

군조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

A study on the effects of the transformational leadership and transactional leadership on job satisfaction in the military organization

손정기(Jeong-Ki Shon)^a

대구가톨릭대학교 호텔·관광학부 박사과정

목차

Abstract

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 실증분석
- V. 결론

References

Abstract

The purpose of this study is to examine the effects of transformational leadership on job satisfaction and to examine the effects of transactional leadership on job satisfaction. This study tried to verify the facial feedback hypothesis in causal relations of charisma, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception, job satisfaction. The self-administered survey was undertaken against 380 respondents who soldier working in Daegu. A total of 375 responses were collected. Excluding missing data, 337 usable data were used for analysis.

Results of this study are as follows. First, it is found that charisma factor is positively impact on job satisfaction. Second, it is found that individualized consideration factor is positively impact on job satisfaction. Third, it is found that contingent reward factor is positively impact on job satisfaction. Fourth, it is found that management by exception is positively impact on job satisfaction. The theoretical implication and practical implication for the army and government are discussed. The limitations are also mentioned.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction

• Received 24 October 2015, Revised 20 December 2015, Accepted 25 December 2015

^a 제1저자, E-mail : aqwsed1234@hanmail.net

© 2015 The Institute of Management Research (IMR) / The Institute for Industrial Research (IIR). All rights reserved.

I. 서론

21C 리더가 갖추어야 할 자질로 어려운 문제에 직면했을 때 얼마나 그 문제를 해결하는가에 달려있고 이를 달성하기 위해 조직원들을 구성하고 이끄는 역할이 요구되고 있다. 최근 군대에서도 남북 환경 변화, 첨단 과학기술 발달, 조직원 간의 존경 가치 확산, 조직원의 다양성 증가, 사병들의 의식구조와 행동양식 변화와 같은 급변하는 환경에 처해 있다. 그러므로 군대에서 리더의 역할이 어느 때보다 중요해지고 있고 급변하는 환경에 적절한 리더십 적용이 연구자들의 주요 관심사가 되고 있다. 현재까지 많은 리더십 연구들 중 대표적인 이론은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로서 이는 환경변화에 능동적으로 대처하고 자신의 위치에서 제 역할을 수행하여 부여된 임무를 완수해야 하는 조직의 특수성과 보상과 처벌을 교환함으로써 내적동기와 외적동기가 절실히 필요한 군의 상황을 고려해볼 때 군대 리더십으로 연구하는데 중요하다고 인식된다(송하동·최우재, 2013).

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 연구자들의 주요 관심대상이고 변혁적·거래적 리더십과 효과성에 대한 연구를 살펴보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구(이영균·박지수·한용태, 2009; 류병곤·류은영, 2013; 김승곤·설현도, 2014)과 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구(강병남·박재연, 2009; 천홍우·홍정화, 2010; 안상희·김진선, 2011; 김태성·허찬영, 2012; 홍승희·김구, 2014)는 활발히 진행되고 있었다.

특히 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면 먼저 서현숙·김영택·조한주(2005)는

항공사 캐빈승무원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 다음으로 오성탁·김현정·오주연(2015)는 중견기업 경영자의 변혁적·거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과 변혁적 리더십의 하위 요인 중 카리스마, 개별화되 배려, 지적자극은 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위 요인 중 상황적 보상은 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 아직까지 군대에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 직무만족 간의 영향관계를 살펴본 연구는 부족한 실정이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 사병들을 대상으로하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 긍정적 영향을 주는지 살펴보고자 한다.

그러므로 본 연구에서는 군에서 사병들이 생각하는 상사들의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사병들의 직무만족 간의 관계를 실증분석하고 연구결과를 바탕으로 군대에 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설1을 검증하고자 한다. 둘째, 거래적 리더십은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설2를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

리더십 이론에 관한 연구는 접근 방법에

따라 특성에 따른 이론, 행동에 따른 이론, 상황에 따른 이론으로 나뉘어 연구되고 있다. 특성에 따른 이론은 리더의 신체적 특성 즉 리더의 신장, 리더의 외모, 리더의 힘 등으로 리더를 연구하거나 능력적 특성 즉 리더의 지능, 리더의 언어적 유창성, 리더의 독창성, 리더의 통찰력 등으로 리더를 연구하거나 성격적 특성 리더의 자신감, 리더의 정서적 안정성, 리더의 지배성향 등으로 리더를 연구하는 것이다(Bryman, 1992). 이러한 리더의 개인적 특성에 대한 일치되어지는 연구가 부족해지고 리더는 태어날 때부터 타고나는 것이 아니고 만들어진다는 것이라는 사고가 나타나면서 리더에게 요구되는 행동에는 어떤 것이 있는가에 대한 연구자들의 흥미가 높아지면서 리더십의 행동에 따른 연구가 시작되었다(Jago, 1982). 또한 행동에 따른 연구 뿐 아니라 상황을 감안한 조직과업의 성공적인 완수를 이끌어내기 위한 리더십의 종류에 따라 혹은 조직과업이 완수되는 과정의 얼마나 우호적인가에 따라 리더십이 달라진다는 상황에 따른 리더십 이론을 연구하고 있다(Fiedler, 1967).

행동에 따른 리더의 연구 중 변혁적 리더십은 리더가 어떻게 그들의 조직과 사회, 그리고 부하들을 변화시키느냐 하는데 관심의 초점을 두고 있다. 변혁적 리더의 목적은 현상을 보전하는 것보다 이를 초월하여 현상을 급진적으로 변화시키는데 있다. 변혁적 리더의 목적은 현상을 지키는 것보다 이를 초월하여 현상을 급진적으로 변화시키는데 있다. 변혁적 리더십은 전통적 구조가 위기 상황에 빠져 있는 사회 또는 조직, 새로운 가치관과 구조가 요청되는 곳에 효과적이다. 성과가 바람직하지 못한 상황에 변혁적 리더십이 적용될 수 있다는 것을 제외하고 나아가 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 상호 독립적인

연속체라기보다 단일선상의 연속체로 설명하고 있다(Bass, 1985).

