

# 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 LOC의 조절효과검증

최충식\*·김정원\*\*\*·안종태\*\*

\* 강원대학교 경영대학 박사과정

\*\* 강원대학교 경영대학 교수

## Moderating Effect of LOC on the Relationships between Transformational & Transactional Leadership and Organizational Citizenship Behavior.

Chungsik Choi\*·Jung-Won Kim\*\*\*·Jong-Tae Ahn \*\*

\*, \*\* Department of Business Administration, Kangwon National University

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, OCB, LOC

### Abstract

The Purpose of this study was to investigate the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior(OCB), and the relationship between transactional leadership and organizational citizenship behavior as well as to test the moderating effects of the Locus of Control(LOC) as the personal characteristics variable. The sample for this study consisted of 356 administrative employees from 18 universities located in Chung-Nam Province. Cronbach's alpha factor analysis, multiple regression analysis and hierarchical multiple regression were used for the statistical methods. The practical implications of the findings and suggestions for future research were discussed.

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

지식정보화 사회에 들어서면서 많은 조직들이 급격히 이루어지고 있는 조직 환경변화에 적합한 전략을 탐색하려는 움직임과 관련하여 새로운 패러다임으로의 변화를 요구받게 되었다. 우리나라의 대학조직 역시 이제는 새로운 변화를 모색할 시기가 되었고 보여진다. 최근 우리나라는 출산율하락으로 인한 고교졸업생 수의 감소와 함께, 사이버 대학의 출현 및 교육개방화로 인한 외국교육기관의 국내진출의

시작 등으로 인해 대학 간의 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 격심한 경쟁 속에서 살아남기 위해 대학경영자들은 대학의 장기적이고 지속적인 경쟁우위의 원천으로서의 인적자원의 중요성을 인식하기에 이르렀다.

국민의 교육에 대한 관심과 지식이 그 어느 때보다 커짐에 따라 양질의 교육서비스에 대한 사회적 요구가 확대되고 있으며, 이에 부응하지 못하는 대학은 그 생존여부마저도 불투명하게 되었다. 이제 교육서비스의 일선에 서있는 대학 행정조직도 교육서비스의 품질을 높이기 위해 이러한 환경변화에 적극 대응해야만 하게 된 것이다. 따라서 대학 행정조직의 관리자들과 대학행정직원들의 보다 적극적이고 창의적

† 교신저자 jwkim25@kangwon.ac.kr

인 업무수행과 함께 공적 업무수행을 뛰어넘어 타인을 배려하고 지원할 수 있는 역할 외적인 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)을 이끌어냄으로써 대학 교육행정서비스의 품질과 생산성을 향상시켜 나가야할 것이다.

한편, 최근 연구들은 조직시민행동이 상사의 리더십과 관련이 있다는 연구결과를 보고하고 있다(Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Deluga, 1994). 더욱이, 임창희(2005)는 최근 리더십 연구는 부하의 특성에 더 큰 주안점이 주어지고 있으며, 앞으로도 리더십 연구 분야에서 부하의 개인특성은 보다 많은 연구가 진행되어야 할 매우 중요한 변수라고 하였다. 김명숙과 박영배(1999)도 직무의 다양한 특성들과 적합-부적합 관계를 형성하면서 조직구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있는 변수로서 개인의 성격특성이 있으며 이는 개인의 태도에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 직무특성들과 유기적으로 결합하면서 직무 또는 조직에 대한 태도의 좋고 나쁨과 그 정도를 결정하는 중요한 조절적 역할을 할 것이라고 하였다. 따라서 대학직원의 조직시민행동을 증진시키려 대학조직의 관리자들이 리더십을 발휘하려면 부하의 성격적 특성을 고려할 필요가 있다.

그러나 성격특성의 이와 같은 조절효과는 연구자의 특정한 상황에서만 나타나기 때문에 여러 선행연구들은 이러한 조절효과가 일관성 있게 나타나기를 기대하기보다는 조절효과가 나타나는 조건을 구분해내는 연구노력이 필요하다고 주장한다(White, 1978; Caldwell and O'Reilly, 1982). 따라서 다양한 조직을 대상으로 어떠한 개인특성이 리더십과 조직시민행동 사이에서 조절적 효과를 나타내는 지를 규명할 필요가 있다. 본 연구의 목적은 대학의 행정직원을 대상으로 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동과의 이론적 관련성을 실증적으로 확인하고, 이들 변수사이에서 개인의 성격특성이 상황변수로서 어떠한 조절효과가 있는지를 분석함으로써 변혁적/거래적 리더십 이론의 실제적 적용가능성을 검증하려는 데 있다. 나아가 이러한 연구결과를 바탕으로 우리 대학조직에 필요한 리더십 이론을 도출하여 대학직원에 대한 효율적 관리에 적용함으로써 대학행정서비스의 품질을 강화할 수 있는 관리적 시사점을 모색코자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 변혁적 리더십과 조직시민행동

