경영혁신	-.014	.068	.440**	.475**	-.063	.476**	.644**	.635**	a).502

*p<.05, **p<.01 a) 각 요인별 대각선행렬은 분산추출지소(AVE)를 의미함.

다음으로, 각 요인들 간의 판별타당성(discriminant validity)을 확인하기 위하여 각 요인들 간의 상관관계를 분석하였다. <표 12>와 같이 각 요인간의 관계가 나타나고 있으며, 각 요인 간에 산출된 평균분산추출지수(AVE)인 대각선 행렬의 수치가 각 요인의 상관계수의 제곱보다 크기 때문에 요인 간에는 판별타당성(discriminant validity)이 확보(김계수, 2007; Fornell & Larker, 1981)되었다고 할 수 있다.

3. 신뢰도 검증

신뢰도(reliability)란 “동일한 대상을 동일한 검사를 가지고 여러 번 반복 측정해서 어느 정도 동일한 결과를 얻느냐의 문제이다”(강상조, 2006, p. 115). 이 연구에서는 가설검증을 위해 변수측정 시 다중항목측정법을 이용하였으며, 측정항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 제거함으로써 조사도구의 신뢰도를 높이는 동시에, 측정항목들 간의 내적일관성(internal consistency)을 알아보기 위하여 Cronbach's α 계수를 사용하였다. 우선, 외생 잠재변수로 사용된 체육단체의 조직문화의 신뢰도는 .828~.913 로 나타났고 내생잠재변수인 조직효과성 .847 ~ .883 와 경영성과 .873 ~ .889 로 나타났다.

D. 자료 처리

이 연구의 자료처리를 위하여 회수된 질문지들 중 불성실하게 응답된 질문지를 제외한 후, SPSS 18.0 for windows의 프로그램과 AMOS 18.0프로그램을 이용하여 자료 분석을 실시하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 1) 연구대상의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 기술통계분석(descriptive

analysis)을 실시하였다.

2) 조직문화, 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 그리고 경영성과 요인의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 상관관계분석(correlation analysis), 신뢰도 검증을 위하여 문항 간 내적일관성(internal consistency)을 알아보기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다.

3) 조직문화, 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 그리고 경영성과 간의 구조적 관계를 도출하기 위하여 구조방정식모형(structures equation modeling : SEM)분석을 실시하였다.

IV. 결 과

이 연구는 체육단체 조직문화(위계문화, 합의문화)가 조직효과성(직무몰입, 조직 몰입, 직무만족, 조직시민행동) 및 경영성과(고객지향성과, 학습역량성과, 경영혁신성과)에 미치는 영향을 구명하기 위하여 기술통계분석(descriptive analysis), 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis), 상관관계분석(correlation analysis), 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis), 구조방정식모형(structures equation modeling: SEM)분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

A. 연구모형의 적합도

본 연구에서 체육단체 구성원이 인식하는 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 모형을 분석하여 적합도를 알아보기 위해, χ^2 , df, p, SRMR, RMSEA, TLI, CFI 지수를 사용하여 <표 13>과 같은 결과를 얻었다. χ^2 값은 1221.884(df=756, p=.000)로 나타나 일반적인 적합도 지수의 기준치를 충족시키지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 χ^2 값은 표본의 크기와 자료 분포의 정규성에 매우 민감하게 반응하는 검증 자체의 성격이라는 한상린(1998)의 지적에 따라 다른 적합도 지수를 고려하여 평가하였다. 따라서 RMSEA가 최대 수용점인 .08을 초과하지 않았고(홍세희, 2000), 이를 제외한 전체모형이 일반적인 적합도 지수의 기준치를 충족시키는 것으로 나타났다. 따라서 이 연구에서 설정한 연구모형은 자료 분석에 무리가 없는 것으로 판단하였다.

표 13. 연구모형의 적합도 검증결과

χ^2	df	p	RMSEA	RMR	TLI	CFI
1221.884	756	.000	.052	.062	.912	.919

B. 가설검증

가설 1-1에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.370$, t 값은 -2.548 통계적으로 유의하게($p < .05$) 나타나 '위계문화는 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.' 라는 가설은 채택되었다.

가설 1-2에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.333$, t 값은 -2.307 로 통계적으로 유의하게($p < .05$) 나타나 '위계문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 1-3에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $.082$, t 값은 $.898$ 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '위계문화는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 1-4에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.278$, t 값은 -1.671 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '위계문화는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 1-5에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $.238$, t 값은 1.906 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '합의문화는 직무몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 1-6에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $.348$, t 값은 2.732 로 통계적으로 유의하게($p < .01$) 나타나 '합의문화는 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 1-7에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.139$, t 값은 -1.726 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '합의문화는 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 1-8에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 1.091 , t 값은 6.239 로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '합의문화는 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 지지되었다.

가설 2-1에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .328, t값은 6.013로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '직무몰입은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 2-2에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .446, t값은 7.385로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '조직몰입은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-1에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.049$, t값은 $-.861$ 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '직무몰입은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 3-2에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .185, t값은 2.310로 통계적으로 유의하게($p < .05$) 나타나 '직무몰입은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-3에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .189, t값은 2.820로 통계적으로 유의하게($p < .01$) 나타나 '직무몰입은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-4에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .218, t값은 3.199로 통계적으로 유의하게($p < .01$) 나타나 '조직몰입은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-5에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .115, t값은 1.250로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '조직몰입은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 3-6에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .278, t값은 3.468로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '조직몰입은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-7에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .484, t값은 4.558로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '직무만족은 고객지향성과에 유

의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-8에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .510, t값은 3.610로 통계적으로 유의하게($p < .001$) 나타나 '직무만족은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-9에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .233, t값은 2.059로 통계적으로 유의하게($p < .05$) 나타나 '직무만족은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 채택되었다.

가설 3-10에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .012, t값은 .385로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 '조직시민행동은 고객지향성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 3-11에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 .028, t값은 .640로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '조직시민행동은 학습역량성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

가설 3-12에 대한 실증분석 결과, 표준화된 경로계수 값은 $-.043$, t값은 -1.186 로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 '조직시민행동은 경영혁신성과에 유의한 영향을 미칠 것이다'라는 가설은 기각되었다.

표 14. 가설검정결과

가설	경로	경로계수	S.E	t값	p	결과
1-1	위계문화 → 직무몰입	-.370	.145	-2.548	.011	채택
1-2	위계문화 → 조직몰입	-.333	.144	-2.307	.021	채택
1-3	위계문화 → 직무만족	.082	.092	.898	.369	기각
1-4	위계문화 → 조직시민행동	-.278	.166	-1.671	.095	기각
1-5	합의문화 → 직무몰입	.238	.125	1.906	.057	기각
1-6	합의문화 → 조직몰입	.348	.127	2.732	.006	채택
1-7	합의문화 → 직무만족	-.139	.081	-1.726	.084	기각
1-8	합의문화 → 조직시민행동	1.091	.175	6.239	.000	채택
2-1	직무몰입 → 직무만족	.328	.055	6.013	.000	채택
2-2	조직몰입 → 직무만족	.446	.060	7.385	.000	채택
3-1	직무몰입 → 고객지향성	-.049	.057	-.861	.389	기각
3-2	직무몰입 → 학습역량	.185	.080	2.310	.021	채택
3-3	직무몰입 → 경영혁신	.189	.067	2.820	.005	채택
3-4	조직몰입 → 고객지향성	.218	.068	3.199	.001	채택
3-5	조직몰입 → 학습역량	.115	.092	1.250	.211	기각
3-6	조직몰입 → 경영혁신	.278	.080	3.468	.000	채택
3-7	직무만족 → 고객지향성	.484	.106	4.558	.000	채택
3-8	직무만족 → 학습역량	.510	.142	3.601	.000	채택
3-9	직무만족 → 경영혁신	.233	.113	2.059	.039	채택
3-10	조직시민행동 → 고객지향성	.012	.031	.385	.700	기각
3-11	조직시민행동 → 학습역량	.028	.044	.640	.522	기각
3-12	조직시민행동 → 경영혁신	-.043	.036	-1.186	.236	기각