변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성되는데 먼저 카리스마는 조직원들에게 비전과 사명감을 부여함으로써 긍지를 높이고 조직원들로부터 신뢰를 얻어 선망의 대상이 된다. 둘째, 개별적 배려는 각각의 조직원들이 개개인적 발전을 이룰 수 있게 개별적인 애정을 보여주고 서로 다른 욕구를 이해하고 공유하여 개별적인 관점에서 도전적인 과업과 권한을 이양함으로써 조직원들의 잠재된 능력을 발달시킨다. 셋째, 지적 자극은 아이디어와 가치관을 조직원에게 유입시킴으로써 조직원들로 하여금 열정을 느끼게 하며 지금까지의 전통적인 방식을 탈피하고 창의적인 아이디어를 생각해 보도록 자극하는 것으로 조직원의 창의성을 발휘하게하고 문제 해결을 위해 통찰력과 논리적인 방법을 갖추도록 한다 (Bass & Avolio, 1990; 신승국·이금옥, 2010).

2. 거래적 리더십

거래적 리더십은 보상과 처벌을 이용하여 조직원들이 개개인의 직무 욕구를 충족시키도록 동기를 부여시키는 종류의 리더십이다. 거래적 리더십에 있어서 중요한 것은 조직원들의 이해관계의 충족 되었는가 되지 않았는가에 따라서 조직원들의 동기 부여가 결정된다. 그러므로 조직원의 욕구와 조직의 보상을 전제로 한 교환적인 관계가 이루어진다는 가정하에서 리더와 조직원 간의 교환적인 관계를 통해서 동기 부여적인 효과를 얻을 수 있다(Bass, 1985).

거래적 리더십은 Burns(1978)의 연구에 의해 최초로 변혁적 리더십이 연구될 때 이에 대비되는 리더십 개념으로 설명되었다.

거래적 리더십은 조직원들의 욕구 개별화 하지 않고 개인적인 발전에도 관심을 기울이지 않는다. 다만 리더와 조직원들 사이에서 목표의 달성과 노력과 결과에 따른 보상을 주고받는 거래적인 교환이 이루어진다.

변혁적 리더십 이론에 비해서 상대적으로 거래적 리더십 이론이 비효과적 측면을 강조하는 연구결과가 도출되고 있다. Kuhnert and Lewis(1987)는 거래적 리더십이 영향력을 가질 수 있는 것은 조직의 목표가 이루어지는 것이 조직원들에게 최고의 이익을 가져다줄 수 있기 때문이다. 조직원들의 직무의 만족이나 조직의 몰입을 이끌어 내는 것보다 개인적인 이익에 의한 복종이라는 한계점을 지적하였다. 거래적 리더십이 조직의 목표에 대한 성취하였는가 못하였는가에 따라 보상이 이루어지기 때문에 단기적인 성과를 내는데는 탁월하지만 조직원들의 잠재적인 능력 개발을 저해하고 장기적으로 조직의 경쟁력을 약화시키는 결과를 나타낸다. 하지만 어떠한 조직에서든 정도의 차이는 있지만 거래적 리더십 개념의 리더십이 사용되고 있고 거래적 리더십의 효과성이 입증되고 있다. 기업이나 공공기관에서는 성과급여제도 혹은 각종 포상제도들이 대표적인 거래적 리더십의 사례이다. 가정에서는 부모가 자녀들에게 공부를 열심히 하면 그에 따른 보상으로 얼마 동안 오락을 허용하겠다는 것도 거래적 리더십의 한 사례라고 볼 수 있다. 조직의 목표를 명확히 설정하고 조직의 목표 달성에 여부에 따라 조직원들에게 그에 따른 이익을 합당하게 배분하는 거래적 리더십을 사용한다면 조직을 다른 조직과는 비교될 수 없는 성공적인 조직으로 발전시킬 수 있다(Gill, 2006). Burns(1978)는 연구는 초기의 변혁적 리더십을 연구하기 시작하였는데 이를 확대 발전시킨 Bass(1985)는 변혁적 리

더십이 거래적 리더십보다 조직원의 동기나 목표에 대한 성과를 더욱 증가시킨다고 하였다. 하지만 조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 배타적인 것이 아니고 성공적인 리더는 이 두 가지 유형의 리더십을 모두 이용한다고 하였다.

거래적 리더십 구성요인을 살펴보면 업적에 따른 보상과 예외관리로 구성할 수 있으며 예외관리는 다시 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분할 수 있다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). 거래적 리더십의 구성요인을 구체적으로 살펴보면 첫째, 업적에 따른 보상은 리더가 조직원에게 이행해야 할 과업과 그에 따른 보상을 명확히 제시한다. 그리고 업적에 따른 보상은 조직원의 목표 성취도에 따라 보상을 이행하는 리더와 조직원사이의 교환과정이라고 정의한다. 업적에 따른 보상의 예는 기업의 조직원이 조직의 목표에 실적을 올리면 올리수록 성과 상여금을 늘리겠다고 하는 협상을 들 수 있다. 또는 가정에서 자녀들에게 성적을 얼마만큼 올리면 상을 사주겠다는 부모와의 교환적 관계를 유지하는 것도 거래적 리더십이라 볼 수 있다. 특히 군대 조직에서는 평상시 성과에 포상금, 휴가, 외출, 외박의 보상을 한다. 그리고 전쟁시에는 무공훈장, 계급 특진의 업적에 따른 보상이 명확히 설정되어 있다. 둘째, 예외관리는 과업수행과정에서 실수나 규칙위반을 세심히 살펴보고 문제점 발생시 수정조치를 하거나 문제의 발생을 미연에 방지하여 피해를 최소화 하는 것을 말한다. 이 뿐만 아니라 예외관리는 중간에 수정, 교정 과정을 거치지 않고 목표에 대한 성과가 용인할 수 있는 선에서 명확히 벗어나는 상황이 발생하게 되면 이에 따른 처벌, 감봉, 열차려 등과 같이 교정조치를 취하는 것이다.(Northouse, 2010).

3. 직무만족

직무만족에 대한 연구에서는 대체적으로 직무만족을 조직원이 심리적으로나 혹은 생리적으로 느끼는 작업환경과 직무자체에 대한 만족감이라고 하였다. 직무만족을 위한 조직원들에게 제공되는 혜택은 조직원의 직무불만족을 예방하는 기본이 되고 단지 직무성취감, 개개인에 대한 인정, 격려만이 직무만족을 만들어 내는 핵심적인 요소라고 할 수 있다. 또한 매슬로우의 욕구단계이론을 수정하여 ERG(Existenceneeds, Relatednessneeds, Growthneeds)에 대한 연구를 제시하여서 개개인의 원츠와 니즈를 이름으로써 직무만족감을 얻을 수 있다고 하였다(Hoppock, 1935; Herzberg, Mausner and Synderman, 1959; Alderfer, 1969).

