

소집단의 특성요인과 성과인식에 관한 구조관계 분석

— 라오스 새마을운동에서의 마을개발위원회 사례 —

고순철

협성대학교 도시개발·행정학과 교수(경기도 화성시 봉담읍 최루백로 72)

A Structure Analysis on Relationship Between Small Group Characteristic Factors and Perceived Performance

— In Case of the Village Development Committee in Saemaul Movement, Laos —

Soonchul Ko

Department of Urban Development & Administration, Hyupsung University

Abstract

This paper was done as an exploratory study aiming to identify the relationship between small group characteristic factors and perceived performance in the Village Development Committee (VDC) in Saemaul Undong project in Laos. The data were gathered from 166 members in 17 VDCs in Vientian province, however 135 questionnaires were used in analysis. Structure Equation Model was applied in the analysis with Amos 21. The major finding of this study were as follows; firstly decision making was more influenced by task cohesion than social cohesion, secondly organizational citizen behavior was influenced by both task cohesion and social cohesion. However, social cohesion had more influence than task cohesion, thirdly the VDC members learned their technical knowledge from decision-making process, and influenced to their perceived performance level and to VDC sustainability, and fourthly in overall, committee members implemented their jobs based on task-oriented.

Key words: village development committee, rural development, perceived performance, cohesion, Laos

1. 서론

마을 단위 농촌개발사업의 추진에서 주민조직을 활용하거나 새로운 조직을 만드는 것은 기본적인 접근 수단의 하나이다. 사업의 내용에 따라 그 유형은 다르지만, 사업 추진을 위한 메커니즘으로 마을개발위원회 또는 사업추진위원회를 구성하거나 사업성과의 지속성 확보를 위해 이용자 집단(예를 들어, 수리조합, 소액금융조직, 농기계공동이용조직 등)을 조직하도록 유도하는 것이 일반적이다. 특히, 국제개발협력사업 차원에서 이루어지는 마

을단위 농촌개발 사업은 수원국의 문화와 지역의 세밀한 상황에 대한 이해가 부족한 상태에서 추진되기 때문에 사업성과의 달성이나 주민 역량강화의 차원에서 지역조직의 활용은 매우 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다.

사업추진단계에서 조직되는 마을개발위원회는 대체로 마을 단위의 기능적 조직을 조직화하여 구성되는 것이 보편적이며, 기능적으로는 주민참여의 촉진, 지역사회의 인적, 물적 자원 동원, 사업 실천 및 모니터링, 외부 전문가와의 협력관계 유지 등 다양한 활동을 수행한다. 사실상 마을단위 개발사업의 핵심적 추진체

주요어: 마을개발위원회, 농촌개발, 주관적 성과인식, 응집력, 라오스
교신저자(고순철) 전화: 031-299-0829 E-mail: kosc@uhs.ac.kr

제라 할 수 있음에도 불구하고, 그 동안의 농촌개발협력 사업의 평가에서는 이들 조직의 활동방식, 구성원의 상호작용이나 성과에 영향을 주는 요인 등에 대한 평가가 거의 이루어지지 않았다. 국제농촌개발협력 사업에 대한 평가는 대부분 사업목표의 총괄적 달성수준이나 OCED/DAC이 제시하는 평가기준을 활용하여 접근한 보고서가 대부분이다. 그럼에도 일부 국내 연구에서는 국제농촌개발협력 사업의 성과를 주민의 사회적 자본의 형성이라는 측면에서 접근하는 사례가 나오기 시작하였다. 미안마 흘레그 사업을 대상으로 사회자본과 개도국 농촌종합개발사업의 효과성을 다룬 김성규(2016)의 연구와 베트남 라오까이 성 ODA사업을 대상으로 주민의 사회적 자본인식과 사업성과의 관계를 분석한 이일권(2018)의 연구가 그러한 예에 속한다. 비록 소수의 사례이기는 하지만 이들의 연구는 개발협력 사업의 효과를 사업목표의 달성 여부와는 다른 차원에서 접근했다는 의의를 가진다 할 것이다. 한편, Kodjo(2017)는 토고 중부지역의 지역개발사업에서의 마을개발위원회의 역할을 다루면서, 연구제목에 직접적으로 마을개발위원회라는 핵심어를 반영하였다. 그러나 그의 연구는 인적 자원 재정, 혁신 문제해결이라는 마을개발위원회의 성과에 미치는 정치적 요소, 사회적 요소, 회피/보류 활동을 다룸으로써, 마을개발위원회의 성과에 영향을 주는 외적 요인에 초점을 두었다.

이 연구는 국제농촌개발 사업에서 사업실행의 핵심적 기능을 수행하면서, 지역사회에서의 대의적 기능을 수행하는 마을개발위원회의 운영과 그에 따른 성과의 관계를 탐색적으로 시도하고자 하는 목적으로 수행하였다. 다만, 이 연구의 대상으로 삼고 있는 라오스 농촌공동체 개발 사업에서의 시범마을 육성사업은 모든 마을에서 이미 계획 대비 목표를 달성하여 종료된 상태이기 때문에 이 연구에서의 성과는 마을 별 양적 성과보다는 성과에 대한 마을개발위원회의 주관적 인식으로 설정하였다. 주관적 인식은 양적 목표 달성뿐만 아니라 목표를 달성하는 과정에서의 질적 측면도 반영될 수 있을 것으로 판단되었기 때문이다.

2. 이론적 고찰

2.1. 라오스 농촌공동체개발사업과 마을개발위원회

2.1.1. 라오스 농촌공동체개발사업의 개요

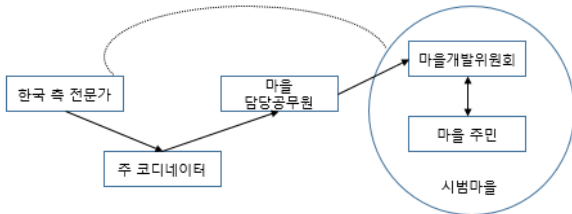
라오스 농촌 공동체개발 사업(Integrated Rural Development with Saemaul's Participatory Approach in Lao PDR)은 한국국제협

력단(KOICA)이 발주하고, (사)한국농촌발전연구원이 실행한 국제농촌개발협력사업의 하나로서, 우리나라의 새마을 운동 접근방식을 적용하여 라오스 농촌주민의 삶의 질 개선 빈곤해소 및 지속 가능한 농촌개발을 목적으로 수행되었다. 2015년부터 2019년까지 5년 동안 14,550천 US\$를 투입된 이 사업은 ①라오스 새마을운동 마스터플랜의 작성, ②새마을연수원 건립(Vientiane Capitol), ③새마을운동 연수원 운영과 교육과정개발, ④새마을 시범마을 육성(Vientiane Province와 Savannakhet Province), ⑤쌀 가치사슬 향상 시범사업(Savannakhet Province), ⑥소 사양관리개선 농가실증 시범사업(Vientiane Province), ⑦초청연수 등으로 구성되었으며, 현재는 새마을운동 연수원(현재는 라한 농촌개발훈련센터로 개칭)의 운영을 제외하고는 모든 사업이 완료된 상태이다.

