

체육행정가의 서번트 리더십이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향

서재하*, 조병준²

¹대전관저고등학교, ²강원대학교 응급구조학과

The Effect of Servant Leadership of Sports Administrator on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior

Jae-Ha Seo^{1*} and Byung-Jun Cho²

¹Daejeon Gwanjeo High School,

²Department of Emergency Medical Service, Kangwon National University

요약 본 연구는 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 이를 바탕으로 체육행정조직의 효율적인 운영방법을 제시하기 위해 국민체육진흥공단 산하 3개 조직과 대한체육회를 모집단으로 설정하고 의도적 표집방법(purposive sampling method)을 이용하여 350부를 배부하여, 신뢰성이 없다고 판단된 17부의 설문지를 제외하고 최종 분석에 사용된 설문지는 333부였다. 자료처리는 SPSS WIN VERSION 12.0과 AMOS 4.0을 이용하여 빈도 분석과 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석과 구조방정식 모형 분석을 실시하여 얻은 결과는 다음과 같다. 첫째, 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위해 구조방정식 모델을 분석한 결과 $df=92$, $RMR=.039$ 의 지수는 수정 전보다 더 양호한 수준으로 감소하였으며, $CFI=.93$, $GFI=.92$, $NFI=.93$, $RMSEA=.050$ 지수는 수정 전보다 더 양호한 수준으로 증가하였음을 알 수 있었다. 또한 서번트 리더십은 직무만족에 경로계수 .457, $t=6.253$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 경로계수 .426, $t=5.912$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 직무만족은 조직시민행동에 경로계수 .321, $t=4.172$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Abstract The purpose of this study was to find the effect of servant leadership of sports administrator on job satisfaction and organizational citizenship behavior to provide effectiveness management. To accomplish this research objective, as the subjects 333 employees were selected who working at 3 branches of Korea Sports Promotion Organization and Korea Olympic Committee. As for data processing, this research made a frequency analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis were utilized. The results using structural equation model indicated that servant leadership had directly positive effect on job satisfaction. and servant leadership had directly positive effect on organizational citizenship behavior. In addition, job satisfaction had directly positive effect on organizational citizenship behavior. The implications of the study suggest that sports organization administrator should strengthen servant leadership to build up effectiveness management.

Key Words : Sports Administrator, Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

1. 서론

최근 들어 기업들은 급변하는 경영환경과 점점 강화되

고 있는 고객만족에 대한 요구에 대응하기 위하여 기존의 관료적 조직운영방식의 한계점을 인식하고, 새로운 경쟁력의 원천으로 인적자원 측면의 잠재적 영향에 주목하

*교신저자 : 서재하(profseojh@yahoo.co.kr)

접수일 11년 06월 16일 수정일 (1차 11년 07월 19일, 2차 11년 10월 17일, 3차 11년 11월 05일) 게재확정일 11년 11월 10일

고 있다. 또한 바람직한 인적자원관리 활동을 전략적으로 수행함으로써 조직이 지향하고 있는 목표를 달성한다는 관점에서 기업들은 구성원들이 지닌 기술과 지식, 능력이 조직의 최대자원으로 활용될 수 있도록 인재의 관리와 육성에 많은 심혈을 기울이고 있다[7].

이처럼 인적자원의 중요성이 더욱 강조되는 오늘날의 경영환경에 대해 기업이 능동적인 조직 구성원을 양성하기 위해서는 조직 자체의 지원하는 분위기가 필요하며, 조직의 인간적인 요소와 문화적인 요소 등 소프트한 측면의 중요성이 제기되고 있다[37]. 이에 많은 조직들 중 탁월한 성과를 내는 조직은 내부 경쟁력 강화를 위해 이전의 통제중심의 계층적인 조직구조에서 참여적이고 자율적인 수평적 구조로 변화하고 있다[28].

최근 들어 정부조직들은 경쟁력 강화 및 조직유효성 향상이라는 목표 아래 민간부문에서 활발히 진행되었던 혁신경영 기법들을 적극적으로 도입하여 시행하고 있으며[3], 정부의 경영혁신 물결에 동참하여 스포츠 공조직들 또한 혁신문화와 성과문화 확립을 위한 로드맵을 설정하고 이를 달성하기 위한 혁신경영 기법들로 성과관리 시스템, 팀제 등을 도입하여 시행하고 있다. 공공 스포츠 행정조직들의 다양한 변화와 움직임은 조직문화를 하나의 현상으로 바라보는 것이 아니라, 조직이 관리하여야 할 중요한 자원으로 여기기 시작하였음을 의미한다.

그리고 다변화하는 21세기의 사회적 환경에서는 체육 행정 조직을 비롯한 모든 조직은 조직 관리에 최우선 과제인 인적관리를 바탕으로 조직구조에 적합한 경영 스타일이나 기법을 찾을 수 있는 창의적이고 비전 있는 리더십의 발휘가 요구되어 지고 있다.

더욱이 체육행정 조직의 발전과 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원을 내부고객으로 인식하고 이들을 지원하여 조직을 보다 효과적으로 운영해야 할 것이다[27]. 이러한 여건 속에서 서번트 리더십(servant leadership)은 리더 우선의 지시-통제 형이 아니라 서번트 우선(servant first)의 새로운 리더십 패러다임의 핵심으로 경영 실무에서 주목받고 있다[42].

서번트 리더십은 Greenleaf[51]에 의해 처음 제시된 개념으로 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의하였다[15]. 또 서번트 리더십은 종전의 리더십과 상반된 개념이며, 서번트(servant)와 리더(leader)가 합쳐진 것으로 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 설명할 수 있다[14]. 결국 “모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙”에 입각한 리더십으로, 이는 서번트 리더십에 의

해 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습이 촉진된다고 주장하였다[55]. 이처럼 서번트 리더십이 가지고 있는 특성은 고객접점에서 일하는 조직 구성원에게 직접적으로 작용시킬 수 있고 특히, 팔로워(follower) 중심적 리더십이 확산되면서 관계악화와 같은 정서적 감정과 스트레스를 경감시켜주는 치료(healing) 기능을 강조함으로써 조직구성원들에게 몰입과 성과를 증가시키는 유용한 구성요인이라 할 수 있다[42]. 지금까지 서번트 리더십에 관련된 선행연구들은 일반 기업이나 학교, 호텔 등을 대상으로 한 경영학 분야에서의 이직의도와 팀 시민행동, 태도, 리더 효과, 경영성과 [10,11,19,30,31,35,36]등의 연구가 중점적으로 이루어져 왔다.

