

연구논문

조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석*

류 병 곤**

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Model: HLM)을 적용하여 조직의 조직구조와 조직문화가 구성원의 조직유효성에 미치는 영향을 분석하였다. 개인수준의 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 조직수준의 조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 분석하였다. 연구결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 개인수준의 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향에 대해서 공식화와 집권화가 조직유효성의 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 개인수준의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 대해서 집단문화와 개발문화가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 집단문화와 개발문화, 관료문화가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 조직수준의 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향에 대해서 집권화와 복잡성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 개인수준의 조직시민행동(OCBi)에 대해서는 조직구조의 형태에 관계없이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 조직수준의 조직시민행동(OCBo)에 대해서는 집권화만 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막으로 조직수준의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 대해서 집단문화와 관료문화가 조직유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

[주제어: 조직구조, 조직문화, 조직유효성, HLM, 위계선형모형]

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF 2013S1A5B5A07047833).

** 주저자, 단국대학교 경영학과 시간강사(adiantum77@naver.com)

1. 서론

조직은 개인, 집단(국, 과, 계 등의 부서차원), 조직 등 다차원성의 구조를 가진 체제이다. 체제로서의 조직에 속한 구성원들은 서로서로가 밀접하게 관련(직무 배분 등 조직구조)되어 있으며, 가치를 공유(조직문화 등)하고, 태도 및 행동에 있어서 동질성을 갖는다. 이렇듯 체제로서의 조직은 조직구조와 조직문화에 직·간접적으로 영향을 받는다.

우선, 조직구조란 직무, 책임, 권한 등의 요소들이 배분되고 연결되어 있는 짜임으로서 조직목표 달성에 중요한 역할을 하는 수단이다. 이러한 조직구조는 그 개념적 정의가 추상성이 높음에도 불구하고 조직구성원의 직무수행, 대인관계를 비롯한 조직의 전반적인 관리과정 및 조직유효성에 지대한 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다고 할 것이다.

다음으로, 환경적 요인으로 조직문화는 조직구성원들이 공유하는 가치와 신념, 그리고 태도와 행동양식의 총체이다. 이는 직무수행이나 대인관계 방식 등의 구체적이고 가시적인 차원에서부터 비(非)가시적인 잠재의식 차원까지 다양하게 이해 할 수 있을 것이다.

앞서 논의한 두 가지 변인들은 개념적 측면에서는 서로 이질적으로 인식될 수 있지만, 조직 구성원들에게 미치는 영향력 차원에서는 서로 밀접하게 관련이 되어 있음을 알 수 있다.

이에 조직성과를 결정하는 요인으로 그 중요성이 강조되고 있는 조직시민행동 그리고 조직몰입에 조직구조와 조직문화가 미치는 영향에 대해 관심을 갖는다. 현재까지 조직의 구조와 조직 문화적 측면에서 조직성과간의 관계를 파악하려는 노력은 지속적으로 있어왔다. 대부분의 연구에서 조직성과를 단일요인들로 보고 있으며, 각각의 관계를 연구하고 있었다. 이 중에서 조직문화와 조직구조변수가 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구는 상당한 수준에 와 있으나, 조직몰입과 조직시민행동 등에 대한 영향요인 분석은 다소 부족한 편이다.

이와 더불어, 방법론적 측면에서 일반적으로 조직의 목표를 달성하는데 중요한 역할을 하는 주체는 조직구성원 개인이기 때문에, 분석의 단위 혹은 측정단위를 개인수준에 집중해왔다. 즉 다시 말하면, 조직 구성원들의 조직성과를 높이기 위해서는 구성원들의 직무태도 연구에 집중해왔다. 조직에 속한 구성원들은 자신의 상사나 동료뿐

만 아니라 팀 단위 부서단위 차원에 의해서도 영향을 받는다. 이에 본 연구에서는 분석수준에서도 개인수준, 집단수준을 고려한 방법론에 관심을 갖는다.

이상의 논의를 통한 본 연구는 개인수준의 조직몰입과 조직시민행동을 조직수준의 조직구조와 조직문화를 동시에 모형에 수용하는 위계적 선형모형을 적용해서 변수들 간의 인과관계를 분석하고자 한다. 또한, 기존의 개인수준에서의 조직구조와 조직문화가 조직몰입과 조직시민행동과의 관계에는 어떠한 차이가 있는지를 비교하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 조직구조

조직의 구조는 조직의 목표를 달성하는데 중요한 역할을 수행한다는 점에서 연구자들과 실무자들에게 오랜 기간 동안 관심을 받아온 주제이다(Daft, 2010). 현재까지의 조직구조에 관한 연구들은 조직구조의 특성을 중심으로 유형화하고자 하였다¹⁾ (Aiken & Hage, 1968; Campbell, 1977; Hackman & Oldham, 1980; Hage, 1965; Hall, 2002; Pugh et. al., 1968; Mintzberg, 1979).

조직구조를 연구한 학자마다 조직구조의 지표도 다양하게 사용하였으나, 많은 연구에서 조직구조의 여러 구성요소들 중에서 공식화, 집권화, 복잡성의 3가지 구성요소들을 일반적으로 조직구조 연구에 사용되어 왔다(류병곤·류은영, 2012). 따라서 본 연구도 조직구조 연구에서 일반적으로 사용하는 공식화, 집권화, 복잡성의 구성요소들을 중심으로 연구하고자 한다.

집권화란 조직에서 공식적인 의사결정이 이루어지는 곳을 의미하는 것으로 조직에서 최고 관리자만 최종 의사결정 권한을 가지고 있다면, 그 조직은 고도화된 집권화

1) Hage(1965)은 복잡성, 공식화, 집권화의 3가지 지표를 제시하였고, Aiken & Hage(1968)은 복잡성, 집권화, 계층화, 의사전달자라는 4가지 지표를 제시하였고, Pugh et. al.(1968)은 활동의 구조화, 권한의 집중화, 업무흐름에 대한 통제, 지원요소의 상대적 규모 등 4가지를 제시하였다. Campbell(1977)은 집권화, 공식화, 분권화 등 3가지 차원을 제시하였고, Mintzberg(1979)은 공식화, 집권화, 복잡성 및 통제기구를 측정지표로 사용하였다. Hackman & Oldham(1980)은 기능다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을, Hall(2002)은 직무의 전문화, 세분화, 분업 및 부분화 정도를 제시하였다.

구조를 가지고 있다고 볼 수 있다. 이와 반대로, 의사결정 권한이 하위 구성원들에게 까지 내려가 그들이 스스로 의사결정을 하도록 권한 위임되어 있다고 느낀다면, 그 조직은 분권화된 구조를 가지고 있다고 말한다(Colquitt, et. al., 2014). 이렇듯 집권화는 조직의 위계상 높은 위치에서 의사결정 및 실행이 이루어지는 것을 말한다. 일반적으로 조직에서는 수직적 분화, 참여의 정도, 통제범위, 권한의 범위, 관리자 비율, 직속상관의 수, 권한계층, 통제위치, 수직계층의 수, 수직적 구조 등을 통해서 집권화 정도를 알 수 있다(Lee, et. al., 2015).

공식화는 조직의 업무수행을 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 말하는 것(Oldham & Hackman, 1981)으로, 공식화는 직무명문화, 직무명세서, 규칙준수의 3가지 하위 요인으로 구성되어 있다(Krasman, 2014). 직무명문화는 구성원들이 자신이 맡은 일에 대하여 구체적으로 명시한 것이고, 직무명세서는 구성원들이 그들이 해야 하는 일에 대하여 설명한 것이며, 규칙 준수는 구성원들이 규칙의 이행하는 정도를 말하는 것이다. 일반적으로 조직에서는 표준화, 직무명문화, 직무명세서, 규칙과 규정 등을 통해서 공식화 정도를 알 수 있다(Lee, et. al., 2015).

복잡성은 전문직 및 전문직 활동의 수, 종업원의 전문적 훈련의 정도를 말하는 것으로 조직 내에 존재하는 분화 정도를 지칭하는 하는 것이다(Hage & Aiken, 1967). 일반적으로 조직에서는 수평적 분화, 기능의 다양성, 구조적 분화, 부서의 수, 직책의 수, 부분화 정도 등을 통해서 조직의 복잡성 정도를 알 수 있다(Lee, et. al., 2015).