변혁적 리더십은 부하에게 비전을 제시하고 그 비전을 달성할 수 있도록 자신감을 고취시키며 과거와 단절된 획기적인 변화를 주도할 수 있는 리더라고 정의할 수 있다. 이러한 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등의 하위요소들로 구성된다(Bass, 1985). Mackenzie, Podsakoff & Fetter (1991)는 변혁적 리더십과 조직시민행동과의 관계를 연구하면서 변혁적 리더십의 각 행동요소들이 조직시민행동의 각 구성요소들과 높은 상관관계가 있음을 밝혔다. 또한, Koh, Steers & Berborg(1995)는 Bass(1985)의 MLQ를 이용하여 교장의 변혁적 리더십이 846명의 교사들의 태도와 학생들의 학업성취도에 미치는 영향을 분석하였는데, 이들의 분석결과 변혁적 리더십은 교사들의 조직시민행동과 조직몰입을 예측하는데 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 제시하였으며, 학생성취도의 객관적 평가를 예측하는데 있어서도 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. Podsakoff et al.(1996)은 다양한 산업에 종사하는 1539명의 근로자들을 대상으로 변혁적 리더십이 이들의 태도, 역할지각, 역할 내 행동 및 조직시민행동에 미치는 영향을 조사한 결과, 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우리나라 연구에서도 보험회사 직원들을 대상으로 한 윤현철과 이도화(2003)의 연구에서 부하의 조직시민행동은 변혁적 리더십의 구성요소 중 특히 카리스마에 매우 유의한 영향을 받는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구들의 결과를 토대로 변혁적 리더십이 조직 혹은 직무에 대한 태도에 직접적이며 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이러한 결과는 최근 조직 환경의 급격한 변화 속에서 대다수 조직구성원들은 변화지향적인 혁신적 리더를 원하며, 이러한 변혁적 리더를 통해 조직변화와 함께 자신의 성장 기회를 함께 추구하는 경향이 강하다는 것을 보여주는 것이라고 하겠다. 따라서 변혁적 리더십은 부하들의 역할 외 업무를 수행하려는 조직시민행동을 증대시킬 수 있을 것으로 예측할 수 있으며, 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 I. 상사의 변혁적 리더십은 부하의 조직시민

행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 거래적 리더십과 조직시민행동

거래적 리더십은 상황적 보상과 예외에 의한 관리 등의 하위요인을 포함하는데, 그 기반을 리더와 부하 사이에 발생하는 교환관계에 둔다. 즉 거래적 리더십 이론은 거래적 리더십을 통한 영향력의 행사를 리더와 부하 사이에 일어나는 계약적 혹은 교환관계적인 과정으로 해석함으로써, 부하와의 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 때 부하에게 약속한 보상을 제공함으로써 영향력의 행사가 이루어진다는 것이다(Bass, 1985; Yammarino, et al, 1997). 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하 간의 신뢰와 상호존중을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙, 보상, 규제 및 처벌 등에 근간을 둔 영향력 행사를 하는 것이다(Yammarino, et al, 1997).

거래적 리더는 구성원들이 원하는 것이 무엇인지를 인식하게 되면, 이를 제공해주는 대가로 무엇을 해야 하는지를 제시함으로써 영향력을 행사하게 된다. 따라서 구성원들에게 성과를 달성하게 되면 상응하는 보상이 주어질 것이라는 믿음을 심는데 주력하며, 실제로 성과에 따른 약속된 보상을 제공하게 된다. 비록 거래적 리더는 내재적 동기요인보다는 외재적 동기요인을 활용하여 구성원들을 이끌어 가지만 이들에게 요구되는 성과목표를 명확히 제시하고 이를 성취하였을 때에는 약속된 보상을 제공하기 때문에 부하들은 자신의 과업을 이루기 위해 노력을 하게 되는 것이다(Bass, 1990; Yammarino, et al, 1997).

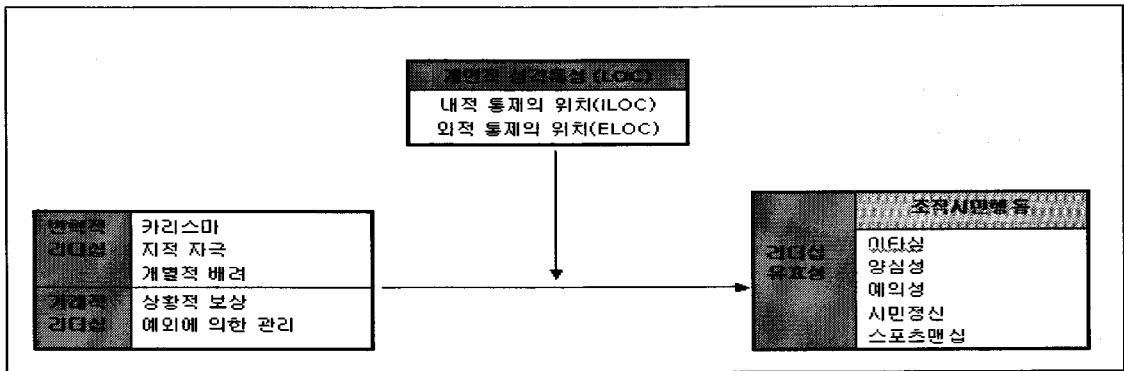
Podsakoff et al.(1990)은 대규모 석유화학회사의 직원들을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십(상황적 보상), 조직시민행동 사이의 관련성에 대한 연구를 실행한 결과, 거래적 리더십(상황적 보상)이 조직시민행동의 이타심과 스포츠맨십에 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. MacKenzie et al.(1999) 연구와Chen & Farh(1999)의 연구에서 거래적 리더십의 하위요인과 조직시민행동과의 관계를 분석한 결과는 상황적 보상이 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 제시하였다. Niehoff & Moorman(1993)은 일종의 예외관리를 위한 활동으로 볼 수 있는 리더의 감시활동 유형이 조직시민행동과 관련이 있는 것으로 나타났으며, 편견 없이 정보를

수집하기 위하여 시행하는 감시가 공정성에 대한 구성원의 지각과 정적인 상관을 보이는데 이는 조직시민행동을 예측하는 것이라고 주장하였다. 윤현철과 이도화(2003)는 보험회사 직원들을 대상으로 거래적 리더십 중 상황적 보상이 조직시민행동과 집단적 성과에 정의 상관이 있었다고 하였다. 이상의 논리와 선행연구결과를 바탕으로 상황적 보상 등 거래적 리더십을 제대로 발휘할 수 있는 상관 밑에서 일하는 부하는 리더십에 대한 높은 만족을 통해 역할 외의 조직시민행동을 나타내게 될 것으로 예측된다. 따라서 상사의 거래적 리더십 행동이 부하의 조직시민 행동에 미치는 영향에 대한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II. 상사의 거래적 리더십은 부하의 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 변혁적 및 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계와 통제의 위치의 조절효과

