

새마을 조직의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향

: 경상북도 새마을 조직을 중심으로

Effects of Saemaul Organizational Culture on Organizational Effectiveness
: Based on Saemaul organizations in the Province of Gyeongsangbuk-do

성 영 태* · 임 재 강**

Sung, Young-Tae · Lim, Jae-Kang

■ 목 차 ■

- I. 서 론
- II. 이론적 논의
- III. 연구모형 및 조사 설계
- IV. 조사결과의 분석 및 요약
- V. 결 론

지방행정의 발전을 위해서는 지방정부의 주요 파트너인 시민사회단체의 성장이 중요하지만 지방자치단체의 주요 파트너인 새마을 조직의 조직문화에 대한 연구는 부족한 형편이므로 본 연구에서는 경쟁가치모형을 이용하여 경북 새마을 조직의 조직문화유형을 파악하고 새마을조직문화와 조직효과성의 영향관계를 검증하고자 경상북도 새마을 지도자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 주요 연구 결과는 첫째, 새마을 조직의 조직문화유형은 개발문화(Development Culture) > 합의문화(Consensus/Group Culture) > 합리문화(Rational Culture) > 위계문화(Hierarchy Culture)의 순으로 나타났다. 둘째, 부너지도자들이 참여와 주인정신을 핵심으로 하는 합의문화에 있어 남자지도자에 비해 평균점수가 낮게 나타났다. 셋째, 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화유형은 개발문화($\beta=0.22$), 위계문화($\beta=0.21$), 합의문화($\beta=0.16$) 순이며, 직무만족에 영향을 미친 조직문화유형은

* 경운대학교 경찰행정학과 전임강사(주저자)

** 경운대학교 경찰행정학과 조교수(교신저자)

논문 접수일: 2010. 10. 9, 심사기간(1,2차): 2010. 10. 10 ~ 2010. 12. 13, 게재확정일: 2010. 12. 13

위계문화($\beta=0.30$)로 나타났다. 실증조사결과를 바탕으로 향후 경북 새마을 조직의 조직 문화 발전을 위한 조언을 하였다. 첫째, 개발문화와 위계문화, 합리문화의 영향력이 크다고 하겠으므로 이들 조직문화의 향상에 주력할 필요가 있다. 둘째, 새마을 조직의 전통, 조직규범, 그리고 행정기관과 호의적인 유대관계 등 긍정적 측면을 발전시킬 필요가 있다. 그러나 향후 연구에서는 표본의 한계를 극복할 필요가 있다.

□ 주제어: 새마을 조직, 조직문화, 조직효과성

The purpose of this study is to verify the impact relation between Saemaul organizational culture and organizational effectiveness. Although research on organizational cultures in Korea has been actively performed, the scope of that research has not extended beyond the area of governmental and business organizations, leaving study on non-governmental organizations (NGOs) lacking. In regard of this, this study conducted a survey targeting Gyeongsangbuk-do Saemaul leaders to identify types of organizational cultures in the Gyeongsangbuk-do Saemaul organizations by using the competing values framework.

The findings are as follows: First, organizational culture types in the Saemaul organizations are shown in order of “development culture,” “consensus/group culture,” “rational culture,” “hierarchy culture.” Second, for the consensus/group culture, which focuses on participation and stewardship, mean score of female leaders shows less than that of male leaders. Third, organizational culture types, which affect organizational commitment, are shown in order of “development culture ($\beta=0.22$),” “hierarchy culture ($\beta=0.21$),” and “consensus/group culture ($\beta=0.16$).” Additionally “hierarchy culture” is found as the type that most affected work satisfaction with a value of $\beta=0.30$.

The implications for the further development of organizational cultures in the Saemaul organizations are as follows. First, “development culture,” “rational culture” and “hierarchy culture” should be enhanced as their influence is considerable. Second, as “hierarchy culture” shows respectable influence both on organizational commitment and work satisfaction, the merits of Saemaul organizations such as a strict supervision system, well organized organizational norms and friendly relationship with administrative organizations are strongly encouraged.

As a result, this empirical study significantly helped to contribute to the studies of organizational cultures in Saemaul organizations despite limitations of samples to be overcome in the future study.

□ Keywords: Saemaul organization, organizational culture, Organizational Effectiveness

I. 서론

지방행정은 지방자치단체와 지방의회, 그리고 시민사회단체의 3두 마차가 이끌어 나가는 종합행정이라 볼 수 있으며 특히, 지방정부는 시민사회단체(NGO)의 성장에 관심을 갖고 투자할 필요가 있다. 왜냐하면 지방정부와 지방 NGO 간 상호 견제와 협력을 통하여 지방행정의 발전과 풀뿌리 지방자치의 성숙이 이루어지는 것이므로 시민사회단체는 선진 민주주의를 가능하게 하는 조건인 사회적 자본(social capital)과 시민공동체(civic community), 시민적 덕성(civic virtue)의 확대에 필수적(Putnam, 1993)일 뿐만 아니라 거버넌스가 강조되는 참여민주주의 시대에 각종 사회문제 해결에 없어서는 안 될 중요한 해결주체라고 할 수 있기 때문이다(박상필, 2001: 53).

이러한 이유로 우리나라는 2000년대에 들어 지방정부와 NGO와의 협력시대를 열고 '참여 경쟁적 파트너십'을 지향하기 시작했으며(임승빈, 2000), 현대에 와서는 지방정부와 NGO 간의 파트너십이 성공적 지방행정의 핵심요인으로 인식하고 있다. 현장행정을 수행하는 지방정부의 입장에서는 비판적인 시민단체뿐만 아니라 협조적인 시민단체 모두를 융합 조용하여야 원활한 지방행정성과를 도출할 수 있는 것이 지방행정의 현실이 되고 있다. 이러한 연유로 각 지방자치단체에서는 자생적·관변적 NGO 모두에게 공정한 경쟁원리를 적용하고 신뢰 회복(주성수, 2009)과 관리효율화에 나서고 있다.

이러한 시대적 배경에서 우리나라의 대표적인 NGO로서 200만 명의 회원을 가진 새마을 조직에 주목하고자 한다. 최근 새마을 운동은 대외적으로 UN 등 국제기구와 아프리카 국가로부터 빈곤퇴치모델로 호평을 받으며 저개발국가와의 교류가 확대일로에 있다(허장 외, 2009; 박영호 외, 2009). 대내적으로도 이명박 대통령이 선진화를 위한 21세기형 국민운동으로서 신새마을운동의 필요성을 강조하면서 새마을박람회를 개최하는 등 크게 주목을 받고 있으므로 이론적 토대 연구가 필요한 실정이다.