그러나 Locke(1976)는 직무만족에 관한 연구에서 직무, 보상, 승진의 기회, 직무의 환경 등의 많은 요소들이 직무만족과 밀접한 관련이 있다고 하였다. 직무만족에 관련된 이론은 인적자원관리, 기업심리학, 조직심리학, 산업사회학, 직업심리학의 분야에서 활발히 연구되어지고 있다. 직무만족은 일반적으로 조직원이 개개인이 바라는 이익을 얻었을 때 나타나는 심리적인 느낌이라고 정의할 수 있다. 그러므로 직무만족은 개개인이 직무에서 받으려고 하는 이익과 실제적인 직무에서 결과를 비교하여서 그들의 차이를 바탕으로 한다. 물론 실제적인 직무에서 결과는 객관적인 요인의 영향 즉 급여, 직무스트레스 등의 영향을 받겠지만 객관적인 수준과 조직원인 느끼는 결과간의 관계는 항상 일치하지는 않는다. 게다가 개개인의 가치관, 흥미와 욕망이 서로 다르기 때문에 서로 다른 개개인은 직무에서 얻으려는 하는 결과도 다르다 (Cranny, Smith & Stone, 1992).

Wanous(1974)는 직무만족을 외적만족, 내적만족으로 나누어 연구하였다. 먼저 외적만족은 외부환경의 영향으로 이에 의하여 나타나는 만족을 나타내는데 주로 낮은 욕구를 만족시키는 것을 말한다. 다음으로 내적만족은 내부환경의 영향으로부터 나타나는 만족을 말할 수 있는데 주로 높은 수준의 욕구만족 또는 자아실현을 포함한다고 할 수 있다. 게다가 연구자들의 직무만족에 대한 정의를 살펴보면 먼저 Smith(1955)는 직무만족이란 개개인이 조직원의 직무와 관련되어 경험하는 감정들의 총체적 집합체이고 직무만족에 대한 감정의 균형상태에서 발생하는 또 다른 하나의 태도라고 하였다. 직무만족은 자신의 직무 그 자체 또는 직무에 대한 경험에 대한 평가를 통해 얻게 되는 행복하고 즐거운 긍정적 감정상태이다(Locke, 1976). 다시말해 직무만족은 개개인이 자기 스스로가 가지고 있는 직무와 관련하여 호의적이고 절대적인 감정상태에서 발생하는 태도를 말한다(Smith, Organ and Near, 1983).

Alderfer(1969)는 직무만족을 개개인이 직무에 대해 가지는 하나의 태도이며 직무 그 자체 혹은 직무수행의 결과로 충족되어진 유쾌하고 즐거운 정서상태라고 정의하였다. 조직원의 건강과 안전, 귀속, 존경, 성장 등과 같은 제반적인 욕구차원에서 설명되어졌다고 하였다. McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족을 구성원들이 가지고 있는 직무에 대한태도로 한 가지 특수한 하위요소라고 하였다. 즉 직무만족은 직무 자체에 대한 조직원들의 감정적인 반응으로 그들의 직무에서 얻어지거나 혹은 경험하는 욕구의 충족정도를 나타내는 함수이고 지극히 개인적인 감정이기 때문에 개개인의 가치관에 따라 서로 다른 형태로 나타난다. Kalleberg(1977)은 직무만족을 단일 한 개념으로 생각하고 조직

원은 서로 다른 측면과 구조에서 만족 혹은 불만족의 결합이 전체적 만족을 형성한다고 하였다. 이러한 관점에서 직무만족은 여러 가지 측면과 형성 과정이 그것의 원인으로 설명해줄 수가 난해하다. 게다가 조직원들에게 그들이 수행하는 직무에 대해 만족할 수 있는 조직을 마련해 주는 것은 조직에서 매우 중요한 우선순위가 되었다(Brown and Leigh, 1996).

III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설설정

본 연구의 모형은 변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 지적자극, 개별적 관심의 3개로 구성하고 거래적 리더십의 하위요인은 상황적 보상, 예외관리의 2개의 요인으로 구성하였다. 변혁적·거래적 리더십이

직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 실증 분석하고자 하였다. 그러므로 연구모형은 Fig.1. Research Model과 같이 나타났다.

본 연구의 모형을 바탕으로 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족 간의 관계를 밝히기 위한 연구가설1과 연구가설2는 다음과 같다.

연구가설 1. 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1-1. 카리스마는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

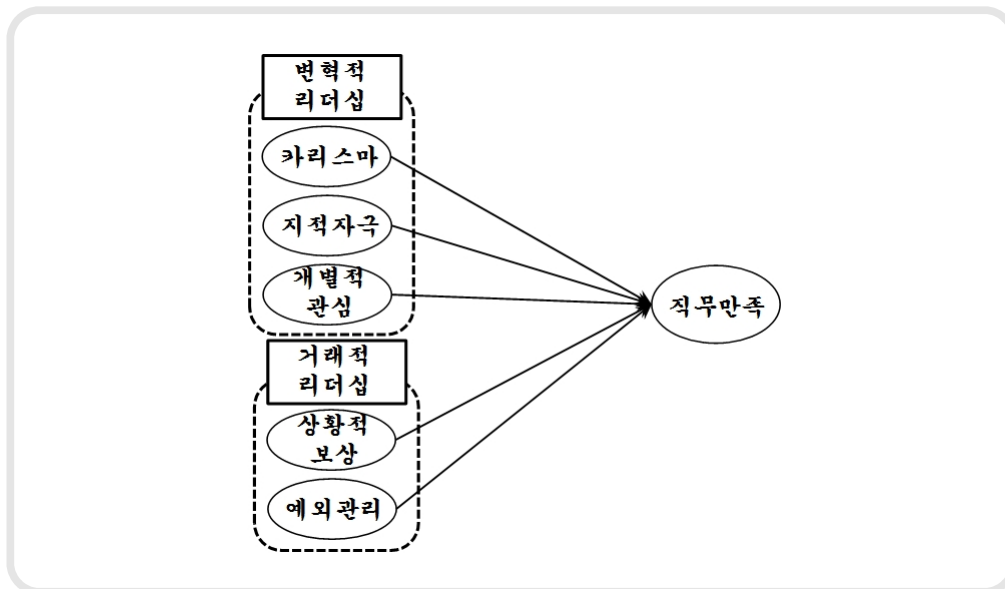
연구가설 1-2. 지적자극은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1-3. 개별적 배려는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설2. 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2-1. 상황적 보상은 직무만족