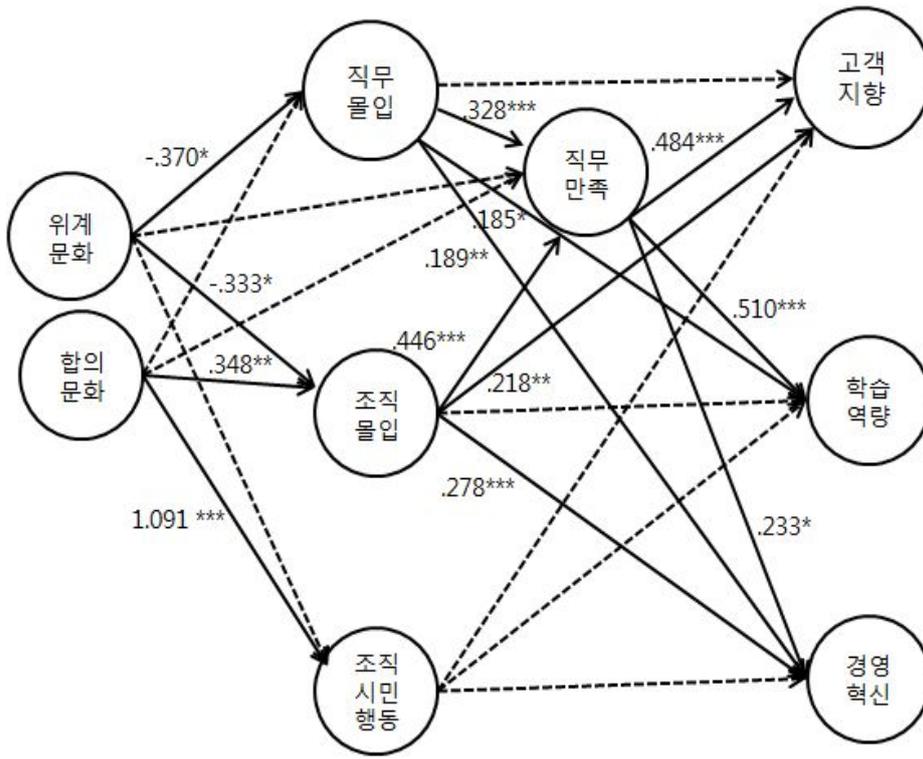


그림 7. 체육단체 조직문화와 조직효과성 및 경영성과의 경로모형

V. 논 의

A. 논의

본 연구는 체육단체의 조직문화가 조직효과성(조직몰입, 직무몰입, 직무만족, 조직시민행동) 및 경영성과에 미치는 영향을 구명하고자 하였다. 이를 위해 가설을 설정하고, 연구방법과 절차에 따라 통계처리 하였으며 이에 따라 결과를 도출하였다. 검증한 결과에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 조직문화가 직무몰입, 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 결과 위계문화는 직무몰입과 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합의문화는 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Quinn과 Kimberly(1984)는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률 및 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적, 관료적 문화인 위계문화는 구성원들에게 소극적인 생활 및 모험기피를 일으키며, 창의성 또한 떨어뜨릴 수 있다고 하였다. 즉 대부분 국민생활체육회와 대한체육회 같은 스포츠단체 구성원은 체육전공 출신으로 이루어져있어 다른 기업과 달리 위계문화를 크게 느낄 수 있다. 또한 비체육전공자들에게는 규칙, 규율, 통제 등을 특징으로 하는 위계문화라는 것에 거부감을 느낄 수 있으며, 이는 곧 구성원들의 동기부여와 열정을 약화시키고 직무에 대한 매력은 감소한다. 뿐만 아니라 통제 강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일 행태가 만연되고 반면에 자발적 노력 의지와 조직에 대한 애착은 약해질 수 있고, 그로 인해 구성원들의 직무몰입에도 부적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 김호정(2004)도 행정직을 대상으로 한 연구에서 위계문화는 조직효과성을 낮춘다고 하였고, 위계문화가 직무만족

과 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 연구들(김근세, 이경호, 2005; 김호정, 2002; 신재흡, 2000; 이석렬, 1997)도 이를 뒷받침 해준다.

또한, 김호정(2002)은 조직문화 중 합의문화, 개발문화, 합리문화가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 김근세, 이경호(2005)는 합의문화와 조직몰입이 유의한 영향관계가 있음을 보고하였으며, 이정주(2006)도 동일한 연구결과를 나타내어 합의문화가 조직몰입에 정(+)적 관계임을 제시 하였다. 더불어 Wilkins & Ouchi(1983)도 조직문화가 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 구연원(2005)은 합의문화가 조직몰입과 직무만족과 정(+)적 영향관계임을 보고 하였다. 특히, 한봉주(2010)는 그 중 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등을 중요시하는 합의문화는 조직에 대한 관심 증대 및 주인의식을 갖게 하며 조직의 일에 대해 적극적인 참여 및 몰입이 나타나게 된다고 하였고, Dension과 Mishra(1995), Dension(1997)은 합의문화에서 조직에 대한 관심 증대 및 중요 특성인 신뢰, 팀워크, 충성, 사기 등은 책임감과 자긍심 향상을 통해 주인의식을 심어주며 이는 결국 조직의 긍정적 믿음과 충성함으로써, 다른 구성원들보다 높은 관심 및 믿음 강화를 통해 조직몰입이 향상된다고 하였다.

또한, 조직문화는 구성원의 몰입과 상호 신뢰, 그리고 가치관들을 공유하여 조직시민행동과 유의한 관계형성을 가능하게 한다(Graham, 1991; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Kimberly & Quinn(1984)는 조직문화를 인식할수록 임파워먼트와 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였고, 국내에서도 이용철, 최수형(2002)은 종합병원 구성원이 친화적 문화를 인식할수록 조직시민정신과 정(+)적 영향관계가 있음을 보고 하여 조직문화와 조직시민행동관계에 대한 가설을 지지하는 것으로 나타났다.

둘째, 직무몰입, 조직몰입과 직무만족의 관계에 관한 연구 결과는 직무몰입과 조직몰입 모두 직무만족과 정(+)적 영향관계를 나타냈다. 즉, 구성원이 조직에 대한 몰입정도가 높을수록, 또한 구성원이 직무에 대한 몰입정도가 높을수록

자신의 직무에 대한 만족도도 높게 나타난 것이다.

이와 관련하여 Williams & Hazer(1986)은 직무만족이 조직몰입의 선행변수라고 하였고, 반대로 Baternan & Strasser(1984)는 조직몰입이 직무만족의 선행변수라고 하였으며, Mathieu(1991)은 조직몰입과 직무만족은 서로 상호영향을 미친다고 하여. 조직몰입, 직무몰입과 직무만족이 유의한 영향관계가 존재함을 유추할 수 있게 하였다. 특히 조직몰입과 직무만족과 관련된 결과를 살펴보면, Baternan & Strasser(1984)는 개인이 직무만족을 해석하는데 조직에 대한 몰입 정도가 기준이 된다고 보고하여, 높은 조직몰입이 높은 직무만족을 유발한다고 하였으며, Vandenberg & Lance(1992)도 조직몰입이 직무만족의 선행변수임을 보고하여 본 연구결과를 지지해 주고 있다.

국내 스포츠와 관련하여 육종술(2002)는 스포츠센터 직원들의 조직몰입이 직무만족과 업무성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 최종진(2001)은 태권도 도장 지도자들의 조직몰입이 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하여 본 연구의 결과를 지지해 주고 있다. 이상과 같은 결과를 통해 직무몰입과 조직몰입이 직무만족에 선행변수임을 확인하였으며, 직무만족을 높여주기 위해 체육단체 구성원의 직무 및 조직몰입을 유발할 수 있는 근무환경의 개선 및 전략개발이 필요한 시기로 무엇보다 해당 조직의 합리적 문화형성이 기초가 되어야 할 것이다.