이 사업구성 요소 중 새마을 시범마을 육성은 빈곤율의 감소와 자조적 마을개발 역량의 향상을 목적으로 비엔티안 주 4개 군 4개 읍면의 17개 마을, 사반나켓 주 2개 군 3개 읍면의 13개 마을 등 전체 30개 마을을 대상으로 실시되었다. 마을 별 개발 사업은 주민 수요에 기초하여, 주 정부 및 한국 측 사업수행기관 전문가의 협의에 의해 결정되었는데, 크게 ①소득증대 활동, ②경제 인프라 개선사업, ③환경 인프라 개선사업, ④공공 인프라 개선사업으로 구분하여 전체 37개의 세부 활동이 실천되었으며, 마을 별로 11개~17개의 활동을 수행하였다. 각 마을별 사업은 활동 내용의 측면에서 볼 때 종합마을개발 사업의 성격을 가진다고 할 수 있으며, 계획 대비 목표를 이미 달성한 상태에서 완료되었다.

시범마을 사업은 2단계로 진행되었는데, 1단계의 성과를 평가하여, 2단계 마을 사업비를 차등 지원하는 성과기반 경쟁 시스템이 적용되었다. 전체 30개 마을에 대한 1단계 성과평가는 최우수 마을 40%, 우수마을 30%, 노력 마을 30%로 구분하였는데, 사반나켓 주의 최우수 마을의 평가점수가 비엔티엔 주의 노력마을 평가 점수에 속할 정도로, 2개 주 마을의 성과에 큰 차이를 보이기도 하였다 (한국농촌발전연구원, 2017).

한편, 시범마을 육성은 <그림 1>에서 보는 바와 같이, 2개 주에 각각 한국 측 파견 전문가, 주 코디네이터, 마을 담당 공무원을 두고 사업을 집행하였으며, 마을에는 마을개발위원회를 조직하도록 하여 마을주민들의 의견을 수렴하고 주민참여를 담당하도록 하였다. 이 과정에서 한국 측 전문가는 공식적 라인으로는 주 코디네이터를 통해 업무를 지시하고, 간접적으로는 마을개발위원회와 접촉을 하면서 사업실천을 위한 자문을 수행하였다. 따라서 마을개발위원회는 시범마을 육성사업에서 마을의 인적, 물적 자원을 동원하고, 마을 단위 사업을 집행하는 핵심적인 역할을 수행하는 메커니즘이었다고 할 수 있다.



(그림 1) 시범마을 육성사업의 실행체계

2.1.2. 라오스 농촌마을 조직과 마을개발위원회

라오스의 행정구역은 주(Province)-군(District)-꿈반(Kumban)¹⁾-마을(Ban)으로 구분되며, 마을은 몇 개의 반(unit)으로 구성되어 있다. 마을의 행정 대표는 이장이며, 마을의 크기에 따라 2-3명의 부 이장을 두기도 한다. 이장과 부이장은 마을 주민에 의해 선출되며, 선출된 이장단의 임명에 의해 마을에 존재하는 기능조직들의 대표가 바뀐다.

마을 내에는 마을 일을 담당하는 20여 개의 각종 정치·사회·경제 조직들이 정부의 계획에 의해 <표 1>와 같이 조직되어 있으며, 마을주민들은 이들 각종 조직의 어느 하나에 가입해야 하는 의무가 있다(한국농촌발전연구원, 2016).

특히 국가체제상 유일한 당 조직이 마을까지 조직되어 있으며, 마을 내에 당 서기(political leader) 2명(정과 부)이 당에서 임명되어 활동하는데, 마을에 따라서는 이장과 당 서기가 겸직하는 경우도 있다. 마을의 이장과 부이장, 당서기 2인 등 5명은 정부로부터 매월 수당을 받는데, 이장은 11만 KIP(약 15만원), 나머지는 10만 KIP(약 14만원) 정도이며 겸직일 경우에는 한 명분에 해당되는 수당만 받는다.

마을의 중요한 사항은 마을 총회에서 결정되는데, 실질적으로는 당 또는 상급 행정부서에서 결정된 사항을 마을 내 당 서기를 통해 행정조직의 대표인 이장에게 통보하면, 이장과 각종 조직이 이를 집행하는 당 우선의 의사결정 방식이 이루어진다. 이런 이유로 공식적인 마을의 의사결정 기구인 마을총회 또는 마을회의는 사실상 상부에서 지시된 내용에 대해 집행방법을 결정하는 수동적 기능만 수행하게 된다.

한편 마을개발위원회(VDC; Village Development Committee)는 마을개발 사업을 추진하기 위해 조직된 비자생적 조직으로서, 마을주민들의 의사를 수렴하고 집행하는 대의기구라고 할 수 있는데, 이 조직은 라오스 정부에서 추진하는 자체 농촌개발정책의

(표 1) 라오스 마을의 사회조직별 주요 업무

위원회	주요 업무
이장	마을 행정 총괄
기획위원회	마을개발 등 마을의 주요 업무에 대한 중장기 기획 담당
재무위원회	마을개발 등 행정관리에 필요한 자금관리
상공위원회	마을의 부업활동, 산업장려
방위위원회	유사 시 외적으로부터의 마을 방위
보안위원회	폭력, 절도, 사기 등 범죄로부터 마을의 안전 유지
사원관리위원회	사원건축, 수리, 보존 등 사원관리 업무 관장
여성위원회	여성의 경제사회적 지위향상을 위한 활동
청년위원회	청소년들의 정서활동 지원
농업위원회	농업생산과 가공, 유통 등 농업관련 업무 관장
산림위원회	마을의 공동산림 조림, 보존 등 관리업무 관장
공공근로위원회	마을의 공공시설 건축과 관리
사회복지위원회	마을의 노약자 및 빈곤층 지원
보건위원회	마을의 질병예방 및 관리, 위생시설 등 관리
교육·스포츠위원회	유치원, 초등학교 시설 및 환경개선 등 관리
사회문화위원회	마을축제, 행사주관, 전통문화유적 보존
조세위원회	세금부여 및 징수
환경위원회	마을환경 보호 및 보존
노동위원회	임금수준 결정, 임금분쟁 조정업무 관장

자료: 한국농촌발전연구원(2016:22)

하나인 삼상정책에 의한 마을개발 사업을 추진하기 위해 권장된 조직체이다. 한국정부에서 지원한 라오스 농촌공동체 개발 사업에서도 시범마을 사업을 추진하기 위해 마을개발위원회를 조직 하도록 하였는데, 대체로 이장이 위원장이 되고, 당 서기, 마을 기능조직의 대표, 반장 중 일부 등 마을 규모에 따라 8명에서 11명 정도로 구성이 되었다. 조직 구성은 위원장, 부위원장, 서기, 회계, 사업별 책임자를 두도록 하였다.