Fig. 1. Research Model



에 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.
 연구가설 2-2. 예외관리는 직무만족에
 유의한 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

2. 측정항목 및 출처

본 연구의 변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족의 측정항목 및 출처는 아래 <Table 1>과 같이 나타났다. 변혁적 리더십은 Bass(1985)의 연구를 바탕으로 카리

스마 12 문항, 지적자극 4 문항, 개별적 관심 4 문항으로 구성하였다. 거래적 리더십은 Bass(1985)의 연구를 바탕으로 상황적 보상 4 문항, 예외관리 12 문항으로 구성하였다. 직무만족은 미네소타 직무만족 설문지를 바탕으로 9 문항으로 구성하였다. 측정 방법은 5점리커트척도를 이용하였는데 1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다의 척도로 구성하였다.

Table 1. Variable and List of Measurement

변수	측정분류	설문문항	출처
변혁적 리더십	카리스마	1.나의 상급자는 목표를 달성할 수 있다는 확신을 심어준다.	Bass (1985), 이정수 (2012)
		2.나의 상급자는 군의 윤리와 가치의 중요성을 자주 강조한다.	
		3.나의 상급자는 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 자주 얘기해 준다.	
		4.나의 상급자는 함께 근무하고 있다는 것에 대해 자부심을 갖게 해준다.	
		5.나의 상급자는 높은 규범들을 설정하여 이행하도록 한다.	
		6.나의 상급자는 강한 목적의식의 중요성을 자주 얘기해준다.	
		7.나의 상급자는 부대를 위하여 자신의 이익을 초월한다.	
		8.나의 상급자는 부하들로부터 존경받을 만한 사람이다.	
		9.나의 상급자는 높은 규범에 근거한 도덕적이고 윤리적인 의사결정을 한다.	
		10.나의 상급자는 권위와 확신감을 보여준다.	
		11.나의 상급자는 성취해야 할 목표에 대해 열정적인 자세로 임하고 있다.	
		12.나의 상급자는 달성해야 할 임무에 대한 공동체 의식의 중요성을 강조한다.	
	지적 자극	1.나의 상급자는 문제를 해결하는데 있어 다양한 시각을 갖게 해준다.	
		2.나의 상급자는 해결해야 할 문제에 대하여 다양한 측면에서 바라볼 수 있도록 해 준다.	
		3.나의 상급자는 주어진 과업을 완수하는데 대한 새로운 방법의 시각을 제시해 준다.	
		4.나의 상급자는 내가 수행하는 과업이 적절한 방식으로 수행되고 있는지를 자주 점검하는 편이다.	
	개별적 관심	1.나의 상급자는 부대원들의 교육훈련과 지도에 많은 시간을 할애한다.	
		2.나의 상급자는 나를 하나의 인격체로 대우해준다.	
		3.나의 상급자는 내가 다른 사람과는 다른 욕구, 능력, 열정을 가진 사람으로 대해 준다.	
		4.나의 상급자는 내가 능력을 개발하는 데 있어 많은 도움을 준다.	

거래적 리더십	상황적 보상	1.나의 상급자는 나의 근무노력에 대한 보상으로 나에게 많은 도움을 준다. 2.나의 상급자는 일의 책임자와 구체적인 측면에 대하여 자주 의논한다. 3.나의 상급자는 성과 목표가 달성되었을 때 내가 받게 되는 이익이나 보상을 분명하게 제시해 준다. 4.나의 상급자는 부하가 기대에 부응했을 때 만족감을 표현한다.	Bass (1985), 정동욱 (2001)
	예외 관리	1.나의 상급자는 문제점들이 심각해 질 때까지는 간섭하지 않는다. 2.나의 상급자는 실수를 하는 것에 대해 관심을 가지고 있다. 3.나의 상급자는 꼭 필요할 때는 자리에 있는 편이다. 4.나의 상급자는 일이 나쁘게 되기 전까지는 어떠한 행동도 안 보인다. 5.나의 상급자는 일이 잘못되지 않을 때까지는 지켜본다는 신조를 가지고 있다. 6.나의 상급자는 어려운 형태 문제들이 나타나면 해결하려고 행동한다. 7.나의 상급자는 나의 예기치 못한 과오, 불평, 실패를 바로잡는데 관심이 있다. 8.나의 상급자는 나의 실수들을 기억하고 있다. 9.나의 상급자는 군이 제시하는 표준에 내가 벗어나지 않는가에 관심이 있다. 10.나의 상급자는 의사결정 내려야 할 때는 피하지 않는다. 11.나의 상급자는 다급한 질문에는 즉각적으로 반응한다. 12.나의 상급자는 부하들이 군대의 기준을 이탈하는가 또는 실수하는지에 대한 관심을 집중시킨다.	
직무 만족		1.내가 수행하고 있는 직무는 부대발전을 위해 매우 가치 있는 일이라고 생각한다. 2.나는 나에게 주어진 임무완수를 했을 때 성취감을 느낀다. 3.나는 현재 수행하고 있는 직무에 전반적으로 만족하고 있다. 4.나는 다른 사람들보다 적극적으로 직무를 수행하고 있다. 5.나에게 주어진 임무나 책임 등은 충분히 감당 할 수 있다. 6.내 주변 동료들은 나를 신뢰하고 있다. 7.나는 현재 직무여건, 환경에 만족하고 있다. 8.나에게는 자기발전을 위한 균등한 기회가 부여되어 있다. 9.나에게 주어진 임무를 완수했을 때, 적절한 보상을 받고 있다.	MSQ (미네소타 직무만족 설문지)