그러나 스포츠와 관련되어서는 태권도 지도자[39-40], 무용지도자[46,44], 테니스 지도자[20]의 연구가 대부분이었으며, 양재근과 이동준[25]의 스포츠센터 관리자의 서번트 리더십에 관한 연구가 조직을 대상으로 한 연구가 유일하다고 할 수 있다.

직무만족(job satisfaction)이란 개념에 대해서는 아직 명확하게 하나로 통일되어 정의된 것은 없으나, 직무만족이라는 것 자체가 개인이 자신의 직무에 대해 갖는 일종의 정신적인 태도에 관한 것이라는 사실을 보여준다[18]. Locke[52]는 직무만족이란 한 개인이 직무 평가로부터 느끼는 긍정적이고 정서적인 상태를 말하는 것으로 직무가 개인적으로 중요하다고 생각되는 가치를 충족시켜 준다고 지각할 때 발생한다고 보고하였으며, Spector[56]는 직무만족이란 조직 구성원이 자신의 직무 자체 및 직무와 관련한 다양한 양상들에 대해 느끼는 감정이라고 정의하였다. 다시 말하면 직무만족은 사람들이 자신의 직무를 좋아하거나 싫어하는 정도라는 것이다. 이러한 맥락에서 본다면 직무만족은 직무를 통해서 얻거나 경험하는 욕구만족(need satisfaction) 차원의 함수로 정의할 수 있다[17]. 그러므로 직무만족도가 높은 사람들은 매우 활동적이고 자신감이 넘쳐 높은 성과를 내면 반면 직무만족도가 낮은 사람들은 소극적이고 무기력하며 업무 스트레스에 시달리는 등의 행동을 하며 업무성과가 낮을 뿐만 아니라 자신의 업무와 회사, 나아가 자신에게까지 부정적인 태도를 보이게 된다[23]. 그리고 직무에 대한 매력도와 만족정도 그리고 도전의욕, 성취감을 가질 때 최고의 업무 성취도를 나타낸다고 보고하였다[9]. 그렇기 때문에 체육행정조직의 관리자는 조직의 공정성을 확보하고 근무여건 개선, 업무의 전문성, 공공기관으로써의 사회에 미치는 공익성 인식 확대와 조직의 목표에 대한 강한 신념과 애착을 증대시키는 등 다양한 방법의 모색을 통해 구성원이 직무에 대한 강한 매력을 가질 수 있도록 직무

만족도를 높여야 할 필요성이 요구된다[21].

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직에서 반드시 수행해야 할 규정된 행동도 아니지만 조직구성원이 행할 경우 결과적으로 조직에 이득을 주게 되는 행동을 말한다[8]. 즉, 조직의 동료들 기꺼이 도와주고 자발적으로 조직에 봉사하는 일련의 행동을 조직시민행동이라고 할 수 있는데, 과거의 조직들은 적절한 보상으로 조직구성원들의 동기 부여를 해왔으나, 최근에는 구성원들의 공식적인 직무 행동만으로 조직에 우호적인 행동을 보이도록 하는 데에는 한계가 있어 조직구성원들에게 직무 외의 행동을 요구하고 있는 실정이다[4].

직무 외의 행동이 중요시되는 이유는 조직 환경이 복잡해지고 불확실성이 증가하면서 조직구성원들의 공식적인 직무상 행동만으로는 효과적인 대응을 할 수 없는 한계로 역할에 규정되지 않은 행동들이 필요하게 되었기 때문이다. 그러나 리더가 부하들의 조직시민행동을 유발시킬 수 있고, 부하는 기대 이상의 행동을 보인다는 측면에서는 밀접하지만 아직까지 이를 규명한 리더십과 조직시민행동에 관한 연구는 그리 많지 않다[24]. 그러므로 조직시민행동은 전통적인 업무성과의 척도로는 잦지 않지만, 장기적으로는 조직의 성공여부를 결정지을 수 있는 요인으로 미루어 판단할 수 있다.

이러한 이유 때문에 조직시민행동에 대한 연구는 일반 기업들을 대상으로 꾸준한 연구[10,12,14,22,45]가 행하여져 왔으나, 스포츠 조직을 대상으로 한 연구[24,27,33,25]는 매우 미흡한 실정이다.

그러므로 최근 기업들은 조직을 구성하고 있는 구성원들의 인적자원관리에 많은 관심을 가지며, 이를 조직의 목표를 효율적으로 달성하고 유지하기 위한 중요한 방안으로 생각하고 있다. 이러한 상황은 스포츠 조직이라고 다르지 않으며, 관리자들은 어떻게 인재를 확보하고 육성할 것인가에 대해 고민하고 있다[28]. 비록 체육행정조직이 일반 경영조직과 업무형태나 조직 구성 자체에 다소 차이가 있기는 하지만 과거의 단순하고 비조직적 운영체제에서 탈피하여 효율적이고 전문적인 인적자원관리 육성체계가 요구되고 있는 상황에서 조직구성원의 성장과 긍정적인 태도 및 결과에 영향을 미칠 수 있는 새로운 리더십에 대한 관심은 체육행정조직에 있어서도 매우 필요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여, 체육행정조직에서의 효율적인 인적자원관리와 구성원의 직무만족 강화를 위한 전략적 차원의 방안으로써 기초자료를 제공해 줄 것으로 기대한다.

2. 연구 가설 및 모형

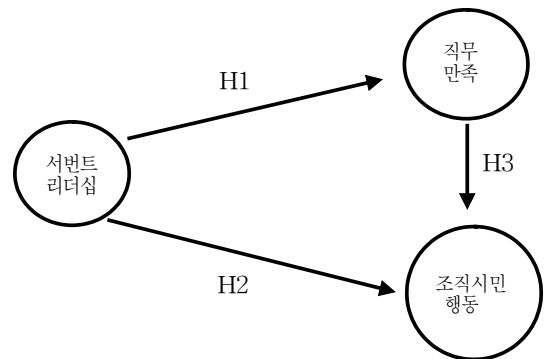
본 연구에서 설정한 연구가설은 선행연구를 토대로 하였으며, 그 내용과 연구모형은 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관하여 최동주[42]는 서번트 리더십은 서비스 조직 구성원들에게 몰입과 성과를 증가시키는 유용한 구성요인으로 판단된다고 보고하였다.