이들 조직은 사업기간 동안 한국 측 전문가와 직접적으로 또는 한국 측 전문가와 함께 활동하는 군 담당공무원을 통해, 추진 사업에 대한 주민요구의 수렴, 주민분담금의 결정과 징수, 주민참여 동원, 사업기록 유지 및 관리 등의 업무를 수행하였다.

2.2. 소집단 활동의 성과 관련요인

마을개발위원회는 마을 내 기존 기능적 조직은 그대로 유지한 상태로, 마을개발 사업을 추진하기 위한 목적으로 설립된 비자생 조직이자, 그 규모로 보아 소집단이라는 특성을 갖는다. 마을개발 위원회의 운영과 성과에 대한 직접적 연구가 거의 없는 점을 감

1) 꿈반은 인접한 몇 개의 마을을 묶은 우리나라의 면 단위에 해당하는 행정단위이나, 행정업무가 공식적으로 수행되는 단위가 아니라 지역을 관리하기 위한 수단으로 구역을 분류되는 용어라고 할 수 있음

안하여, 이 연구에서는 마을개발위원회의 운영과 성과에 미치는 영향을 소집단 구조와 과정에 영향을 주는 변수를 중심으로 그 관련요인을 논의하였다.

2.2.1. 소집단 토의와 참여적 의사결정

마을개발위원회는 8~11명으로 구성된 소집단이자, 마을개발의 계획, 실행을 위한 수단이다. 따라서 마을개발위원회의 토의를 통한 의사결정의 결과는 마을개발위원회 조직 자체의 존속은 물론 마을개발 활동의 전반적인 성과에 영향을 줄 수밖에 없다.

소집단 토의가 주는 장점과 단점은 이른 바 '과정상의 이득(process gains)'와 '과정상의 손실(process losses)'로써 설명되는데, 과정상의 이득은 집단은 효과적으로 상호작용함으로써 집단에 속하는 어떤 개인의 의사결정보다도 우수한 집단 의사결정을 만들어낼 수 있다는 것이며, 반대로 과정상의 손실은 집단 양극화와 집단사고와 같은 부정적 결과를 가져온다는 것이다(송계충, 2001:42 재인용). 그러나 소집단 토의의 유효성에 대한 이러한 분류가 소집단의 성과와 직접적으로 연결되는 것은 아니다. 집단은 집단 성원간의 역할분담, 의도, 상호작용의 정도에 따라 과업수행을 위한 참여정도가 다르게 나타나기 때문이다(박장평, 1990)

집단의 주요 활동 중의 하나인 의사결정을 논의함에 있어서는 참여적 의사결정과 의사결정에의 참여를 구분할 필요가 있다. 즉, 의사결정에의 참여가 집단 구성원들이 의사결정에 참여하여 자신의 의견이나 주장을 표출하고 반영시키는 것이라면, 참여적 의사결정은 집단 내의 지위에 관계없이 구성원들이 동등하게 참여하여 자유롭게 토의할 수 있는 기제를 의미한다고 할 수 있다. 따라서 참여적 의사결정은 역할모호성을 완화시켜줌으로써 작업에 대한 불확실성을 해소시켜주어 작업에 대한 만족을 가져오고, 의사결정이 참여적일 경우 역할갈등이 해소됨으로써 보다 협조적이고 협력적인 분위가 창출되어 참여자의 작업만족이 충족된다(Schuler, 1977). 배병룡(2013)은 참여적 의사결정에 영향을 주는 요인을 집단신뢰, 집단만족, 개방적 토론으로 보고, 참여적 의사결정에 관한 경로모형을 실증적으로 분석하였다. 연구 결과, ①집단신뢰는 집단 만족에 영향을 주고, ②집단만족은 참여적 의사결정에 영향을 주고, ③집단신뢰와 집단만족에 기초한 개방적 토론은 참여적 의사결정에 영향을 주고, ④집단신뢰→개방적 토론→참여적 의사결정에 대한 경로 역시 유의적인 영향이 있음을 밝혔다.

이러한 실증적 분석결과는 집단 의사결정 과정에서의 상호작용과 만족이 구성원들의 의사결정 참여횟수를 증대시키고, 질적

의사결정을 통한 집단성과를 달성하는데 기여할 것이라는 점을 시사한다고 할 수 있다.

2.2.2. 집단응집력과 집단규범

집단의 성과를 설명하는 주요변인 중의 하나는 집단응집력이다. 그러나 집단성과와 집단응집력과의 관계에 대한 연구가 많이 이루어졌음에도 불구하고, 그 관계에 대한 연구결과는 일관적이지 않은 것으로 나타나고 있다. 박장평(1990)은 스포츠 집단에서 집단응집력과 운동 수행 간에 관한 선행연구의 분석을 통해, 집단응집력과 수행능력간의 정적인 관계가 있다는 연구결과와 전혀 관계가 없다는 연구결과를 논의한 바 있다. Chang 등(2006)은 집단응집력과 집단성과와의 관계가 체계적으로 밝혀지지 않는 결과에 대해 그 이유를 응집력의 정의와 측정에 대한 비일관성 때문이라 하였다. 이들은 집단응집력의 정의에 대해서는, "집단 성원으로 하여금 집단에 남도록 하는 총체적인 힘"으로 보는 관점, "파괴적인 힘에 대한 집단의 저항"으로 보는 관점, 그리고 "집단이 함께 유지하고, 목표 달성을 추구하면서 단결하고자 하는 경향에 반영되는 역동적 과정"으로 보는 관점 등으로 다양하게 나타나고 있음을 지적하였다. Carron 등(2002)은 집단응집력에 대한 정의는 크게 집단통합(GI-집단을 하나의 전체로 보는 구성원의 인식)과 집단에 대한 개인적 매력(ATG; 집단에 대한 구성원의 개인적 매력)으로 구분할 수 있음을 지적하고, 이 두 가지는 집단의 과업 또는 사회적 측면에 초점을 둘 수 있다고 하였다. 따라서 집단응집력은 집단통합-과업, 집단통합-사회적 측면, 집단에 대한 개인적 매력-과업, 집단에 대한 개인적 매력-사회적 측면 등 네 가지 차원으로 구성될 수 있다고 개념화하였다. 또한 집단응집력의 측정은 Cartwright(1968)이 종합적으로 논의한 바와 같이, ①구성원간의 관계적 매력, ②총체적 전체로서의 집단 평가, ③집단의 친밀감 또는 동일의식, ④집단성원들이 집단에 계속 남고자 하는 의사표현의 정도, ⑤위의 요소들을 결합한 복합적 지수 등으로 다양하게 접근되어 왔다.