학문적으로 새마을운동에 대해서는 부정적 인식(김홍순, 2000; Kim, 2007)이 있어 왔으나 다수의 긍정적 인식(권태준, 1977; 기우걸 외, 1987; 김승호·부만근, 1984; 남치호, 1984; Lee, 2003; Ha, 2005; Choe, 2005)이 일반론이라 하겠으며 세계적으로 서구지향적 지역사회발전모형에서 탈피하여 지역사회 잠재력을 최대한 동원하여 성공한 한국적 지

역사회개발모형으로 평가받고 있다(소진광, 2007). 최근 새마을운동에 대한 주요 연구관심은 아시아·아프리카 저개발국가의 발전에 도움을 줄 수 있는 성공요인 도출과 성공경험의 전수(So, 2009), 그리고 이와 관련된 새마을운동의 권한행사방식, 의사결정방식, 시민의 역할, 자원조달체계 등을 지역사회 거버넌스 차원에서 접근하는데 있다(소진광, 2007: 98-99). 거버넌스는 공공선을 이끌어내는 새로운 집단적 협동방법 혹은 공공정책결정에 있어 정부와 기업, 민간조직의 세 행위자가 협동하는 방법으로 이해할 수 있는데(So, 2009: 19) 새마을운동은 농민의 참여에 의해 농촌사회를 발전시킨 증명된 효율적인 지역 거버넌스 체제 (local governance system)라고 볼 수 있다(소진광, 2007). 초기 새마을운동은 통치의 성격을 띠었으나 마을 대표를 중심으로 마을개발사업에 관한 의사결정을 상향적 과정을 통해 실천하는 과정에서 점차 지역사회 거버넌스 체제를 잉태하게 된 것이다(소진광, 2007: 100-110). 즉, 향약이나 두레와 같은 마을공동체의식을 정부가 촉발하고 주민이 자발적으로 참여하여 시너지 효과를 낸 것이다. 1970년대 새마을운동 총 투자액 중 주민부담이 차지하는 비중이 70% 내외라는 사실을 통해 볼 때 초창기 새마을 운동은 주민들의 자발적 자원 동원을 통한 상향적(bottom-up) 지역사회개발모형으로 이해할 수 있다(소진광, 2007: 105). 즉, 중앙집권적 권력구조하에서 마을개발 만큼은 풀뿌리 민주주의 방식을 추구했던 것이며 새마을운동을 통하여 비로소 혈연중심의 농촌공동체가 지연적 마을공동체로 전환된 것이다(소진광, 2007: 100-104).

우리가 새마을 조직의 조직문화에 관심을 가져야 할 이유는 거버넌스 뿐만 아니라 사회적 자본 관점에서든 근거를 찾을 수 있다. 1970년대 새마을운동의 성공에는 농촌공동체의 수직적 통합과 수평적 협력을 이끌어낸 핵심요인으로 사회적 자본과 지역 거버넌스가 작용하고 있었던 것으로 볼 수 있다(So, 2009: 32). 사회적 자본은 추구하는 가치나 권력 등을 얻기 위한 신뢰, 공감, 참여, 연계망(네트워크), 제도 및 사회적 규범, 이타주의 등으로 표현할 수 있는 것이며(소진광, 2004a: 89-118; 소진광, 2004b) 이들은 새마을운동의 3대 정신과 일맥상통한다(So, 2009: 38). 또한 새마을단체에의 주민참여는 사회적 자본의 구조적 성분인 구성원간 호혜적 관계와 이타주의를 형성하여 시민사회를 성숙시킨다(소진광, 2004a: 87). 그러므로 새마을 조직이 관변성을 지니고 있다 하더라도 사회협력의 구조적 자본으로서 시민의 결사체(civic associations)이며 따라서 지방행정의 효과성과 안정성에 기여함은 물론이다(Putnam, 1995). 그동안 새마을운동은 관변성과 비민주성이 비판 대상이 되어왔고, 심지어 새마을운동의 성과에 대해서도 속임수요 농촌 몰락의 시작으로 인식 되면서 위상이 대폭 축소되었으나(김대중, 2010: 384; 김영미, 2009) 이명박 정부에 들어 제2의 도약 기회를 맞고 있으며 이러한 긍정적 환경을 잘 활용하여 새마을 조직은 지나친 관의존성과 수동적 자세, 그리고 이의 결과인 자발성과 창의성의 약화, 획일적인 전시효과를 노리는 사업

추진 등등 비효율성을 극복하고 지역주민의 지지를 받는 시민사회단체로 성장할 수 있도록 노력할 필요가 있으며 무엇보다 조직문화의 변화에 최우선적 노력을 기울일 필요가 있다.

조직문화에 관한 행정학계에서의 연구를 살펴볼 때 그 단초는 정부개혁의 실패 경험에 있다. 세계 대부분의 국가들은 1980년대 이후 신자유주의의 기치아래 보다 작고 효율적인 정부를 구축하기 위한 다각적인 정부개혁을 추진하였으며 대처와 블레어, 레이건과 부시에 이어 우리나라도 김대중 정부 이후 신공공관리론적 정부개혁을 적극 추진함으로써 정부의 경쟁력과 효율성을 높이는데 주력하였고 지방정부도 예외가 아니었다. 그러나 어느 중앙정부나 지방자치단체도 좀처럼 혁신이 용이하지 않음을 발견하였고 보다 장기적 혁신전략인 '조직문화'에 주목하게 되었다. 정부조직의 효과적인 변화는 기술, 구조 및 구성원의 능력 등에 못지 않게 행동을 이끌어 가는 지침으로서의 이미지와 가치에 의존하며(Morgan, 1986), 조직성과의 향상은 근본적인 조직문화의 변화 없이는 실패할 가능성이 많다는 지적이 나오게 되었다(Cameron & Quinn (2006:11). Osborne & Plastrik(1997)은 미국, 영국, 뉴질랜드 등에서의 성공적인 공공부문 개혁사례 분석을 바탕으로 효과적인 행정개혁을 위한 문화전략(the culture strategy)을 강조하였다. 그들은 정부혁신이 위험회피, 책임전가, 법규에의 집착 등과 같은 공공관료제에 뿌리박혀 있는 고정관념들을 변화시키지 않고서는 불가능하다고 지적하였다. 결국 성공적인 지방정부개혁은 조직목표나 구조, 인센티브시스템과 아울러 바람직한 조직문화가 구축될 때 가능하다는 것을 강하게 시사하는 것이다. 이처럼 조직문화는 조직구성원의 몰입·충성심·직무동기·직무성과는 물론 리더십의 효과성, 조직혁신을 포함하는 여러 조직행태와 직·간접적인 연관성을 지닌다. 조직문화가 지방정부혁신을 좌우하는 주요 변수임을 감안할 때 연구의 중요성은 상당히 크다고 하겠다(김호정 외, 2002a). 그러나 조직문화 연구의 대상이 주로 중앙부처조직과 기업조직에 머물고 있고 NGO에 대한 연구는 미약한 실정이다.