둘째, 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관하여 류병곤과 조영락[14]의 공공스포츠클럽을 대상으로 한 연구에서 정신적, 육체적으로 지지치 않도록 환경을 조성해주는 서번트 리더십은 조직구성원의 정서적 측면을 충족시켜주고 이를 통하여 조직시민행동을 유발시킨다고 보고하였고, Ehrhart[49]도 서번트 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고한 바 있다.

셋째, 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향에 관하여 Gorth[50]는 조직구성원들은 직무만족도가 높으면 공식적인 직무 외에도 자발적으로 조직에 도움이 될 만한 행동, 즉 조직시민행동을 보일 가능성이 높다고 보고하였으며, Organ, Podsakoff와 MacKenzie[54]들은 조직구성원의 직무만족은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 보고하였다. 이러한 이론적 토대를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 직무만족에 정적(+인) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 조직시민행동에 정적(+인) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 체육행정조직 구성원들의 직무만족은 조직시민행동에 정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

위와 같은 연구 가설을 기초로 하여 본 연구에서 규명하려는 변인들 간의 구조적 관계를 그림 1과 같이 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형
[Fig. 1] Research Model

3. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구의 목적을 달성하고자 체육행정 조직을 모집단으로 설정하고 의도적 표집방법(purposive sampling method)을 이용하여 2010년 2월 3일부터 5일까지 배부하고 그 후 2주간에 걸쳐 우편으로 자료를 수집하였다. 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위한 대상 조직의 구성원 규모를 고려하여 충분한 자료가 수집될 수 있는 공공 체육행정 조직으로 국민체육진흥공단의 3개 산하단체와 대한체육회를 선정하여 총 350부를 배부하였다. 자료 수집은 연구자가 일정 교육을 받은 보조 연구원 2명과 함께 설문지를 직접 배포하고 반송용 봉투를 동봉한 우편 조사로 실시하였다.

[표 1] 연구대상자의 일반적 특성(N=333)
[Table 1] General Characteristics of the Subjects(N=333)

| 변인 | 구분 | 사례수(n) | 백분율(%) |
|----|-----------------|----------|-------------|
| 성별 | 남 | 251 | 75.4 |
| | 여 | 82 | 24.6 |
| 연령 | 20대 | 48 | 14.4 |
| | 30대 | 167 | 50.2 |
| | 40대 | 101 | 30.3 |
| | 50대 | 17 | 5.1 |
| 학력 | 고졸 | 12 | 3.6 |
| | 전문대졸 | 38 | 11.4 |
| | 대졸 | 232 | 69.7 |
| 지위 | 대졸 이상 | 51 | 15.3 |
| | 직원 | 221 | 66.3 |
| | 대리, 과장 부장 이상 | 95 17 | 28.6 5.1 |

각 단체의 책임자 설명 아래 설문 작성자에게 설문의 목적과 방법을 자세하게 설명해 준 다음 자기평가기입법(self-administration method)으로 설문내용에 대하여 응답하도록 한 뒤 완성된 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지 중 응답이 불성실하다고 판단되었거나 기입이 누락된 자료를 제외하고 최종 분석에 사용된 설문지는 총 333명이었으며, 연구대상자의 일반적 특성은 표 1에 제시된 바와 같다.

3.2 조사도구

본 연구의 조사도구는 이미 선행연구에서 신뢰도와 타

당도 검정을 거쳐 사용되었던 설문지를 3인의 전문가의 자문을 통해 내용타당도를 확보한 후 연구의 목적에 부합하도록 수정·보완하여 예비검사를 통하여 문항의 적합성을 평가하고 타당도와 신뢰도를 검증한 후 연구에 사용하였으며, 구체적인 설문지의 구성내용을 보면 다음과 같다. 연구대상자의 일반적 특성은 성, 연령, 학력, 직급의 내용이 측정되어 총 4문항으로 구성하였고, 서번트 리더십은 Barbuto와 Wheeler[48]의 설문지를 토대로 최동주[42], 양재근과 이동준[25]이 사용한 도구를 본 연구의 목적과 대상에 부합하도록 수정·보완하여 18문항으로 구성하였다.

직무만족에 관한 측정은 Spector[56]에 소개된 직무만족도 설문지(JIS:The Job Satisfaction Survey)를 최오성[43], 이승로, 박상일[34]이 번안하여 사용한 설문지를 서재하[21]가 인용한 후, 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 12문항으로 구성하였다. 조직시민행동은 Mackenzie, Podsakoff와 Fetter[53]가 개발, 이창수, 진은희, 김호영, 한진욱[38]등이 번안하여 사용한 12문항의 설문지를 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 따라서 본 연구에서 사용한 설문은 총 46문항으로 구성되었으며, 연구대상자의 일반적 특성을 제외한 각 문항들은 Likert 척도 5단계로 구분하였다.

표 2는 조사도구로 사용된 설문지에 대한 구성지표와 구성내용을 나타낸 것이다.

[표 2] 설문지의 구성
[Table 2] Composition of Questionnaire

| 구성지표 | 구성내용 | 문항 수 |
|-----------|---------------|------|
| 연구대상자의 특성 | 성, 연령, 학력, 직급 | 4 |
| 서번트 리더십 | 이타적 소명 | 4 |
| | 감정적 치유 | 4 |
| | 지혜 | 4 |
| | 설득 | 3 |
| | 칭지기 정신 | 3 |
| 직무만족 | 동료만족 | 5 |
| | 직장만족 | 4 |
| | 승진만족 | 3 |
| 조직시민행동 | 스포츠맨십 | 3 |
| | 이타주의 | 3 |
| | 시민정신 | 3 |
| | 예의 | 3 |
| 총 문항 | | 46 |

3.3 조사도구의 타당도 및 신뢰도

체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 이론적 측정 모델의 구조모형을 위한 모델 검증이 적합한가를 판단하기 위해 확인적 요인분석을 선행 분석하여 관측변

수와 잠재변수별 유의도를 재검증하고, 모델의 전반적인 적합도가 양호한 것인지를 판단하였다.

그리고 본 연구의 설문지에 대한 타당도를 검증하기 전에 전문가와 연구자들의 회의를 통해 설문지에 대한 검토를 한 후 문항의 적합성 여부를 논의하고 지적된 사항을 수정·보완하였다. 한편 설문지의 타당도를 검증하기 위해 요인 분석(factor analysis)을 실시하였다.

요인 추출을 위해 측정변수를 최소화하고 불필요한 항목을 제거함으로써 항목들의 특성을 파악하여 타당성을 평가하는 탐색적 요인분석이 일반적으로 많이 사용하는 직각회전 방법 중 Varimax를 이용하였고, 엄한주(1999)가 의미 있는 것으로 간주할 수 있다고 제시한 고유치(eigenvalues) 1.0 이상, 요인 적재치(factor loading)가 0.5 이상인 문항들만 본 연구에서도 선택하였다.