송경수, 박봉규, 최만기(2003)는 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 대한 메타분석 결과, 조직시민행동연구의 과거연구들은 조절요인에 대하여 고려하지 않았지만, 향후연구에 있어서는 조절요인에 대한 고려가 필요하다고 하였다. Robbins(2003)도 House의 목표-경로이론을 제시하면서 리더십 행위와 유효성을 조절하는 상황적인 변수로서 통제의 위치 등부하의 개인적 특성이 중요하다고 하였다. Hersey & Blanchard(1971)의 성숙도 이론에서는 리더십 유효성이 부하의 과업수행에 필요한 능력인 직무 성숙도와 과업수행에 필요한 동기, 의욕, 자신감, 자발성 등의 심리적 성숙도에 의하여 조절될 것이라고 주장하였다. 또한 Randolph & Blackburn(1989)는 이러한 심리적 성숙도를 부하 자신의 의지(willingness)라고 명명하였는데 의지는 어떤 일을 할 수 있는 동기에 관련된 것으로서 일에 대한 의지와 자신감을 말하는 것으로 자기 주장적 의지가 높은 부하들은 리더의 지시나 명령에 대하여 순종하기 보다는 리더의 행위와는 별도로 스스로 행동하기 때문에 이러한 성향이 낮은 부하들보다 리더십 효과가 더



<그림 1> 본 연구의 모형

낮을 것으로 예측될 수 있다는 것이다(임창희, 2005). 이와 같이 리더십과 조직시민행동사이에서 부하의 개인특성을 고려하는 연구보고가 상당히 이루어졌는데, 이는 부하의 개인특성이 매우 중요한 조절변수임을 시사하는 것이라고 하겠다.

그러나 개인특성이 미치는 리더십의 유효성으로서의 조직시민행동에 대한 영향을 다룬 연구는 수행되지 않고 있으며(서정하, 2005a), 부하의 개인적 성격 특성 중 하나인 통제의 위치(LOC: Locus of Control)의 조절변수로서의 연구는 일부 보고되고는 있으나 여전히 부족한 상황이다(김명수 & 박영배). 개인의 성격적 특성으로서의 통제의 위치는 어떤 사건이나 결과가 외부요소에 의해 좌우된다고 믿는 개인적 성향이 강한 외적 통제의 위치(External LOC)와 어떤 결과의 원인을 자신이 통제할 수 있다고 믿는 개인적 성향이 강한 내적 통제의 위치(Internal LOC)의 2가지로 구분된다. 내적 통제의 위치인 사람은 자신의 직무를 보다 자율적인 것으로 받아들이기 때문에 직무변화의 원인을 자신에게서 찾는 경향이 있으며(Hammer & Vardi, 1981), 학습에 대한 의욕도 높고 정보활동도 더 활발하다(Davis & Phares, 1967). 또한 내적 통제의 위치인 사람은 외적 통제의 위치인 사람보다 적극적이며 참여적인 행동을 보이며(Mishell & Smyser, 1975) 직무만족도가 높고 결근율도 낮다고 하였다(Blau, 1987). 또한, 외적 통제의 위치인 사람(외재론자)은 대인관계에서 외향적이며 다른 사람이나 그와 관련된 사물들에 대해 많은 관심을 보이는 경향이 있고 내적 통제의 위치인 사람(내재론자)은 대인관계에서 내향적이며 느낌이나 아이디어에 더 많은 관심을 보인다(Schermerhorn et

al, 1985). 외재론자는 지시적 리더십을 선호하는 반면, 내재론자는 자기 통제를 잘하며 참여적 리더십을 선호하는 경향이 있다(Jones, 1996).

통제의 위치의 조절효과에 대한 연구를 보면, 통제의 위치는 자신의 행동이 자신의 운명이나 일상생활의 성공 혹은 실패 등의 결과에 얼마나 영향을 미칠 수 있다고 믿는가를 측정하는 개념(Rotter, 1966)으로 홍경욱(1995)은 직무특성이 직무만족에 영향을 미치는 데에 있어 통제의 위치가 조절효과를 갖으며, 내적 통제의 위치인 사람이 직무만족이 더 높다고 하였고, 강혜경(2004)은 직무특성이 조직몰입에 영향을 미치는 데에 통제의 위치에 따른 성격특성이 조절효과를 나타내었다고 하였다. Brief & Aldag(1975)와 White(1978) 등은 내향성/외향성, 인구통계학적 특성 및 자아실현욕구의 강도 등과 같은 개인적 특성이 직무특성과 작업자의 반응 간 관계에 조절역할을 한다고 하였다. 또 다른 연구는 개인적 특성이 직무특성과 직무만족과의 관계에 조절변수로 작용한다고 하였고, 특히 각 개인의 성격특성 중에서 내재론자와 직무특성은 직무만족에 대해 상호작용 효과가 있었으며, 내재론자의 경우에는 높은 직무특성과 결합될 때 직무만족이 높아진다고 주장하였다(홍경욱, 1995; 박영배, 1998). 또한 변혁적 리더십의 하위변수 중 하나인 개별적 배려와 조직몰입사이에서 성취욕구는 정적인 조절효과가 있으며(서정하, 2005a), CEO의 카리스마와 조직몰입의 관계에서도 성취욕구의 조절효과가 나타났다(서정하, 2005b)고 하였는데 내적 통제위치의 성향인 사람은 성취욕구가 강하고 목표 지향적이며 문제해결에 자발적이고 적극적이며 실행력이 강할 뿐만 아니라 사회적 활동에도 적극 참여하

는 경향이 있다(Rotter, 1966).