2. 조직문화

조직문화의 정의를 살펴보면, Denison(1996)은 조직문화란 조직의 구성원들이 보편적으로 생각하는 가치, 신념 그리고 분위기를 말하는 것으로 우리가 조직문화를 이야기 할 때, 조직에서의 규칙, 절차 그리고 행동과 같이 조직의 내재적인 것을 의미한다고 하였고, Korte & Chermack(2007)는 조직문화를 조직의 구성원들을 하나로 묶어주는 ‘공유된 인식모델’ 또는 ‘사회적인 접착제’라고 하였다. 이와 같이 조직문화는 조직의 구성원들이 공통적으로 생각하는 사고방식과 행동하는 패턴의 체계를 말하는 것이다.

이러한 조직문화는 조직의 전략과 외부환경에 잘 적응할 수 있는 문화가 조직에 깊게 뿌리 내린다면, 조직의 전략을 성공적으로 수행하는 강력한 수단이 되지만, 약하

거나 조직에 잘 적응하지 못한다면 조직의 전략을 성공적으로 수행함에 있어 걸림돌로 작용될 수 있다(Henderson, Thompson & Henderson, 2006).

최근 조직문화에 대한 연구는 예측과 일반화에 유효한 양적 연구방법으로 대체되는 양상을 보이고 있다(김호정, 2002). 이러한 맥락에서 최근의 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 조직문화 유형분류 모형이 경쟁가치모형(competing value model)이다.

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근법에서는 조직문화를 조직을 둘러싼 환경의 변화 정도와 조직의 전략적 초점 또는 지향성의 두 개의 차원에 의해 집단문화(clan culture), 개발문화(adhocracy culture), 경쟁문화(market culture), 위계문화(hierarchy culture) 등 네 가지의 조직문화 유형으로 분류하고 있다(Parker & Bradley, 2000). 네 가지 유형의 조직문화는 상호배타적인 것이 아니며, 어떤 조직이든 서로 다른 문화적 가치들이 공존한다. 이러한 네 가지 문화유형에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

집단문화는 유연한 조직구조에서 내부 지향성과 역량 강화에 초점을 맞추는 것으로 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 조직성과의 기준도 인적자원의 훈련, 개발 및 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다(Cameron, et. al., 2006).

개발문화는 유연한 조직구조에서 외부 지향성과 후원에 초점을 맞추는 것으로 조직의 변화와 유연성을 강조하고, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 따라서 조직의 환경적응력과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 핵심 가치로 생각한다.

경쟁문화는 통제시스템이 내재되어 있는 조직구조에서 외부지향성과 역량 강화에 초점을 맞추는 것으로 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다(Cameron, et. al., 2006).

위계문화는 통제시스템이 내재되어 있는 조직구조에서 내부지향성과 유지에 초점을 맞추는 것으로 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 문화유형이다. 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다.

〈표 1〉 조직문화 유형별 특징 정리

문화유형	초점	신념	가치	행동	효과
집단문화	유대감	조직의 일원으로 신뢰와 충성심이 존재할 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	소속감, 믿음, 신뢰, 협력 그리고 후원	팀워크, 참여, 구성원의 몰입, 개방된 의사소통	구성원의 만족과 몰입
개발문화	변화	과업의 중요도와 영향에 대해서 이해할 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	성장, 모방, 다양성, 자율성 그리고 세부 사항에 대한 관심	위기관리, 창의성 그리고 적응성	혁신
경쟁문화	업적달성	성과를 기반으로 한 보상과 명확한 목표를 가지고 있을 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	의사소통, 경쟁, 역량 그리고 성과	소비자 수집과 경쟁자 정보, 목표설정, 계획, 과업초점, 경쟁력, 적극성	시장점유율, 수익, 제품의 품질, 생산성 등의 향상
위계문화	안정성	공식적인 규칙과 규정에 의해 명확한 역할과 절차가 존재할 때 사람들은 적절한 행동을 한다.	의사소통, 일상적, 공식화 그리고 일관성	순응과 예측가능성	효율성, 적시성 그리고 원활한 운영

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. p697

3. 조직유효성

조직유효성(organizational effectiveness)은 ‘조직이 얼마나 잘되고 있는 가’ 또는 ‘조직이 얼마나 효과적으로 운영되고 있는 가’를 설명하는 개념(신유근, 1991)으로 경영학, 행정학 등에서 널리 사용되는 연구주제이다. 이러한 관심에도 불구하고 조직유효성을 측정하는 기준과 변수는 조직유효성에 관한 연구를 한 학자 수만큼이나 다양하다(Campbell, 1977).

조직유효성에 관한 주요 접근방식은 수익성, 생산성, 성장률, 총 매출액 등의 경제적 지표에 의한 접근방식과 구성원들의 동기부여, 사기, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 심리적 지표에 의한 접근방식(Campbell, 1977; Dalton et. al., 1980)등이 있으나 조직유효성에 관한 연구들은 경제적 지표 보다 심리적 지표에 관한 연구가 더 많이 진행하여왔다(Dalton et. al., 1980). 이에 본 연구에서는 조직유효성의 측정을 심리적 지표인 조직몰입과 조직시민행동을 활용하고자 한다.

조직몰입(organizational commitment)은 개인과 조직의 상호작용, 즉, 조직의 구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내고 이해하는 개념으로 이것은 조직행동 연구자들에 의해 오랜 기간 동안 광범위하게 연구해온 연구 주제이다. 조직몰입과 관련하여 대표적 학자인 Meyer & Allen(1991)는 조직몰입을 정서적 몰입(affective

commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)의 세 가지 차원으로 세분화 하였다. 세분화한 구성요소들을 구체적으로 살펴보면 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적인 결합으로써 조직의 일원으로 참여하는 것을 즐겁게 여기는 정도 또는 조직에 대해 느끼는 심리적 애착 정도를 말한다. 지속적 몰입은 조직에 투입하였거나 그만 둘 때 발생하는 기회비용을 고려해서 갖게 되는 몰입을 말하고, 규범적 몰입은 조직에 최선을 다해 헌신하는 것이 윤리적으로 옳다는 생각 또는 책임감에서 오는 몰입이다. 조직특성과 관련하여 조직몰입은 다차원적으로 구성하여 측정하기보다는 단일차원으로 구성된 연구가 주류를 이룬다(이목하·문형구, 2014). 이에 본 연구에서도 조직몰입을 단일차원으로 구성하여 연구하고자 한다.

조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 하위차원의 수와 명칭에 따라 다양한 정의들이 사용되어 왔으나(Podsakoff et. al., 2009), 조직시민행동에 관한 기존의 연구들을 살펴보면 조직시민행동의 내용에 초점을 맞춘 Organ(1988, 1990)의 정의와 조직시민행동의 대상에 초점을 맞춘 Williams & Anderson(1991)의 정의를 일반적으로 사용하여 왔다(김경석·전상길, 2006).

Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 이타주의(altruism), 예의(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 시민의식(civic virtue), 양심적 행동(conscientiousness)의 다섯 가지 요인으로 제시하였다. Organ(1988)이 제시한 다섯 가지 구성요소는 조직시민행동 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있으나, 많은 연구들에서 그 구성요소들 간의 차이점을 구별하는 데 어려움이 있었다(Podsakoff, et. al., 2009).

이에 대상에 근거하여 조직시민행동을 간결하게 분류하고자 한 대표적인 연구가 Williams & Anderson(1991)의 연구이다. Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동을 행동의 목표와 방향을 기준으로 구성된 개인들에게 직접적인 도움이 되는 행동을 개인차원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior for individual: OCBI)으로, 조직에 직접적인 도움이 되는 행동을 조직차원의 조직시민행동(organizational citizenship behavior for organization: OCBO)으로 구분 하였다.