[표 3] 서번트 리더십, 직무만족, 조직시민행동에 대한 신뢰도와 요인분석

[Table 3] Reliability and Factor analysis of Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

| 요인 | | 요인적재량 | 고유치 | 분산(%) | 총분산(%) | Cronbach' α | |
|-----------|----------|-------|--------|--------|--------|-------------|--|
| 서번트 리더십 | 이타적 소명 1 | .865 | 7.442 | 20.014 | 20.014 | .866 | KMO=.846 χ ² =2104.442 df=122 p<.001 |
| | 이타적 소명 3 | .841 | | | | | |
| | 이타적 소명 4 | .825 | | | | | |
| | 이타적 소명 2 | .809 | | | | | |
| | 감정적 치유 5 | .837 | 4.668 | 14.844 | 34.858 | .829 | |
| | 감정적 치유 6 | .792 | | | | | |
| | 감정적 치유 7 | .760 | | | | | |
| | 감정적 치유 8 | .644 | | | | | |
| | 지혜 11 | .754 | 4.216 | 13.228 | 48.086 | .812 | |
| | 지혜 10 | .737 | | | | | |
| | 지혜 9 | .723 | | | | | |
| | 지혜 12 | .674 | | | | | |
| | 설득 13 | .843 | 3.337 | 12.221 | 60.307 | .752 | |
| | 설득 15 | .839 | | | | | |
| | 설득 14 | .748 | | | | | |
| 청지기 정신 16 | .883 | | | | | | |
| 청지기 정신 18 | .835 | 3.472 | 11.468 | 71.775 | .749 | | |
| 청지기 정신 17 | .816 | | | | | | |
| 직무만족 | 동료만족 1 | .849 | 3.340 | 28.369 | 28.369 | .850 | KMO=.785 χ ² =1986.307 df=118 p<.001 |
| | 동료만족 2 | .798 | | | | | |
| | 동료만족 3 | .754 | | | | | |
| | 동료만족 4 | .735 | | | | | |
| | 동료만족 5 | .698 | | | | | |
| | 직장만족 6 | .842 | 2.853 | 25.532 | 53.901 | .818 | |
| | 직장만족 8 | .797 | | | | | |
| | 직장만족 9 | .746 | | | | | |
| | 직장만족 7 | .738 | | | | | |
| | 승진만족 12 | .844 | 2.378 | 20.376 | 74.277 | .829 | |
| | 승진만족 10 | .827 | | | | | |
| 승진만족 11 | .806 | | | | | | |
| 조직시민 행동 | 스포츠맨십 1 | .856 | 4.088 | 29.188 | 29.188 | .842 | KMO=.868 χ ² =1786.340 df=138 p<.001 |
| | 스포츠맨십 2 | .847 | | | | | |
| | 스포츠맨십 3 | .784 | | | | | |
| | 이타주의 5 | .818 | 2.232 | 18.227 | 47.415 | .801 | |
| | 이타주의 6 | .785 | | | | | |
| | 이타주의 4 | .745 | | | | | |
| | 시민정신 7 | .760 | 1.826 | 13.663 | 61.078 | .836 | |
| | 시민정신 8 | .748 | | | | | |
| | 시민정신 9 | .702 | | | | | |
| | 예의 10 | .804 | 1.499 | 10.228 | 71.306 | .786 | |
| | 예의 11 | .752 | | | | | |
| | 예의 12 | .686 | | | | | |

그리고 변인들 간 구성요인들의 각각 단일 차원성을 확인하기 위하여 연구단위별로 신뢰도분석을 위한 Cronbach' α 값을 구하였다.

[표 3]은 본 연구에 사용된 서번트 리더십과 직무만족, 조직시민행동의 각 요인들의 개념을 단일성 차원으로 이루고 있는지 확인하기 위한 요인분석과 신뢰도분석 결과이다. 이타적 소명은 요인적재량이 .809부터 .865, 감정적 치유는 .644부터 .837, 지혜는 .674부터 .754, 설득은 .748부터 .843, 청지기 정신은 .816부터 .883으로 나타나 기준치인 0.5를 상회하고 있으며, Cronbach' α 값은 .749부터 .866으로 나타나 양호한 기준임을 설명하고 있다. 그리고 추출된 요인들의 전체 적재값은 전체변량의 약 72%를 설명하는 것으로 나타났다.

직무만족에 관한 하위요인들에 대한 요인분석과 신뢰도분석 결과이다. 동료만족에 대한 요인적재량이 .698부터 .849, 직장만족은 .738부터 .842, 승진만족은 .806부터 .844로 나타나 기준치인 0.5를 상회하고 있으며, Cronbach' α 값은 .818부터 .850으로 나타나 양호한 기준임을 설명하고 있다. 그리고 추출된 요인들의 전체 적재값은 전체변량의 약 74%를 설명하는 것으로 나타났다.

그리고 조직시민행동에 관한 하위요인들에 대한 요인분석과 신뢰도분석 결과이다. 스포츠맨십에 대한 요인적재량이 .784부터 .856, 이타주의는 .745부터 .818, 시민정신은 .702부터 .760, 예의는 .586부터 .804로 나타나 양호한 기준임을 설명하고 있다. 그리고 추출된 요인들의 전체 적재 값은 전체변량의 약 71%를 설명하는 것으로 나타났다. 이상과 같은 요인분석과 신뢰도분석 결과에 따라 전체적인 요인분석과 타당도 검증의 결과로 본 연구의 조사도구를 실제 분석에 적용시키는 것은 타당하고 신뢰할 수 있다고 판명되었다.

3.4 자료처리

본 연구의 자료처리는 SPSS WIN VERSION 12.0과 AMOS 4.0을 이용하여 수행하였다. 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위해 회수된 설문지 자료는 교정, 부호화 과정을 거쳐 입력한 후, 다음과 같은 단계로 나누어 분석을 실시하였다.

첫째, 조사 대상자의 개인적 특성을 알아보기 위해 분석하기 위해 빈도 분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 본 연구에 이용된 변인들을 측정하기 위해 이용된 다문 항에 대한 척도의 정제를 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였으며, 추출된 요인들의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 를 알아보았다.

셋째, 측정문항의 구성 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 구조방정식모형 분석(structural equation model analysis)을 실시하였다.