이상과 같은 여러 연구들의 결과를 종합해 볼 때, 조직시민행동을 강화시키기 위해 리더십을 발휘함에 있어 통제의 위치가 가지는 조절적 효과에 대한 가능성을 가정할 수 있다. 즉 매우 외재적 성향의 부하는 계속해서 리더의 추진력이나 영향력의 행사에 순응해 나가는 경향이 강한 반면, 자신의 생각과 판단 및 이성에 대한 강한 자부심을 가지고 있는 내재적 성향의 부하의 경우에는 변혁적 리더나 거래적 리더에 대해 상대적으로 덜 순응적인 반응행동이나 태도를 나타낼 것이다. 따라서 상사가 리더십을 발휘할 경우 이를 수용하는 정도와 이에 따른 부하들의 조직시민행동의 행사는 개개인의 성격특성인 통제의 위치에 따라 큰 차이가 있을 것으로 예상할 수 있으며, 탐색적이기는 하지만 이를 가설로 설정하면 다음과 같다.

가설 III-1. 상사의 변혁적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향은 통제의 위치에 따라 달라질 것이다.

가설 III-2. 상사의 거래적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향은 통제의 위치에 따라 달라질 것이다.

요컨대, 이상의 이론적 고찰을 통해 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 직접 영향을 미치며, 이러한 과정에서 부하의 성격적 특성인 내적 또는 외적 통제의 위치의 성향에 따라 리더십과 조직시민행동의 관계가 달라질 것이라는 연구모형을 설정하였다(그림 1 참조).

### 3. 실증분석과 결과

#### 3.1 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 자료 수집을 위해 충청남도에 소재하는 18개 4년제 대학에 근무하는 일반직원들을 대상으로 2005년 9월 15일부터 10월 15일까지 설문지를 배포하고 작성 후 밀폐된 회수함에 넣어진 설문지를 1-2주 후 다시 회수하였다. 총 630부의 설문지를 배포하여 425부가 회수되었다. 회수된 설문지 중 부실하게 작성된 69부를 제외하고 356부만을 분석에 이용하였다. 수집된 자료는 SPSS PC+ 통계 기법을 이용하여 분석하였다.

본 연구표본의 인구통계학적 특성을 보면 성별은 남자가 203명(57.0%), 여자가 153(43.0%)으로 남자가 더 많았다. 또한 연령 분포는 20대 112명(31.5%), 30대 154명(43.3%), 40대 73명(20.5%), 50대 이상 17명(4.8%)으로 나타났다. 연구대상자를 대학의 일반직원들을 대상으로 하였기에 20대와 30대가 많았던 것으로 판단다. 학력은 고졸 13명(3.7%), 전문대졸 57명(16.0%), 대졸 206명(57.9%), 대학원 졸 80명(22.5%)으로 대학졸업자가 가장 많았다. 또한 본 연구에서 22.5%인 대학원 졸업은 일반기업체를 대상으로 한 연구(박성배, 2003)의 10%내외보다도 더 높아 대학직원들이 고학력화되어 있음을 나타내고 있다.

결혼상태를 보면 기혼이 201명(56.5%), 미혼이 154명(43.2%), 무응답 1명(0.3%)로 기혼이 미혼보다 많았다. 고용상태를 보면 정규직이 222명(62.4%), 비정규직이 134명(37.6%)으로 정규직이 더 높은 비중을 차지하였지만 대학사회에서 비정규직이 차지하고 있는 비중이 결코 적지 않음을 알 수 있었다. 근무기간은 최소 1개월에서 최대 29년으로 평균 79.79개월(표준편차 75.01)이며 1년 이내가 62명(17.4%), 1년~5년 이하가 130명(36.5%), 5년~10년 이하가 78명(21.9%), 10~15년 이하가 52명(14.6%), 15년~20년 이하가 16명(4.5%), 20년 이상이 18명(5.1%)으로 1년~5년 이하가 가장 많았는데 이 역시 대학의 일반직원들을 연구대상으로 하였기 때문인 것으로 생각된다.

#### 3.2 측정도구

(1) 일반적 사항 : 성별, 연령, 학력, 결혼유무, 경력, 고용상태 등을 조사하였다.

(2) 리더십 : Bass(1985)의 MLQ-5X(Multifactor Leadership Questionnaire)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 문항을 기초로 문헌고찰을 통해 수정 보완한 총 24문항을 사용하였다. 변혁적 리더십은 카리스마 7문항, 개별적 배려 4문항, 지적자극 4문항이다. 거래적 리더십은 상황적 보상 4문항, 예외에 의한 관리 5문항으로 한다. 측정항목은 Likert척도에 따라 전혀 '매우 아니다'에서 '매우 그렇다'까지로 5점 척도로 측정하였다.

(3) 통제의 위치 : Rotter(1966)가 개발한 문항을 기초로 문헌고찰을 통해 수정 보완한 내적 통제의 위

<표 1> 변수 간의 상관관계

변수		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
변혁적 리더십	카리스마	1.000 .000											
	지적 자극	.739** .000	1.000 .000										
	개별적 배려	.633** .000	.632** .000	1.000 .000									
	상황적 보상	.672** .000	.712** .000	.629** .000	1.000 .000								
거래적 리더십	예외 관리	.582** .000	.554** .000	.543** .000	.620** .000	1.000 .000							
	이타심	.189** .000	.223** .000	.187** .000	.210** .000	.074 .163	1.000 .000						
조직 시민 행동	양심성	.150** .005	.135* .011	.194** .000	.184** .001	.219** .000	.353** .000	1.000 .000					
	예의성	.176** .001	.197** .000	.150** .005	.212** .001	.175** .001	.386** .000	.421** .000	1.000 .000				
	시민 정신	.258** .000	.293** .000	.236** .000	.235** .000	.204** .000	.496** .000	.372** .000	.429** .000	1.000 .000			
	스포츠맨십	.173** .001	.231** .000	.135* .011	.238** .000	.105* .049	.269** .000	.207** .000	.173** .000	.335** .000	1.000 .000		
	내적 통제	.176** .001	.154** .004	.129* .015	.159** .003	.143** .007	.233** .000	.279** .000	.289** .000	.329** .000	.155** .003	1.000 .000	
	외적 통제	.026 .623	.000 .997	.056 .292	.064 .226	.066 .217	.025 .645	-.005 .931	-.069 .197	-.072 .177	-.051 .342	-.065 .225	1.000 .000