Williams & Anderson(1991)이 제시한 개인차원의 조직시민행동(OCBI)은 업무가 많아서 곤란을 겪고 있는 동료들 도와주거나 결근한 동료의 업무를 대신 처리해 주거나 업무와 관련 있는 정보를 동료들과 공유 등의 개인적인 도움을 주는 행위를 말하는 것으로 개인들에게 직접적으로 이익이 되며, 이를 통하여 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 개인차원의 조직시민행동(OCBI)로 정의하였다. 조직차원의 조직시민행

동(OCBO)는 조직 내에서 발생하는 경미한 불편이나 불만을 참고, 조직의 변화나 이미지 제고를 위해서 구성원들이 적극적으로 모임에 참석하거나, 노력을 기울이는 등 자신에게 주어진 역할 이상의 노력을 기울이는 행동으로 전반적으로 조직에 도움이 되는 행동을 조직차원의 조직시민행동(OCBO)로 정의하였다.

4. 조직구조와 조직유효성의 관계

조직구조가 조직효과성에 영향을 미친다는 연구들이 다수 존재한다(류은영·류병곤, 2012). 집권화와 조직효과성 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, Richardson et. al.(2002)은 조직이 직면하고 있는 시장의 상황, 조직의 성장국면 및 조직구성원의 구성 비율 등의 따라 집권화가 조직유효성에 미치는 영향력이 다르다고 하였다. 즉 조직이 처한 환경에 따라 집권화의 효과를 조절 할 수 있는데 조직이 직면하고 있는 시장 환경이 안정적인 경우, 그리고 조직구성에 있어서 전문가의 비율이 높은 경우에는 집권화된 조직구조가 오히려 높은 성과를 창출 할 수 있다고 하였다. 이렇듯 조직의 상황에 따라 집권화가 긍정적인 효과를 이끌 수 있다(Andrews, Baker & Hunt, 2008; 김호정, 2004). 또한 Fleurke & Hulst(2006)는 집권화가 조직에 미치는 영향을 일반화하여 설명하기 어렵기 때문에 조직의 환경에 따라, 상황에 따라 접근 방법도 달리 해야 한다고 하였다.

공식화와 조직효과성 관계에 관한 선행연구를 살펴보면, Child(1974)는 환경의 변화 정도에 따라서 공식화가 조직효과성에 미치는 영향력이 다르다고 하였다. 조직의 환경이 안정적일 때 공식화는 조직효과성에 긍정적인 관계를 가지는데, 반하여 환경이 불안정 할 때는 공식화는 조직효과성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

Moris & Steers(1980)는 공식화가 조직 조직몰입에 긍정적인 관계가 있다고 주장하였고, Podsakoff et. al.(1986)의 연구에서는 공식화가 높으면 조직효과성이 증대되고, 소외감이 낮아진다고 하였다. 또한 김호정(2004)는 개인수준과 집단수준에서 공식화 인식이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 류은영 외(2010)의 중앙행정기관 구성원 1161명을 대상으로 한 연구에서 공식화가 조직유효성에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

복잡성과 조직효과성 관계에 대한 국내·외 선행연구를 살펴보면, 일정한 방향성이 있는 것이 아니라 정(+)의 영향에 관한 연구, 부(-)의 영향에 관한 연구들이 산재되

어있다. 과업의 세분화가 구성원의 조직유효성을 저하시킨다는 연구(Thompson, 1961), 조직에서의 수평적 분화가 조직유효성을 떨어트린다는 연구, 수직적 분화가 조직유효성에 정(+)의 영향과 부(-)의 영향을 미친다는 연구(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1991; Robbins, 1983; 오연풍 외, 2001)등이 존재한다.

이외 조직구조와 조직시민행동과 관련하여 많은 연구들에서 개인이 가지는 권한 위임과 조직시민행동의 관련성에 대하여 언급하고 있다(Raub, 2008). Wat & Shaffer(2005)는 리더로 부터 권한을 위임 받은 구성원들의 조직시민행동은 증가한다고 하였고, Alge et. al.(2006)는 권한의 위임, 정보의 수집 권한 및 넓은 통제범위가 구성원들의 역할 외 행동을 증가 시킨다고 하였다.

가설1. 조직구조(공식화, 집권화, 복잡성)는 조직효과성(조직몰입, 조직시민행동)에 영향을 미친다.

가설2. 개인수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향과 집단수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향력은 차이가 날 것이다.

5. 조직문화와 조직유효성의 관계

현재까지의 조직문화에 관한 연구들은 크게 세 가지의 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, 조직문화가 전반적인 조직 활동에 영향을 미친다는 연구(Damanpour, 1991; Schein, 1992; Quinn & Kimberly, 1984), 둘째, 예측가능성과 조직 성과간의 차이에 관한 연구(Garnett, Marlowe & Pandey, 2008; Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005), 마지막으로 조직문화 유형을 구분하고 구분된 조직문화 유형에 따라 조직유효성에 영향을 미친다는 연구가 있다(Cameron & Quinn, 1999; Denison, 1990; Deutschman, 2005; Hampden-Turner, 1990; Jaskyte & Dressler, 2000; Quinn & McGrath, 1985).

이렇듯 조직문화와 조직유효성에 관한 접근 방식에는 차이가 있으나, 공통적으로 조직문화는 구성원들의 전반적인 조직 활동에 영향을 미치고, 이를 통해 조직구성원의 행동에도 영향을 미친다고 볼 수 있다.

최근의 조직문화와 조직유효성과의 관계에 관한 연구들은 조직문화의 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 연구들이 주류를 이룬다. 그러나 특정 조직문화 유형이 모든 조직에 다 적용되는 것이 아니라, 조직이 처한 환경에 따라 적합한 조직문화를 선택해야 한다(Wilkins & Ouchi, 1983). 이는 조직문화 유형과 조직유효성

의 관련성과 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향의 유의미한 차이가 있어, 조직에 따라 적합한 조직문화 유형이 다르기 때문이다(한봉주, 2010).

조직문화와 조직유효성과의 관계에 관한 주요 경험적 연구의 결과를 살펴보면 다음과 같다. 김호정(2002)은 부산시 구청 공무원 437명 대상으로 한 연구에서 조직문화 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다름을 발견하였고, 조직문화 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향도 다르다는 것을 발견하였다. 또한 김근세·이경호(2005)은 26개 운전면허시험장 공무원 261명 대상으로 한 연구에서도 조직문화 유형에 따라 조직효과성에 미치는 영향이 다름을 발견하였고, 한봉주(2010)은 공·사조직 종업원 1097명 대상으로 한 연구에서 조직문화 유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 것을 확인하였다. 이렇듯 조직문화의 유형은 조직유효성에 다르게 영향을 미친다고 할 수 있다.

조직의 특성에 따라 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향이 다르다는 것을 발견한 연구도 존재한다. 김호정(2004)은 공·사조직 구성원 700명 대상으로 한 연구에서 집단 간 차이 비교를 통하여 공·사조직의 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향이 다름을 발견하였다.

조직문화 연구에서 하위문화에 관한 연구도 존재한다. 류은영(2013)은 A시 52개 교육행정기관(본청, 2담당관 12과, 15개의 지역교육청, 11개의 본청 직속기관 및 지역교육청 소속기관, 19개의 일선학교) 구성원 1419명을 대상으로 한 연구에서 전반적인 조직문화의 강도와는 다르게 하위 소속기관의 특징에 따라 조직문화의 강도가 다름을 발견하였다.

조직문화는 한 조직 내에는 일반적인 조직문화가 존재하고, 조직 내 소속된 하위 집단의 특성에 따라 하위문화가 존재하는데, 이는 개인의 특성과 그들의 경험에 의해 영향을 받는 것이다(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; 장용선·문형구, 2006).

조직-개인 조직문화 적합성(fit)에 관한 연구들(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; 이지영·김명언, 2015)에서도 개인-조직 문화가 적합 할수록 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 조직유효성이 높아진다고 하였다. 이지영·김명언(2015)은 국내 대규모 엔지니어링 기업 181개 팀 1539명 대상으로 개인-조직 조직문화 적합성(fit)이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 개인-조직 조직문화가 적합 할 때 즉, 개인이 인지한 조직의 분위기와 조직의 가치가 일치 할 때 조직유효성에 유의한 영향이 있는 것으로 분석 되었다. 선행 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 조직문화(개발문화 집단문화, 관료문화, 경쟁문화)는 조직효과성(조직몰입, 조직시민행동)에 영향을 미친다.