이와 같이 지방행정에 있어 시민사회단체와 조직문화의 중요성에 비하여 학계의 관심은 소홀한 형편이고 새마을 조직의 조직문화에 대한 연구는 이루어진 바 없다. 이에 이 연구에서는 새마을 조직의 조직문화유형을 밝히고 조직문화가 조직효과성에 어떤 영향을 미치는가를 규명하고자 한다. 물론 대규모 관료제인 정부·기업조직과 달리 새마을 조직의 경우에는 조직목표나 업무방식, 인력관리의 성격이 전혀 다른 상황이므로 기존 조직문화 연구모형의 일률적인 적용과 해석을 벗어나야 할 것이며 보다 개방적인 접근을 하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 조직문화

조직문화의 선행연구에서 알 수 있듯이 연구자에 따라 조직문화의 개념과 분석기준이 다양하고 체계적인 연구가 부족하여 일반적인 기준을 제시하기가 매우 어려운 실정이다(하종식, 2005). 초창기 연구자인 Deal & Kennedy(1982)는 조직문화란 “다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해 주는 비공식적인 지침”으로 규정하였으며, Hofstede(1984)는 “특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념”, 또한 “하나의 조직구성원을 다른 조직구성원과 구별해주는 집단적 정신프로그램”이라고 하였다(Hofstede, 1991: 262). Schein(1992)도 조직문화란 “집단이 외부적응과 내부통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본적 전제들의 패턴으로 이러한 문제들과 관련해서 지각하고, 생각하고 그리고 느끼는 데 올바른 방식으로써 새로운 구성원들에게 가르쳐지는 것”이라고 정의하였다. Trice & Beyer(1993) 역시 “조직의 구성원들에 의해 공유된 믿음, 기대, 생각, 가치, 태도, 그리고 행동들의 복잡한 양식”이라 하였다. 이러한 개념 정의의 공통적 요소를 통해 정리하여 보면 조직문화란 “조직 구성원들의 행태에 영향을 주는 공유가치와 신념, 관습과 상징들을 의미하는 것”으로 이해할 수 있을 것이다.

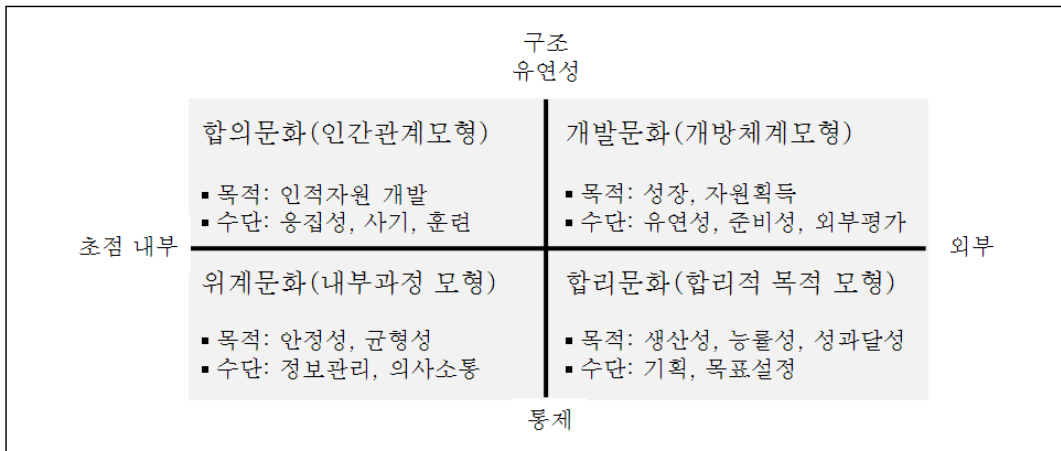
최근 조직문화에 대한 연구가 활발하게 전개된 이유 가운데 하나는 조직문화가 경쟁력의 한 원천이며, 조직문화는 조직효과성에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 기본 인식에 바탕을 두고 있다(박찬관, 2001). 한국의 행정문화 연구를 전근대적 행정문화를 비판한 1기(김운태, 1966; 김봉식, 1968; 백완기, 1975)로부터 전통 행정문화의 긍정적 측면을 부각시킨 2기(이대회, 1991; 황성돈, 1993), 그리고 보편적 문화이론 틀을 적용한 3기(박종민, 김영철, 2002; 전영평, 2002; 조경호, 2002)로 구분한다면 현재의 조직문화 연구는 정부혁신과 조직효과성에 작용하는 문제변수로서의 조직문화에 관심을 갖고 있는 시기이다.

이처럼 최근의 연구 관심은 조직의 변화와 조직유효성에 영향을 미치는 독립변인으로서의 조직문화 연구이며 특히, 조직문화유형에 관심을 갖는다. 조직문화유형에 대해 여러 학자들의 견해를 역사적으로 보면, Harrison(1972)은 조직문화를 역할지향형 문화, 과업지향형 문화, 인간지향형 문화로 분류하였으며, Handy(1978)는 이를 더욱더 정교화 하여 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화로 구분하고 있다. Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료문화, 클랜문화 등 3유형을 제시하였

으며, Deal & Kennedy(1982)는 남성적 문화, 과업여가병존문화, 투기적 문화, 과정적 문화 등 4가지로 분류하였다. 그리고 Jones(1983)는 사업집단의 구성원 사이의 거래비용을 중심으로 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화 등 3가지 유형으로 구분하였으며, Lunderberg(1984)는 정태적 단일문화, 정태적 이질문화, 변화적 단일문화, 변화적 이질문화로 구분하였다.

이러한 조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(Competing Value Model)이 타당성과 신뢰성이 검증되어 많은 학자들이 사용하고 있다(김호정, 2002; 이경호·김근세, 2005; Cameron & Quinn, 2005; Parker & Bradley, 2000; Yeung et al., 1992; Erdogan, Liden, & Kraimer, 2006). 경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 여러 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었는데, 이 모형은 조직문화가 지니는 모순적 가치들을 상호 비교하는 데 활용할 수 있다. 대표적으로 Quinn & McGrath(1985)는 경쟁가치모형(Competing Value Framework)을 이용한 ‘유연성-통제’, ‘내부-외부지향’ 차원에 따라 조직문화를 합의문화, 개발문화, 합리문화, 위계문화로 <그림 1>과 같이 구분하고 있다.

<그림 1> 경쟁가치모형과 네 가지 조직문화 유형



출처: Parker & Bradley(2000: 128)

첫째, 합의문화(Consensus/Group Culture)는 인간관계모형(Human Relation Model)이라고도 하듯이, 집단유지를 주요 목적으로 구성원들의 신뢰를 바탕으로 한 응집성 강화와 친화적 인간관계의 유지, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 집단의 합의문화 조성을 위해 인적 자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중을 둔다(Parker & Bradley,

2000: 129).

둘째, 개발문화(Development Culture)는 개방체계모형(Open System Model)이라고도 하며, 외부와의 상호작용을 통한 조직의 변화와 성장을 강조하며, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다(Zammuto & Krakower, 1991: 87). 따라서 카리스마 있는 조직의 장이 외부 자원을 획득하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가정신을 중심 가치로 중시한다(한주희 등, 1997). 다시 말해 개발문화는 성장을 위하여 구성원들이 자율, 재량을 바탕으로 자발적이고 적극적으로 업무에 몰입할 것을 요구한다.