셋째, 체육단체 구성원의 조직효과성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 결과는 직무몰입은 고객지향성과를 제외한 학습역량성과와 경영혁신성과에서 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입은 학습역량성과를 제외한 고객지향성과와 경영혁신성과에서 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족은 고객지향성과, 학습역량성과, 경영혁신성과에서 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직시민행동에서는 직무만족과 반대로 경영성과(고객지향과, 학습역량성과, 경영혁신성과)모두에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Cote & Latham(2006)은 기업 내 종사원의 신뢰와 몰입이 기업의 무형적인 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 업무에 대한 몰입 정도가 높으면 명성, 금전적 보상 등과 같은 집단의 긍정적인 결과를 달성하려는 욕구가 강하여 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Klein & Mulvey, 1995).

최대현(2008)의 연구에서도 대한체육회와 국민생활체육회 구성원들의 직장 만족과 업무만족이 경영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구의 경우 직무만족을 직장만족과 업무만족이라는 하위 요소로 구분하여 연구를 실시하였고, 특히 직장만족이 업무만족에 대하여 현격히 높게 나타난 것이 주목할 만하다. 연구에서는 대한체육회와 국민생활체육협회의 특성에서 그 이류를 유추한다. 즉 대한체육회의 전국체육대회와 각종국제대회, 국민생활체육회의 생활체육축전 등과 같은 각종 행사와 경기 참여에 따른 국민적 관심과 자긍심 고취 등의 수준에 따라 업무만족이 경영성과에 미치는 영향에 유의한 영향을 미치지 못할 수 있다고 파악한 것이다.

직무만족과 경영성과의 정적 관계는 체육단체에만 국한된 것이 아니다. 이영주(2010)는 미용서비스와 관련한 종업원의 만족도와 그에 따른 고객만족도를 조사하였다. 단순히 경영의 성과를 넘어 경영의 최종 대상자인 고객을 만족시키는 것 역시 직무만족도의 효과라고 볼 수 있기 때문이다. 연구 결과, 종업원의 직무만족도가 높고, 고객지향성이 높을수록 고객이 지각하는 만족도도 높은 것으로 나타났다.

비록 기업이나 단체 혹은 기업이 이윤의 극대화를 추구하는 것이 목적이지만 서비스와 재화의 대상이 소비자, 고객이라는 점에서는 경영성과와 함께 고객의 만족도도 고려할 필요가 있음을 생각할 수 있다. 본 연구에서의 고객지향성과도 이와 비슷한 맥락이라고 할 수 있다. 고객지향성과가 본 연구에서는 직무만족도에 의한 종속변수로 설정되었기 때문이다. 이영주(2010)의 연구 역시 본 연구에서 직무만족도와 고객지향성과 간의 유의한 긍정적인 영향에 관한 결과와 유사하다고 할 수 있다.

윤지환 외(2003)의 연구에서는 서울시내 호텔 직원의 직무만족도와 매출목표지향간의 관계를 연구하였다. 그 결과 직원의 업무만족과 동료 간의 만족이 매출목표지향에 가장 크게 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 이 연구에서 나타난 중요한 특징은 직무만족에 영향을 미치는 요인이 근로자들의 임금과 복지에 대한 만족도보다도 업무 자체에 대한 만족, 동료 간의 만족이 기업의 성과에 더 크게 영향을 미친다는 것이다.

고희준(2005)의 연구에서는 직무환경과 관련한 직무만족도의 의미를 파악할 수 있다. 비록 이 연구의 대상자는 외국인 노동자이지만 노동력이 경영성과에 가장 단적으로 영향을 미치는 제조업체에서의 조사를 한 연구이기에 살펴볼 필요가 있다. 구성원이라는 변수가 주요하게 작용하기 때문이다. 연구 결과 임금은 모든 직무만족 요인들에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 많은 외국인 노동자들이 열악한 환경 속에서도 금전적인 목적으로 국내에 체류하고 있는 것이 현실이기 때문이다. 그러나, 임금에 못지않게 근로환경에 대한 중요성이 크다는 결과에 주목할 필요가 있다. 임금 외에도 숙소시설, 급식시설, 산업재해 처리 과정 등의 근무환경도 중요하게 나타난 것이다. 이에 연구자는 직무자체에 대한 만족도가 전반적인 경영성과에 큰 영향을 미친다고 주장한다. 노동자들로 하여금 자신의 업무나 얼마나 중요한 일인지 지속적으로 각인시키고, 직무에 대한 비전과 목표를 제시해 주는 것이 중요하며, 직무를 원활하게 수행하고 즐길 수 있도록 도와주고 독려하는 것이 중요하다고 말한다.

직무만족도와 경영성과는 조직 구성원의 특성, 조직의 종류와 관계없이 대부분의 연구에서 정적인 관계가 있음이 나타난 것이다. Herzberg는 직무만족과 관련한 이론에서 위생-동기 요인을 들고 있다. 직무에 만족감을 주는 요인과 불만족을 주는 요인을 별개로 존재하는 것이다. 앞서 고희준(2005)의 연구에서 나타난 직무환경(숙소시설, 급식시설, 산업재해 처리과정)은 위생 요인에 해당하는 것으로 이것이 충족되었을 시, 불만족이 사라진다는 것이다. 그러나 위생요인이 충족되었다 하더라도 그것이 곧 만족으로 이어지는 것은 아니라는 것

이 Herzberg이론의 특징이다. 직무자체에서 얻는 내적인 동기가 진정으로 직무 만족도를 높일 수 있는 ‘동기’요인인 것이다. 노동자들로 하여금 자신의 업무의 중요성을 깨닫게 하는 것, 비전과 목표를 제시하는 것이 바로 이 동기 요인에 해당하는 것이라 할 수 있다. 그러므로 직무만족도와 경영성과의 정적 관계는 관련 연구들과 관련하여 그 결과가 입증된 만큼 보다 동기적 측면을 고려하여 직무만족도를 높일 수 있는 방법을 개발하는 것이 필요하다 할 수 있다.

또한 조직시민행동은 공식적인 보상이 제공되지 않는 자발적인 행동을 총칭하는 개념(Organ, 1988)으로 Smith, Organ, Near(1983)는 이러한 조직시민행동이 관리자의 직무를 수월하게 할 뿐 아니라 구성원 자신의 성과와 직무에 성공을 높이는 요인이기 때문에 기업에서는 많은 관심을 기울여야 하는 부분이라고 하였다.

Katz와 Kahn(1978)은 뒤쳐진 동료들 돕느라 자신의 직무에 소홀히 해져 자신의 업무성과가 낮아져 실제 조직시민행동을 보이는 조직 구성원들은 단기적으로 자신의 업무성과 수행에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그러나 장기적으로 보면 이러한 조직시민행동을 보이는 구성원으로 인해 자발적 참여는 물론 조직유효성을 높여 효과적 관리에 도움을 주고 더 나아가 조직의 성과에 크게 기여할 수 있다. Organ(1988)은 조직시민행동을 통해 조직구성원들의 과업수행시 업무능력 향상과 경영자들로 하여금 생산적 활동에 더 많은 노력을 하게 함으로써 조직의 생산성을 높일 수 있다고 하였다.

이와 관련하여 하동현(2012)은 조직시민행동이 높을수록 업무성과가 크게 나타난다고 하였으며, 김연선(2005)은 조직시민행동이 조직성과에 강한 영향을 미친다고 하였으며, 이상호, 이원우(1995)는 집단성과를 내는데 있어 조직시민행동이 선행변수로 존재한다고 하였으며, 하동연, 박은진(2008)은 조직시민행동이 직무성과를 내는데 긍정적인 역할을 한다고 하였다.

이는 경영성과를 높이기 위해 먼저, 조직시민행동의 중요성에 대한 구성원들의 인식을 알려주어야 하며, 이를 토대로 경영성과의 향상에 대한 부분을 인식

시켜주어야 할 것이다.

마지막으로 본 연구와 이를 뒷받침하는 선행연구를 바탕으로 경영성과에 큰 영향을 미치는 직무만족을 높일 수 있는 방안에 대해 논의할 필요가 있다. 직무만족이 높을수록 경영성과 모두가 높다는 것은 다양한 연구를 통해 이미 입증되었다.