가설4. 개인수준의 조직문화 인식이 조직유효성에 미치는 영향과 집단수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향력은 차이가 날 것이다.

III. 연구방법

1. 자료수집 및 변수의 측정

본 연구를 위한 자료는 서울경기 지역 공공기관, 공기업, 금융, IT, 전기, 건설, 유통, 의류, 금속, 연구소, 언론사 등 34개 조직 64개 팀 조직구성원을 대상으로 설문조사를 통해 수집되었다.

설문지는 해당기업의 관계자와의 사전연락과 협조 아래 배포하였고 설문대상자들에게는 성실한 답변이 이루어질 수 있도록 충분한 시간적 여유를 주었으며 아울러 설문응답과 관련된 정보가 철저하게 보안유지 됨을 사전에 공지하여 조사되었다. 총 1,500부의 설문지를 각 회사의 부서별로 배포하였으며, 유효한 설문 64개 팀 1107부(회수율 73.8%)를 회수하였으며 이를 실증분석에 활용하였다. 실증분석은 SPSS 21.0, HLM 6.08 프로그램을 활용하여 요인 분석, 신뢰도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석, 다층분석을 실시하였다.

본 연구의 설문지는 조직구조는 Robbins(1987), Aiken & Hage(1971)등의 연구를 바탕으로 집권화, 공식화, 복잡성의 조직구조 유형별 각각 4문항씩 총 12개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직문화를 측정하기 위해 Quinn & McGrath(1985)가 개발한 개발문화, 집단문화, 관료문화, 경쟁문화 설문항목을 수정하여 문화 유형별로 각각 6문항씩 총 24개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직유효성을 측정하기 위해 우선, 조직몰입은 Meyer, Allen & Smith(1993)의 조직몰입에 관한 설문항목 중 4개의 문항, 조직시민행동은 Podsakoff, et al.(2000), Williams & Anderson, (1991)의 설문항목을 수정하여 15개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2. 인구통계학적 특성

응답자의 인구통계학적 특성은 <표 3>에서 정리하였다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 성별은 남성이 62%(686명), 여성이 36%(398명)으로 구성되어있다. 이는 일반적인 기업의 성비와 크게 차이가 나지 않는 결과이다. 연령은 20대 20.6%(228명), 30대 35.7%(395명), 40대 28.3%(313명), 50대 이상 13.9%(154명)로 구성되어 있고, 학력은 고졸 14.7%(163), 전문대졸 18.3%(203명), 대졸 55.3%(612명), 대학원 이상 9%(100명)로 학력은 대졸이 가장 많은 것으로 분석되었다.

<표 2> 인구통계학적 특성

구 분		빈도	퍼센트	구 분		빈도	퍼센트
성별	남자	686	62.0	직위	사원	465	42.0
	여자	398	36.0		대리급	259	23.4
	결측값	23	2.1		과장급	260	23.5
연령	20대	228	20.6		부장급	99	8.9
	30대	395	35.7		임원급 이상	12	1.1
	40대	313	28.3		결측값	12	1.1
	50대 이상	154	13.9	담당 업무성격	생산, 기술	374	33.8
	결측값	17	1.5		판매, 영업	194	17.5
학력	고졸	163	14.7		회계, 재무	134	12.1
	전문대졸	203	18.3		인사, 총무	243	22.0
	대졸	612	55.3		연구, 개발	126	11.4
	대학원 이상	100	9.0		결측값	36	3.3
	결측값	29	2.6	부서를 웁긴 횟수	없음	584	52.8
					1회	210	19.0
근속 기간	1년 미만	170	15.4		2회	134	12.1
	1년 이상~5년 미만	375	33.9		3회 이상	157	14.2
	5년 이상~10년 미만	195	17.6		결측값	22	2.0
	10년 이상~15년 미만	92	8.3				
	15년 이상	261	23.6				
	결측값	14	1.3				

근속기간은 1년 미만 15.4%(170명), 1년 이상 ~ 5년 미만 33.9%(375명), 5년 이상 ~

10년 미만 17.6%(195명), 10년 이상 ~ 15년 미만 8.3%(92명), 15년 이상 23.6%(261명)로 구성되어 있고, 직위는 사원 42%(465명), 대리급 23.4%(259명), 과장급 23.5%(260명), 부장급 8.9%(99명), 임원급 이상 1.1%(12명)로 구성되어있다.

담당업무성격은 생산, 기술은 33.8%(374명), 판매, 영업은 17.5%(194명), 회계, 재무는 12.1%(134명), 인사, 총무는 22%(243명), 연구, 개발은 11.4%(126명)로 특정 업무 분야에 치우치지 않고 고르게 분포 되어 있음을 확인할 수 있다.

3 신뢰도 및타당도 분석

조직유효성에 미치는 조직구조 및 조직문화 요인들의 영향력을 도출하기 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시하였다. <표 4>와 같이, 먼저 독립변수로 도출된 요인들은 묶여진 문항들의 공통적인 속성을 고려하여 각각 ‘집권화’, ‘공식화’, ‘복잡성’, ‘개발문화’, ‘집단문화’, ‘관료문화’, ‘경쟁문화’, ‘조직몰입’, ‘개인차원의 시민행동(OCBi)’과 ‘조직차원의 시민행동(OCBo)’로 명명하였다. 또한 요인별 변수구성은 요인적재량이 0.4이상의 항목만을 포함하였으며, 각 요인별 Cronbach's α 값은 .600 이상으로 나타나 척도 구성의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

〈표 3〉 측정변수들의 요인분석 및 신뢰도 분석

구 분	요인분석(N=1107)									
	OCBo	경쟁문화	개발문화	집단문화	OCBi	공식화	조직몰입	복잡성	집권화	관료문화
집단문화1	.258	.106	.029	.761	.034	.129	.222	.033	-.093	.039
집단문화2	.207	.123	.077	.778	.052	.102	.234	.021	.026	-.038
집단문화3	.104	.118	.178	.690	.058	.009	.161	.140	.074	-.002
집단문화5	.045	.018	.227	.586	.204	.021	.021	-.011	.273	.056
집단문화6	.178	.023	.126	.592	.140	.161	.042	-.089	.110	.173
관료문화1	.012	.260	.062	-.010	.117	-.006	.051	.282	-.044	.625
관료문화3	.084	.103	.077	.060	-.003	.040	.174	.174	.291	.647
관료문화5	.052	.197	.172	.042	.039	-.012	-.024	.123	.074	.737
관료문화6	.074	.123	-.163	.091	.017	.220	-.083	.081	.128	.607
개발문화1	.153	.214	.645	.245	.027	.105	.241	.001	-.002	.034
개발문화2	.108	.184	.676	.067	-.005	.052	.217	-.050	.086	.132

46 한국조직학회보 (제13권 제1호)