셋째, 위계문화(Hierarchy Culture)는 내부과정모형(Internal Process Model)이라고도 하며, 공식적인 명령과 규칙, 감시와 통제를 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991: 87). 위계문화는 안정성을 고유동기로 삼고 있으며 관료제적 조직문화를 대표한다. 즉, 규정에 의거한 통제, 관행, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 특징으로 한다.

넷째, 합리문화(Rational Culture)는 조직의 목표달성을 위해 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 합리문화는 상관을 중심으로 그가 정하는 목표, 과업, 계획을 강조하고 실적 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 자칫 조직구성원들이 방어적 태도로 개인주의적 성향을 보일 수 있다.

2. 조직효과성

조직효과성은 조직 목표를 달성하고, 환경에 적응할 뿐만 아니라 조직에 필요한 자원을 확보하는 능력이라고 할 수 있으며, 구성원들이 심리적 만족감을 느끼고 직무에 몰입 또는 헌신하는 상태라고 말할 수 있다. 아래에서는 본 연구에서 조직효과성을 측정하기 위해 변수로 사용했던 조직몰입과 직무만족에 대해서 살펴보겠다.

1) 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 조직 구성원이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 행태로 정의할 수 있으며 구성원들이 조직에 대하여 감정적 애착과 일체감을 갖는 정서적 몰입(affective commitment)과 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 발생하는 손익관계의 계산에 의거한 계속적 몰입(continuance commitment), 그리고 도덕적 의무감 때문에 조직에 충성하는 내재적 규범체계인 규범적 몰입(normative commitment)등으로 구분한 Meyer & Allen & Smith(1993: 538-551)의 분류가 대표적이다. 그러나 본 연구에서는 규범적 몰입을 제

외시키고 있는데 그 이유는 선행연구에서 요인(규범적 몰입)의 독립성이 분명하게 나타나지 않았기 때문이다.

2) 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족이란 개인의 업무나 업무와 관련된 경험에 대한 평가에서 비롯되는 긍정적인 감정적 상태라고 할 수 있다(Steers, 1984: 464). 직무만족은 매우 중요한 조직심리이다(신유근, 1982: 342-343). 첫째, 직무만족이 직무성과에 영향을 준다는 것은 논란에도 불구하고 대부분 인정하고 있다. 둘째, 개인이 직무에 만족할 때 외부에 대해 긍정적이게 된다. 셋째, 직무만족도가 높을 때 이직률과 결근율이 낮아지고 그 결과 생산성에 긍정적인 효과가 있다. 조직구성원이 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도에 의해서 조직의 생산성과 직접적으로 관련되기 때문에 구성원의 직무만족도는 조직의 목표달성에 중요한 영향을 미친다(김호정, 1989). 본 연구에서는 직무만족을 자신의 직무 결과에 경험하게 되는 즐겁고 긍정적인 정서 상태(내적만족과 외적만족을 모두 포함)라고 정의하였다.

3. 조직문화와 조직효과성에 관한 선행연구

조직문화와 조직효과성에 관계에 대한 연구 관심은 조직문화가 조직효과성을 결정하는 중요한 요소라는 믿음에 의거한 것이다(Sathe, 1983). 이러한 배경 하에 행정학 분야에서의 조직문화와 조직효과성에 대한 연구는 증가되어가는 경향을 보이고 있으나 경영학에 비해 크게 뒤지고 있다(김호정, 2002a). 연구 부족의 원인은 정교하고 세밀한 행정문화 개념 규정의 실패(박천오, 1992)와 행정문화와 행정행태간의 조작적 정의의 곤란(정성호, 1991; 김호정, 2002a), 그리고 관료들의 행태관찰에서 행정문화의 특성을 추출한 후 이를 사용하여 다시 관료들의 동일한 행태를 설명하는 순환오류의 문제(박종민·김영철, 2002; 김호정, 2002b) 등을 들 수 있다.

선행연구에 의하면 조직문화는 조직효과성에 순기능적인데 그 이유로는 첫째, 공유된 가치는 조직에 정체성을 부여한다. 둘째, 공유 가치는 의사소통을 원활하게 하고 협력을 촉진시킨다. 셋째, 공유된 신념과 기대는 규범화하여 조정과 통합을 용이하게 한다. 넷째, 조직문화는 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성을 부여한다(Chatman & Jehn, 1994: 525; Smircich, 1983: 345; O'Reilly, 1989: 12; 서인덕, 1986: 10). 그러나 조직문화는 역기능적일 수 있다. 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하지 못하도록 방해하고 조직문화와 일치하지 않는 활동을 억제함으로써 변화에 대한 저항의 기능도 한다(Schneider, 1990:

267). 이처럼 현재까지 조직문화의 유형과 조직몰입과의 관계에 대해 일치되는 연구결과를 보여주지 못하고 있다(김호균, 2007).

조직문화의 네 가지 각 유형이 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 미치는가에 대한 선행 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 합의문화는 구성원들의 높은 수준의 참여와 응집력, 충성, 자긍심과 사기 등을 지칭한다. 조직 구성원이 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순히 고용인 이상의 높은 관여를 보임으로써 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison & Mishra, 1995: 213-214; Denison, 1997: 6).

둘째, 개발문화는 구성원들이 하고 싶은 일을 하는 도전의식을 장려하고 이를 통해 창조적 업무수행을 장려하여 구성원과 조직간 일체감이 형성된다(한주희 등, 1997: 107). 개발문화에서 구성원들의 만족도와 조직몰입도는 높다.

셋째, 위계문화는 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 관료적 문화를 특징으로 한다. 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하며 창의성이 부족하고 열정은 약화된다.

넷째, 합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해 질 수 있다. 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 등, 1997: 109). 따라서 합리문화에서는 구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입은 기대하기 어려울 것이다(김호정, 2002a: 91).