3. 자료수집

본 연구의 자료수집은 편의표본추출법을 사용하였고 설문대상에 포함된 군대를 중심으로 2015년 9월 23일부터 2015년 10월 5일 까지 약 14일 간에 걸쳐 군대 사병을 대상으로 자기기입식 설문지를 배포한 후 즉시

회수하였다. 본 연구조사의 설문지는 375부가 회수되었으며 동일한 응답 반복되었거나 설문지의 작성이 불성실한 38부를 제외한 337부를 유효표본으로 분석에 사용되었다. 수집된 자료의 실증분석은 통계패키지를 활용하여 기술 통계분석, 확인요인분석, 상관관계 분석, 회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 인구통계학적 특성

표본의 특성을 살펴보면은 남성이 100.0% 이고 여성은 0%로 군인이라는 특성으로 남성만 있고 결혼여부에서 대부분의 설문응답자가 미혼으로 나타났다. 나이는 20세에서 22세 이하와 23세에서 25세 이하의 병사들이 91.4%로 높은 비중을 차지하고 있고 30세에서 39세 이하와 50세 이상의 장기적 복무자는 1.8%의 비율을 차지하고 있다. 학력은 고졸을 한 응답자와 대학교 재학을 한 사병이 각 38.3%의 비율과 51%의 비율로 대부분의 비중을 차지하고 있다. 복무의 형태를 살펴보면 의무복무가 95.5%의 비율로 가장 높은 비율을 차지하고 있었고 나이과 동일하게 장기적으로 복무하는 사병은 1.8%

의 비율을 나타내고 있었다. 계급은 일병, 상병이 각각 35%의 비율과 38%의 비율을 나타내고 있었으며 근무기간을 살펴보면 6개월-1년 6개월이 69.7%의 비율을 차지하고 있었다. 병과를 살펴보면 전투병과가 36.5%의 비율로 가장 많이 차지하고 있었으며 기타인원을 제외한 나머지 병과의 사병은 비슷한 비율을 보이고 있었다.

2. 타당도·신뢰도 검증

본 연구에서 제시되었던 구성요인들을 살펴보면 변혁적리더십의 하위요인인 카리스마, 개별적 관심, 지적자극이 변혁적 리더십을 잘 설명하고 있는지, 거래적 리더십의 하위요인인 상황적보상, 예외관리가 거래적 리더십을 잘 설명하고 있는지, 직무만족의 설문항목이 직무만족을 잘 설명하고 있는지에

Table 2. Demographic Characteristics of Respondents

	분류	명	퍼센트		분류	명	퍼센트
성별	남자	337	100.0	계급	이병	33	9.8
	여자	0	0		일병	118	35
결혼여부	미혼	328	97.3		상병	128	38
	기혼	8	2.4		병장	44	13.1
	기타	1	0.3		부사관	6	1.8
나이	20세 미만	11	3.3		장교	8	2.4
	20-22세	188	55.8	근무기간	6개월 미만	48	14.2
	23-25세	120	35.6		6개월-1년 미만	110	32.6
	26-29세	12	3.6		1년-1년 6개월 미만	125	37.1
	30-39세	4	1.2		1년 6개월- 2년 미만	44	13.1
	50세 이상	2	0.6		2년 - 3년	2	0.6
학력	고졸이하	8	2.4		4년 - 5년	2	0.6
	고졸	129	38.3	6년 - 10년	1	0.3	
	대학교 재학	172	51	11년 이상	5	1.5	
	대학교 졸업	25	7.4	병과	전투병과	123	36.5
	대학원 재학	3	0.9		기술병과	69	20.5
복무형태	의무복무	322	95.5		행정병과	43	12.8
	단기복무	5	1.5		특수병과	95	28.2
	복무연장	4	1.2		기타	7	2.1
	장기복무	6	1.8		-	-	-

대한 개념 타당성을 평가하기 위해 확인요인 분석으로 검증하였다. 구성개념에 대한 확인요인분석은 구성요인 간에 기존적인 관계를 설정한 후 확인요인분석을 사용하여 이들의 관계가 성립하였는지의 여부를 검증한다. 확인요인분석은 기존 이론 혹은 경험적 연구결과로부터 분석대상이 된 요인에 대한 사전적인 지식이나 이론적 연구결과를 가지고 있기 때문에 연구내용을 가설적인 형식으로 모형화한다. 탐색적으로 연구가 추진되거나 이론적 논의에 대하여 측정의 구조가 높게 가설화되고 이 구조를 확인하데 필요한 과정을 검증하는 방법이다(김계수, 2008; 손정기·박영아, 2013).

확인요인분석의 적합도를 살펴보면 χ^2 값이 0.05 이상, χ^2/df 값이 3 이하, Standardized RMR과 RMSEA 값이 0.08보다 작을수록 옳다고 하였다. AGFI 값이 0.8보다 높으면 모델의 적합도가 옳은 것으로 사료된다고 하였다. GFI, TLI, CFI 값이 0.9에 가깝거나 높으면 옳다고 하였다(Henry & Stone, 1994). 본 연구의 확인적 요인모형의 적합도와 적합도 지수 적합여부는 다음의 <Table 3>와 같다.

본 연구의 확인요인분석의 적합도 분석결과는 χ^2 값은 0.000으로 0.05 이상의 적합도 기준보다 낮아 부적합하지만, χ^2/df 값은 2.540으로 적합하고 AGFI 값은 0.871로 적

합, GFI 값은 0.906로 적합, Standardized RMR(원소간평균차이) 값은 0.058로 적합, TLI(터커-루이스지수) 값은 0.956로 적합, CFI(비교적합지수)의 값은 0.961으로 적합, RMSEA 값은 0.065으로 보조적인 적합도 지수의 값이 적합한 분석결과가 나왔다. χ^2 (카이제곱 통계량) 값을 제외하고 다른 적합도가 기준치에 합당하고 요인들 간의 영향관계가 성립하여 항목의 구성이 최적의 상태에 있음이 분석결과 검증되었다.