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001; (유의수준, 양측검증), (n=366)

치 5문항 외적 통제의 위치 4문항 등 총 9문항이다. 측정항목은 Likert척도에 따라 전혀 '매우 아니다' 에서 '매우 그렇다'까지로 5점 척도로 측정하였다.

(4) 조직시민행동 : Smith, Organ, & Near (1983)와 Organ(1988)이 개발한 문항을 기초로 문헌고찰을 통해 수정 보완한 총 20문항으로 이타심 4 문항, 양심성 4문항, 예의성 4문항, 시민정신 4문항, 스포츠맨십 4문항이다. 측정항목은 Likert척도에 따라 전혀 '매우 아니다' 에서 '매우 그렇다'까지로 5점 척도로 측정하였다.

### 3.3 연구의 결과 및 해석

#### 3.3.1 척도(측정도구)의 신뢰도와 타당도 검증

##### (1) 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 척도 중 등간척도를 사용한 척도에 대해 Cronbach' Alpha 계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였다. 사용된 척도의 신뢰도는 카리스마 .8770, 지적 자극 .8013, 개별적 배려 .7653, 상황적 보상 .7604, 예외에 의한 관리 .7787, 내적 통

제의 위치 .6338, 외적 통제의 위치 .9950 이타심 .6937, 양심성 .7410, 예의성 .6824, 시민정신 .7545, 스포츠맨십 .7168 등 비교적 높은 신뢰도를 나타내었다.

##### (2) 타당성 분석

본 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트, 조직시민행동에 미치는 관계를 알아보기 위해 이들 요인들에 대해 주성분분석, Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 회전을 통한 요인분석을 하였다. 선행연구에서 요인 적재량이 어느 정도 커야하는지에 대한 일반적인 기준은 .30이다. 좀 더 엄격히 할 경우 .40이므로 이를 기준하여 기준 미달 문항은 제거하였다.

분석결과, 변혁적 리더십은 3개 하위요인이 분리되었고 총 15문항 중 2문항이 제거되어 카리스마 6 문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 3문항이 되었다. 거래적 리더십은 2개의 하위요인이 분리되었고 총 9 문항 중 3문항이 제거되어 상황적 보상 4문항, 예외에 의한 관리 2문항이 되었다. 통제의 위치는 2개 하위요인이 분리되었고, 총 9문항 중 2개 문항이 제외

되어, 내적통제의 위치 3문항 외적 통제의 위치 4문항이 되었다. 조직시민행동은 5개 하위요인이 분리되었고, 총 20문항 중 5문항이 제거되어 이타성 4문항, 양심성 2문항, 예의성 3문항, 스포츠맨십 3문항, 시민정신 3문항이 되었다.

본 연구의 분석에서 각 요인의 아이겐 값은 1.0이상을 보였고, 요인적재량도 최하 .413으로 높은 편이었다. 또한 각 개념별 하위 요인들로 설명할 수 있는 총 분산비는 최하 53.298% 이상으로 나타나 연구 개념에 대한 타당성은 높은 것으로 나타났다.

3.3.2 각 변수들 간의 상관관계

각 변수들 간의 상관관계는 표 1과 같다. 조절 효과 등 가설 검증에 앞서 본 연구에서는 연구를 위해 사용한 변수들 간의 상관관계를 알아보았는데 이는 상관관계분석을 통하여 가설 검증에 사용되는 주요 변수들 간의 관계의 정도를 살펴봄으로써 변수 간 관련성을 살펴보고 상관계수를 통하여 독립변수들의 다중공선성(multi-collinearity)을 확인하기 위해서이다. 김두섭과 강남준(2000)에 의하면 상관계수(correlation coefficient)를 나타내는 r 값이 보통 0.8 이상에서 다중공선성이 발견되는 경우가 많다고 하였는데, 비록 0.8이상의 매우 높은 상관계수는 나타나지 않았지만 변수들간의 다중공선성을 확인하기 위해 VIF(Variance Inflation Factor)검증을 하였다. 그 결과 VIF의 값은 1.29에서 2.03까지 분포하는 것으로 나타났다. 일반적으로 다중공선성의 판단기준은 VIF의 최대값이 10보다 크거나 혹은 보수적 기준으로는 30을 초과하는 경우이다. 이런 경우 높은 VIF값을 가진 독립변수를 제거하게 되는데, 본 연구에서는 VIF의 값이 10을 초과하는 변수가 없어 변수들을 특별히 조정하지 않았다. 또한 본 연구의 모든

변수들 간에는 거의 유의한 상관관계가 있었으나 외적 통제의 위치만은 모든 변수들과 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

3.3.3 가설 검증

(1) 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계

가설 I 검증을 위한 회귀분석결과, 조직시민행동의 하위변수인 이타심에는 지적 자극이, 양심성에는 개별적 배려가, 예의성, 시민정신 및 스포츠맨십에는 지적 자극이 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 각 변량은 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려에 의해 각각 4.7%, 3.5%, 3.6%, 8.3%, 5.1% 설명되었다(표 2 참조).