개발문화3	.028	.012	.682	.066	.176	-.055	.001	-.031	-.035	-.032
개발문화4	.063	-.070	.624	.079	.209	.096	-.190	-.131	.010	.003
개발문화5	-.005	.076	.707	.109	.080	-.020	-.052	.000	.008	.031
개발문화6	.053	.160	.736	.039	.148	.124	.168	-.018	.039	.020
경쟁문화1	.148	.726	.040	.109	-.076	.107	.102	.111	.066	.075
경쟁문화2	.043	.656	.225	.017	-.011	-.048	.087	.152	.165	.027
경쟁문화3	.032	.676	.115	-.045	.061	.017	.088	.011	.077	.135
경쟁문화4	.118	.654	-.045	.154	.091	.196	-.141	.114	.040	.171
경쟁문화5	.072	.718	.059	.132	.037	.019	.026	.166	.049	.113
경쟁문화6	.011	.634	.132	.011	.133	.074	-.038	.119	.133	.150
집권화1	.240	.198	.054	.225	.081	.182	.174	.083	.543	.083
집권화2	.140	.151	.095	-.041	.091	.066	.046	.254	.535	.290
집권화3	.106	.127	.019	.060	.072	.188	.095	.079	.741	.093
집권화4	.152	.171	-.067	.189	.058	.339	.101	.118	.619	.061
복잡성1	.011	.113	.002	.003	.080	.012	.056	.626	.291	.232
복잡성2	.206	.235	-.038	.114	-.038	.077	.052	.642	.068	.160
복잡성3	.081	.257	-.098	.066	-.029	.052	.018	.733	.040	.182
복잡성4	-.006	.091	-.093	-.043	.010	.115	-.089	.706	.049	.038
공식화1	.089	.114	-.027	.158	.111	.661	.102	.076	.261	.022
공식화2	.099	-.007	.159	-.031	-.023	.654	.047	.153	-.075	.124
공식화3	.125	.081	.070	.106	.064	.769	.093	.022	.117	.062
공식화4	.151	.088	.056	.103	.113	.694	.124	.033	.248	.002
조직몰입1	.316	.046	.056	.313	.143	.181	.699	.011	.061	-.033
조직몰입2	.278	.035	.085	.240	.187	.139	.711	-.033	.158	-.041
조직몰입3	.218	.036	.048	.144	.202	.074	.699	.025	.123	.118
조직몰입4	.304	-.009	.128	.219	.346	.144	.550	-.011	.088	.055
OCB4	.225	.009	.143	.099	.731	.144	.125	-.004	.112	.067
OCB5	.117	.072	.129	.063	.793	.034	.110	.059	.000	.024
OCB6	.316	.083	.131	.098	.643	.089	.125	.010	.032	.051
OCB7	.203	.039	.247	.133	.673	.002	.187	-.029	.120	.019
OCB11	.626	.084	.107	.087	.206	.108	.138	.015	.133	.078
OCB12	.698	.074	.118	.209	.242	.137	.114	.051	.062	.102
OCB13	.669	.148	.094	.189	.171	.138	.230	.067	.066	.086
OCB14	.767	.077	.012	.169	.155	.088	.187	.055	.139	.010
OCB15	.758	.079	.038	.135	.153	.081	.161	.100	.120	-.002
Eigen value	3.485	3.392	3.279	3.069	2.707	2.523	2.503	2.259	2.173	2.154
Variance(%)	7.577	7.374	7.129	6.671	5.886	5.485	5.441	4.911	4.724	4.682
Cumulative(%)	7.577	14.951	22.080	28.751	34.637	40.122	45.564	50.474	55.198	59.880
Cronbach α	.851	.813	.806	.806	.810	.737	.849	.726	.740	.695

Ⅳ. 분석결과

1. 상관관계분석

〈표 5〉은 64개 팀(n=1107)의 조직구조, 조직문화, 조직몰입, 조직시민행동 변수들 간의 상관관계분석을 수행한 결과이다. 분석결과를 살펴보면 복잡성과 개발문화의 관계를 제외하고 모든 변수들은 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다.

〈표 4〉 상관관계분석

상관관계분석(N=1107)											
변수	Mean	SD	집권화	공식화	복잡성	개발 문화	집단 문화	관료 문화	경쟁 문화	조직 몰입	OCBi
집권화	3.321	.741	1	.	.	.	.	.	.	.	.
공식화	3.433	.721	.499**	1	.	.	.	.	.	.	.
복잡성	3.586	.713	.396**	.235**	1	.	.	.	.	.	.
개발문화	3.027	.731	.173**	.201**	-.049	1	.	.	.	.	.
집단문화	3.715	.745	.366**	.323**	.140**	.359**	1	.	.	.	.
관료문화	3.348	.724	.422**	.251**	.479**	.147**	.198**	1	.	.	.
경쟁문화	3.411	.695	.411**	.253**	.419**	.281**	.268**	.449**	1	.	.
조직몰입	3.465	.822	.410**	.366**	.102**	.303**	.543**	.155**	.189**	1	.
OCBi	3.534	.704	.457**	.401**	.247**	.259**	.525**	.249**	.297**	.642**	1
OCBo	3.256	.681	.349**	.312**	.084**	.417**	.428**	.213**	.231**	.574**	.669**

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다. * 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

2. 가설검증

1) 개인수준의 가설검증

(1) 개인수준에서의 조직구조가 인식이 조직유효성에 미치는 영향검증

〈표 6〉은 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 검증한 결과이다. 첫째, 조직구조가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집권화($\beta=.333$, $t=10.103^{***}$), 공식화($\beta=.220$, $t=7.053^{***}$), 복잡성($\beta=-.082$, $t=-2.790^{***}$)의 순으로 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 95.705($p=.000$)

의 수치를 보이고 있으며, $R^2 = .209$ 로 20.9%의 설명력을 보이고 있다.

둘째, 조직구조가 개인차원의 시민행동(OCBi)에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집권화($\beta = .318$, $t = 9.916^{***}$), 공식화($\beta = .227$, $t = 7.515^{***}$), 복잡성($\beta = .067$, $t = 2.330^{**}$)의 순으로 개인차원의 시민행동(OCBi)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 122.297($p = .000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2 = .253$ 로 25.3%의 설명력을 보이고 있다.

마지막으로 조직구조가 조직차원의 시민행동(OCBo)에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집권화($\beta = .285$, $t = 8.327^{***}$), 공식화($\beta = .187$, $t = 5.797^{***}$), 복잡성($\beta = -.074$, $t = -2.427^{**}$)의 순으로 조직차원의 시민행동(OCBo)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 64.478($p = .000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2 = .152$ 로 15.2%의 설명력을 보이고 있다.

〈표 5〉 개인수준에서의 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향

구분	종속변수: 조직몰입(N=1107)			종속변수: OCBi(N=1107)			종속변수: OCBo(N=1107)		
	β	t	d	β	t	d	β	t	d
(상수)		12.070			13.039			16.715	
집권화	.333	10.103***	.669	.318	9.916***	.671	.285	8.327***	.668
공식화	.220	7.053***	.750	.227	7.515***	.752	.187	5.797***	.751
복잡성	-.082	-2.790***	.842	.067	2.330**	.841	-.074	-2.427**	.838
모형 요약	R=.457, $R^2 = .209$, Adj $R^2 = .206$, F-value=95.705,***, Durbin-Watson=1.648			R=.503, $R^2 = .253$, Adj $R^2 = .250$, F-value=122.297,***, Durbin-Watson=1.709			R=.389, $R^2 = .152$, Adj $R^2 = .149$, F-value=64.478,***, Durbin-Watson=1.676		

(2) 개인수준의 조직문화 인식이 조직유효성에 미치는 영향검증

〈표 7〉는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 검증한 결과이다. 첫째, 조직구조가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집단문화($\beta = .496$, $t = 17.903^{***}$), 개발문화($\beta = .116$, $t = 4.182^{***}$)의 순으로 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 121.999($p = .000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2 = .312$ 로 31.2%의 설명력을 보이고 있다.

둘째, 조직문화가 개인차원의 시민행동(OCBi)에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집단문화($\beta = .454$, $t = 16.387^{***}$), 경쟁문화($\beta = .118$, $t = 3.994^{***}$), 관료문화($\beta = .100$, $t = 3.505^{**}$),

개발문화($\beta=.049$, $t=1.788^*$)의 순으로 개인차원의 시민행동(OCBi)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 120.936($p=.000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2=.310$ 로 31.0%의 설명력을 보이고 있다.

마지막으로 조직문화가 조직차원의 시민행동(OCBo)에 미치는 영향에 대하여 살펴보면 집단문화($\beta=.296$, $t=10.393^{***}$), 개발문화($\beta=.290$, $t=10.186^{***}$), 관료문화($\beta=.101$, $t=3.474^{***}$)의 순으로 조직차원의 시민행동(OCBo)에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 회귀모형은 F값이 101.681($p=.000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2=.275$ 로 27.5%의 설명력을 보이고 있다.