Anderson & Gerbing(1988)이 제안한 2단계 접근법 중 측정하고자 하는 요인을 실시한 확인요인분석 결과가 낮은 요인 적재치 즉 값이 0.5보다 작거나 SMC 값이 0.4 이하이면 제거하여야하고 요인이 서로 다른 요인들과 동시에 적재되어 있으면 제거하여야 한다(Byrne, 2001). 제거하는 이유는 변수들을 해석하기가 용이하여지고 확인요인분석의 모델 적합도가 향상되기 때문이다(Yoo & Donthu, 2001; 현용호, 2013). 그래서 변수들에 대한 신뢰도 분석에서 요인적재치가 0.5 이하인 것으로 분석결과 나타난 항목을 제거하였고 중복적재된 항목 또한 제거하였다. <Table 4>를 살펴보면 잠재 변수들에 대한 측정변수들의 요인적재치가 p 값이 0.01 수준에서 모두 유의하고 요인 적재치가 대부분이 0.6을 넘고 있다.

Table 3. Reliability for Measurement Factors Analysis Goodness of Fit

적합도 지수	기준	값	적합여부
χ^2	> 0.05	0.000	부적합
χ^2/df	< 3.00	2.540	적합
AGFI	> 0.80	0.871	적합
GFI	> 0.90	0.906	적합
StandardizedRMR	< 0.08	0.058	적합
TLI	> 0.90	0.956	적합
CFI	> 0.90	0.961	적합
RMSEA	< 0.08	0.065	적합

Table 4. Reliability for Measurement Factors Analysis

변수명	요인명	측정항목	표준화 계수	표준 오차	t값	SMC
변혁적 리더십	카리스마	카리스마1	0.953	0.069	13.757	0.560
		카리스마2	0.877	0.066	13.207	0.518
		카리스마3	0.980	0.070	13.964	0.576
		카리스마4	0.909	0.067	13.523	0.542
		카리스마5	0.927	0.072	12.916	0.497
		카리스마6	0.991	0.071	13.861	0.568
		카리스마7	0.977	0.079	12.384	0.459
		카리스마8	0.987	0.072	13.646	0.551
		카리스마9	0.967	0.071	13.704	0.556
		카리스마10	0.950	0.071	13.353	0.529
		카리스마11	0.985	0.072	13.657	0.552
		카리스마12	1.000	-	-	0.531
	지적 자극	지적자극1	0.897	0.061	14.661	0.543
		지적자극2	1.000	-	-	0.659
		지적자극3	0.984	0.063	15.531	0.594
		지적자극4	0.844	0.061	13.877	0.498
	개별적 관심	개별적 관심1	0.984	0.066	14.799	0.635
		개별적 관심2	0.924	0.069	13.325	0.536
		개별적 관심3	1.000	-	-	0.543
		개별적 관심4	0.902	0.070	12.954	0.508
상황적 보상	상황적 보상1	1.000	-	-	0.718	
	상황적 보상2	0.948	0.051	18.581	0.703	
	상황적 보상3	0.957	0.055	17.377	0.643	
	상황적 보상4	0.782	0.057	13.741	0.461	
거래적 리더십	예외관리	예외관리1	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
		예외관리2	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
		예외관리3	0.864	0.062	13.983	0.486
		예외관리4	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
		예외관리5	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
		예외관리6	0.886	0.062	14.199	0.498
		예외관리7	0.900	0.061	14.789	0.529
		예외관리8	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
		예외관리9	0.944	0.056	16.749	0.634
		예외관리10	1.000	-	-	0.683
		예외관리11	0.969	0.060	16.278	0.609
		예외관리12	낮은 요인적재치(<0.5)로 인한 제거			
직무만족	직무만족1	0.895	0.080	11.242	0.427	
	직무만족2	0.875	0.078	11.260	0.428	
	직무만족3	0.945	0.081	11.641	0.459	
	직무만족4	0.911	0.075	12.081	0.495	
	직무만족5	0.924	0.076	12.096	0.496	
	직무만족6	1.000	-	-	0.501	
	직무만족7	0.942	0.082	11.496	0.447	
	직무만족8	0.960	0.078	12.342	0.518	
	직무만족9	0.959	0.083	11.608	0.456	

Table 5. Correlation among Variables

변수	카리스마	지적 자극	개별적 관심	상황적 보상	예외 관리	직무 만족	평균	표준 편차	Cronbach α	AVE	Composite α
카리스마	1						3.94	0.62	0.932	0.913	0.991
지적 자극	0.786**	1					3.96	0.66	0.841	0.828	0.935
개별적 관심	0.773**	0.749**	1				3.91	0.69	0.838	0.879	0.956
상황적 보상	0.716**	0.629**	0.730**	1			3.79	0.70	0.870	0.809	0.926
예외 관리	0.733**	0.645**	0.679**	0.700**	1		3.90	0.66	0.887	0.834	0.962
직무 만족	0.607*	0.540**	0.581**	0.589**	0.555**	1	3.96	0.57	0.888	0.859	0.980

*p<0.05, **p<0.01

내적 일관성을 확인하는 기준인 총합적 알파계수인(composite α coefficient) 개념 신뢰도 값이 0.7을 넘었고 대부분의 요인들의 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)이 0.5를 넘어 내적일관성이 있다고 검증되었다.

〈Table 5〉를 살펴보면 내면행위를 제외한 각 요인에 대한 개념신뢰도 측정된 결과 0.7의 기준을 넘었고 각 구성개념들에 대한 AVE값이 0.5를 넘고 있어 내적 타당도가 확보되었음이 검증되었다. 구성개념들이 집중 타당도의 합당한 기준이 충족시키고 있음이 검증되었다. 판별타당도 검증 결과가 p값이 유의수준 0.01에서 유의미한 결과를 보이고 있어 비제약된 확인요인 모델이 다른 제약된 모델들보다 유의미하게 더 좋은 것으로 밝혀져 판별타당도가 확보되었음이 검증되었다. 〈Table 5〉에서 구성개념 간 상관계수들이 \sqrt{AVE} 값을 넘지 않아 판별타당도가 재확인 되었다.