4. 연구 결과

4.1 연구 변인 간 상관관계 분석

본 연구에서는 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하기에 앞서, 연구 변인 간의 상관관계를 알아보하고자 상관분석을 실시하였다. 분석 결과 표 4를 살펴보면 모든 연구 변인 간에 정적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 4] 변수 간 상관관계 분석 결과

[Table 4] The Correlation of Variables

| 상관계수 | 1 | 2 | 3 |
|------------|---------|---------|---|
| 서번트리더십 | - | | |
| 직무만족 | .623*** | - | |
| 조직시민행동 | .487*** | .562*** | - |
| *** p<.001 | | | |

[표 5] 구조방정식모형의 적합도 평가

[Table 5] The Result of Structural Equation Model Test

| 모형 | χ ² | df | p | CFI | GFI | NFI | RMSEA | RMR |
|------|----------------|-----|------|-----|-----|-----|-------|------|
| 초기모형 | 197.304 | 108 | .001 | .91 | .91 | .90 | .062 | .048 |
| 수정모형 | 164.076 | 92 | .001 | .93 | .92 | .93 | .050 | .039 |

4.2 확인적 요인분석

본 연구의 이론적 가설 검증을 위한 구조방정식 모델을 분석한 결과 표 5와 같이 χ^2 값은 197.304, $df=108$, $p=.001$, $CFI=.91$, $GFI=.91$, $NFI=.90$, $RMSEA=.062$, $RMR=.048$ 을 갖는 모형이 도출되었다. 그리고 모델의 적합도를 높이기 위해 구조모형 분석결과에서 제시된 수정지시를 참고로 하여 수정 후 모델을 제시하였다. 가장 높은 수정지수를 살펴 본 결과, 이타적 소명 4번 문항, 직장만족 7번 문항이 가장 높은 수정지수를 보이는 것으로 나타나 이를 수정하여 2차 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 수정 후 모델의 적합도 지수는 χ^2 값은 164.076, $df=92$, $RMR=.039$ 의 지수는 수정 전보다 더 양호한 수준으로 감소하였으며, $CFI=.93$, $GFI=.92$, $NFI=.93$, $RMSEA=.050$ 의 지수는 수정 전보다 더 양호한 수준으로 증가하였다. χ^2 의 유의확률이 .05보다 큰 경우 절대적합지수인 기초부합지수(GFI), 중분지수인 비교적합지수(CFI) 값이 1에 가까운 경우, 잔차 제곱근(RMR)은 절대적인 기준은 없으나 적합도가 매우 좋은 모델이라면 0에 가깝고 대체로 .50 이하이면 좋은 모델로 평가받는다. 그리고 χ^2 통계량의 한계를 극복하기 위하여 개발된 적합지수인 RMSEA는 값이 .10 이하이면 자료를 잘 적합시키고 .50 이하이면 매우 잘 적합 시킨다고 할 수 있다. 따라서 확인적 요인분석을 통해 각 척도의 단일성을 검증한 결과, RMR이 .05보다 작으며, 모든 지수가 .90 이상을 나타냄에 따라 만족스러운 모형을 나타냈다.

4.3 체육행정가의 서번트 리더십이 조직구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향 검증을 위한 구조모형 분석

체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 경로계수는 표 6과 같이 나타났으며, 측정 변인들의 최종 추정치는 관측 변인과 잠재 변인들 간의 관계가 타당하지 판단할 수 있는지 표로 표 6과 같은 결과를 얻었다.

가설 1에 대한 실증분석 결과, 경로계수는 .457, $t=6.253$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족은 서번트 리더십으로부터

터 .436의 직접효과와 .113의 간접효과, 그리고 .549의 총효과를 받고 있는 것으로 나타나 ‘체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 직무만족에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다. 가설 2에 대한 실증분석 결과 조직시민행동은 서번트 리더십으로부터 .381의 직접효과를 받고 있는 것으로 나타났으며, 경로계수도 .426, $t=5.912$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, ‘체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 조직시민행동에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다. 가설 3에 대한 실증분석 결과 조직시민행동은 직무만족으로부터 .324의 직접효과와 .122의 간접효과, 그리고 .446의 총효과를 받는 것으로 나타났다. 경로계수는 .321, $t=4.172$, $p<.001$ 수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, ‘체육행정조직 구성원의 직무만족은 조직시민행동에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다.

5. 논의 및 제언

본 연구는 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 구조방정식모형을 통해 실증적으로 분석하였으며, 그 결과를 토대로 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 직무만족에 유의한 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서의 리더십 유형과는 다소 차이가 있으나 김영희와 이윤미[6]는 셀프리더십 연구를 통해 셀프리더십이 직무만족에 유의한 영향을 미치며 직무만족도가 높을수록 목표설정도 높다고 보고하였다. 양재근과 이동준[25]의 연구에서 서번트 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 보고하였으며, 유재충과 노재현[29]의 연구에서 핸드볼 코치의 서번트 리더십은 선수만족과 신뢰에 직접적인 영향과, 인과적 상호작용을 통하여 팀 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 본 연구결과를 뒷받침해 주고 있다.

또한 최은용[44]대학 무용지도자의 서번트 리더십 요

[표 6] 구조모형을 이용한 가설 검증 결과
[Table 6] Summary of Hypotheses Testing Results

| 가설 | 경로 | 추정계수 | 표준오차 | t | 직접효과 | 간접효과 | 총효과 | 결과 |
|-----|------------------|------|------|----------|------|------|------|----|
| H 1 | 서번트 리더십 → 직무만족 | .457 | .005 | 6,253*** | .436 | .113 | .549 | 채택 |
| H 2 | 서번트 리더십 → 조직시민행동 | .426 | .007 | 5,912*** | .381 | - | .381 | 채택 |
| H 3 | 직무만족 → 조직시민행동 | .321 | .006 | 4,172*** | .324 | .122 | .446 | 채택 |

*** p<.001

인과 팀커뮤니케이션과의 연구결과, 성장지원 행동과 공동 체형성 행동을 할수록 단원들의 팀커뮤니케이션은 증대되어 의사소통이 원활해지며 그들이 목표로 하는 것을 원만히 달성할 수 있다고 보고하여 본 연구결과와 비슷한 사례를 보여주고 있다.