이상과 같이 조직시민행동의 하위변수인 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5개 변수는 변혁적 리더십의 하위변수 중 일부에 의해 영향을 받고 있다는 점에서 가설 I은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

(2) 거래적 리더십과 조직시민행동 간의 관계

가설 II 검증을 위한 회귀분석 결과를 보면, 거래적 리더십 중 상황적 보상은 조직시민행동의 양심성을 제외하고 이타심, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등에 유의한 영향을 미쳤다. 거래적 리더십의 예외적 관리는 조직시민행동의 양심성에만 유의한 영향을 미쳤다. 조직시민행동의 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등에 대한 거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외적 관리에 의해 각 변량이 4.1%, 4.5%, 4.2%, 5.3%, 5.4% 설명되었다(표 3 참조).

이상과 같이, 조직시민행동의 하위변수인 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5개 변수는 거래적 리더십의 하위변수 중 일부에 의해 영향을 받

<표 2> 조직시민행동과 그 하위변수에 대한 변혁적 리더십 하위변수의 영향

		종속변수				
		이타심	양심성	예의성	시민정신	스포츠맨십
변혁적 리더십	카리스마	.052	.046	.065	.093	.006
	지적 자극	.223***	.021	.197***	.293***	.231***
	개별적 배려	.076	.194***	.042	.085	-.018
	R <sup>2</sup>	.050	.037	.039	.086	.053
	수정된 R <sup>2</sup>	.047	.035	.036	.083	.051
	F 값	18.545	13.786	14.364	33.135	19.903

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

&lt;표 3&gt; 조직행동에 대한 회귀분석결과

		종속변수				
		이타심	양심성	예의성	시민정신	스포츠맨십
거래적 리더십	상황적 보상	.210***	.078	.212***	.235***	.238***
	예외적 관리	-.091	.219***	.071	.095	-.070
	R <sup>2</sup>	.044	.048	.045	.055	.057
	수정된 R <sup>2</sup>	.041	.045	.042	.053	.054
	F 값	16.368	17.846	16.649	20.771	21.278

\* : p&lt;.05, \*\* : p&lt;.01, \*\*\* : p&lt;.001

고 있어 가설 H은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

(3) 리더십과 부하의 조직시민행동의 관계에서 통제의 위치의 조절역할

본 연구에서는 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향에 있어 통제의 위치의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서, 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수의 상호작용항(Interaction term)으로 추가했을 경우의 설명력 R<sup>2</sup> 값이 통계적으로 유의하게 증가하느냐의 여부를 알아보는 방법이다(이봉세, 2001). 위계적 회귀분석은 3단계로 이루어지는데, 첫째 단계에서는 독립변수를 투입하고, 둘째 단계에서는 독립변수, 조절변수를 투입하며, 세 번째 단계에서는 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용 변수를 투입하여 회귀분석을 한다. 이 때, 첫 번째 단계에서는 종속변수에 대한 독립변수의 영향을 볼 수 있고, 두 번째 단계에서는 종속변수에 대한 조절변수의 영향을 볼 수 있으며, 세 번째 단계에서 상호작용 항을 투입함으로써 R<sup>2</sup> 값의 변화량에 따라 조절효과를 검증할 수 있다.

본 연구에서 통제의 위치의 조절효과를 검증하기 위해 실행한 위계적 회귀분석의 결과를 정리하면 다음과 같이 요약된다.

(a) 변혁적 리더십과 부하의 조직시민행동의 관계에서 통제의 위치의 조절역할검증

변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동의 이타심간의 통제의 위치의

조절효과를 검증하기 위해 3단계 분석을 한 결과, 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조절변수인 통제의 위치의 내적 통제의 위치와 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 베타 값이 유의하고 R<sup>2</sup> 값이 증가한 경우는 전혀 없었으므로 내적 및 외적 통제의 위치는 카리스마와 조직시민행동의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다.

변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동의 양심성간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 분석을 한 결과, 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조절변수인 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 R<sup>2</sup> 값은 증가하였으나 상호작용항의 베타 값이 유의하지 않아 내적 및 외적 통제의 위치는 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 양심성의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다.

변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동의 예의성간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 분석을 한 결과, 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조절변수인 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 R<sup>2</sup> 값이 증가하고 상호작용항의 베타 값이 유의한 경우는 카리스마와 예의성, 지적 자극과 예의성, 개별적 배려와 예의성 등의 관계에서의 내적 통제의 위치이었으므로 내적 통제의 위치는 변혁적 리더십과 조직시민행동의 예의성의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 있다.

변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동의 시민정신간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 분석을 한 결과, 카



리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조절변수인 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 상호작용항의 베타 값이 모두 유의하지 않아 내적 및 외적 통제의 위치는 모두 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 시민정신의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다. 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조직시민행동의 스포츠맨십간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 카리스마, 지적 자극 및 개별적 배려와 조절변수인 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여, R<sup>2</sup>값이 증가하고 상호작용항의 베타 값이 유의한 경우는 카리스마와 스포츠맨십사이에서의 내적 및 외적 통제의 위치, 개별적 배려와 스포츠맨십사이에서의 내적 통제의 위치 등이었으므로 카리스마와 스포츠맨십사이에서의 내적 및 외적 통제의 위치 그리고 개별적 배려와 스포츠맨십의 관계에서 내적 통제의 위치는 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 이상과 같은 결과를 요약하면 가설Ⅲ-1은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

(b) 거래적 리더십과 부하의 조직시민행동의 관계에서 통제의 위치의 조절역할검증

거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외 관리와 조직시민행동의 이타심간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 상황적 보상 및 예외 관리와 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 R<sup>2</sup>값은 증가하였으나 상호작용항의 베타 값이 유의하지 않아 내적 및 외적 통제의 위치는 상황적 보상 및 예외 관리와 이타심의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다.