3. 연구가설 검증

1) 연구가설1의 검증

연구가설1은 ‘변혁적리더십이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 것을 검증하였다. 구체적 검증결과를 살펴보면 카리스마가 직무만족에 미치는 영향을 자세히 살펴보면 β 값이 0.217이고 t값이 4.708이고 p값이 0.000로 p값이 0.01보다 작아 유의한 영향을 미치는 분석결과가 나타났다. 그래서 ‘카리스마가 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설 1-1은 채택되었다. 지적자극이 직무만족에 미치는 영향을 자세히 살펴보면 β 값이 0.057이고 t값이 1.417이고 p값이 0.156으로 p값이 0.05보다 높아 유의한 영향을 미치지 못하는 분석결과가 나타났다. 그래서 ‘지적자극이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설1-2는 기각되었다. 개별적 관심이 직무만족에 미치는 영향을 자세히 살펴보면 β 값이 0.117이고 t값이

Table 6. Regression Analysis Result 1

연구가설	경로	β	t	p	검증결과
연구가설1	진성리더십→직무만족				부분 채택
연구가설1-1	카리스마→직무만족	0.217	4.708**	0.000	채택
연구가설1-2	지적자극→직무만족	0.057	1.417**	0.156	기각
연구가설1-3	개별적 관심→직무만족	0.117	3.002**	0.003	채택

*p<0.05, **p<0.01

Table 7. Regression Analysis Result 2

연구가설	경로	β	t	p	검증결과
H2	거래적 리더십→직무만족				채택
H2-1	상황적 보상→직무만족	0.496	8.835**	0.000	채택
H2-2	예외관리→직무만족	0.431	8.395**	0.000	채택

*p<0.05, **p<0.01

3.002이고 p값이 0.003으로 p값이 0.01보다 작아 유의한 영향을 미치는 분석결과가 나타났다. 그래서 ‘개별적 관심이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설1-3은 채택되었다.

2) 연구가설2의 검증

연구가설2는 ‘거래적 리더십이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 것을 검증하였다. 구체적 검증결과를 살펴보면 상황적 보상이 직무만족에 미치는 영향을 자세히 살펴보면 β 값이 0.207이고 t값이 4.998이고 p값이 0.000로 p값이 0.01보다 작아 유의한 영향을 미치는 분석결과가 나타났다. 그래서 ‘상황적 보상이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는 가설2-1은 채택되었다. 다음의 검증결과를 살펴보면 예외관리가 직무만족에 미치는 영향을 자세히 살펴보면 β 값이 0.121이고 t값이 3.035이고 p값이 0.002로 p값이 0.01보다 작아 유의한 영향을 미치는 분석결과가 나타났다. 그래서 ‘예외관리가 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다’ 라는

가설2-2는 채택되었다.

V. 결론

본 연구의 목적은 군대 사병을 대상으로 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 사병들의 직무만족에 미치는 영향을 실증분석하기 위해 2015년 9월 23일부터 2015년 10월 5일 까지 약 14일 간에 걸쳐 군대 사병을 대상으로 337부를 유효표본으로 분석에 사용하였다. 연구결과를 살펴보면 다음과 같다. 변혁적 리더십 중 카리스마는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 중 지적자극은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 중 개별적 관심은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 중 상황적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 중 예외관리는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 바탕으로 도출되는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 카리스마는 직무만족에 긍정적 영향을 주기 때문에 군 리더는 사병들에게 조직의 목표를 달성할 수 있다는 확신을 심어주고 존경받을 만한 인상을 심어 준다면 사병들의 본인의 직무에 성취감을 느끼고 전반적인 만족을 느낄 것이다. 그러므로 사병들은 개개인에게 주어진 직무를 사랑하고 아끼도록 노력하고 군 리더에 대한 존경심을 심어 주어 사병들로부터 감정적인 존중을 받으며 인간적 매력으로 이끌어 갈 수 있는 리더십의 자질을 갖추도록 노력하고 군대에서도 리더십 개발 프로그램이 요구된다.

둘째, 개별적 관심은 직무만족에 긍정적 영향을 주기 때문에 사병들을 하나의 인격체로 대우해주고 사병들 서로 간의 다른 욕구, 능력, 열정을 가진 사람으로 대해줌으로써 사병의 직무만족을 높임으로써 조직의 효과성을 높일 것으로 사료된다. 군 리더들은 사병들의 상호관계에 있어서 공평하게 대해주고 사병들의 개인적인 욕구를 세심하게 충족시켜준다면 보다 효율적인 조직의 목표를 달성하도록 노력하여야 한다.

셋째, 상황적 보상은 직무만족에 긍정적 영향을 주기 때문에 사병들이 군 조직의 목표를 달성하거나 근무에 대한 노력에 대해 만족감을 표현해 주거나 이익이나 포상휴가를 제안한다면 임수를 완수 했을 때 적절한 보상을 받고 있다고 만족감을 느끼고 부대에 대한 충성심이 높아질 것으로 사료된다. 군 리더는 사병의 정신적 보상과 물질적 보상을 직접적이고 즉각적으로 제시함으로써 사병들에게 동기를 유발시키는 리더십의 자질이 요구된다.

넷째, 예외관리는 직무만족에 긍정적 영향을 주기 때문에 군 리더는 예기치 못한 과

오, 실패 등을 바로잡으려고 하고 일이 심각해 지기 전에는 관심을 가져 즉각적으로 반응해 주면 줄수록 사병들은 서로에 대한 신뢰가 깊어지고 임무나 직무에 대해 책임감 있게 대처하여 군대의 효과성을 높일 것으로 사료된다. 군 리더는 일이 잘못되기 전까지는 사병들을 믿고 맡긴 후 지속적으로 관심을 가지고 사병들이 실패했을 때는 일을 해결할 수 있는 준비를 성경신을 갖고 대비하는 자질이 요구된다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 설문응답자의 자기보고방식에 의해 모든 변수를 측정하였기 때문에 동일방법의 오류를 가진 한계점을 가지고 있다. 둘째, 시간적 한계와 금전적 한계로 대구지역에 있는 사병만을 대상으로 조사되었다는 한계가 있다. 셋째, 본 연구는 리더십의 설문을 통한 실증적 분석으로 횡단적 연구만 하였다는 한계가 있어 향후 연구에서는 종단적 연구가 필요할 것으로 사료된다.

References

- Kang, B. N. & Park, J. Y.(2009). The effect of hotel employees' transformational and transactional leadership on trust and organizational effectiveness. 『The Korean Journal of Culinary Research』 ,15(3), pp.69-82.
- Kim, G, S.(2008). 『The Structural Equation Mode analysis』 Seoul: Han Narae.
- Kim, S. K. & Selo, H. D.(2014). The research on the effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational Commitment and the quality of TMX of courier franchisees. 『GiEop Management Research』 , 57, pp.151-174.