서번트 리더는 조직구성원을 목표달성을 위한 가장 훌륭한 재원으로 여겨 자신의 전문적인 지식과 경험을 구성원에게 제공하고, 부하들의 능력을 신뢰하기 때문에 그들의 생각을 수용하는 ‘개방적인 코치’인 동시에 지원자가 되어야 한다. 또한 의견 수렴을 위한 커뮤니티를 형성하여 선입견 없는 경청과 권한위임을 통하여 상호신뢰를 구축하는 리더라고 할 수 있다. 그러므로 서번트 리더에게는 무엇보다 자기수련의 과정이 필요하고 경쟁적인 가치보다는 구성원 개개인의 가치를 소중히 여길 수 있도록 사고를 전환하려는 노력이 무엇보다 필요하다고 할 수 있다.

그러므로 체육행정조직도 하나의 기업체라는 소명으로, 많은 사업을 구상하여 실행하고 다양한 서비스를 제공하며 주민의 건강과 삶의 질을 높여야 한다는 목표와 책임의식을 갖도록 체육행정가들의 서번트 리더십 발휘가 요구되고 있다. 둘째, 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 조직시민행동에 유의한 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강봉화[1]의 연구에서 변혁적 리더십은 여가 복지시설 종사자들은 서비스품질 제공 원인으로 최종 일선에서 고객과의 접점을 통해 이익관계가 형성되기 때문에 어느 조직의 구성원보다 더욱 조직시민행동이 투철해야 조직의 성과와 효율성에 이바지할 수 있기 때문에, 변혁적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하여 본 연구결과를 부분적으로 뒷받침해 주고 있다. 또한 김영환[5]은 경찰공무원의 상관의 리더십은 조직시민행동과 유의적인 관계가 있으며, 구성원을 관리함에 있어서 상관의 리더십을 고려해 주는 것이 효과적이고, 리더십의 강도가 클수록 더욱 효과적이라고 보고하였다. 박상욱[16]은 공공 스포츠조직을 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 결과는 스포츠 행정조직 구성원들의 보수적 조직문화와 구조에 적응된 결과라고 해석하여, 리더십 유형에서는 다소 차이가 있으나 본 연구결과를 부분적으로 지지해주고 있다.

그리고 안익준, 조송현, 김애량[24]의 스포츠센터 관리자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하여, 본 연구결과를 부분적으로 뒷받침해 주고 있다. 따라서 현대사회는 기업뿐만 아니라 스포츠 조직에서의 성과와 실패는 조직구성원들이 얼마나 유능한 업무수행능력

을 가지고 있는지에 좌우되는 것이 아니라, 구성원들의 전체적인 업무수행의 형태가 얼마나 유기적으로 이루어 지느냐에 의해 결정되며, 조직시민행동과 같은 친사회적이고 자발적인 행동이 조직의 효율성을 극대화 할 수 있다[54]. 그러므로 서번트 리더십이 조직시민행동에 유의한 정적(+인) 영향을 미친다는 본 연구 결과는 서번트 리더는 조직구성원들의 미래 가치를 보고 투자하는 것이 아니라 지금 이 순간에 가장 가치 있고 소중한 존재로 인식하고 성장하고 성공할 수 있도록 지원해 주며, 다양한 통로의 커뮤니케이션을 통해 조직을 하나의 자연스러운 유기체로 만들어내는 능력을 갖추어야 한다는 점을 시사해 주고 있다.

셋째, 체육행정조직 구성원의 직무만족은 조직시민행동에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 권혁기[2]는 서비스 기업을 대상으로 한 연구에서 종업원의 직무만족은 고객지행성에 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 그리고 이동준과 김도진[32]은 스포츠센터 종사자의 조직몰입과 조직시민행동에 관한 연구에서 내면화와 동일시는 양심적 행동, 스포츠맨십, 이타주의, 참여행동에 영향을 미친다고 보고하여 본 연구결과를 적극적으로 지지해 주고 있다. 정태욱, 한진욱, 정연길[41]은 스포츠 조직 내의 시간제 근로자들의 직무만족은 조직시민행동에 정적(+인) 영향을 끼치는 것으로 보고하였다. 즉, 시간제 근로자들이 업무자체 및 업무수행 결과에 만족할수록 긍정적인 조직시민행동을 나타내는 경향을 보였다. 근로자들도 스포츠 조직으로부터 계약이행 정도에 따라서 보답을 해야 하는 의무감을 가지며, 그러한 의무감을 바탕으로 조직과의 관계를 유지하기 위해 공식적인 직무로써 요구되어지지 않는 자율적인 행동들로 나타난다는 것을 설명해 주고 있어 본 연구의 결과를 적극적으로 지지해 주고 있다. 한편 한진욱과 정태욱[47]의 연구에서 집단응집성은 조직시민행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이 연구에서 집단응집성이 높은 조직일수록 조직원들 상호 업무 협조체계가 잘 이루어져 있고, 다른 조직원들의 업무에 대한 관심도 높아 비록 공식적인 보상체계에 의한 규정은 없지만 조직원들은 자발적인 형식으로 다른 조직원들의 업무를 도우려는 성향이 표출되기 때문에 집단응집성이 조직시민행동을 예측할 수 있는 중요한 집단 수준의 변수라고 정의하였다. 그러므로 본 연구의 결과를 부분적으로 뒷받침해 주고 있는 것으로 생각할 수 있는데, 그 이유는 조직시민행동은 규정된 의무를 넘어서 친사회적인 행동을 유발시킬 수 있는 가장 근본적인 동기는 조직의 목표에 대한 조직구성원들의 내면화라고 생각하기 때문에, 본 연구에서의 변인인 직무만족의 결을 요인으로 사용하였으

나, 많은 부분에서 본 연구결과를 뒷받침하고 있는 것으로 생각할 수 있기 때문이다.

이상과 같은 연구결과는 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 직무만족도를 향상시키고 조직시민행동을 긍정적으로 변화시키는데 매우 중요한 요인이 되며, 구성원들이 직무에 대한 만족도가 높을수록 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼쳐 효율적인 업무처리를 통한 조직이 세운 목표를 달성하는데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 미루어 짐작할 수 있다.

그러나 본 연구는 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있으므로 후속연구를 위해 향후 연구 과제를 제시하고자 한다. 첫째, 조사방법에 있어서 본 연구는 횡단적 설계에만 의존하였으나, 서번트 리더십이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 다양한 영향력은 오랜 기간을 통해 형성되고 유지되기 때문에 종단적 연구를 실시할 경우 여러 요인들을 보다 정확하게 파악할 수 있을 것이다. 둘째, 측정방법에 있어서 가설검증을 위하여 조직구성원의 지각에 기초한 자료를 사용하였기 때문에, 리더로부터의 응답을 받아 연구를 한다면 좀 더 의미 있는 결론을 얻을 수 있을 것이다. 셋째, 조사대상과 표본의 한계점을 들 수 있다. 본 연구에서는 국민체육진흥공단 산하 3개 단체와 대한체육회만을 대상으로 하였기 때문에, 향후 연구에서는 보다 다양한 표본을 대상으로 자료를 수집하여 결과를 일반화시킬 필요성이 있다고 사료된다. 마지막으로 다양한 리더십을 통한 다른 직무특성과 개인특성을 고려하여 연구한다면 좀 더 의미 있는 결론을 도출할 수 있을 것이라고 사료된다.