먼저, 사회적·행동적 지원관련요인을 들 수 있다. 김승동(2004)의 연구에서는 사회체육지도자들에 대한 사회·행정적 지원과 직무스트레스, 직무만족도를 연구하였다. 그 결과, 상사를 통한 지원, 행정적 지원, 동료들에 의한 사회적 지원 등이 모두 직무환경만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 이 중 동료들의 사회적 지원이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 단순히 물적 지원이 아닌 관계에 의한 지원이 직무를 수행하는데 큰 영향을 미침을 유추할 수 있다. 동료들과의 관계 개선을 위한 사내 동아리와 같은 비공식 조직을 활성화할 수 있는 여건을 마련하거나 관계개선 워크숍 진행을 제안할 수 있다. 비공식조직의 효과성은 박종오(2005)의 연구에서도 입증되었다. 비공식조직에 가입된 구성원이 그렇지 않은 구성원보다 직무만족도 및 근무환경에 대한 만족도에서 높게 나타난 것이다. 이는 비공식조직에 많이 참여하는 공무원들일수록 직무만족도의 수준이 높다는 여형모(2009), 최진현(2009)에서도 동일하게 나타났으며, 이은혜(2008)의 연구에서는 기업 내 비공식조직이 직무특성에 영향을 미쳐 간접적으로 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

더불어 개인적 차원의 지원 또한 필요하다. 결국 조직을 구성하는 것은 구성원 개개인이므로 개개인의 만족도를 높이고 전문성을 향상시킬 때 높은 경영성과를 기대할 수 있다. 개인에 대한 직무의 책임성을 위임하고, 자신이 하고 있는 일에 대한 자긍심을 길러주는 것도 필요하다.

이와 관련하여 민간체육단체와 공공체육단체를 비교 연구한 김정묵(2004)은 공공체육 단체를 봉사조직과 공익조직으로 파악한다. 민간체육단체가 최대의

이윤을 추구하는 것과 달리 어떻게 하면 일반 시민이나 고객에게 양질의 체육 서비스를 유상 및 무상으로 제공하느냐가 공공체육단체의 목적이라는 것이다. 대한체육회와 국민생활체육회는 본 연구에서 조직몰입과 직무몰입의 특성에서 다소 다른 효과를 보이며 차이를 나타냈지만 공공 체육단체라는 점에서는 공통점을 지닌다. 체육단체구성원들의 직무만족도를 향상시키기 위해서는 이와 같은 단체의 공익성을 강조할 필요가 있을 것이라 본다.

이 때 단체에서 체육전공자들을 채용하는 것이 또 하나의 방법이 될 수 있음을 강조한다. 체육 전공자들이 자신이 전공한 분야에서 일하고 있다는 자부심이 더 클 수 있기 때문이다. 실제 최진영(2001)의 연구에서도 공공체육관련 업무의 만족도에서 비전공자들보다 전공자들이 만족도면에서 더 높게 나타났다. 자신이 전공한 내용에 의해 단체의 전문성도 확보할 수 있을 뿐만 아니라 개인적인 만족감도 높일 수 있는 효과를 기대할 수 있는 것이라 사료된다. 또 이용식(1997)의 연구에서도 운동경력이 있는 집단이 운동경력이 없는 집단보다 체육행정조직에 근무할 경우 직무만족이 높아진다는 연구 결과가 나타났다.

VI. 결론 및 제언

A. 결 론

본 연구는 국내 체육 분야 영역 중 엘리트체육과 생활체육 분야의 주요 핵심 단체들의 구성원을 대상으로 관련기관의 경영성과를 파악하기 위해 연구가 수행되었다는 점에 그 의의가 있다. 구체적으로는, 엘리트체육을 주요 업무대상으로 하는 대한체육회 및 각 지방체육회, 그리고, 생활체육육성 주관단체인 국민생활체육회 및 각 지방생활체육회를 중심으로 관련기관의 조직문화가 조직효과는 및 경영성과에 미치는 영향을 분석하여 효율적인 성과를 높이는데 연구의 목적이 있었다.

연구의 조사대상은 대한체육회와 국민생활체육회를 중심으로 중앙과 지방 체육단체의 구성원 229명을 비확률표집방법(non-probability sampling method) 중 유목적적 표집방법(purposeful sampling method)으로 표본을 추출하여 자료분석에 이용하였다. 조사도구는 설문지였으며, 개념신뢰도는 .828 ~ .913로 나타났다. 수집된 자료는 SPSS 18.0 통계프로그램을 이용하여 기술통계분석, 상관관계분석, 탐색적(EFA), 확인적 요인분석(CFA)을, AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 조직문화, 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 그리고 경영성과간의 구조적 관계 분석을 위해 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하여 얻은 결론은 다음과 같다.

첫째, 체육단체 조직문화 가운데 위계문화는 직무몰입, 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 합의문화는 조직몰입과 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 위계적 문화가 형성된 체육단체의 경우, 구성원의 직무몰입과 조직몰입이 낮은 것을 의미한다. 즉, 위계적

문화가 구성원의 몰입에 좋지 않음을 해석할 수 있다. 반면에, 합의적 문화가 형성된 체육단체는 구성원의 조직몰입을 높여주고, 동시에 구성원이 조직을 위한 자발적이고 비보상적으로 조직에 공헌하고자 하는 행동, 즉, 시민행동이 높다는 것을 의미한다.

따라서 행정조직이라는 수직적 위계구조의 특성과 기존의 Top-down 방식의 의사결정문화는 체육단체의 구성원들의 조직에 대한 애착, 신뢰를 저하시킴으로 조직효과에 부정적인 것을 알 수 있다. 따라서 구성원들 간의 조직질서와 관련된 조직문화에서는 업무 및 회사 전반적인 환경에서 합의적 문화가 자리매김할 수 있도록 리더의 가치, 그리고 구성원들 간의 상호의식이 매우 중요함을 시사하며, Top-down과 Bottom-up 조화로운 형성이 고도화된 제도가 내재되어 있는 체육단체에서 일정부분 유지되어야 할 영역과 상호간의 소통 및 진정한 Followership이 필요한 이유이다. 그러기 위해 체육단체 조직의 관리자들은 구성원들에게 협의적 조직 문화정착을 위한 팀 티칭, 세미나, 교육 등을 제공함으로써 경직되고 획일화될 수 있는 행정문화를 상호간의 견해가 쉽게 상하간에 소통되고, 다양성이 존중될 수 있도록 조직개선의 노력이 요구된다.

둘째, 조직효과성과 관련하여 직무몰입과 조직몰입이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입보다는 직무몰입이 직무만족에 더 커다란 영향을 주고 있음을 알 수 있었다. 즉, 체육단체의 구성원은 소속되어 있는 조직자체보다는 각 개인이 수행하고 있는 업무에 몰입할 수 있을 때 만족도가 높아짐을 의미한다. 따라서 조직은 현재 구성원들이 담당하는 업무가 개별적으로 그 구성원의 적성 및 특성에 적합한지 파악해 볼 필요가 있다. 나아가, 직원 채용 및 업무배정 시 일반적인 지원자 및 구성원의 배경을 고려하는 것보다 그 업무에 적합한 재능과 특성을 파악하여 직원채용 및 업무배정을 하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

또한, 조직효과성과 경영성과와의 관계에서는 직무몰입이 학습역량과 경영혁

신에 영향을 미쳤으며, 조직몰입은 고객지향성과 경영혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영성과 측면에서도 직무몰입이 조직몰입보다 높은 영향력을 나타냈으며, 특히 경영혁신과 관련된 성과에서는 직무몰입과 조직몰입이 모두 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 체육단체는 경영혁신을 위해서는 구성원의 직무몰입과 조직몰입을 함께 고취시킬 때 조직 내 경영혁신을 원활하고 성공적으로 달성할 수 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 직무만족은 조직의 경영성과와 관련하여 고객지향성, 학습역량, 경영혁신과 같이 모든 측면에 긍정적인 영향을 미치고 있었으며, 특히 학습역량과 경영혁신이 상대적으로 고객지향성보다 높은 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는 구성원이 자신의 직무에 대해 만족도가 높을 경우, 그 업무에 대한 역량을 강화시키기 위해 스스로 자기개발 및 업무 혁신을 위한 학습에 더 많은 관심과 노력을 기울이는 것을 알 수 있다. 즉, 경영성과를 높게 달성하기 위해 외부의 타의적인 학습이 아닌 자기 주도적 학습을 통한 역량강화 및 경영혁신에 더 높은 주의를 집중함을 의미한다. 따라서 체육단체의 경영성과를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해서는 구성원의 직무를 만족시키는 것이 매우 중요하다는 사실을 재확인할 수 있었다.