〈표 6〉 개인수준에서의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향

구분	종속변수: 조직몰입(N=1107)			종속변수: OCBi(N=1107)			종속변수: OCBo(N=1107)		
	β	t	d	β	t	d	β	t	d
(상수)		6.089			8.776			8.584	
개발문화	.116	4.182***	.835	.049	1.788*	.838	.290	10.186***	.836
집단문화	.496	17.903***	.832	.454	16.387***	.835	.296	10.393***	.834
관료문화	.038	1.348	.792	.100	3.505***	.795	.101	3.474***	.795
경쟁문화	.002	.055	.740	.118	3.994***	.741	.025	.821	.741
모형 요약	R=.558, $R^2=.312$, Adj $R^2=.309$, F-value=121.999***, Durbin-Watson=1.732			R=.557, $R^2=.310$, Adj $R^2=.308$, F-value=120.936***, Durbin-Watson=1.736			R=.524, $R^2=.275$, Adj $R^2=.272$, F-value=101.681***, Durbin-Watson=1.730		

2) 조직수준의 가설검증

본 연구에서는 HLM 6.08 프로그램을 활용하여 집단수준에서의 선형모형을 분석하였다. 모수의 추정방식은 최대우도추정법(maximum likelihood: ML)을 사용하고, 개인수준의 변수를 조직몰입, 개인차원의 시민행동(OCBi) 및 조직차원의 시민행동(OCBo)으로 설정하고, 집단차원의 변수를 조직구조(집권화, 공식화, 복잡성)와 조직문화(개발문화, 집단문화, 관료문화, 경쟁문화)를 설정하였다. 즉, 조직구조와 조직문화를 조직수준의 변수로 사용하기 때문에 HLM을 적용하기 전에 조직수준의 속성을 가지고 있는지 검증이 선행되어야 한다. 개인수준의 자료를 조직단위 수준으로 총합이 가능한지에 대한 타당성을 검증하기 위해, 일반적으로 가장 많이 사용되는 급내상관계수(intraclass correlation coefficient: ICC) 방법을 활용하였다.

실제 분석에서는 앞의 측정모형과 분석방법에서 소개한 가장 단순한 기본모형(기초모형)을 중심으로 집단차원의 독립변수를 포함시킨 연구모형을 설정하였다. 보다 구체적으로 기초모형은 측정모형의 식 개인수준(1)과 집단수준(2)에서 모두 독립변수가 없는 것으로 종속변수인 개인차원의 조직몰입, OCBi, OCB_o은 조직 전체의 조직몰입, OCBi, OCB_o의 평균, 소속 집단의 조직몰입, OCBi, OCB_o의 평균 오차, 그리고 개인의 오차에 의해 설명된다.

〈기초모형(unconditional means model)〉

개인수준(Level 1)

1단계: $Y_{ij} = \beta_{0j} + \epsilon_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$

Y_{ij} : 종속변수(조직몰입, OCBi, OCB_o) 집단 j 에 속한 개인 i 의 측정값

즉 j 는 집단의 수(본 연구에서는 63개)이며 i 는 집단 내 표본 크기를 말함

β_{0j} : 각각 집단 j 를 회귀분석 하여 얻은 절편과 기울기 값

ϵ_{ij} : 오차(random error), $\sim N(0, \sigma^2)$

집단수준(Level 2)

2단계: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{00}w_j + u_{0j} \sim N(0, \tau_{00})$

w_j : 조직수준의 독립변수(조직구조, 조직문화)

γ_{00} : 조직 w_j 의 값을 각 조직의 절편과 기울기에 회귀분석해서 얻은 절편

u_{0j} : 조직간 절편 오차, $\sim N(0, \sigma^2)$

개인수준(level 1)에서 각 구성원(j 번째 조직의 i 번째 구성원)의 조직몰입, OCBi, OCB_o(Y_{ij})은 이들이 속한 조직(j 번째 조직)의 평균 조직몰입, OCBi, OCB_o(β_{0j})과 구성원들의 편차(ϵ_{ij})로 이루어진다. 그리고 집단수준(level 2)에서 β_{0j} 는 전체집단(모집단)의 평균 조직몰입, OCBi, OCB_o(γ_{00})과 각 조직의 편차(u_{0j})로 구성되어진다.

기초모형을 검증한 결과는 〈표 8〉과 같다. 조직유효성(조직몰입, OCBi, OCB_o)의 조직수준의 평균은 3.534, 3.576, 3.271로 나타났고, 무선효과에서 개인수준 분산은 .579, .407, .405로 통계적으로 유의한 영향이 있는 것으로 분석되었다. 기초모형에서 가장 중요한 집단 간 유의한 분산수준이 집단에 따라 차이가 존재하는 것으로 분석되

었다.

조직유효성(조직몰입, OCBi, OCB_o)의 무선효과를 살펴보면, 개인수준에서의 조직유효성의 분산은 조직몰입(.579), OCBi(.407), OCB_o(.405), 조직수준에서의 조직유효성의 분산은 조직몰입(.104), OCBi(.097), OCB_o(.068)이다. ICC²)로 조직 간 차이를 설명하는 분산비율을 산출한 결과 조직몰입은 15.3%, OCBi는 19.3%, OCB_o는 14.3%이며, 개인 간 차이로 설명되는 분산비율을 산출한 결과 조직몰입은 84.7%, OCBi는 80.7%, OCB_o는 85.7%를 설명하는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 다 수준 분석의 필요성이 있다고 할 수 있다.

〈표 7〉 기초모형 분석결과

구분	조직몰입			OCBi			OCBo		
고정효과	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio
절편	3.534	.049	72.142***	3.576	.046	78.542***	3.271	.040	81.993***
무선효과	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2
level 2	.104	62	252.714***	.097	62	300.563***	.068	62	219.785***
level 1	.579			.407			.405		

다음은 집단수준의 조직구조와 조직문화를 투입한 연구모형(condition model)을 검증하고자 한다. 연구모형의 검증은 집단변수 조직구조(집권화, 공식화, 복잡성)와 조직문화(개발문화, 집단문화, 관료문화, 경쟁문화)가 개인변수 조직유효성(조직몰입, OCBi, OCB_o)에 미치는 영향을 검증하는 것이다.

〈연구모형(condition model)〉

개인수준(Level 1)

1단계: $Y_{ij} = \beta_{0j} + \epsilon_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$

집단수준(Level 2)

2) ICC(조직간 차이로 설명되는 분산비율) = 조직차원의 분산/(개인차원의 분산 + 조직차원의 분산)

조직몰입은 $0.104/(0.579+0.104)=0.153$, OCBi는 $0.097/(0.407+0.097)=0.193$, OCB_o는 $0.068/(0.405+0.068)=0.143$

$$2\text{단계: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{집권화}) + \gamma_{02}(\text{공식화}) + \gamma_{03}(\text{복잡성}) + u_{0j}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{개발문화}) + \gamma_{02}(\text{집단문화}) + \gamma_{03}(\text{관료문화}) + \gamma_{04}(\text{경쟁문화}) + u_{0j}$$

연구모형에서 종속변수인 조직몰입, OCBi, OCB_o의 분석단위는 개인으로 표본수가 1107개이고, 독립변수인 집권화, 공식화, 복잡성, 개발문화, 집단문화, 관료문화, 경쟁문화의 분석단위는 집단으로 표본수가 64개로 서로 상이하다는 점이 기존의 회귀분석과 중요한 차이점 중의 하나이다.

연구모형으로 추정한 통계치를 보면 개인수준의 변수인 조직몰입에 집단수준의 변수인 조직구조 특성 중 집권화와 복잡성이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향, OCBi에는 조직구조 특성 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향, OCB_o에는 조직구조 특성 중 집권화만 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면, 연구모형의 분산은 기초모형에 비하며 개인수준의 조직몰입은 .579, OCBi는 .408, OCB_o는 .406로 거의 변화가 없는 것으로 나타났지만, 조직수준의 분산은 조직몰입은 .104($x^2=252.714^{***}$)에서 .053($x^2=149.913^{***}$)으로, OCBi는 .097($x^2=300.563^{***}$)에서 .040($x^2=150.040^{***}$)으로 OCB_o는 .068($x^2=219.785^{***}$)에서 .037($x^2=148.729^{***}$)로 크게 감소한 것으로 나타났다.

이는 개인수준의 조직몰입에 조직수준의 조직구조(집권화, 복잡성)가 49.1%³⁾, 개인수준의 OCBi에 조직수준의 조직구조(집권화, 공식화, 복잡성)가 59%, 개인수준의 OCB_o에 조직수준의 조직구조(집권화)가 45.1%의 영향을 미친다고 설명할 수 있다.