집단응집력과 집단성과 간의 관계에 대한 우리나라의 연구결과를 살펴보면, 윤광현 & 김대수(2013)는 대구·경북 지역 일반 직장인 720명을 대상으로 한 연구에서, 조직시민행동과 개인시민행동 두 변수 모두 조직응집력에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증하였고, 김대수(2017)는 대구·경북 지역 일반 직장인 720명을 대상으로 한 연구에서, 집단응집력은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 바 있다. 이들의 연구결과는 조직응집력을 각각 종속변수와 독립변수로 설정하였

는데, 이러한 결과는 조직응집력이 조직성과의 원인이 될 수도 결과도 될 수 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이종범, & 양재생(2005)은 집단응집력과 조직유효성과의 관계에 대한 연구를 통하여, 집단응집력에 대한 영향요인으로 회사의 가치관(윤리적·도덕적 공익성), 업무에 대한 호감도, 동료 간의 상호배려 정도, 직속상관의 대인관계 능력 및 호감도가 작용함을 검증하여, 집단응집력을 높일 수 있는 방안을 제시하였고, 박장평(1990)의 연구 결과는 응집력은 집단 과업 수행에 대한 만족도를 증가시키는 것을 밝혔다. 범기수 등(2011)의 연구에서는 집단의 과업적/사회적 응집력과 집단의 만족도에 대한 검증을 통해, 과업적 응집력만 집단의 만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

한편 박원우, & 신수영(2005)은 집단응집성의 효과는 성과규범, 즉 구성원들이 얼마나 일을 열심히 해야 하고, 어떤 수준으로 해야 하는지에 대해 구성원들 사이에 공유된 행동기준과 개인-집단 목표 합일성에 따라 달라짐을 논의하고, 구성원의 역량은 성과에 영향을 미치지 못하지만, 응집력과 결합되면 긍정적 영향이 높아지고, 팀 역할균형과 응집성은 상관관계가 없고, 경영성과에 가장 상관관계가 높은 것은 개인-집단 간 목표합일성이라는 결과를 제시하였다. Kim, & Kim(2009)는 집단의 행동규범은 일과 관련된 개인의 지식과 기술, 그리고 능력보다 성과에 더 커다란 영향을 미친다고 주장하고, 재량적 노력을 촉진하는 규범, 즉 능력규범, 존경규범, 신뢰규범, 협동규범과 혁신규범이 한국의 은행지점에 있어서 종업원의 재량적 노력과 재무성과에 영향을 준다는 점을 분석하였다.

2.2.3. 조직시민성행동

조직시민행동(OCB; Organizational Citizenship Behavior)은 1980년대 초부터 Bateman, & Organ(1983) 그리고 Smith 등(1983)이 연구하기 시작한 개념으로서(배병룡, 2014), 조직행동 분야의 주요 연구주제 중의 하나이다. 조직시민행동에 대한 측정과 개념적 정의의 다양성으로 인해 연구결과를 해석하는데 혼란을 겪고 있는 것도 있다는 지적도 있지만(George, & Brief, 1993; Graham, 1988; Schnake, 1991; 김원형, 1999:2 재인용), 조직시민행동에 대한 경험적 연구가 수행된 후, 이 개념에 내포된 행동이나 영향요인, 조직시민행동의 결과 및 측정방법 등에 대해서는 다양한 연구들이 이루어져 왔다.

그럼에도, 조직시민행동의 개념은 Organ(1988)이 이에 대한 초기에 내린 정의, 즉 조직에서 부가한 공식적인 직무역할 이외의 역할을 자발적으로 수행되는 행동이라는 정의가 일반적으로

받아들여지고 있다. 조직 활동에서 나타나는 동료에게 도움주기, 시간엄수, 근무시간 지키기, 상사나 회사에 대한 헌담, 동료와의 논쟁, 동료의 약점잡기 등과 같이 조직 구성원들이 실천하여주거나, 바람직하지 않은 행동을 자제시키거나 억제시키는 행동들이 조직시민행동에 속한다. 이러한 개념에는 크게 ①조직이 공식적으로 부여한 역할 이외의 행동, ②공식적인 보상체계와 상호관련성이 적다는 점, ③조직구성원 스스로의 의지에 의해 발생된다는 속성이 내포되어 있다(배병룡, 2014; 김민강, & 박동희, 2008).

한편, 조직시민행동의 개념에 내포된 행동적 차원에 대해서는 Organ(1988)은 이타주의(altruism), 예의(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민덕성(civic virtue), 성실행동(conscientiousness) 등 5가지로, Smith 등(1983)은 이타주의와 일반화된 순응(compliance)을, Podsakoff 등(2000)은 도움주기, 스포츠맨십, 조직충성, 조직복종, 개인적 주도, 시민덕성, 자기주도성 등 7가지로 분류하고 있는데, 국내에서는 특히 김원형(1999)은 국내 기업 I 사와 H 사 직원 580명을 대상으로 Organ이 제시하는 다섯 가지 차원에 대한 타당도를 검증하면서, 조직시민행동의 차원은 조직 동일시, 조직 몰입과 구분되는 개념임을 발견하였다. 또한 많은 학자들은 조직시민행동과 조직성과의 관계에 대해 연구를 수행하기도 하였다. Podsakoff 등(1997)은 조직시민행동의 도움주기, 시민덕성, 스포츠맨십 차원과 성과의 양과 질의 관계를 실증적으로 분석하였다. 윤광현, & 김대수(2013)는 조직시민행동을 매개로 하여 직무만족과 조직응집력의 관계에 대한 회귀분석을, 배병룡(2014)은 참여, 이타주의, 조직헌신과 조직성과의 관계를 중심으로 실증적 경로분석을 실시하였다.

조직시민행동의 개념과 연구동향을 반영할 때, 마을개발위원회의 조직시민행동은 위원회 위원들이 비공식적으로 그리고 자발적으로 사업목표를 더욱 달성할 수 있도록 투입한 활동이나 노력이라 할 수 있을 것이며, 이는 마을개발위원회의 집단응집력이나 의사결정, 성과의 관계에 영향을 주는 요인이 될 수 있다는 점을 시사한다.

3. 연구방법

3.1. 자료수집

이 연구의 자료는 2019년 1월 15일부터 1월 21일 기간 동안 수집되었다. 자료는 면접법과 질문지법에 의해 수집되었는데, 면접은 시범마을 육성사업 이후 마을의 변화사항, 주민분담금 징수

방식, 주민과의 접촉방식, 회의 의사결정 방식, 사업수행에서 어려운 점과 성공요인에 대한 평가 등에 대해 3개 마을 VDC 위원에 대한 연구자가 직접 대면을 통해 이루어졌으며, 수집된 자료는 질문지 분석과정에서의 해석에 참조하였다. 질문지는 마을 담당 공무원에 대한 사전 교육을 통해, 담당 공무원들이 마을을 방문하여 VDC 위원 전체에 대해 전수조사를 하였다(표 2).

17개 마을의 VDC 위원 수는 마을 별로 9~11명의 범위로 전체 166명로서, 수집된 자료는 166매이다. 그러나 구조방정식을 통한 자료 분석에 요구되는 무응답 항목의 처리를 위해 질문 중 어느 한 항목이라도 무응답자가 있는 경우는 분석에서 제외하였는데, 이에 따라 실제 분석에 투입된 자료는 135매이다.

VDC 위원 166명은 남성 125명(75.8%), 여성 40명(24.2)로 구성되어 있으며, 실제 분석에 투입된 유효자료의 응답자는 남성 102명(75.6%), 여성 33명(24.4%)이다.