6. 결론

본 연구는 체육행정가의 서번트 리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 이를 바탕으로 체육행정조직의 효율적인 운영방법을 제시하고자 본 연구를 수행하였으며 그 결론은 다음과 같다.

첫째, 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 직무만족에 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 체육행정가의 서번트 리더십은 구성원의 조직시민행동에 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 체육행정조직 구성원의 직무만족은 조직시민행동에 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과로 미루어 볼 때 체육행정가는 조직원들에게 제도화된 구조와 시스템을 받아들이라고 강요하기 전에, 비전과 가치관을 먼저 공유해야 한다. 상의하

달식의 관리, 정치적 결정, 보신주의, 냉소주의, 내부의 지나친 경쟁, 적대주의 등으로 특정 지워지는 신뢰가 부족한 문화는 이제 경쟁에서 이길 수 없다. 그러므로 뛰어난 체육행정가라면 조직원들 내부로 들어가 꿈을 심어주며 최상의 능력을 끌어내서 개발시켜 나갈 수 있어야 한다. 그리고 조직원 모두를 일체화시키면서 누구나 공감하는 공동의 비전을 만들어가고, 그 비전을 성취하는데 필요한 각자의 능력을 기꺼이 쏟아 붓게 만들 수 있어야 한다. 그렇게 함으로써 지속가능한 리더십을 발휘할 수 있는 것이다.

References

- [1] Bong Wha Kang, "The Study on Mediational Effects of Transformation Leadership between Organizational Citizenship Behavior and Organization Adjustment of Workers of Leisure Well-being Facilities, *Journal of Sport and Leisure Studies*, 31, 1313-1326, 2007.
- [2] Hyeok Gi Kwon, "The Relationship Between Transformational Leadership and Work Flow, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer-Oriented Behaviors in Service Company", *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 12(1), 437-452, 2010.
- [3] Keun Sei Kim, Kyoung Ho Lee, "Organizational Culture and Effectiveness of Executive Agency in Korea, *Korean Public Administration Review*, 39(3), 179-203, 2005.
- [4] Nam Hyeon Kim, Bong Gyu Park, Kyung Soo Song, "A Study on the Relationships Among Organizational Citizenship Behavior, Personal Characteristics, Job Characteristics, and Attitudes of Organizational Member", *Korean Academy of Organizational Management*, 23(1), 51-87, 1999.
- [5] Young Hwan Kim, "The Effects of Leadership on the Organizational Citizenship Behavior", *The Korean Association for Local Government Studies*, 8(1), 73-90, 2004.
- [6] Young Hee Kim, Yun Mi Lee, "Influence of Self-Leadership on Job Stress, Job Satisfaction and Burnout among Nurses in Hospitals", *Korean Academy of Organizational Management*, 11(4B), 1939-1951, 2009.
- [7] Se Woong Kim, "Mentoring Development Scalr of Sports Organization", *Korean Journal of Sport*

- Science*, 20(1), 37-75, 2009.
- [8] Woo Sung Kim, "The Relationship between Transformational Leadership, Job Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of the Sport Managers", *Korean Society for the Sociology of Sport*, 18(2), 245-258, 2005.
- [9] Jae Won Kim, "A Study on the Effects of Job Satisfaction and Service Involvement on Firm Performance in Travel Agency", *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 10(3), 1703-1716, 2008.
- [10] Chang han Kim, "Influence of the Servant Leadership of Hotel Manager on Organizational Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior", Ph. D. Dissertation, An Yang University, 2007.
- [11] Chang Ho Kim, "The Impact of Perceived Organizational Support and Servant leadership on Team Citizenship behavior(TCB)", Ph. D. Dissertation, Sung Kyun Kwan University, 2004.
- [12] Tae Mun Kim, Ki Hwang Lee, Sung Hyun Cho, "A Study on the Effects of Travel Agency Employee's Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *The Korean Academic Society of Culture & Tourism*, 7(1), 155-185, 2005.
- [13] Korea Olympic Committee, "a Manual of Performance Evaluation", Seoul, 2006.
- [14] Byung Gon Ryu, Young Rak Cho, "Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior Moderated by Emotional Intelligence", *The Korean Journal for Human Resource Development*, 9(1), 41-57, 2007.
- [15] Tae Soo Moon, "The Effect of Servant Leadership on Effectiveness of Hotel Organizations", M.A. Dissertation, Je Ju University, 2006.
- [16] Sang Uook Park, "The Study of Casual Relationship among Transformational leadership, Job Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Workers in Public Sports Organizations", *The Korean Journal of Physical Education*, 46(3), 251-264, 2006.
- [17] Sang Il Park, Tae Jun Chon, "The Influence of Job Satisfaction of Sport for All Leaders on Turnover Intention", *The Korean Journal of Physical Education*, 45(6), 271-278, 2006.
- [18] Sea Young Park, "The Relationships among Components of Equity, Job Satisfaction, and Turnover Intention", Ph. D. Dissertation, Sung Kyun Kwan University, 1994.
- [19] Kyung Sook Baek, Ji Young Youn, "Teacher's Perspectives on Job Satisfaction Perceived Servant Leadership in an Early Childhood Educational Institution", *Journal of Korean Association of Child Studies*. 27(1), 67-79, 2006.
- [20] Jae Ha Seo, "The Effects of Elementary School Tennis Coaches' Servant Leadership Style on Organizational Commitment", *The Korean Journal of Elementary Physical Education*, 15(3), 237-245. 2009.
- [21] Jae Ha Seo, "The Effect of Perceived Empowerment of Public Sports Organization Employees on Turnover and Job Satisfaction", *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 12(4), 2323-2338, 2010.
- [22] Hyung Sup Shin, Jong Cheon Kang, "Effect of Hotel Manager's leadership on the Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 16(5), 35-61, 2007.
- [23] Hae Jung Shin, "A Study on the recognized empowerment of a middle manager in a community welfare center", M.A. Dissertation, Ewha Womans University, 2000.
- [24] Ik Jun Ahn, Song Hyeon Cho, Ae Rang Kim. "The effect of Sports Center Manager's Leadership on Member's Organizational Commitment and Organization Citizenship Behavior", *Journal of Sport and Leisure Studies*, 32, 383-394, 2008.
- [25] Jae Keun Yang, Dong Jun Lee, "The Relationship among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior of the Public Sports Center", *The Korea Journal of Sports Science*, 19(1), 141-152, 2010.
- [26] Han Ju Eom, "The Method of Sports Research and Statistics II", Korean Society for Measurement and Evaluation in Physical Education and Sports Science Workshop, 128-149, 1999.
- [27] Yu Mi Won, Hyun Kyung Kim, "The relationship among Organizational Justice, Organizational Effectiveness, and Organizational Citizenship Behavior of Sports center employee", *The Korea Journal of Sports Science*, 18(2), 227-237, 2009.
- [28] Won Yong Ryu, Woo Sung Kim, "Relation Between Mentoring Function of the Public Sports Organization Employees and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance", *Journal of Sport and Leisure Studies*, 38, 311-322, 2009.