거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외 관리와 조직시민행동의 양심성간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 상황적 보상 및 예외 관리와 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 상호작용항 베타 값이 모두 유의하지 않아 내적 및 외적 통제의 위치는 상황적 보상 및 예외관리와 양심성의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다.

거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외 관리와 조직시민행동의 예의성간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 거래적 리더십의 상황적 보상과 예의성의 관계에서는 내적 및 외적 통제의 위치는 정적인 조절역할을 하지 못했고, 거래

적 리더십의 예외관리와 예의성의 관계에서 내적 통제의 위치는 유의한 조절역할을 하였으나 외적 통제의 위치는 조절역할을 하지 못했다.

거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외관리와 조직시민행동의 시민정신간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 상황적 보상 및 예외 관리와 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 상호작용항 베타 값이 모두 유의하지 않아 내적 및 외적 통제의 위치는 상황적 보상 및 예외관리와 시민정신의 관계에서 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 없다.

거래적 리더십의 상황적 보상 및 예외관리와 조직시민행동의 스포츠맨십간의 통제의 위치의 조절효과를 검증하기위해 3단계 분석을 한 결과, 상황적 보상 및 예외관리와 내적 및 외적 통제의 위치의 상호작용항을 각각 투입하여 R<sup>2</sup>값이 증가하고 상호작용항의 베타 값이 유의한 경우는 상황적 보상과 스포츠맨십사이에서의 내적 통제의 위치와 예외관리와 스포츠맨십사이에서의 내적 통제의 위치이었으므로 상황적 보상 및 예외관리와 스포츠맨십의 관계에서 내적 통제의 위치만이 정적인 조절역할을 한다고 볼 수 있다. 이상과 같은 결과를 요약하면 Ⅲ-2는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

## 4. 결론 및 제언

### 4.1 연구결과의 요약

치열한 대학 간의 경쟁 속에서, 재학생들에 대한 교육행정서비스의 개선을 통해 이들의 대학조직에 대한 만족도를 높이기 위해서는 행정서비스 제공의 일선에 서있는 대학직원들의 공적인 업무역할의 수행도 중요하지만 이들 직원들의 역할 외적 행동, 즉 조직시민행동이 어느 때보다도 더욱 요구된다고 하겠다. 본 연구는 리더십과 조직시민행동 사이의 관계에서 조절변수의 하나로 통제의 위치에 관한 통합적 연구를 통해 조직시민행동을 증진시키는 리더십이 무엇이고 리더십과 통제의 위치가 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는지를 파악하여 대학 구성원들의 조직시민행동을 증진시켜 조직의 효율성을 증진시키기 위한 정책수립에 근거를 제공하기 위해 대학 일반 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

#### (1) 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십의 영향에 대한 가설 검증결과

변혁적 리더십의 하위 변수 중 카리스마는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 않았으나 변혁적 리더십의 지적 자극은 이타심, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등에 유의한 영향을 미치며 변혁적 리더십의 개별적 배려는 조직시민행동의 양심성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따라 가설 I 은 부분적으로 지지되었다고 하겠다.

#### (2) 조직시민행동에 대한 거래적 리더십의 영향에 대한 가설 검증결과

거래적 리더십의 하위 변수인 상황적 보상은 조직시민행동의 하위변수인 이타심, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 4개 변수에 유의한 영향을 미치지만 예외적 관리는 양심성에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 II는 부분적으로 지지되었다.

#### (3) 통제의 위치의 조절효과 검증

통제의 위치가 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 조절효과를 갖는지를 알기 위해 내적 및 외적 통제의 위치 별로 3단계 분석을 각각 실시한 결과는 다음과 같았다.

변혁적 리더십의 카리스마와 예의성 및 스포츠맨십 사이는 내적 통제의 위치가, 카리스마와 스포츠맨십 사이는 외적 통제의 위치가 각각 정적인 조절역할을 하고 있었다. 지적 자극과 예의성, 개별적 배려와 예의성 및 개별적 배려와 스포츠맨십 사이도 내적 통제의 위치가 각각 정적인 조절역할을 하고 있었다. 거래적 리더십의 상황적 보상과 스포츠맨십, 예외 관리와 예의성, 예외 관리와 스포츠맨십 사이는 내적 통제의 위치가 각각 정적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 III-1, III-2는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

## 4.2 시사점 및 연구의 한계

본 연구의 분석결과를 기초로 시사점과 함께 연구의 한계를 제시하면 다음과 같다.

(1) 본 연구의 결과에 따르면, 대학일반직원들의 조직시민행동은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 일부 하위요인들에 의해 유의한 영향을 받는 것으로 확인되었다. 따라서 이들의 조직시민행동을 촉진시키기 위해 관리자들은 유의한 영향을 미치는 것으로 확인된 이들 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위

요인들을 강화하기 위해 리더십의 전략적 개발과 접근이 필요하다.

(2) 본 연구결과 대학일반직원들의 통제의 위치는 상사의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직시민행동 사이를 부분적으로 조절하는 것으로 나타났다. 따라서 이들의 조직시민행동을 증진시키기 위해서 대학관리자들이 상황에 따라 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십을 발휘하는 과정에서 부하직원들의 통제의 위치에 따른 개인특성을 고려할 필요가 있다.

이러한 의미 있는 관리적 시사점에도 불구하고, 본 연구가 가지는 한계점들은 다음과 같이 요약된다.

(1) 본 연구는 충청남도 소재 대학일반직원들을 연구대상으로 하였기에 본 연구결과를 타 지역이나 타 직종에 일반화하는 데는 섬세한 주의가 요망된다.