〈표 8〉 연구모형 분석결과

구분	조직몰입			OCBi			OCBo		
	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio
집권화	.496	.149	3.330***	.308	.131	2.353**	.358	.123	2.900***
공식화	.163	.169	.961	.327	.148	2.207**	.146	.145	1.004
복잡성	.496	.138	1.812*	.328	.134	2.452**	.178	.140	1.271
무선효과	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2
level 2	.053	59	149.913***	.040	59	150.040***	.037	59	148.729***
level 1	.579			.408			.406		

3) $\frac{\text{기초모형의 조직수준 분산} - \text{연구모형의 조직수준 분산}}{\text{기초모형의 조직수준 분산}}$

연구모형으로 추정한 통계치를 보면 개인수준의 변수인 조직몰입에 집단수준의 변수인 조직문화 특성 중 집단문화, 관료문화가 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향, OCBi에는 조직문화 특성 중 집단문화만 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향, OCBo에는 조직문화 특성 중 개발문화, 집단문화, 관료문화가 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

세부적으로 살펴보면, 연구모형의 분산은 기초모형에 비하며 개인수준의 조직몰입은 .579, OCBi는 .408, OCBo는 .406로 거의 변화가 없는 것으로 나타났지만, 조직수준의 분산은 조직몰입은 $.104(\chi^2=252.714^{***})$ 에서 $.022(\chi^2=92.903^{***})$ 로, OCBi는 $.097(\chi^2=300.563^{***})$ 에서 $.026(\chi^2=124.399^{***})$ 로 OCBo는 $.068(\chi^2=219.785^{***})$ 에서 $.008(\chi^2=88.447^{***})$ 로 크게 감소한 것으로 나타났다.

이는 개인수준의 조직몰입에 조직수준의 조직문화(집단문화, 관료문화)가 79%, 개인수준의 OCBi에 조직수준의 조직문화(집단문화)가 72.7%, 개인수준의 OCBo에 조직수준의 조직문화(집단문화, 개발문화, 관료문화)가 87.8%의 영향을 미친다고 설명할 수 있다.

〈표 9〉 연구모형 검증결과

구분	조직몰입			OCBi			OCBo		
고정효과	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio	coefficient	se	t-ratio
개발문화	.017	.099	.174	.059	.086	.689	.406	.073	5.565***
집단문화	.885	.091	9.770***	.720	.081	8.858***	.456	.062	7.332***
관료문화	.154	.088	1.750*	.153	.122	1.250	.315	.112	2.811***
경쟁문화	.022	.130	.171	.109	.124	.883	-.102	.120	-.848
무선효과	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2	vc	df	χ^2
level 2	.022	58	92.930***	.026	58	124.399***	.008	58	88.447***
level 1	.576			.408			.406		

V. 결론

본 연구는 서울경기 지역 공공기관, 공기업, 금융, IT, 전기, 건설, 유통, 의류, 금속, 연구소, 언론사 등 34개 조직 64개 팀을 대상으로 조직구조와 조직문화가 조직유

효성(조직몰입, 조직시민행동)에 미치는 영향에 관하여 분석 수준별 접근방식을 통하여 검증하고자 하였다.

이러한 접근방식을 통한 검증을 하는 이유는 첫째, 기존의 연구들은 서로 다른 조직에 속해 있는 개인들의 태도를 측정하여, 조직들마다 가지고 있는 고유한 조직특성을 반영하지 못한 한계를 지니고 있었고, 둘째 개인수준에서 측정한 자료를 총합하여 조직수준의 분석에 사용할 경우 개인수준에서의 관계 분석에 비해 추정치가 부풀려지거나 왜곡 현상이 발생할 가능성을 배제 할 수 없기 때문이다(한봉주, 2012).

인사·조직연구에서 집단수준의 분석에 자주 사용되는 조직구조와 조직문화 또한 분석수준 문제에 있어 자유로울 수 없으며, 이를 검증하기 위해서는 분석의 수준의 문제와 접하게 된다. 이에 본 연구는 이러한 분석의 수준 문제를 해결하기 위해 위계적 선형모형(HLM)을 적용해서 조직수준의 조직구조와 조직문화와 개인수준의 조직유효성(조직몰입과 조직시민행동)을 하나의 모형에 포함시켜 변수들 간의 관계를 분석하였다. 다음은 본 연구의 결과를 분석 수준별로 정리한 것이다.

첫째, 개인수준에서의 구성원들이 인식한 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 분석결과 조직구조가 조직몰입에 미치는 영향은 집권화, 공식화 순으로 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 복잡성은 조직몰입에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 그 영향력이 매우 낮은 영향력을 가지는 것으로 분석되었다.

조직구조가 개인차원의 조직시민행동(OCBi)에 미치는 영향은 집권화, 공식화, 복잡성의 순으로 OCBi에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 복잡성의 영향력이 매우 낮은 영향력을 가지는 것으로 분석되었다.

조직구조가 조직차원의 조직시민행동(OCBo)에 미치는 영향은 집권화, 공식화의 순으로 OCBo에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 복잡성은 조직차원의 조직시민행동(OCBo)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나 그 영향력이 매우 낮은 영향력을 가지는 것으로 분석되었다.

연구결과 조직구조의 형태 중 집권화와 공식화가 구성원들의 자발적인 조직에 대한 헌신이 잘 일어나는 것을 확인 할 수 있었다. 이는 구성원들이 그들의 상사가 의사결정의 권한을 가지고 명확한 과업지시 및 통제가 이루어지고, 업무와 관련해서는 명확한 지침과 규정이 존재할 때 조직에 좀 더 헌신한다고 할 수 있다. 따라서 조직구조(공식화, 집권화, 복잡성)는 조직효과성(조직몰입, 조직시민행동)에 영향을 미칠 것 이

라는 가설 1은 채택되었다.

둘째, 개인수준에서의 구성원들이 인식한 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 분석결과 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향은 집단문화, 개발문화 순으로 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직문화가 개인차원의 조직시민행동(OCBi)에 미치는 영향은 집단문화, 경쟁문화, 관료문화, 개발문화의 순으로 OCBi에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 개발문화의 영향력이 낮은 영향력을 가지는 것으로 분석되었다.

조직문화가 조직차원의 조직시민행동(OCBo)에 미치는 영향은 집단문화, 개발문화, 관료문화의 순으로 OCBo에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 조직문화(개발문화 집단문화, 관료문화, 경쟁문화)는 조직효과성(조직몰입, 조직시민행동)에 영향을 미칠 것 이라는 가설 3은 채택되었다.

셋째, 조직수준에서의 구성원들이 인식한 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 분석결과 조직구조가 조직몰입에 미치는 영향은 집권화와 복잡성이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직수준의 조직구조가 개인차원의 조직시민행동(OCBi)에 미치는 영향은 집권화, 공식화, 복잡성 모두 OCBi에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직수준의 조직구조가 조직차원의 조직시민행동(OCBo)에 미치는 영향은 집권화만 OCBo에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

따라서 개인수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향과 집단수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향력은 차이가 날 것이라는 가설 2는 채택되었다.

마지막으로 조직수준에서의 구성원들이 인식한 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 분석결과 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향은 집단문화와 관료문화가 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직수준의 조직문화가 개인차원의 조직시민행동(OCBi)에 미치는 영향은 집단문화만 OCBi에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

조직수준의 조직문화가 조직차원의 조직시민행동(OCBo)에 미치는 영향은 개발문화, 집단문화, 관료문화가 OCBo에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 개인수준의 조직문화 인식이 조직유효성에 미치는 영향과 집단수준의 조직구조 인식이 조직유효성에 미치는 영향력은 차이가 날 것이라는 가설 4는

채택되었다.

이러한 연구결과를 바탕으로 분석의 함의와 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

구성원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 조직구조적인 측면에서는 관리자에게는 자율적인 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여하고, 개인들의 업무와 관련하여 명확한 지침을 제공해야 하며, 구성원들의 복잡성을 야기할 수 있는 수직적 수평적 분화 정도를 줄여야 한다.

조직문화적인 측면에서는 구성원들 간에 우호적인 관계를 구축할 수 있는 분위기를 조성하고, 명확한 과업지침과 적절한 통제 분위기를 조성할 때 구성원들의 조직몰입이 증가할 것으로 기대된다.