Ⅲ. 연구모형 및 조사 설계

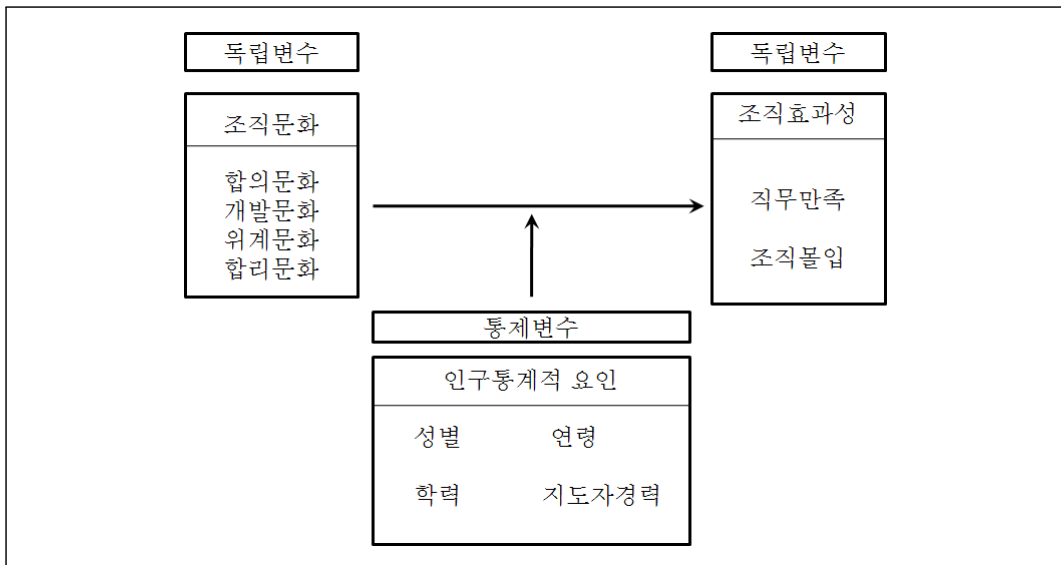
1. 연구모형 설계

본 연구의 조직문화유형 구분을 발표했던 Quinn & McGrath(1985)에 따르면 조직문화는 조직외부의 환경과 조직내부의 리더십이 적합관계를 이루어야 한다고 주장하고 있으며, 이러한 요인들 사이의 적합성이 성공의 가능성을 증대시킨다고 볼 수 있다(Kast & Rosenzweig, 1985). 이러한 관점에서 본 연구의 목적은 새마을조직문화유형이 무엇인지 그 특성을 파악하고 그것이 조직효과성에 미치는 영향관계를 밝히고자 하는 것이다.

이러한 연구목적과 직무만족 조직몰입에 관한 이론적 고찰 및 문헌연구들을 토대로 Quinn & McGrath(1985)의 조직문화유형을 독립변수로 설정하였다. 그 이유는 조직문화

유형을 측정하기 위해 가장 널리 사용되는 측정도구는 경쟁가치모형(CVM)이며, Quinn & McGrath의 경쟁가치모형이 구성원의 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도에 따라 문화를 구분하고 있고 조직현실의 지각이라는 차원에 주목하고 있기 때문이다. 종속변수인 조직효과성은 조직몰입, 직무만족 두 가지를 설정하였다. 직무만족을 측정하기 위해서 Quinn & Staines(1979)가 개발한 측정도구를 수정하여 사용하였으며, 조직몰입을 측정하기 위해서는 Meyer & Allen(1990)의 다차원적 입장에서 세 개의 차원으로 유형화한 정서적 몰입, 계산적 몰입, 규범적 몰입을 적용하였으나, 규범적 몰입은 독립성이 분명치 않다는 Mathieu & Zajac(1990)의 선행연구 결과에 따라서 본 연구에서는 제외시켰다. 또한 연구의 대상이 되는 변수들의 관계를 명확히 파악하기 위하여 응답자의 인구통계적 특성은 통제 변수로 설정하였다. 이 연구의 연구모형은 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 연구모형



2. 설문지 구성 및 분석방법

1) 설문지 구성

본 연구의 표집단위는 경상북도 새마을 조직에서 활동하는 새마을 지도자를 대상으로 하였다. 전국 새마을 조직을 조사 대상으로 하지 않은 것은 경상북도를 제외한 지역의 새마을

운동이 활발하지 못하기 때문이다. 6.29 이후 1980년대 말부터 새마을운동은 침체되기 시작했으며 참여정부에서는 일체의 중앙정부 예산 지원을 하지 않았다. 이로 인하여 새마을운동의 발상지라고 하는 경상북도를 제외한 광역 시도에서는 새마을 조직의 활동이 미약하다. 경상북도는 도청과 시·군청에 새마을봉사과를 유지하고 있으며 2009년 전국 새마을 박람회를 개최하는 등 새마을 조직 가운데 가장 활발하게 새마을운동을 전개하고 있다.

설문조사는 2009년 3월 16일부터 3월 23일까지 8일간 실시하였다. 구체적인 설문의 문항은 다음 <표 1>과 같다. 첫째, 조직문화유형 변수를 측정하기 위해 Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형을 채택하였다. 본 연구에서 이러한 모형을 채택한 이유는 이들이 구성원의 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도에 따라 문화를 구분하고 있고 조직현실의 지각이라는 차원에 주목하고 있기 때문이라 할 수 있다. 둘째, 조직효과성의 측정 개념인 조직몰입은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있으나 선행연구에서 규범적 몰입은 경험적 연구가 부족하고 개념타당성 검증에 있어서도 일관성을 보이지 않는다는 결과가 나타나 본 연구에서는 Meyer & Allen이 고안한 조직몰입 설문지를 사용하여 측정하였다. 그리고 직무만족은 Quinn & Staines(1979)가 개발한 측정도구를 수정하여 사용하였으며, 근로자의 직무에 대한 만족도, 업무의 전문성, 재량권, 수행능력 등 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 경향 및 태도 등을 측정하였다.

<표 1> 설문지의 구성 및 자료

구분	구성	측정 개념	설문내용	설문자료
독립 변수	조직 문화	합리 문화	우리 조직은 생산성과 효율성을 중시한다.	Quinn, R. P. & McGrath, M. (1985)
			우리 조직은 계획수립과 목표설정을 강조한다.	
			우리 조직은 실적위주로 평가한다.	
			우리 조직은 목표달성 위주로 행동한다.	
	조직 문화	개발 문화	우리 조직은 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다.	
			우리 조직은 성장과 자원의 획득을 중시한다.	
			새로운 도전을 해결하기 위하여 구성원들의 직관과 통찰력을 중시한다.	
			우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	
	조직 문화	합의 문화	우리 조직은 친화와 참여를 강조한다.	
			우리 조직은 종업원 개개인의 개발을 중시한다.	
			우리 조직은 집단의 사기와 응집성을 강조한다.	
			우리 조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다.	

구분	구성	측정 개념	설문내용	설문자료	
		위계 문화	우리 조직은 안정성과 일관성을 중시한다.		
			우리 조직은 문서화, 책임, 정보관리를 강조한다.		
			우리 조직은 업무수행시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.		
			엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조한다.		
종속 변수	조직 효과성	조직 몰입	나는 다른 직장을 택할 기회가 주어진다면 다른 길을 걷고 싶다.	Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990)	
			현 직장의 일원임을 다른 사람에게 얘기하는 것을 자랑으로 여긴다.		
			나는 조직의 발전에 도움이 된다면 어떠한 노력도 아끼지 않겠다.		
			나는 실제로 조직의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느낀다.		
			나의 가치와 조직의 가치가 아주 유사함을 발견한다.		
	직무 만족			나는 내가 하고 있는 일에 대해 만족하고 있다.	Quinn, R. P. & Staines, G. L. (1979)
				내가 갖고 있는 지식, 기술을 업무에 충분히 발휘하고 있다.	
				현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 일치한다.	
				내가 하고 있는 일은 조직 내에서 상당히 중요한 일이라고 생각한다.	
				현재 나의 일은 장래에 전망이 있다고 생각한다.	
통제 변수	개인적 특성	Ⅲ. 1-5(5)			