- Kim, T. S. & Hur, C. Y.(2012), A study on the effects of labor union presidents' tranformational leadership and transactional leadership on the organizational effectiveness: The mediating effect of cooperative Management relations. 『Korean Journal of Industrial Relations』 ,22(4), pp. 117-148.
- Ryu, B. G. & Ryu, E. Y.(2013). An Study on the Relationships between transformational/ transactional leadership and organizational effectiveness: Focusing on moderating of organizational culture 『GRI Research Proceeding s』 ,15(3), pp.293-262.
- Suh, H. S., Kim, Y. T. & Cho, H. J.(2005). A study on the effect of transactional and transformational leadership on the satisfaction of employee and service orientation: Focused on airline Cabin crew. 『Tourism Study』 ,20(2), pp.227-245.
- Shon, J. K. & Park, Y. A.(2013). A study on effects of service quality and usage review of smartphone 'Majib' application on user satisfaction and reuse intention. 『Journal of marketing Studies』 , 28, pp.1-28.
- Song, H. D. & Choi, W. J(2013). Military leaderships and organizational effectiveness. 『Leadership Researc h』 ,4(3), pp.3-26.
- Sin, S. G & I, G. O.(2010). The effects of transformational transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment. 『Industrial management review』 ,17, pp.47-66
- An, S. H. & Kim, J. S.(2011). A study on the effect of a director's transformational leadership and transactional leadership to caregivers' job satisfaction and organizational commitment. 『GRI Research Proceedings』 ,9(1), pp.1-20.
- Oh, S. T., Kim, H. J. & Oh, J. Y.(2015). The affect of CEO' leadership on employee job satisfaction at S medium sized enterprise : Focused on moderating. 『Creation and Innovation』 ,8(2), pp.161-196.
- Lee, Y. G., Park, J. S. & Han, Y. T.(2009). The effects analysis of the transformation transaction leadership to organizational commitment in the local middle & high school. 『Korean Local Self-government Research』 ,11(3), pp.143 -161.
- Lee, J. S.(2012). The effect of Learning organization and self-directed learning in the military on organization effectiveness. Chung-ang university, Doctoate Thesis.
- Jeong, D. O.(2001). A study on the effectiveness of transactional and transformational leadership in military educational institute. Dan-Kook University, Doctoate Thesis.
- Cheon, H. W. & Hong, J. H.(2010). The influence of transactional and transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction. 『The Business Education Research』 ,24(2), pp.81-103.
- Hyun, Y. H.(2013). A Study of evaluating quality of local bank services: A focus on the moderating effect of quality of CD/ATM and quality of call center representatives. 『The Journal of Korean Management Association』 , 26(1), pp.149-171.
- Hong, S. H. & Kim, G.(2014). The influence of transactional leadership on followers'

- job satisfaction and organizational commitment: Focusing on local educational administrative officials of Gangwon province. 『Korean Review of Organizational Studies』, 11(3), pp.25-54.
- Alderfer, C. P.(1969). "An empirical test of a new theory of a human need, Organizational Behavior and Human Performance," 4(2), pp.142-175.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988). "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychology Bulletin*, 103, pp.411-423.
- Arnold, H. J., Feldman, D. C.(1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover," *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.350-360.
- Bass, B.M.(1985), "Leadership and performance beyond expectations," New York: The Free Press. Bass, B.M.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1990), "Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire," Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Brown, S. P. and Leigh, T. W.(1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp.358-368.
- Bryman, A.(1992), "Charisma and leadership in organizations," London: Sage.
- Burns, J. M.(1978), "Leadership," New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M.(2001). "Structural Equation Modeling Concepts, Applications and Programming," Lawrence Erlbaum Associates. Inc.: Mahwah, New Jersey.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. and Stone, E.(1992). "Job satisfaction: How people feel about their jobs," 46(2),pp.365-472.
- Fiedler, F. E. A.(1967), "Theory of leadership effectiveness," New York: McGraw-Hill.
- Friedlander, F.(1963). "Underlying sources of job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 47(4), pp.246-250.
- Gill, A. S., Flaschner, M. and Shachar, M.(2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), pp. 469-481.
- Henry, J. W. & Stone, R. W.(1994). "Structural equation model of end-user satisfaction with a computer-based medical information systems," *Information Resources Management Journal*, 7(3), pp.21-33.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. B.(1959). "The Motivation to work," John Wiley and Son.
- Hoppock, R. (1935). "Job satisfaction," New York: Harper & Row.
- Jago, A. G.(1982), "Leadership: Perspectives in theory and research," *Management Science*, 28(3),pp.315-336.
- Kalleberg, A. L.(1977), "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction," *American Sociological Review*, 42(1), pp.124-143.
- Kuhnert, K. W. and Lewis, P.(1987), "Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis," *Academy of Management Review*, 12, pp.648-657.
- Locke, E. A.(1976), "The nature and causes of job satisfaction," In M. Deunette(ed.), *Handbook of Industrial and organizational psychology*, 1319-1328.

- McCormick, E. J. and Tiffin, J.(1974). "Industrial Psychology," 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Northouse, L. L., Katapodi, M. C. and Song, L.(2010), "Interventions with family caregivers of cancer patients: meta-analysis of randomized trials," *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 60(5), pp.317-339.
- Porter, L. W.(1961). "A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs, " *Journal of Applied Psychology*,45(1), pp.1-10.
- Smith, P. C.(1955). "The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony," *Journal of Applied Psychology*, 39, pp.322-329.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). "The measurement of satisfaction in work and retirement," Chicago: Rand McNally.
- Smith, C. A, Organ, D. W. and Near, J. P.(1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp.653-663.
- Vroom, V. H.(1962). "Ego-involvement, job satisfaction, and job performance," *Personnel Psychology*, 15(2), pp.159-177.
- Wanous, J. P.(1974). "A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship," *Journal of Applied Psychology*, 59(2), pp.139-144.
- Wu, L. and Norman, I. J.(2006). "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students," *Nurse Education Today*, 26(4), pp. 304-314.
- Yoo, B. and Donthu, N.(2001). "Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of an Internet shopping Site (SITEQUAL)," *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2(1), pp.31-45.