학습역량과 경영혁신에서는 부분매개의 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한, 조직몰입과 연관 지어서 직무만족은 학습역량과의 관계에서 완전매개의 역할을 하고 있으며, 고객지향과 경영혁신과의 관계에서는 부분매개의 역할을 통하여 간접효과를 나타내고 있다. 이는 직무만족이 직무몰입과 고객지향성의 관계, 그리고 조직몰입과 학습역량의 관계에서는 핵심적인 역할을 하고 있음을 보여주고 있기 때문에 우수한 경영성과를 달성하기 위해서는 직무만족이라는 주요한 변인을 필수적으로 고려해야한다는 중요한 의미를 시사하고 있다. 따라서 체육단체의 경영성과가 극대화되기 위해서는 구성원들의 직무만족을 강화시킬 수 있는 근무 및 교육환경, 다양한 복지후생 제도, 그리고 조직을 향한 자긍심 등

직무와 조직에 대한 만족과 애착심을 각인시킴으로써 구성원들이 주인의식을 가지고 근무할 때 비로소 기업의 경영성과는 극대화될 수 있을 것으로 생각된다.

B. 제 언

본 연구의 목적은 엘리트체육을 주요업무대상으로 하는 대한체육회 및 지방체육회와 생활체육육성 주관단체인 국민생활체육회 및 지방생활체육회를 중심으로 체육단체의 조직문화가 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 및 경영성과에 미치는 영향을 분석하고 거시적으로 경영성과를 높이는데 그 목적이 있다. 이에 대한 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 실증분석을 위하여 설문조사를 대한체육회 및 지방체육회와 생활체육육성 주관단체인 국민생활체육회 및 지방생활체육회에서 근무하는 종사원 일부만을 대상으로 하여 연구의 일반성 및 대표성에 한계가 있다. 이에 향후 연구에는 전국적으로 연구범위를 확대할 필요가 있다.

둘째, 대한체육회 및 국민생활체육회가 대부분으로 실증연구를 실시하였는데, 향후 연구에는 국민체육진흥공단이나 마사회, 프로단체 등으로 조사인원을 추가로 하여 종사하는 종사원의 차이점을 비교 및 분석할 필요가 있다.

셋째, 실증분석을 위한 설문조사가 한 시점에서의 횡단적 자료로 이루어져 횡단적인 연구가 이루어졌는데, 향후 연구에는 시간의 경과를 둔 종단적 연구가 필요할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- 강상조(2006), 한국체육학회지 이대로좋은가? : 학술논문의 방법론적 가치와 책무. 한국체육학회지, 84, 54-59.
- 강상조, 박재현, 황규자(2008). 연구논문 어떻게 작성할 것인가?. 서울: 도서출판 21세기 교육사.
- 강정대(1995). 현대경영조직론. 서울: 박영사.
- 고희준(2005), 외국인 노동자의 근로조건과 직무만족도가 기업경영성과에 미치는 영향: 경기도 화성시 중소 제조업체를 중심으로. 박사학위논문, 수원대학교 대학원.
- 구연원(2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 미간행 박사학위논문, 용인대학교 대학원.
- 권경득, 임정빈(2003). 지방정부 조직성과의 결정요인에 관한 연구. 한국행정논집, 15(1), 131-153.
- 김경식(2006), 공공스포츠시설의 조직문화와 직무만족 및 조직몰입의 관계. 한국체육학회지, 45(6), 145-155
- 김계수(2007). AMOS 7.0 구조방정식모형 분석. 서울: 한나래.
- 김광근(1997). 한국 관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 경남대학교.
- 김근세, 이경호(2005). 책임행정기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 한국행정학보, 39(3), 179-204.
- 김명형(1992). 리더십스타일, 조직문화, 직무만족의 관계에 관한 연구. 미간행 석사학위논문, 고려대학교.
- 김민수(1991). 지방신문이 지역사회발전에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 동국대학교 행정대학원.
- 김병섭·박광국·조경호. (2000). 조직의 이해와 관리. 서울: 대영문화사.
- 김병창(1992), 조직코미트먼트와 직무인볼트먼트가 조직유효성에 미치는 영향에

- 관한 연구: 철강업의 직종간 차이를 중심으로. 박사학위논문, 세종대 대학원.
- 김봉관, 이강호(2008), 호텔기업의 리더십 및 문화가 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향. 한국마케팅관리학회, 13(1), 1-22
- 김성곤(2006), 호텔식음료 팀장의 리더십이 종사원의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 부산지역 특1급 호텔을 중심으로. 석사학위논문, 영산대 경영대학원.
- 김성덕(2012), 공공 스포츠센터의 지식경영활동 척도개발과 지식경영활동과 조직 신뢰 및 조직시민행동의 관계. 박사학위논문, 한국체육대학교 대학원.
- 김성민(2008), 호텔종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 동국대 대학원,
- 김승동(2004). 생활체육지도자들에 대한 사회. 행정적 지원과 직무스트레스 및 직무 만족의 관계. 미간행 석사학위논문, 조선대학교 대학원.
- 김연선(2005). 호텔의 고성과작업조직과 경영성과의 관계에 관한 연구: 조직시민 행동의 매개역할을 중심으로. 미간행 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 김영중(2010). 체육행정조직의 지식경영이 조직문화 및 조직몰입과 경영성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 수원대학교 대학원.
- 김영준(2000). 스포츠조직의 조직문화와 조직유효성의 관계. 박사학위논문, 경기대학교 대학원
- 김원형(1995). 조직몰입의 세 성분 모형의 개념화. 한국심리학회지, 8(1), 51-74.
- 김정목(2004). 체육단체구성원의 전공형태와 조직역량과의 관계. 박사학위논문, 국민대학교.
- 김정아(1997), 임상 간호사들의 병원 보상제도에 대한 태도 연구. 이화여자대학교간호학연구소, 간호과학 9.1, 15-35.
- 김정하(1999). 스포츠 행정조직의 권력유형과 조직 효과성의 관계. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- 김정한(2004), 조직자본과 조직효과성의 관계에 관한 연구:경기도내 기초자치단체를

- 중심으로. 박사학위논문, 숭실대 대학원.
- 김태영(2009). 체육행정조직 구성원의 직무분석 및 조직특성 분석. 박사학위논문, 한국체육대학교 대학원.
- 김태희(2008). 기업문화 관리를 통한 스포츠 공기업의 조직유효성 향상 모형 시뮬레이션. 박사학위논문, 성균관대 대학원.
- 김학돈, 2006년, 조직문화유형 분류에 관한 비판적 연구. 극동정보대학논문집, 13, 133.
- 김현철(2008). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 보병대대를 중심으로. 미간행 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학회보, 36(4), 87-105.
- 김호정(2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 한국행정학회보, 38(3), 63.
- 김희성(2005). NTO 마케팅 활동이 여행사 경영성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 노동연(2005), 스포츠센터 조직의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향, 한국체육학회지, 44(2).417-427
- 도운섭(1999). 행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구. 한국행정논집, 11(2), 287-302.
- 도운섭(2004). 조직문화와 조직효과성의 관계에 대한 연구경향 분석: 행정학 분야를 중심으로. 행정논총, 43(3), 75-95.
- 문화체육관광부(2011). 2011 체육백서. 체육과학연구원.
- 문형구, 김경석(2006). 조직시민행동(OCB)연구에 대한 비판적 고찰 : 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 민진(2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 한국행정학회보, 37(2), 83-104.
- 민진(2004). 조직관리론. 서울: 대영문화사.
- 박노운(1997). 조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구. 경영학연구, 26(2),

- 박봉숙(2010). 군조직의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향 연구. 미간행 석사학위 논문, 대전대학교 법무행정대학원.
- 박영만(2010), 시큐리티 관리자의 리더십유형이 조직문화, 응집력 및 조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문, 경기대 대학원
- 박우순(1996). 공공조직의 위기관리능력 : 제약요인과 극복방안. 동아대학교 대학원 논문집, 21, 141-164.
- 박종오(2005), 조직내 비공식 조직이 직무만족에 미치는 영향. 석사학위논문, 목포대 경영행정대학원.
- 박중훈(1999), 결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구. 서울: 한국행정연구원.
- 박효찬(2005). 스포츠조직의 개인특성과 조직특성 및 조직시민행동의 관계. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 박천오(2009), 한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증 연구. 행정논업, 서울대학교 한국행정연구소, 47(2), 121-148
- 배병렬(2011). Amos 19 구조방정식 모델링: 원리와 실제. 서울: 청람.
- 백종철(2008), 대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구:조직 내 커뮤니케이션 만족을 조절변수로. 박사학위논문, 위덕대학교 대학원.
- 서성무, 이지우(1999), 경영학원론. 서울: 형설출판사.
- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구. 박사학위논문, 서울대학교.
- 송지준(2009). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법. 경기: 21세기사.
- 신승균(2009), 한국경찰공무원의 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 박사학위논문, 동의대 대학원,
- 신유근(1984). 한국 기업의 특성과 과제. 서울: 서울대학교 출판부.
- 신유근(1985). 조직행동론. 서울: 다산출판사.