(2) 본 연구에 투입되지 않은 조직몰입, 직무만족, 조직유효성 등 보다 다양한 결과변수를 연구모형에 포함할 필요가 있으며, 또한 상사에 대한 신뢰와 개인특성 변수 등의 조절효과를 포괄적으로 검증해 봄으로써 이들 변수의 잠재적 역할에 대한 실증적 연구를 추가적으로 수행할 필요가 있다.

(3) 끝으로, 리더십, 통제의 위치, 조직시민행동 등 변수들 간의 인과관계를 보다 명확히 파악하기 위해 시간의 흐름에 따른 변화를 조사하는 종단적 연구의 필요성이 요구된다.

## 참고 문헌

- [1] 강혜경(2004), “직무특성과 통제위치가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 『중앙대학교 대학원 석사학위 논문』.
- [2] 김덕상(2002), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향,” 『연세대학교 대학원 석사학위 논문』.
- [3] 김두섭, 강남준(2000), 『회귀분석-기초와 응용』, 나남출판.
- [4] 김명숙, 박영배(1999), “간호조직에서 직무특성이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향,” 『대한간호학회지』, 29권, 6호, pp. 1434-1444.
- [5] 문대성(2002), “상업스포츠 센터 관리자의 거래적 리더십과 조직시민행동의 관계,” 『경기대학교 대학원 박사학위 논문』.
- [6] 박영배(1998), “기업종업원의 성격특성, 직무특성 및 직무적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연

- 구,” 『대한경영학회지』, 19호, pp. 549-572.
- [7] 송경수, 박봉규, 최만기(2003), “조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석,” 『인사조직연구』 『한국인사·조직학회』, 32(4), pp. 1103-1126.
- [8] 서정하(2005,a), “자기희생적 리더십과 조직몰입 : 국내 벤처기업 CEO의 리더십을 중심으로,” 『기술혁신연구』 『기술경영경제학회』, 13(3), pp. 51-76.
- [9] 서정하(2005,b), “한국벤처기업 CEO의 카리스마적 리더십행위와 구성원의 조직몰입 :성취욕구의 조절효과에 대한 연구,” 『인사관리연구』 『한국인사관리학회』, 29(3), pp. 199-227.
- [10] 윤현철, 이도화(2003), “거래적 리더십이 비정규직 영업사원의 조직시민행동 및 성과에 미치는 영향,” 『인문사회과학논총』, 14(1), pp. 183-192.
- [11] 이봉세(2001), “상사의 리더십이 부하의 목표지향성에 미치는 영향에 관한 연구-학습조직화 정도를 조절변수로,” 『서강대 경영대학원 석사학위 논문』.
- [12] 임창희(2005), “리더십 영향력에 미치는 부하성향의 차별적 조절효과,” 『경영연구 30집』, pp. 183-205.
- [13] 홍경옥(1995), “한국기업 비서직의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향,” 『서울여자대학교 박사학위 논문』.
- [14] Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York.
- [15] Blau, G. J.(1987), “Locus of control as a potential moderator of the turnover process,” *Journal of Occupational Psychology*, pp. 21-29.
- [16] Brief, A. P. and Aldag, R. J.(1975), “Employee reaction to job characteristics : A constructive replication,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No.2, pp. 182-186.
- [17] Caldwell, D. G. and O'ReillyIII, C. A.(1982), “Task perceptions and job satisfaction : A question of causality,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No.3, pp. 361-369.
- [18] Davis W. L. and Phares, E. J.(1967), “Internal and external locus of control as determinants of information seeking in a social influence situation,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 547-561.
- [19] Deluga, R. J.(1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 167, pp. 315-326.
- [20] Hammer, T. H. and Vardi, Y.(1981), “Locus of control and career Self-Management Among Supervisory Employees in Industrial Settings,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 18, pp. 13-29.
- [21] Hersey, P. and Blanchard, K. H.(1971), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, N.J.: Harper & Row.
- [22] Jones, J. E. and Bearley, W.(1996), *360 Feedback*, HRD Press, LakeWood Publications.
- [23] Koh, W. L. and Steers, R. M. and Berborg, J. R.(1995), “The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes & Student Performance in Singapore,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp. 319-333.
- [24] Mackenzie, S. B. and Podsakoff, P. M. and Fetter, R.(1991), “Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson's Performance,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 123-150.
- [25] Mishell, T. R. and Smyser, C. M. and Wood, E.(1975), “Locus of control : supervision and work satisfaction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 623-631.
- [26] Niehoff, B. P. and Moorman, R. H.(1993), “Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527-556.
- [27] Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington MA.
- [28] Podsakoff, P. M. and Niehoff, B. P. and Mackenzie, S. B. and Williams, M. L.(1993), “Do substitutes for leadership really substitute leadership? An examination of Kerr and Jemier's situational leadership model,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54, pp. 1-44.
- [29] Randolph, W. A. and Blackburn, R. S.(1989), *Managing organizational behavior*, Homewood(III), Irwin, Boston.
- [30] Robbins, S. P.(2003), *Organizational behavior*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- [31] Rotter, J. B.(1966), “Generalized expectations

- for internal versus external control of reinforcement," *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 1, pp. 1-27.
- [32] Schermerhorn, J. R. and Hunt, J. G. and Osborn, R. N.(1985), *Managing organizational behavior*, 2th ed, John Wiley & Sons, New York.
- [33] Smith, C. A. and Organ, D. W. and Near, J. P.(1983), "Organizational citizenship behavior : It's nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.
- [34] White, J. K.(1978), "Generalizability of individual difference moderator of the participation in decision making : Employee response relationship," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 36-43.
- [35] Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J. and Comer, L. B. and Jolson, M. A.(1997), "Woman and transformation and contingent reward leadership: A multiple-level-of- analysis perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 205-221.