- [29] Jai Choong Yoo, Jae Hun Noh, "The Causal Model of Variables Among Servant Leadership, Player' Satisfaction, Coach Trust, and team Performance of Handball Coach", *The Korea Journal of Sports Science*, 18(3), 199-218, 2009.
- [30] Dae Gyun Yoon, "A Study on the Influence of Servant leadership in Hotel Organization on the Attitude of Employees", Ph. D. Dissertation, Dae Gu University, 2004.
- [31] Dae Gyun Yoon, Byeong Ju Jang, "A Study on the influence of Leader's Servant Leadership on Leader Effect-Centered on Hotel Enterprise", *Journal of Tourism and Leisure Research*, 20(1), 137-153, 2005.
- [32] Dong jun lee, Do Jin Kim, "The Relationship between Organizational Commitment Organizational Citizenship Behavior in the Sports Center", *Journal of Sport and Leisure Studies*, 30, 305-314, 2007.
- [33] Byung Kwan Lee, "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of Sports Center", *Korean Journal of Sport Management*, 9(1), 105-120, 2004.
- [34] Sung Ro Lee, Sang Il Park, "The Effect of Job stress, Turnover of safeguard on Job Satisfaction", *The Korean Journal of Physical Education*, 45(1), 227-236, 2006.
- [35] Jae Hyoung Lee, Doo Seok Song, "A Study of the Influence of Servant Leadership Factors on Four Organizational Cultures and Organizational Commitment", *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 8(4), 217-235, 2006.
- [36] Jae Hyoung Lee, Seok Youn Oh, Jin Young Yoo, "A study of the influence of servant leadership on trust and job satisfaction in hotel industry", *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 15(2), 285-302, 2006.
- [37] Joon Hee Lee, Hyun Min Cho, "Relationship between the Empowerment to and Organizational Effectiveness of Sports Facilities Organizational Members", *The Korean Journal of Physical Education*, 45(1), 485-494, 2006.
- [38] Chang Soo Lee, Eun Hee Jin, Ho Young Kim, Jin Wook Han, "The Relationship between job stress, job satisfaction, and organizational citizenship behavior of employees in waterpark resorts", *The Korean Journal of Physical Education*, 48(2), 277-286, 2009.
- [39] Jong Oh Jang, "The effect which the leadership of Taekwondo coach has on the mentoring of athlete and the achievement of team", Ph. D. Dissertation, Kook Min University, 2008.
- [40] Jeong Woo Jeon, Jung Wook Yoon, Sun Hak Park, "Effect that Taekwondo Master's Servant leadership gets on Communication and Instruction Efficiency", *The Korea Journal of Sports Science*, 18(2), 421-440, 2009.
- [41] Tae Wook Chung, Jin Wook Han, Yun Kil Jung, "Mentoring, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior of Part Time Employees in a Sport Organization", *Journal of Sport and Leisure Studies*, 30, 349-360, 2007.
- [42] Dong Joo Choi, "A Study on the Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship behavior and Organizational Commitment -Focused on the Moderating Effect of Superior Organizational Fit-", Ph. D. Dissertation, Soong Sil University, 2008.
- [43] O Sung Choi, "A Study on Job Satisfaction of HRD Practitioners", M.A. Dissertation, Yon Sei University, 2001.
- [44] Eun Yong Choi, "The Relationship between the Dance Leader's Servant Leadership and Team Effectiveness", *The Korea Journal of Sports Science*, 18(2), 911-921, 2009.
- [45] Ik Bong Choi, "An Empirical Study on the Relationships among Trust, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors -Focused on Examining the Mediating Effects of Organizational Commitment-", *Korean Academy of Organizational Management*, 29(4), 169-204, 2005.
- [46] Jong Jin Choi, Eun Yong Choi, "The Effect of Servant Leadership on Leader Trust and Satisfaction", *The Korean Journal of Dance*, 53, 215-229, 2007.
- [47] Jin Wook Han, Tae Wook Chung, "The Relationship among Group Cohensiveness, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Sport Organizations", *Journal of Sport and Leisure Studies*, 32, 343-352, 2008.
- [48] Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W, "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group and Organization Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 300-325, 2006.
- [49] Ehrhart, M, G, "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 57,

No. 1, pp. 61-94, 2004.

- [50] Gorth, M., "Customers as good soldier: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 7-27, 2005.
- [51] Greenleaf, R. K., "The Servant as a Leader", Indianapolis, IN: Greenleaf Center, 1970.
- [52] Locke, E. A., "The nature and cause of job satisfaction", Chicago: Rand McNally, 1976.
- [53] MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R., "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 70-80, 1993.
- [54] Organ, W. O., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., "Organizational citizenship behavior : Its nature, antecedents, and consequences", Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2006.
- [55] Spears, L. C., "Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers, New York: John Wiley, 1995.
- [56] Spector, P. E., "Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences", California, Sage Publications, In, 1997.

조 병 준(Byung-Jun Cho)

[정회원]



- 1997년 2월 : 충남대학교 체육석사
- 2003년 2월 : 충남대학교 이학박사
- 2010년 3월 ~ 현재 : 강원대학교 응급구조학과 조교수

<관심분야>
응급구조학 및 의학

서 재 하(Jae-Ha Seo)

[정회원]



- 1998년 8월 : 충남대학교 체육석사
- 2005년 8월 : 경북대학교 이학박사
- 2010년 3월 ~ 현재 : 대전관저고등학교 교사

<관심분야>
체육행정 및 테니스