- 신유근(1991). 조직론. 서울: 다산출판사.
- 신유근(1996). 현대경영학:원론적 접근. 서울:다산출판사.
- 신유근(1997). 인간존중의 경영: 조직행위론적 접근. 서울: 다산출판사.
- 신재흡(2000). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직문화 및 학교 조직효과성 간의 관계연구. 미간행 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 안상희(2004). 장애인복지관 직원들이 인지하고 있는 조직문화유형에 관한 연구 : 서울지역 장애인복지관을 중심으로. 석사학위논문, 가톨릭대학교 사회복지대학원
- 양창식, 김정국(2004), 카지노업체 종사원의 직무만족 요인에 관한 연구 : 제주지역 호텔카지노업체를 중심으로. 대한관광경영학회, 관광연구, 19(1).
- 여형모(2009). 비공식조직이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 지방교육행
- 오부환(2009). 한국 체육진흥을 위한 정책과 행정조직에 관한 연구. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 오준환(2004). 지식경영 :유비쿼터스시대의 지식자산 관리 및 활용. 서울: 건국대학교 출판부.
- 유병조.(1982). 직무만족과 직무수행에 관한 연구. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 유용상(2003), 프로구단의 품질경영이 직무만족, 고객지향성, 경영성과에 미치는 영향. 한국체육학회, 42(6),577-589
- 유진국(1991). 우리나라 기업의 경쟁요인 및 경쟁전략이 사업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 박사학위논문, 홍익대학교 대학원.
- 육종술(2002), 스포츠센터 조직구성원의 조직몰입에 대한 원인 및 결과변수의 실증 분석. 한국사회체육학회지, 18(상권), 331-341
- 윤지환, 박영기, 김정만(2003). 호텔 영업부서 직원의 직무만족과 매출 목표지향간의 관계. 관광학 연구.
- 이경철(2010), 사회복지사의 직무태도 및 행동 관련 변수 간의 인과모형 연구. 박사학위논문, 광주대 사회복지전문대학원,

- 이동준, 이옥란, 이홍구(2009). 여가스포츠시설의 조직문화와 직무만족 및 조직몰입의 관계. 한국여가레크리에이션학회지, 33(3), 175-184.
- 이상호, 이원우(1995). 변혁적리더십의 동기부여효과: 셀프에커시이론을 중심으로. 인사관리 연구, 19, 33-57.
- 이상호(2001). 체육행정·경영의 이론과 실제, 서울: 도서출판 금광.
- 이석렬(1997). 한국조직문화, 교장의 수업지도성·교사의 전문적 수용권의 관계. 미간행 박사학위논문, 충남대학교 대학원.
- 이승열(2001). 직장인의 스포츠 활동 참여가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이양수(1990). 한국행정문화의 바람직한 변화방향. 한국행정학보, 24(1).
- 이영선(2004). 개인의 성격유형과 직무부합도가 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원.
- 이영주(2010). 종업원의 직무만족과 고객지향성이 고객의 서비스품질 지각과 만족도에 미치는 영향. 박사학위논문, 동양대학교.
- 이용식(1997). 체육행정 조직구성원의 직무스트레스가 조직 유효성에 미치는 영향. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 이용철, 최수형(2002). 병원 조직문화 및 조직몰입과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구. 병원경영학회지, 7(2), 1-23.
- 이원형(1989). 관광호텔 종사원의 직무만족요인과 그 수준에 관한 연구 : 대구지역 호텔을 중심으로. 석사학위논문, 영남대학교 경영대학원.
- 이은혜(2008). 기업 내 비공식조직이 직무만족에 미치는 영향 연구. 석사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 이재은(2006). 지식경영실천유형과 경영성과와의 관계에 관한 연구. 박사학위논문, 서강대학교 대학원.
- 이재한(2012). 외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성, 조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 세종대학교 대학원.

- 이정주(2006). 지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례. 한국지방정부학회, 9(4), 71-93.
- 이정훈, 한정훈, 조민행(2006), 공공체육단체 경영평가제도의 유효성 요인 척도 개발. 한국체육학회지, 45(6), 419-427
- 이종길(2005). 완전 주 40시간 근무제 실시에 따른 여가시간 및 여가활동 패턴의 변화가 여가만족, 직무만족, 생활만족의 변화에 미치는 영향. 체육학술진흥연구, 국민체육진흥공단.
- 이종두(1997). 조직문화와 직무만족의 관계성에 관한 연구. 산업과 경영, 10(1), 321-343.
- 이준호(2003), 우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미치는 영향. 한국인사관리학회, 인사관리연구, 27(4), 25-57.
- 이학식, 임지훈(2009), SPSS 16.0 매뉴얼. 파주: 법문사.
- 이학식, 임지훈(2009), 구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0. 파주: 법문사.
- 이학중(1989). 조직개발론:이론, 기법, 사례연구. 법문사.
- 장경로(2003). 스포츠 조직의 정규직 직원과 비정규직 직원의 조직몰입도와 조직시민행동의 비교. 체육과학연구, 66-77.
- 장인호(2011), 남성복 회사의 개인-업무환경 적합성이 조직 매력성, 직무스트레스 및 직무태도에 미치는 영향. 석사학위논문, 중앙대 예술대학원.
- 장호익(2002), 직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 박사학위논문, 부산대 대학원
- 정수진(1998). 조직행동론. 서울: 삼우사.
- 정용민(1998). 체육교사의 직무만족이 친사회적 행동에 미치는 영향. 한국체육학회지, 37(1)
- 정우일(2005). 공공조직론. 서울: 박영사.
- 조덕찬(1994), 조직몰입의 결정요인과 결과 변수와의 관계에 관한 연구: 부산시소재 금융기관을 중심으로. 박사학위논문, 부산대 행정대학원.
- 주성범(2005). 방송사 구성원의 전문직 경향, 직무특성, 공정성 인식이 직무몰입, 조직몰입 및 보상제도 인식에 미치는 영향 연구. 석사학위논문, 고려대학

교 대학원.

- 조영창(1988). 지각된 직무특성이 작업자의 직무만족에 미치는 영향. 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 조홍식(2002). 중등체육교사의 교직생활 관심사 분석. 박사학위논문, 단국대 대학원.
- 주영환(1998). 전문화컨셉에 따른 스키리조트의 시장세분화 전략에 관한 연구. 박사학위논문, 한양대 대학원.
- 최구룡(1996). 직무만족·조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 최대현(2008). 체육단체의 지식경영활동과 조직문화, 직무만족, 경영성과의 관계. 박사학위논문, 충남대학교.
- 최종진(2001). 태권도 지도자의 조직몰입과 조직효과성에 대한 연구. 한국사회체육학회지, 16(하권), 1025-1037
- 최진영(2001). 체육행정조직구성원의 전공별 구분에 따른 전문성에 관한 연구. 미간행 석사학위논문, 국민대학교 대학원.
- 최진현(2009). 비공식조직의 참여도가 직무만족에 미치는 영향 연구 : 삼척시 지방행정공무원을 중심으로. 미간행 석사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 최형원(2010). 체육행정조직의 직무환경과 조직문화, 임파워먼트 및 조직 헌신도의 관계. 미간행 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- 하동연, 박은진(2008). 호텔 식음료부문 상사의 리더십이 종사자의 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 관광경영, 22(4), 189-207.
- 하동현(2011). 직무착근도가 조직시민행동과 업무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 하동현(2012). 패밀리 레스토랑에서 브랜드개성이 자아일치성과 브랜드애착에 미치는 영향. 동아시아식생활학회지, 22(1)
- 한봉주(2010). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 미간행 박사학위논문, 서울산업대학교 IT정책전문대학원.
- 한상린(1998). 산업재 공급자와 조직구매자간의 관계 요인에 관한 연구. 마케팅 연구, 13(1)

허문구(1992). 전략기업군 내 기업의 성과차이와 그 원인. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.