둘째, 구성원들의 개인차원의 시민행동(OCBi)을 높이기 위해서는 조직구조적인 측면 보다는 구성원들의 유대감을 증가시킬 수 분위기를 조성할 때 구성원들의 OCBi가 증가할 것으로 기대된다.

마지막으로 구성원들의 개인차원의 시민행동(OCBo)을 높이기 위해서는 조직구조적인 측면에서는 관리자에게는 자율적인 의사결정을 할 수 있는 권한을 부여하고, 개인들의 업무와 관련하여 명확한 지침을 제공해야 하며, 조직문화적인 측면에서는 구성원들 사이에 경쟁을 유발시키는 환경만 조성하지 않는다면 구성원들의 OCBo가 증가할 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김근세·이경호.(2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 한국행정학보, 39(3): 179-204.
- 김영호·류은영·이경호·서영석.(2010). 한국 중앙행정기관의 조직구조와 조직몰입 및 직무만족과의 관계 분석: 구조방정식모형을 적용하여. 한국정책과학학회보, 14(4): 317-341.
- 김경석·전상길.(2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류 틀의 정립을 위한 탐색적 연구. 인사관리연구, 30(1): 149-175.
- 김호균.(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 한국사회와 행정연구, 18(2): 23-49.
- 김호정.(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보, 36(4): 87-106.
- _____. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 한국행정학보, 38(3): 49-67.
- 류병곤·류은영.(2012). SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계 연구:

- 공·사 조직의 비교를 중심으로. 정책분석평가학회보. 22(4): 285-316.
- 류은영.(2013). 교육행정기관의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 조직유형에 따른 차이 비교. 한국지방정부학회 학술대회자료집. 2013(3): 29-48.
- 류은영·김영호·김정식.(2010). 조직구조가 직무만족에 미치는 영향에 있어 조직몰입의 매개효과: 중앙행정기관의 공무원의 인식을 중심으로. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집 2010(2): 1-16.
- 신유근.(1991). 「조직행위론」. 서울, 대산출판사.
- 이목화·문형구.(2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. 조직과 인사관리연구. 38(2): 143-221.
- 오연풍·조송현·김재원.(2001). 체육조직구조와 직무만족의 관계. 한국체육학회지. 40(2): 439-447.
- 이지영·김명연.(2015). 개인-조직 문화 적합도와 개인-팀 문화 적합도가 조직에서의 직무태도 및 객관적 직무성가에 미치는 차별적 효과. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, 2015(1): 452-474.
- 장용선·문형구.(2006). 사업다각화에 따른 하위문화의 형성과정: 비영리조직을 중심으로. 인사조직연구, 14(1): 1-51.
- 한봉주.(2010). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공 조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 서울산업대학교 박사학위논문.
- _____. (2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007년과 2010년의 비교를 중심으로. 한국조직학회보. 8(3): 123-160.
- _____. (2012). 위계적 선형모형(HLM)을 이용한 조직의 조직문화가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 분석: 분석수준별 접근방법의 비교를 중심으로. 조직과 인사관리연구. 36(3): 169-199.
- Achua, C. & Lussier, R.(2010). Effective Leadership, Fourth Edition, South-Western CENGACELearning.
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). "Organizational interdependence and intra-organizational structure," American sociological review, 912-930.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). "The organic organization and innovation," Sociology, 5(1): 63-82.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). "Information privacy in organizations: empowering creative and extra-role performance," Journal of Applied Psychology, 91(1): 221-256.
- Andrews, M. C., Baker, T. L., & Hunt, T. G. (2008). "The interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction," Journal of Leadership and Organizational Studies, 15(2): 135-144.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: creating value in organizations. Edward Elgar Publishing.
- Campbell, J. P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness," *New perspectives on organizational effectiveness*, 13: 15-55.
- Child, J. (1974). "Managerial and organizational factors associated with company performance part I," *Journal of Management studies*, 11(3): 175-189.
- Colquitt, J., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2014). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. McGraw-Hill/Irwin.
- Daft, R. L. (2010). Management, The Dryden Press, New York.
- Dalton D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., & Porter, L. W.(1980), "Organization structure and performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, 5(1): 49-64.
- Damanpour, F. (1987). "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors," *Journal of management*, 13(4): 675-688.
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- _____. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars," *Academy of management review*, 21(3): 619-654.
- Deutschman, M. T. (2005). "An Ethnographic Studyof Nursing Home Culture to Define Organizational Realities of Culture Change," *Journal of Health and Human Services Administration*, 28(1): 246-281.
- Fleurke, F. & Hulst, R. (2006). "A contingency approach to decentralization," *Public Organization Review*, 6(1): 37-56.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). "Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance," *Public Administration Review*, 68(2): 266-281.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). Organizations: behavior, structure, processes. Boston: Richard D. Irwin.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hage, J. (1965). "An axiomatic theory of organizations," *Administrative science quarterly*, 289-320.

- Hage, J., & Aiken, M. (1967). "Relationship of centralization to other structural properties," *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-92.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, R. H. & Tolbert, P. S. (2004). *Organizations: Structure, Processes, and Outcomes*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate culture: From vicious to virtuous circles*. Vintage.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions," *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 677-694.
- Henderson, M., Thompson, D., & Henderson, S. (2006). *Leading through values: Linking company culture to business strategy*. Auckland: HarperCollins.
- Jaskyte, K. & Dressler, W. W. (2004). "Studying Culture as an Integral Aggregate Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Non profit Organizations," *Field Methods*, 16(3): 265-284.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change," *Journal of Management Studies*, 42(2): 361-386.
- Korte, R. F., & Chermack, T. J. (2007). "Changing organizational culture with scenario planning," *Futures*, 39(6): 645-656.
- Krasman, J. (2014). "Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness," *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5): 470-488.
- Lee, J., Kozlenkova, I. V., & Palmatier, R. W. (2015). "Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 73-99.
- Littell, R. C., Milliken, G. A., Stroup, W. W., Wolfinger, R. D., & Schabenberber, O. (1996). *SAS system for linear mixed models*. Cary, NC: SAS Institute.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of applied psychology*, 78(4): 538-551.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. University

- of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). "Structural influences on organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 17(1): 50-57.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). "Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks," *Administrative Science Quarterly*, 26: 66-83.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of management journal*, 34(3): 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- _____. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior," *Research in organizational behavior*, 12(1): 43-72.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). "Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes," *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). "Organization Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations," *International Journal of Public Sector Management*. 13(2): 125-141.
- 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.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). "Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todor, W. D. (1986). "Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals," *Academy of Management Journal*, 29(4): 820-831.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). "Dimensions of organization structure," *Administrative science quarterly*, 13: 65-105.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). "Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for

- managerial practice,” *Managing organizational transitions*, 2(9): 5-3.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*. *Organizational Culture*, P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), Sage Publications, London. 315-334.
- Quinn, R., Cameron, K., Degraff, J., & Thakor, A. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing Northampton, MA.
- Rasbash, J., Browne, W., Goldstein, H., Yang, M., Plewis, I., Healy, M., ... & Lewis, T. (2000). *A user's guide to MLwiN, Version 2.1*. London: Institute of Education, University of London.
- Raub, S. (2008). “Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry,” *International journal of hospitality management*, 27(2): 179-186.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Second edition. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Richardson, H. A., Vandenberg, R. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. (2002). “Does Decentralization Make a Difference for the Organization? An Examination of the Boundary Conditions Circumscribing Decentralized Decision-Making and Organizational Financial Performance,” *Journal of Management*, 28(2): 217-244.
- Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: the structure and design of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. (1987). *Organization theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taghizadeh, H., Sobhani, M., & Sobhani, H. (2012). “A Survey on Formalization and Centralization Role of Organizational Structure on Employee Organizational Commitment,” *World Applied Sciences Journal*, 16(3): 370-375.
- Thompson, V. A. (1961). “Hierarchy, specialization, and organizational conflict,” *Administrative science quarterly*, 5(4): 485-521.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). “Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment,” *Personnel review*, 34(4): 406-422.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468-481.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of management*, 17(3): 601-617.