3.2. 측정도구

이 연구에 사용된 요인 중 조직시민행동에 관련된 문항은 Podsakoff 등(1997)의 연구에서, 집단응집력과 집단규범은 박장평(1990), 범기수 등(2011) 및 Chang 등(2001)의 연구에서 사용되었던 문항에서 선정하였다. 그리고 참여수준, 의사결정 및 집단성고에 관련된 문항은 소집단 성과와 관련된 선행연구의 결과를 참조하여 변인을 설정하고, 연구자가 직접 개발한 문항을 사용하였는데, 측정 도구는 분석과정에서 개념타당도와 신뢰도 분석을 통해 검증되었다. 개발된 도구는 영문으로 작성하고, 이를 라오스어로 번역하여 질문지로 개발하여 자료를 수집하였다.

각 요인별 문항의 수는 참여수준 5개, 운영규범 8개, 의사결정 6개, 집단응집력 9개, 조직시민행동 12개, 집단성과 6개로서, 전체

48개 문항으로 구성되었다. 각 문항은 5점 척도로 작성되었는데, 이 중 집단 응집력과 관련된 2개 및 조직시민행동에 관련된 3개 문항은 부정적 질문으로 작성되어, 점수변환을 하였다.

3.3. 분석 방법

수집된 자료는 SPSS ver. 21과 Amos ver. 21을 이용하여 분석하였다. 수집된 자료 중 구조방정식 모형에서 요구하는 무응답 항목을 처리하기 위해 무응답이 있는 사례는 분석에서 제외하여 자료를 정리하였다. 각 요인별 문항의 집중타당도를 분석하기 위해 정리된 자료를 가지고 요인분석을 실시하여, 요인적재치가 0.6 이상인 문항을 선정하고, 신뢰도 계수를 구하였다. 그 결과 신뢰도 계수가 매우 낮게 나타난 참여수준 3개 문항($\alpha=0.517$)과 집단 규범 4개 문항($\alpha=0.328$)은 연구모형 설정을 위한 요인에서 제외하여 분석을 하였다.

3.4. 연구모형

관련 선행연구에서 나타난 주요 결과를 이용하여 이 연구의 분석을 위한 연구모형을 다음과 같이 설정하였다(그림 2).

연구모형에 반영된 8개에 대해, 이 연구에서 분석하고자 하는 가설은 다음과 같다.

- 가설 1: 과업응집력은 의사결정에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 2: 과업응집력은 조직시민행동에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 3: 사회적 응집력은 의사결정에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 4: 사회적 응집력은 조직시민행동에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.

〈표 2〉 자료수집

군	품반	마을번호	VDC 위원 수	분석자료	군	품반	마을번호	VDC 위원 수	분석자료
Phonehong	Nalao	1	10	7	Keodom	Hatta	9	9	6
		2	10	8			10	10	7
		3	8	7			11	10	9
		4	10	9			12	9	6
Viengkham	Donkuad	5	10	9	Hineup	Phabong	13	10	9
		6	11	11			14	10	7
		7	9	9			15	10	6
		8	10	10			16	10	8
							17	10	7
4개 군 4개 품반 17개 마을								166	135

- 가설 5: 의사결정은 전문 지식습득에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 6: 전문적 지식습득은 주관적 성과 인식에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 7: 주관적 성과인식은 VDC의 지속성에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- 가설 8: 조직시민행동은 VDC의 지속성에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.

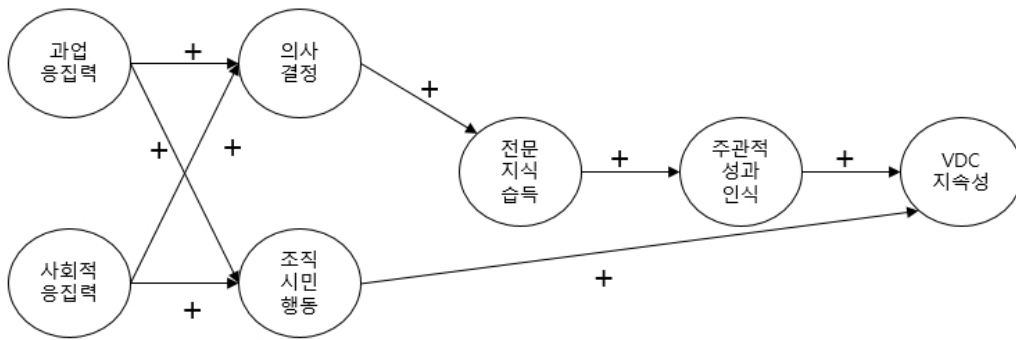
4. 연구결과

4.1. 척도의 타당성 분석

4.1.1. 탐색적 요인분석 결과

각 잠재변수별로 요인분석을 한 결과는 <표 3>과 같다. 요인 적재치 0.6 이상의 관측변수를 선정한 결과, 조직시민행동(3개)을 제외하고는 각각 2개의 변수가 선정되었다.

각 잠재변수의 신뢰도는 다소 높지 않은 것으로 나타났는데, 특히 VDC 지속성에 대한 인식이 가장 낮게 나타났다.



(그림 2) 분석모델

(표 3) 측정 변수의 탐색적 요인분석 결과

요인	변인	질문 내용	요인적재치	요인고유치	분산설명력	신뢰도
의사 결정	V19	회의에서 서로 다른 의견은 적절히 처리되었다.	0,752	2,187	36,446	0,675
	V21	회의결과는 항상 질적으로 우수하였다.	0,716			
과업 응집력	V22	위원들은 목표달성을 위해 협력하였다.	0,831	1,890	27,005	0,602
	V26	서로의 책임에 대해 자유롭게 대화하였다.	0,722			
사회적 응집력	V271	위원들은 팀으로 활동하였다.	0,865	1,528	21,833	0,692
	V281	위원들은 서로 친하였다.	0,804			
조직 시민 행동	V421	다른 위원들이 하는 일에 결점을 찾지 않았다.	-0,728	2,717	27,173	0,818
	V411	사소한 일에 불평을 하는데 시간을 소비하지 않았다.	-0,719			
	V401	문제가 되는 것보다 긍정적인 것을 먼저 생각하였다.	-0,644			
주관적 성과 인식	V44	VDC가 주어진 업무를 잘 성취하였다고 생각한다.	0,934	0,826	13,762	0,604
	V43	VDC 활동의 성과에 만족한다.	0,609			
전문 지식 습득	V46	VDC 활동을 하면서 전문적인 지식을 학습하였다.	0,856	2,466	41,093	0,665
	V45	VDC 활동을 하면서 다른 사람과 함께 일하는 방법을 배웠다.	0,798			
VDC 지속성	V48	앞으로도 우리 마을의 VDC는 잘 활동할 것이다.	0,901	0,993	16,553	0,571
	V47	우리 마을에서 사업을 할 때 앞으로도 이들 위원들과 같이 활동하고 싶다.	0,686			

* V271, V281, V421, V411, V401은 점수변환 문항이며, 질문 내용은 점수변환에 맞게 긍정적으로 제시한 것임

4.1.2. 관측변수의 타당도 검증 결과

잠재변수의 신뢰도가 다소 높지 않게 나타났음에도 불구하고, 각 잠재변수에 속한 관측변수들은 모두 유의성이 높게 나타났으며, 집중 타당도나 판별 타당도 역시 적절한 것으로 나타나고 있다. 구조방정식 모델에서 집중타당도의 정도를 나타내는 AVE(평균분산추출) 및 CR(합성신뢰도/개념신뢰도)는 <표 4>에서 보는 바와 같이, 각각 기준치인 0.5와 0.7 이상보다 높게 나타나고 있어, 관측변수들의 개념타당도는 적절한 것으로 파악되었다.