홍세희(2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지, 19(1)

Allen, J. J., & Meyer J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allen, N.J., Meyer, J.P. & Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 538-551

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-5.

Arora, R. (2002). Implementing KM A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 240-249.

Bateman, T.S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management journal*, 26(4) 587-595.

Bateman, T. S., & Strasser, S. A. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.

Beladona, A. A. (1980). Making Job Satisfaction a Reality for nurse. *Supervisor Nurse*, 11(5), 39-40.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt,

- W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98).
- Bontis, N.(1998). Intellectual capital:an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36(2). 63–76.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98).
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52–69.
- C. Handy(1978), *Gods of Management(London: Souvenir Press)*, pp. 25–41.
- Cohen, W. and Levinthal, D.(1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 123–152.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human*
- Cote, J., Latham, C. K. (2006). Trust and commitment: Intangible drivers of Interorganizational performance. *Advances in Management Accounting*, 15, 293–325.
- Daniel Katz(1964).The motivational basis of organizational behavior. Vol. 9, Issue 2. page 131–146. *Systems Research & Behavioral Science*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

- Dension, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D. R.(1997). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Ann Arbor, MI: Aviat Inc.
- E. B. Tylor , Primitive Culture, New York: Harper & Row. 1871
- Edvinsson, L. and Malone, M.(1996). Intellectual Capital. Harpercollins, New York.
- Ford, J.D. and Schelleberg, D.A.(1982). Conceptual Issues of Linkage in The Assessment of Organizational Performance, Academy of
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39–50.
- G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights and organizational Culture: An Exchange
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
- Greenberg & Baron(2000). Behavior in Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
- Handy, C. (1978). God of management. Sovenir Press.
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*(5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
- Herzberg, F.(1976). The managerial choice. Homewood, 111.: Dow Jones–Irwin.
- Hofstede(1980). Culture's Consequences: International Differences in Work–Related Values. Sage Publications. Beverly Hills, Calif.
- Horenczyk & Tatar(2002). Education in a plural society or multicultural

- education? The views of Israeli Arab and Jewish school counselors. *Journal of Peace Education*, 1, 191–204.
- Jurgenson, C. E.(1978) "Job preferences: What Makes a Job Good or Bad?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 3, pp. 267–276.
- Kaiser. H.(1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika* 39: 31–36, 1974.
- Kanungo, R., (1982). Measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349
- Kaplan, R. and Norton, D.(1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January–February. 71–73.
- Katz, D.,(1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Science*,(9) ; 131–146
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley and Sons.
- Kimberly, J. R. & Quinn, R. E.(1984) *Corporate reorganizations; Organizational change*. R. D. Irwin(Homewood,IL).
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Tom investigation of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 61(1), 44–53.
- Locke E. A.(1976). The Nature and Cause of job Satisfaction in *Handbook of Industrial Organization*. Chicago: Land McNally.
- Lodahl, T.M. & Keiner M.,(1965). The definition and measurement of job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24
Management Review, 7(1), pp.49–58.
- Louis, M. R.(1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers

- Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*. Vol.25.
- Lundberg (1984) "Strategies for Organizational Transitioning." In *Managing Organizational Transitions*. Eds. J.R. Kimberly and R.E. Quinn. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of sales persons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, 50, 123–150.
- M. F. Kets de Vries & D. Miller, "Personality, Culture and Organization," *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 2(1986), pp. 266–279.
- Manghrabi, A.S.(1999)Assessing the effects of job satisfaction on managers. *Int. J. Value-Based Manage.* Vol. 12. No. 1. pp. 1–12.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.(1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*,
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G.(2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*. 41(8), 771–781
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level non-recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607–618.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective.

Academy of Management Journal, 76(6), 910–915.

- Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steer, R.M. (1982). Employee–Organization Linkages : *The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover*, New York, Academic Press.
- Norusis, M.J. (1990). SPSS Base System User's Guide . Chicago, Illinois: SPSS
- Nowday, R. T., Poter. L. W. & Steers, R. M. 1982. Employee–Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York : Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. MA: Lexington books.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1990). Cognitive Versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ. (1998). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ouchi, W, G.(1980). Markets, Bureaucracies, and Clan. *Administrative Science Quarterly*, pp. 129–141, p. 195.
- Ouchi, W, G., 1981, Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge, New York, AvenPerspective," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(Sept1983), pp. 454–467.
- Pettigrew, A, M.(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quterly Vol.24*
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., &Hui, C.(1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee

- performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 11): 1–40. Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176.
- Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59: 603–609.
- Porter, W. & Steers, R. M., 1979, The Measurement of Organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 226
- Quinn(eds.), *New Futures: The Challenges of Managing Corporate Transitions*, Homewood(Illinois:Dow Jones–Irwin, 1984), pp. 60–82
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perspective: Guidelines for managerial practice. In Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (eds.). *Research in Organizational Changes and Development*, 5, JAI Press. 295–313.
- Quinn, R.E., & McGrath, M.R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspectives. In Frost, P.J., et al.(Eds.), *Organizational culture*, Beverly Hills, CAL.:Sage.
- Rabinowitz, S. & Hall, D. T.(1977). Organization research on job involvement, *Psychological Bulletin*, 84(2), 284
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: The srtucture of organization*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice–Hall.

- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management Review*, 23(3), 393-386.
- Saleh, S.D., Hosek, J.(1976). Job involovment : conceps and measurement. *Academy of mnagement Jouranal*, 213-215
- Schein, E. H.(1985). *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. New, York, Jossey-Bass Publishers.
- Schien, E. H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- Schnake, M.(1991). *Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda*. 44 (7), 735-759.
- Schwarz, H. & Davis, S. M.,1981"Matching Corporate Culture and Business Strategy",*organizational Dynamics*, Summer, pp1036-1056.
- Shouksmith, G(1994) Variables related to organizational commitment in health professionals. *Psychological Reports*, 4, 707-711.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L.(1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative ScienceQuarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In: P. J. Frost et

- al (eds.), *Organizational Culture*, Newburk Park, California: Sage.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Steers, R.M.(1984). Introduction to organizational behavior. Glenview, IL: Scott and Foresman Company.
- Steers R.M.(1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly* 22: 46–56
- Sveiby, K.(1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Assets*, San Fransisco. CA: Berrett–Koehler.
- Teece, D.(2000). Strategis for Managing Knowledge Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, *Long Range Planning*. 33. 35–54.
- Van Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organization Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37, 765–802.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153–167.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view." *Academy of Management Review*, 7: 418–428.
- Wiig, K. M.(1997). Integrating intellectual Capital and Knowledge Management, *Long Range Planing*. 30(3). 399–405
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equations methods. *Journal of Psychology*, 71, 219–231.
- Wilkind, A.L., & Ouchi, W.G.(1983). *Efficient Cultures: Exploring the*

Relationship between Culture and Organizational Performance,
Administrative Science Quarterly. Vol.28

Yoder, Richard. A.(1985). "Determinants of Job Satisfaction in a Developing
Country. Bureaucracy." the 46th National Conference of the
Americal Society for Public Administration Proceeding.

본 설문지는 체육단체의 조직문화가 조직효과성 및 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 설문지입니다

본 연구는 무기명으로 학술연구로만 사용됩니다. 옳고 틀린 답이 없으니
귀하의 솔직한 생각을 성의껏 빠짐없이 기입해 주시기 바랍니다.
바쁘신 중에도 시간을 할애해 주셔서 대단히 감사합니다.