2) 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 사회과학분야에서 널리 이용되고 있는 SPSS WIN 12.0 프로그램을 사용하여 통계처리와 연구모형을 검증하였다. 먼저 표본의 전반적인 특성과 분포양상을 파악하기 위하여 기술통계분석을 실시하였으며, 척도에 대한 신뢰성은 Cronbach's Alpha계수를 이용한 신뢰성 분석을 통하여 검증하였다. 둘째, 다항목으로 측정된 연구 단위들에 대한 척도정제를 위하여 요인분석을 실시하였다. 셋째, 요인분석 후 최종적으로 선정된 변수들에 있어 각각의 평균과 표준편차, 그리고 각각의 변인들 간의 전반적인 관계성과 그 방향을 파악하기 위하여 주요 연구변인들 간에 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 사회·경제적 특성에 따라 조직문화와 조직효과성에 대한 인식 차이를 알아보기 위하여 분산분석을 실시하였다. 마지막으로 조직효과가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

IV. 조사결과와 분석 및 요약

1. 표본의 일반적 특성 및 근무특성

총 200부의 설문지 중 회수된 169부의 설문지에서 응답누락과 불성실 응답 등으로 인하여 분석에 사용하기 어려운 4부를 제외한 165부를 대상으로 표본의 인구 통계적 특성과 근무특성 등 일반적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 2>와 같다.

조사대상자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 먼저 성별에서는 여성이 106명(64.2.0%)으로 다수를 차지하였으며, 남성은 59명(35.8%)을 차지하였다. 새마을지도자 경력은 4~9년이 122명(73.9%)으로 가장 많고, 10~15년이 20명(12.1%), 3년 이하가 19명(11.5%), 16년 이상 새마을지도자로 활동한 분도 4명(2.4%)으로 확인되었다. 연령은 46~55세가 96명(58.2%)로 과반수를 차지하고 있으며, 36~45세가 37명(22.4%), 56세 이상이 28명(17.0%) 순으로 나타나고 있다. 학력은 응답자의 124명(75.2%)이 고졸이하로 나타나 새마을지도자의 학력수준은 상대적으로 다른 사회단체에 비해 낮은 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구분		표본수 (명)	백분율 (%)	구분		표본수 (명)	백분율 (%)
성별	남자	59	35.8	연령	35세 미만	4	2.4
	여자	106	64.2		36 ~ 45세	37	22.4
					46 ~ 55세	96	58.2
	합계	165	100.0		56세 이상	28	17.0
			합계		165	100.0	
학력	고졸이하	124	75.2	지도자 경력	3년 이하	19	11.5
	전문대졸	30	18.2		4~9년	122	73.9
	대졸	9	5.5		10~15년	20	12.1
	대학원이상	2	1.2		16년 이상	4	2.4
	합계	165	100.0		합계	165	100.0

2. 기초통계분석

설문조사 결과를 검증하기에 앞서 주요 변수의 평균과 표준편차를 통하여 자료의 분포 정도를 확인하였다. 그 결과 대부분의 변수가 전반적으로 안정된 분포를 보여주고 있음을 알 수 있었다. 다음 <표 3>은 평균값을 제시하고 있으나 표준편차와 분산을 함께 고려해야 하기 때문에 평균값만을 단순히 비교하여 높고 낮음을 평가할 수는 없다. 그러나 일반적인 수준에서의 전반적인 이해는 가능할 것이고 이를 통해 차후 실시하게 될 회귀분석의 결과와 종합하여 시사점을 찾을 수 있을 것으로 기대된다.

분석결과, 평균의 경우 대부분 측정 척도의 중앙값인 3점에 가까운 값을 보이고 있다. 이중 새마을지도자들은 자신이 속한 새마을조직의 문화가 개발문화에 가깝다고 응답한 항목이 3.74로 가장 높은 평균값을 나타내고 있다.

<표 3> 주요변수의 평균·표준편차

변 수	평균	표준편차
합 리 문 화	3.51	0.92
개 발 문 화	3.74	0.82
합 의 문 화	3.63	0.89
위 계 문 화	3.34	0.75
조 직 몰 입	3.74	0.60
직 무 만 족	3.43	0.78

3. 신뢰성·타당성분석

1) 신뢰성분석(Reliability Analysis)

본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 크론바흐 알파계수(Cronbach's Alpha Coefficient)를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값은 사회과학에서는 0.60 이상이면 충분하다고 보고 있으며, 본 연구는 탐색적 연구 분야에 속하므로 고려하고 있는 지표들이 모두 0.6 이상을 넘고 있어 기준을 충족하고 있다고 볼 수 있다. 측정변수의 신뢰성 분석결과는 다음 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 측정변수의 신뢰성 분석

구분	변수명		최초 항목	최종 항목	Cronbach's α	
독립변수	조직문화	합리문화	4	2	.702	.740
		개발문화	4	2	.722	
		합의문화	4	2	.634	
		위계문화	4	3	.710	
종속변수	조직효과성	조직몰입	5	4	.678	.816
		직무만족	5	4	.845	

2) 요인분석(Factor Analysis)

측정항목들의 타당성을 확인하기 위해 선행연구의 검토를 통해 구성된 문항들에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서는 주성분분석을 사용하여 요인모형을 추정하였고, 다중공선성 문제를 방지하기 위해 직각회전 방식들 중에서 베리맥스 방법을 이용하여 요인을 회전시켰다.

첫째, 조직효과성의 직무만족(5문항), 조직몰입(5문항)을 분석한 결과, 직무만족의 경우 새마을지도자 일에 대한 장래 전망 문항, 조직몰입은 다른 조직에 봉사할 기회 문항은 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다.

둘째, 조직문화유형의 합의문화(4개 문항), 개발문화(4개 문항), 위계문화(4개 문항), 합리문화(4개 문항)를 분석한 결과 위계문화는 문서화·책임에 관한 문항(14번 문항), 합리문화는 생산성과 효율성 중시(1번 문항), 계획수립과 목표설정(2번 문항), 합의문화는 개개인의 개발 중시(10번 문항), 상호협조 및 신뢰감(12번 문항), 개발문화는 직관과 통찰력(7번 문항), 새로운 것에 대한 도전 문항(8번 문항)이 한 요인으로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다.