한편, 잠재변수 간의 판별타당도를 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 판별타당도는 자기 변수의 상관계수인 1을 AVE 값으로 대체하고, 타 변수와의 상관계수는 제곱을 하여, 그 값을 비교하는 것이 일반적이다. <표 5>에서 보는 바와 같이, 자기 변수의 AVE 값이 타 변수의 상관계수 제곱보다 그 값이 크게 나타나고 있어, 잠재변수에 속한 관측변수들이 판별타당도는 적절한 것으로 파악되었다.

<표 4> 관측변수의 유의성 및 AVE, CR 결과

	표준화 계수	비 표준화 계수	S.E.	C.R.	p	AVE	CR
과업응집력 →/22	0.605	1,000				0.682	0.811
과업응집력 →/22	0.668	1,251	0.249	5.204	***		
사회적 응집력 →/28	0.688	1,000				0.605	0.753
사회적 응집력 →/27	0.800	1,074	0.148	7.252	***		
의사결정 →/19	0.651	1,000				0.705	0.826
의사결정 →/21	0.759	0,907	0.146	6.224	***		
조직시민행동 →/40	0.599	1,000				0.604	0.816
조직시민행동 →/41	0.933	1,977	0.261	7.572	***		
조직시민행동 →/42	0.832	1,871	0.255	7.328	***		
전문지식 습득 →/45	0.725	1,000				0.739	0.850
전문지식 습득 →/46	0.651	0,917	0.163	5.629	***		
주관적 성과인식 →/44	0.364	1,000				0.586	0.758
주관적 성과인식 →/43	0.584	1,503	0.473	3.177	0.001		
VDC 지속성 →/48	0.575	1,000				0.703	0.824
VDC 지속성 →/47	0.704	1,444	0.330	4.374	***		

<표 5> 판별 타당도 결과

	과업응집력	사회적 응집력	의사결정	조직시민행동	전문지식 습득	주관적 성과인식	VDC 지속성
과업응집력	0.682						
사회적 응집력	0.002	0.605					
의사결정	0.229	0.085	0.705				
조직시민행동	0.001	0.487	0.020	0.604			
전문지식 습득	0.066	0.100	0.144	0.040	0.739		
주관적 성과 인식	0.220	0.060	0.069	0.005	0.110	0.586	
VDC 지속성	0.041	0.046	0.087	0.045	0.181	0.133	0.703

4.2. 모델 검증

4.2.1. 모델적합도 평가

연구모형에 대한 모델을 검증한 결과, 모델 적합도 지수는 <표 6>과 같다. 연구모델의 개선을 위한 수정지수를 살펴본 결과, 수정지수(MI)는 모두 모델수정이 허용되지 않는 상황(외생잠재변수의 관측변수 오차 항과 내생 잠재변수의 구조오차 간 연결, 외생잠재변수의 관측변수 오차 항과 외생잠재변수 간 연결, 외생 잠재변수와 내생 잠재변수의 관측변수 오차 항 간 연결)에 해당하여, 모델 수정은 이루어지지 않았다.

모델적합도의 결과를 살펴보면, 적합한 지수와 부적합 지수가 혼재되어 있는데 대체로 부적합한 지수는 표본의 크기와 관련된 지수에서 나타나고 있다. 먼저, 연구자가 설정한 모델이 표본공분산행렬의 정보를 얼마나 설명할 수 있는가를 보여주는 절대적합 지수를 살펴보면, χ^2 및 AGF, RMSEA 지수가 부적합한 것으로

나타나고 있다. χ^2 는 “이론모델과 수집된 데이터 간에 차이가 없다는 귀무가설을 검증하는 것으로서, 분석결과 귀무가설을 기각하고 있는 것으로 나타나($\chi^2=172.3, df=81$), 모델과 데이터 간에 잘 맞지 않는 것으로 보인다. 그러나 χ^2 의 검증결과는 표본수에 따라 그 값이 달라지는 약점 때문에, 모형의 복잡성에 비해 얼마나 적합한가를 나타내는 Q값(χ^2/df)을 그 기준으로 삼기도 한다. 이 연구모형에서의 Q값은 일반적으로 받아들여지는 기준값 3보다 작은 2.127로 나타나, 기본 모형의 적합도는 안정적인 것으로 평가할 수 있을 것으로 본다. AGFI 및 RMSEA는 각각 0.8이상 및 0.05~0.08 수준에서 적합한 것으로 받아들여지는데, 이 모델에서는 그 기준에 다소 미치지 못하는 것으로 나타났지만 이들 지수 역시 표본의 크기에 따라 값이 달라지는 특성을 가지고 있음을 주목할 필요가 있다. 한편, 증분적합지수는 NFI만 보통 수준을 보이고, TLI와 CFI는 좋은 모형 수준을 보이고 있다.

일반적으로 모델 적합지수의 수용여부는 설정된 모델의 복잡성에 기초하여 판단된다. 모델의 복잡성을 고려하여 계산되는 PNFI 및 PCFI 지수 값(1에 가까울수록 추정모수가 적고, 단순한

모형으로 볼 수 있음)은 각각 0.597 및 0.664로 나타나고 있어, 이 모델은 어느 정도 복잡한 모델에 속하는 것으로 판단된다. 특히 표본의 크기에 영향을 받는 지수들이 경미한 수준에서 미흡하게 나타나고 있지만, 모델의 복잡성을 고려할 때, 이 모델의 유효성에 대해서는 표본 수를 확대한다면 어느 정도의 타당성이 있는 것으로 추정할 수 있을 것으로 본다.

4.2.2. 효과분해 결과

잠재변인 간 영향관계에 대한 효과분해 결과는 <표 7>과 같다. 과업응집력은 의사결정과 조직시민행동에 대한 직접효과는 각각 0.810, 0.203으로 의사결정에 대한 효과가 더 높은 것으로 나타났다. 사회적 응집력의 의사결정과 조직시민행동에 대한 직접효과는 각각 -0.341, 0.830으로 조직시민행동에 대한 직접효과가 더 높은 것으로 나타났다.