조선대학교 대학원 체육학과

지도교수 : 김 철 주

연구자 : 강 대 승

전 화 : 010-2331-8964

메 일 : dskang@chosun.ac.kr

자료분석을 위한 기초설문지

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령대는?
 - ① 30세 이하 ② 31세 이상~35세 이하
 - ③ 36세 이상~40세이하 ④ 41세 이상~45세 이하
 - ⑤ 46세 이상
3. 귀하의 학력은?
 - ① 고졸이하 ② 대졸(전문대 포함)
 - ③ 대졸(석사) ④ 대학원(박사과정 이상)
4. 귀하는 과거 운동선수였거나 체육계열학과 전공자 출신이십니까?
 - ① 예 ② 아니오
5. 귀하의 현 직장 근무경력은?
 - ① 5년 이하 ② 5~10년 ③ 10~15년
 - ④ 15~20년 ⑤ 21년 이상
6. 귀하의 현 직종은?
 - ① 행정직 ② 실기지도자
- 6-1. 귀하의 현 직급은?
 - ① 사원 ② 팀장 · 과장 · 차장
 - ③ 부장 ④ 부장이상
7. 귀하의 현 부서에서 근무 기간은?
 - ① 1년 이하 ② 2년 이하 ③ 3년 이하
 - ④ 4년 이하 ⑤ 5년 이상
8. 귀하는 어느 조직 소속입니까?
 - ① 대한체육회(시·도체육회) ② 국민생활체육회(시·도생활체육회)

다음은 조직문화에 관한 질문입니다.

귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리조직은 안전성과 일관성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리조직은 문서, 책임, 정보, 안전관리를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리조직은 임무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리조직은 엄격한 결재과정을 통해 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리조직은 친화와 참여를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리조직은 구성원 개인의 발전을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리조직은 조직의 사기와 응집력을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다	①	②	③	④	⑤

다음은 조직 몰입과 직무몰입에 관한 질문입니다.

귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내게 발생하는 모든 중요한 일들에는 현재 내가 하고 있는 업무가 관련 되어있다.	①	②	③	④	⑤
2. 내게 있어 내 업무는 내 자신의 작은 한 부분일 뿐이다.	①	②	③	④	⑤
3. 개인적으로 나는 내 업무에 매우 많이 몰입되어 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 대부분의 흥미나 관심사는 내 업무와 관련된 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 내 업무와 깨기 힘들만큼 강하게 연결되어 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 일반적으로 나는 나의 업무와 분리되어 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 대부분의 개인적 목표는 업무와 관련된 것이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내 업무가 내 존재의 중심이라고 여긴다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 대부분의 시간을 나의 업무에 몰두하기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 이 직장에서 일하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11. 하는 일이 비슷하다면 다른 직장에서 일하는 편이 낫다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 이 직장에서 계속 일하기 위해 어떤 직무가 주어 지더라도 그것을 성실히 수행할 것이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 직장의 문제가 바로 나의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 직장에서는 내가 최선을 다해 직무를 수행할 수 있도록 나를 격려하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 종종 사원에 대한 우리 직장의 정책이 마음에 들지 않을 때가 많다.	①	②	③	④	⑤
16. 내 가치관과 직장의 가치관이 매우 비슷하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17. 직장에 입사할 당시를 생각해보면 다른 직장이 아닌 이 직장을 선택한 것이 정말 잘한 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
18. 나에게 있어 이 직장은 일하는 데 가장 적합한 곳이다.	①	②	③	④	⑤
19. 나는 이 직장의 장래에 대하여 진심으로 걱정한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 직무만족에 관한 질문입니다.

귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 체크(V)하여 주십시오.

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 오래 근무 할수록 이 직장에 대한 애착이 강해지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 이 직장의 직원이 된 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 직장은 능력을 충분히 발휘할 수 있는 기회를 부여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 직장은 본인이 노력만 하면 충분히 인정받을 수 있는 곳이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 직장은 직원들에 대해 지속적인 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 근무에 대한 안정성을 보장받고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 가족이나 친지들은 우리 직장에 근무하는 것에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 내가 현재 맡고 있는 업무는 적성에 잘 맞는다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 업무를 수행하면서 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 업무는 재미있고 흥미 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 업무를 수행하며 즐거움과 보람을 맞본다.	①	②	③	④	⑤
12. 내가 맡고 있는 업무를 통해서 능력을 충분히 발휘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 우리 직장에 있어서 중요한 일부이다.	①	②	③	④	⑤

계속해서 조직시민행동에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 V 표시해 주시기 바랍니다.

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 직무상 관련이 없는 모임도 참석한다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 새로운 항공정보나 개선에 대한 아이디어를 폭넓게 타 부서 사람들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 우리조직의 업무와 서비스에 대해 늘 알려고 하며 다른 사람에게 알려준다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 일하면서도 개인적 용모를 매력적으로 적절하게 유지한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 우리조직에 도움이 되는 외부 집단에 관여하고 있다	①	②	③	④	⑤
6) 나는 조직에서 옳고 그름을 평가하기 위한 전문적 판단을 제공 한다.	①	②	③	④	⑤
7) 나는 관리자가 최신의 지식과 능력을 갖추도록 격려 한다	①	②	③	④	⑤

다음은 경영성과에 대한 문항으로 귀사의 외부 고객이나 경쟁기관 또는 직장 내부에 대한 질문입니다. 직장 전체적으로 고려하여 해당란에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 고객은 우리 직장이 제공하는 서비스에 대해 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 직장은 고객의 문제를 해결하는 데 걸리는 시간을 크게 단축시키고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객은 우리 직장의 행정력과 서비스를 지속적으로 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
4. 고객은 다른 경쟁(기관)사보다 우리 직장에 대해 우호적이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 직장은 스스로 고객 지향적이라고 자부하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 직장 대부분의 직원들은 고객의 주요 요구사항과 특성을 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리는 고객이 직장과의 지속적인 우호관계를 유지할 것으로 확신하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 직장은 고객을 만족시키기 위해 지속적으로 노력함으로써 고객의 요구와 필요에 부응하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 직장은 부가가치가 높은 서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 직장은 고객이 원하는 것을 차별적으로 제공함으로써 경쟁자 보다 더 높은 수익을 얻고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 직장 직원들의 역량은 최상의 수준에 도달해 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 직장 직원들의 학습능력은 최상의 수준에 도달해 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 직장 구성원들은 공동의 과제(팀 업무)수행을 위해 상호 협력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 직장 직원들의 지식은 최상의 수준에 도달해 있다.	①	②	③	④	⑤

문항 내용	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
15. 직장 내 다양한 집단 간 관계가 유지되고 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 직장은 지속적으로 새로운 아이디어를 개발하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 직원들이 필요하다고 느끼는 경우, 직장은 언제나 우리들로 하여금 기술습득과 교육을 받을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 우리 직장 구성원들은 창의적이며 우수하다는 평가를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리 직장 직원들은 다른 경쟁사 직원들 보다 우수하다고 널리 인정받고 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리 직장 직원들의 만족도는 높다.	①	②	③	④	⑤
21. 우리 직장 직원들은 최선을 다해 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
22. 우리 직장 직원들의 기술수준은 최상의 수준에 도달해 있다.	①	②	③	④	⑤
23. 고객들과 함께 함으로써 우리 직장의 미래는 밝다.	①	②	③	④	⑤
24. 우리 직장은 다른 직장과의 비교할 때 업무가 효율적으로 수행된다.	①	②	③	④	⑤
25. 우리 직장은 지속적으로 비용을 절감하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26. 우리 직장은 지난 수년간 단위업무수행에 걸리는 시간이 단축되고 있다.	①	②	③	④	⑤
27. 우리 직장은 다른 경쟁사에 비해 많은 아이디어와 정책을 개발하고 있다.	①	②	③	④	⑤
28. 우리 직장은 스스로 능률적이라고 자부하고 있다.	①	②	③	④	⑤
29. 우리 직장은 정보시스템으로부터 관련 자료를 쉽게 얻을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
30. 우리 직장의 체계와 과정은 혁신을 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