〈표 5〉는 연구의 전체적인 측정개념들의 요인분석 결과를 나타낸 것이다. 도출된 6개의 요인은 본 연구의 최초 설계와 추출되었으며, 도출된 6개 요인은 아이겐 값이 모두 1.0 이상으로 나타났으며, 전체 분산의 70.7%를 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 5> 요인분석

구 분	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
직무만족3	0.870	0.170	0.076	0.040	0.035	-0.017
직무만족2	0.826	-0.019	0.135	0.069	0.020	0.023
직무만족1	0.788	0.150	0.152	-0.087	0.180	0.196
직무만족4	0.676	0.476	0.028	-0.063	-0.016	-0.051
조직몰입5	0.333	0.681	0.070	0.126	-0.013	0.060
조직몰입2	0.147	0.665	0.120	0.271	0.339	-0.236
조직몰입4	-0.003	0.636	0.131	-0.287	-0.048	0.242
조직몰입3	0.161	0.612	-0.078	-0.172	0.317	0.325
위계문화4	0.085	-0.109	0.754	0.055	0.261	0.185
위계문화3	0.200	0.111	0.731	-0.121	0.240	0.235
위계문화1	0.155	0.472	0.715	0.131	-0.041	-0.080
합리문화3	0.028	-0.079	0.025	0.830	-0.049	0.100
합리문화4	-0.044	0.056	-0.003	0.801	0.069	0.309
합의문화1	0.122	0.076	0.248	0.044	0.808	0.002
합의문화3	0.008	0.086	0.112	-0.015	0.806	0.178
개발문화2	0.050	0.001	0.217	0.257	0.093	0.773
개발문화1	0.092	0.332	0.145	0.351	0.155	0.681
아이겐값	2.775	2.341	1.848	1.776	1.721	1.559
분산량(%)	16.322	13.772	10.868	10.446	10.126	9.168
누적분산량(%)	16.322	30.094	40.963	51.409	61.535	70.703

3) 상관관계분석(Correlation Analysis)

아래 <표 6>은 주요 변수의 상관분석 결과이다. 조직문화유형과 조직효과성 변수간의 상관관계를 살펴보면 조직문화유형 중 합리문화를 제외하고 모든 차원간의 상관관계는 $p < 0.05$ 수준에서 모두 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 변수들 간의 상관관계의 내용을 구체적으로 살펴보면 조직문화유형의 하위요소를 구성하고 있는 합의문화는 위계문화와는 0.406, 개발문화와는 0.291의 상관관계를 보여주고 있다. 조직몰입·직무만족도 정(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났다.

〈표 6〉 주요 변수의 상관관계분석

차원	평균	표준편차	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화	조직몰입	직무만족
합리문화	3.50	0.92	1					
개발문화	3.74	0.82	.419**	1				
합의문화	3.63	0.89	.059	.291**	1			
위계문화	3.33	0.75	.074	.374**	.406**	1		
조직몰입	3.74	0.59	.029	.307**	.308**	.354**	1	
직무만족	3.42	0.78	-.002	.188*	.178*	.346**	.460**	1

**) $p < 0.01$, *) $p < 0.05$

4. 개인특성별 조직문화와 조직효과성

1) 조직문화에 대한 인식차이 분석

(1) 성별에 따른 조직문화 차이분석

성별에 따라 조직문화의 차이를 분석한 결과 〈표 7〉에서와 같이 합의문화를 제외한 다른 조직문화에서는 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다만 남녀 모두가 네 가지 조직문화 중 개발문화가 각각 3.73점, 3.74점으로 가장 높으며, 다음으로 합의문화(3.85, 3.50), 합리문화(3.44, 3.54), 위계문화(3.24, 3.38) 순으로 나타났다. 이는 앞서 분석한 기술통계분석결과 새마을조직문화가 개발중심의 문화라는 결과와 일맥상통한다고 볼 수 있다. 특징적인 것은 새마을 조직에서 부너지도자의 역할이 가장 크다고 할 수 있는데 개발문화에 있어 남자 지도자에 비해 0.35점이나 낮은 평균점수를 보이고 있는 것이다.

〈표 7〉 성별에 따른 조직문화 차이분석

성별(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
합리문화	남성	3.44	.80	.84	.35
	여성	3.54	.97		
개발문화	남성	3.73	.73	.35	.55
	여성	3.74	.86		
합의문화	남성	3.85	.72	5.23	.02*
	여성	3.50	.95		

성별(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
위계문화	남성	3.24	.61	3.30	.07
	여성	3.38	.81		

(2) 연령에 따른 조직문화 차이분석

연령에 따른 조직문화유형의 차이분석 결과는 연령이 낮을수록 조직문화에 대해 조금 높게 인식하고 있으나, 이는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

(3) 경력에 따른 조직문화 차이분석

새마을지도자 경력에 따른 조직문화 차이 분석결과는 <표 8>과 같이 합의문화의 요인에서 10~15년 새마을지도자로 근무하고 있는 경우 다른 경력의 새마을지도자보다 매우 높게 인식하고 있는 것으로 나타났는데 이는 통계적으로 0.01수준에서 유의하다. 이는 10년 이상 근무한 새마을지도자의 경우 구성원들의 참여, 충성, 사기 등을 특성으로 하는 합의문화의 필요성과 중요성을 인식하고 있는 것을 의미한다.

<표 8> 경력에 따른 조직문화 차이분석

경력(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
합리문화	3년 이하	3.57	.53	.53	.66
	4 ~ 9년	3.53	1.00		
	10 ~ 15년	3.27	.67		
	16년 이상	3.37	.75		
개발문화	3년 이하	3.73	.42	.61	.60
	4 ~ 9년	3.70	.86		
	10 ~ 15년	3.90	.88		
	16년 이상	4.12	.25		
합의문화	3년 이하	3.76	.85	4.06	.00**
	4 ~ 9년	3.50	.89		
	10 ~ 15년	4.17	.61		
	16년 이상	4.12	1.03		

경력(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
위계문화	3년 이하	3.29	.92	.72	.53
	4 ~ 9년	3.34	.72		
	10 ~ 15년	3.43	.78		
	16년 이상	2.88	.57		

2) 조직효과성에 대한 인식차이 분석

(1) 성별에 따른 조직효과성 차이분석

성별에 따라 조직효과성인 조직몰입과 직무만족의 차이를 분석한 결과 <표 9>와 같이 인식차이가 존재하지 않은 것으로 나타났다. 이는 Robbins(1998)과 조경호(1997)의 연구결과와 같이 과거 몇 십년동안 여성인력의 사회적 진출이 급격히 증가하고 전통적인 성(gender)역할에 대한 변화가 나타나고 있음을 고려할 때 여성과 남성간에 조직효과성에 있어 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 보인다.