의사결정의 전문지식 습득에 대한 직접효과는 0.640, 전문지식 습득의 주관적 성과인식에 대한 직접효과는 0.851 그리고 주관적

<표 6> 모델 적합도 지수

절대적합지수								상대(증분)적합지수		
CMIN	df	p	CMIN/df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI
172.3	81	0.000	2.127	0.863	0.797	0.046	0.092	0.774	0.820	0.861
부적합			적합	적합	부적합	적합	부적합	부적합	적합	적합

<표 7> 효과분해 분석결과

경로	직접효과	간접효과	총효과
사회적 응집력 →	의사결정	-0.341	-0.341
	전문지식 습득		-0.218
	주관적 성과인식		-0.185
	조직시민행동	0.830	0.830
	VDC 지속성		-0.272
과업응집력 →	의사결정	0.810	0.810
	전문지식 습득		0.518
	주관적 성과인식		0.441
	조직시민행동	0.203	0.203
	VDC 지속성		0.316
의사결정 →	전문지식 습득	0.640	0.640
	주관적 성과인식		0.544
	VDC 지속성		0.429
전문지식 습득 →	주관적 성과인식	0.851	0.851
	VDC 지속성		0.670
주관적 성과인식 →	VDC 지속성	0.788	0.788
조직시민행동 →	VDC 지속성	-0.152	-0.152

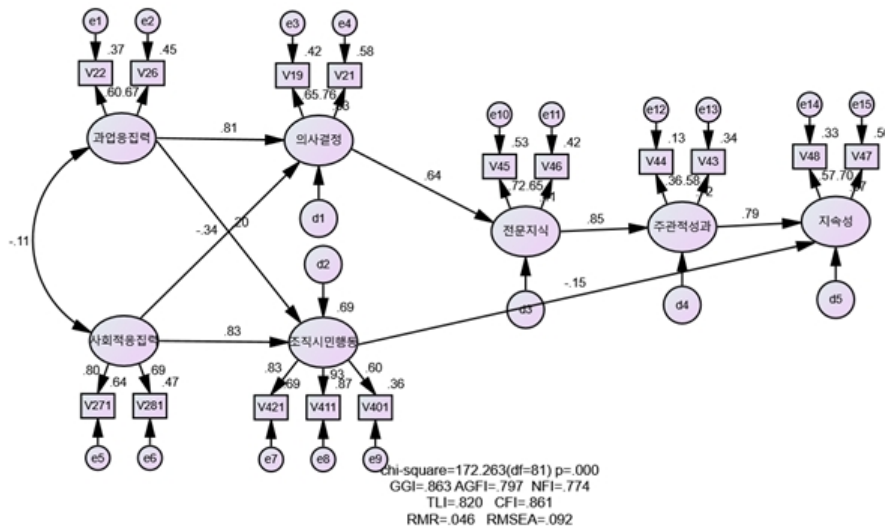
성과인식의 VDC 지속성에 대한 직접효과는 0.788로 나타났다. 반면에 조직시민행동의 VDC 지속성에 대한 직접효과는 -0.152로 나타나 효과가 없는 것으로 판단된다. 이러한 관계를 도식화하면 <그림 3>과 같다.

경로분석의 결과, 각 내생잠재변수에 대한 설명력(R²)은 의사결정이 83.3%, 조직시민행동 69.3%로 나타나고 있다. 그러나 효과분해에서 본 바와 같이, 사회적 응집력과 의사결정은 부적(-)관계가 존재하여 사실상 의사결정은 과업응집력에 의해 설명되고 있는 것으로 볼 수 있다. 조직시민행동은 과업응집력과 사회적 응집력에 의해 설명되지만, 직접효과를 고려할 때 사회적 응집력이 과업응집력보다 더 큰 설명량을 가지고 있는 것으로 분석된다. 전문지식 습득은 의사결정에 의해 40.9% 설명되고, 주관적 성과 인식은 전문지식 습득에 의해 72.4% 그리고 VDC 지속성은 주관적 성과인식과 조직시민행동에 의해 66.9% 설명되고 있는 것으로 분석되었다.

4.2.3. 가설검증 결과

경로계수에 대한 8개의 가설검증의 결과는 <표 8>과 같은데, 의사결정에 대한 사회적 응집력은 비록 통계적으로 유의한 수준을 보이고 있으나, 당초 설정된 정(+)의 관계가 아닌 부적(-)관계를 보이고 있어 가설이 기각되었으며, VDC 지속성에 대한 조직시민행동의 경로도 부적(-) 관계를 보이고 통계적으로도 유의한 차이가 없어 기각되었다.

위에서 논의한 결과를 종합할 때, 라오스 농촌마을의 마을개발위원회는 과업응집력→의사결정→전문지식 습득→주관적 성과 인식→VDC 지속성이라는 경로에 의해 설명이 가능할 것으로 판단된다. 비록 사회적 응집력은 조직시민행동에 영향을 주지만, 의사결정 과정이나 VDC 지속성을 설명하지 못하는 것으로 보인다. 즉, 라오스 농촌마을의 마을개발위원회는 인간관계보다는 과업지향적인 활동을 전개한 것으로 볼 수 있다.



<그림 3> 표준화 경로계수 모형

<표 8> 잠재변수 간 경로 유의성 결과

	표준화 계수	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	가설 검증
과업응집력→의사결정	1.163	0.810	0.271	4.293	***	수용
사회적 응집력→의사결정	-0.244	-0.341	0.080	-3.063	0.002	기각
의사결정→전문지식 습득	0.561	0.640	0.121	4.623	***	수용
사회적 응집력→조직시민행동	0.733	0.830	0.137	5.338	***	수용
전문지식 습득→주관적 성과인식	0.369	0.851	0.116	3.283	0.001	수용
과업응집력→조직시민행동	0.359	0.203	0.169	2.121	0.034	수용
주관적 성과인식→VDC 지속성	1.304	0.788	0.453	2.882	0.004	수용
조직시민행동→VDC 지속성	-0.077	-0.152	0.054	-1.427	0.154	기각

5. 결론

이 연구는 마을개발 사업에서 주민 실행조직으로 보편적으로 권장되고 있지만, 그 조직의 활동방식에 대한 논의가 부족한 마을개발위원회의 운영과 성과의 관계를 알아보기 위한 목적으로 수행되었다. 이 연구의 자료는 라오스 비엔티안 주 17개 마을의 마을개발위원회 166명 전원에 대해 질문지법으로 전수조사를 하여 수집하였으며, 실제 분석에 사용된 자료는 135매이다. 질문지는 마을개발위원회 위원들의 참여수준, 집단규범, 과업응집력, 사회적 응집력, 조직시민행동, 전문지식 습득, 주관적 성과인식, 마을개발위원회의 지속성 등으로 구성되었으며, 각 요인에 대한 요인분석을 통해 요인적재치가 0.6 이상인 문항을 선정하였다. 요인별로 선정된 문항에 대하여 신뢰도 계수를 구하여, 신뢰도가 낮게 나타난 참여수준 및 집단규범을 제외한 7개 요인들을 이용하여 구조방정식 모형을 설정하고 분석하였다.

구조방정식 모델의 적합도 지수는 표본의 크기에 영향을 받는 일부 지수가 기준치에 비해 경미한 수준에서 부적합한 것으로 나타났으나, 모델의 복잡성을 고려할 때 수용 가능한 수준으로 판단할 수 있었다. 이 연구에서 발견된 주요 사항은 다음과 같다. 첫째, 라오스 농촌마을의 마을개발위원회의 의사결정에는 과업응집력이 사회적 응집력보다 더 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 마을개발위원회 위원들의 조직시민행동에는 과업응집력과 사회적 응집력이 영향을 주고 있으나, 사회적 응집력이 과업응집력보다 더 큰 영향을 주고 있다. 셋째, 마을개발위원회 위원들은 의사결정 과정을 통해 마을개발과 관련된 전문지식을 습득하고 있었으며, 이를 통해 위원회의 성과에 대한 주관적 인식과 VDC의 지속성에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 라오스 농촌마을의 마을개발위원회 위원들은 인간관계보다는 과업지향적인 활동을 전개하였다고 볼 수 있다. 이러한 연구의 주요 결과는 라오스 국가의 사회체제와 마을 공동체의 의사결정 과정을 확인시켜주는 것으로 볼 수 있다. 즉, 당 우선의 의사결정 과정을 거쳐 내려온 사안에 대해 마을회의에서 수행 방법을 결정하는 관습 때문에, 마을 주민간의 인간관계로 대표되는 사회적 응집력보다 과업을 달성하는 방법이 중요시 되는 과업지향적 활동 방식이 마을개발위원회 활동에서도 그대로 재현되고 있다는 것이다. 따라서 라오스에서 농촌개발 활동을 추진하기 위하여 마을개발위원회를 조직할 경우, 마을 내 공식적 지위보다는 과업을 달성할 수 있는 전문적 능력을 갖춘 사람 위주로 구성하는 것이 마을 내 기존의 사회적 관계를 유지하면서 사업목표 달성의 효율성과 효과성을 기대할 수 있을 것으로 본다.

이 연구는 어느 한 문항에도 무 응답자가 있는 경우를 제외하여 분석에 투입된 결과, 표본의 수가 적어져 모델 적합도에 영향을 주고 있고, 일부 문항에 대해서는 사회적 기대가 작용하여 응답분포가 편포되어 나타난 한계를 보이고 있다. 그럼에도 불구하고, 이 연구는 농촌마을 개발의 주요 실행 수단으로서의 마을개발위원회에 대한 연구가 거의 없는 상태에서 이 조직의 운영과 성과와의 관계에 영향을 주는 변인을 탐색하였다는데 추가적인 연구를 위한 기초를 제공하였다는데 의미를 둘 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김대수. (2017). 집단응집력, 직무만족, 그리고 조직몰입간의 관계연구: 시민행동의 매개효과. *한국산업경영학회 발표논문집*(pp. 97-107). 한국산업경영학회.
2. 김두순, 김성록, & 박덕병. (2017). 농촌 지역사회 주민역량이 지역사회 만족에 미치는 영향-지역사회 애착도의 조절효과. *농촌지도와 개발*, 24(4), 279-293.
3. 김민강, & 박통희. (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동. *한국행정학보*, 42(3), 261-291.
4. 김성규. (2016). 사회자본과 개도국농촌개발사업의 효과성: 미얀마 농촌종합개발 공적개발원조(ODA) 사례를 중심으로. *농업경영·정책연구*, 43(1), 86-111.
5. 김원형. (1999). 조직시민행동의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석 모형. 대전대학교 사회과학연구소. *사회과학연구*, 18(1), 61-97.
6. 박덕병, 임광명, & 안재문. (2018). 농촌지역주민 공동체 의식의 지역사회참여 영향요인-거주기간의 조절효과. *농촌지도와 개발*, 25(3), 135-148.
7. 박원우, & 신수영. (2005). 구성원의 역량, 응집성, 팀 역할균형과 팀 성과간의 관계에 관한 연구. *한국인사·조직학회 발표논문집*(pp. 21-47). 한국인사조직학회.
8. 박장평. (1990). 응집력과 수행간의 관계 및 인과성 분석. *강원대학교 체육과학연구소 논문집*, 15, 1-21.
9. 범기수, 김은정, & 백세진. (2011). 소집단 커뮤니케이션이 구성원의 집단응집력, 집단만족도, 노력회피 성향에 미치는 영향. *한국광고홍보학보*, 13(2), 134-170.
10. 배병렬. (2014). *Amos 21 구조방정식모델링*. 파주: 도서출판 청람.
11. 배병룡. (2013). 참여적 의사결정의 경로분석. *한국자치행정보*, 27(4), 1-20.

12. 배병룡. (2014). 조직시민행동의 원인과 결과-참여와 성과를 중심으로. *한국자치행정학보*, 28(3), 1-22.
13. 송계충. (2001). 소집단 토의의 이치가 집단 업적에 미치는 영향. *경영경제연구*, 24(1), 41-53.
14. 윤광현, & 김대수. (2013). 직무만족과 조직응지력 간의 관계연구: 조직시민행동의 매개효과. *경영권선택연구*, 13(3), 113-133.
15. 이미숙. (2017). 한국 마을단위 사회적 자본의 형성-1970년대 새마을운동의 경험. *농촌지도와 개발*, 24(3), 199-210.
16. 이영준. (1995). SPSS/PC⁺를 이용한 다변량 분석. 파주: 도서출판 석정.
17. 이일권. (2018). 주민의 사회적 자본 인식과 농촌개발협력 사업 성과 간의 관계에 대한 연구. 군산대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
18. 이종범, & 양재생. (2005). 집단응집력과 조직유효성의 관계에 관한 연구. 한국인적자원관리학회. *인적자원관리 연구지*, 12(2), 5-31.
19. 한국농촌발전연구원. (2016). *라오스 농촌공동체 개발사업 마스터 플랜*. 수원: 한국농촌발전연구원.
20. 한국농촌발전연구원. (2017). *라오스 농촌공동체 개발사업 중간보고서*. 수원: 한국농촌발전연구원.
21. 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.
22. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
23. Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and practice* (pp. 91-109). N.Y.: Harper & Row, 91-109.
24. Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). A multi-dimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Social Group Research*, 37(4), 327-350.
25. Kim, C.-G., & Kim, Y.-J. (2009). The effect of group norms on the discretionary efforts and performance: Focused on bank branches of Korea. *인적자원관리연구*, 16(4), 79-97.
26. Kodjo, K. O. (2017). *The role of village development committee (VDCs) in local development in the central region of Togo*. Yonsei University Master's Thesis.
27. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
28. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors; A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
29. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(20), 262-270.
30. Schuler, R. S. (1977). Role perception, satisfaction and performance moderated by organization level and participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 20(1), 159-165.
31. Smith, A. C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior; Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Received 10 May 2019; Revised 08 June 2019; Accepted 15 June 2019



Dr. Soonchul Ko is a Professor of Department of Urban Development & Administration, Hyupsung University. His main research areas are on international community development and agricultural extension programs. Address: 72 choiruback ro, Bongdam-up, Hwasung city, Gyeonggi-Do, Korea.
E-mail: kosc@uhs.ac.kr
phone: 82-31-299-0829