<표 9> 성별에 따른 조직효과성 차이분석

성별(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
조직몰입	남성	3.81	.55	1.09	.29
	여성	3.70	.62		
직무만족	남성	3.35	.76	.11	.73
	여성	3.46	.79		

(2) 연령에 따른 조직효과성 차이분석

연령에 따라 조직몰입과 직무만족을 차이를 분산분석을 통해 분석한 결과 <표 10>과 같이 조직몰입($F=7.73, p=0.00$)은 연령에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으나 직무만족($F=2.37, p=0.07$)은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 10> 연령에 따른 조직효과성 차이분석

연령(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
조직몰입	35세 미만	4.06	.59	7.73	.00**
	36 ~ 45세	3.50	.47		
	46 ~ 55세	3.70	.62		
	56세 이상	4.15	.44		
직무만족	35세 미만	3.87	.25	2.37	.07
	36 ~ 45세	3.15	.68		
	46 ~ 55세	3.47	.80		
	56세 이상	3.56	.81		

(3) 경력에 따른 조직효과성 차이분석

새마을지도자 경력에 따른 조직효과성의 차이를 분석을 결과 <표 11>에서 같이 근무경력이 16년 이상 근무한 집단의 경우 다른 근무연수의 집단보다 모두 높게 나타났는데 이는 새마을조직의 환경과 직무수행에 익숙하게 되어 조직몰입과 직무만족이 높아진 것을 의미한다. 이는 통계적으로 0.05수준에서 유의하다

<표 11> 경력에 따른 조직효과성 차이분석

경력(N=165)		평균	표준편차	F 값	유의확률
조직몰입	3년 이하	3.53	.58	6.04	.00**
	4 ~ 9년	3.69	.57		
	10 ~ 15년	4.10	.57		
	16년 이상	4.50	.50		
직무만족	3년 이하	3.18	.73	2.90	.03*
	4 ~ 9년	3.39	.77		
	10 ~ 15년	3.73	.80		
	16년 이상	4.12	.59		

3) 요약

앞에서 논의한 응답자별 인식에 따른 조직문화와 조직효과성 차이분석을 요약하면 <표 12>와 같이 정리될 수 있다. <표 12>에서 보듯이 성별·경력에 따른 차이는 문화유형 가운데 합의문화에서만 존재하며, 조직몰입과 직무만족은 연령, 경력에 따라 인식차이가 존재함을 알 수 있었다.

<표 12> 응답자별 인식에 따른 조직문화와 조직효과성 차이분석 요약

구 분	합리문화	개발문화	합의문화	위계문화	조직몰입	직무만족
성 별			*			
연 령					**	
경 력			**		**	*

5. 조직문화의 조직효과성에 대한 영향분석

조직문화가 조직효과성 변수인 조직몰입 및 직무몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 13>과 같이 조직몰입의 경우에는 개발문화, 위계문화, 합의문화의 순으로 각각 의미 있는 긍정적(+인 영향을 미쳤다. 그러나 합리문화는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 직무만족의 경우에는 위계문화만이 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나타난 이유는 가입과 사퇴가 비교적 자유로운 새마을 조직의 특성상 성과주의와 경쟁주의를 강조하는 합리문화의 특성은 적합하지 못하며 이런 이유로 합리문화를 제외한 개발문화, 위계문화, 합의문화만이 새마을지도자의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 또한 직무만족에 위계문화만이 의미 있는 영향을 미치는 까닭은 위계문화의 특성인 통제에 순응하고 안정지향적인 경향과 지금 하고 있는 일에 단순히 만족하는 직무만족이 상호 연계되어 나타난 결과로 보인다. 이러한 결과에서 확인해야 할 사실은 위계문화에 대한 평가이다. 다른 조직문화에서 가장 부정적인 영향을 미치는 것으로 평가되는 위계문화가 아직 조직몰입과 직무만족에서 긍정적인 평가를 받는다는 것은 오랫동안 정부의 관변단체로 존재해온 새마을조직의 특성에서 나온 것으로 판단된다.

<표 13> 조직문화의 조직효과성에 대한 회귀분석 결과

조직문화	조직몰입		직무만족	
	베타(β)	t	베타(β)	t
합리문화	-0.09	-1.095	-0.06	-0.783
개발문화	0.22**	2.507	0.09	1.027
합의문화	0.16*	2.075	0.03	0.381
위계문화	0.21**	2.613	0.30***	3.585
R ²	0.17		0.106	
F	9.370(0.000)		5.870(0.000)	
* : p<.05, ** : p<.01, *** : <.001				

V. 결론

이 연구에서는 지방행정 발전을 위해 필요한 조직문화 연구가 중앙정부조직과 기업 분야에서는 상당히 축적되어 왔으나 새마을조직과 같은 시민사회단체를 대상으로는 부족하다는 문제의식에 의거하여 경쟁가치모형을 이용하여 새마을 조직의 조직문화유형을 파악하고 조직문화유형과 조직효과성의 관계를 검증하였다. 본 연구를 통해 얻을 수 있었던 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 기술통계분석에서 새마을 조직의 조직문화유형은 개발문화 > 합의문화 > 합리문화 > 위계문화의 순으로 나타났으며, 그러므로 경북 새마을 조직은 개발문화가 가장 강한 조직문화유형을 갖고 있다고 할 수 있다. 이상철과 권영주(2008)의 연구에 의하면 우리나라의 공익형 공공기관과 기업형 공공기관 모두 아직도 강한 위계문화가 발견되고 있다고 하였으나 이 연구에서 새마을 조직에서의 위계문화는 약한 문화로 나타나고 있어 공공기관과 새마을 조직의 조직문화의 차이가 발견되었다. 이는 새마을 조직의 시민사회단체적 성격을 보여주는 것이라고 할 수 있다. 또한 경북 새마을 조직의 조직문화유형에 자율적 업무수행과 창조적 도전을 특징으로 하는 개발문화가 가장 강하게 나타났다는 점은 주목할 점이다. 이는 전국 새마을 조직 가운데 가장 역동적으로 새마을운동을 전개하는 경북 새마을 조직의 발전 원동력으로 개발문화가 작용하는 것으로 추측해 볼 수 있기 때문이다.

둘째, 조직문화에 대한 집단간 차이분석에서는 합의문화에 있어 여성이 남성보다 지나치

게 낮은 평균점으로 나타났다. 경북 새마을 조직의 부너지도자들이 참여와 주인정신을 핵심으로 하는 합의문화에 있어 남자지도자에 비해 평균점수가 낮게 나타난 점에 대해서는 보다 심층적 분석이 요구된다.

셋째, 조직효과성에 대한 집단간 차이분석에서는 조직몰입의 경우 지도자로서의 경력이 오렐수록 높은 것으로 나타났으며, 연령은 56세 이상이거나 35세 미만인 경우 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 또한 직무만족의 경우도 경력이 많을수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 그러므로 새마을 운동의 역사성을 체화하고 있는 원로 새마을 지도자와 신세대 청년 새마을 지도자들이 새마을 조직 내에서 보다 중요한 활동을 원활히 수행할 수 있도록 배려할 필요가 있다.

넷째, 조직문화의 조직효과성에 대한 회귀분석에서 먼저 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화유형은 개발문화($\beta=0.22$), 위계문화($\beta=0.21$), 합의문화($\beta=0.16$) 순이며, 직무만족에 영향을 미친 조직문화유형은 위계문화($\beta=0.30$)로 나타났다. 주효진(2004)이 문화관광부의 조직문화가 조직효과성에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 결과와 유사하나, 이정훈(2010)의 경찰조직 연구에서 합의문화만이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타난 것과는 다른 결과이다. 마찬가지로 이상철과 권영주(2008)의 연구에서 공익형 공공기관은 개발문화와 합의문화가 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 위계문화는 부(-)의 영향을 미친다는 결과와도 다른 결과이다. 이러한 선행연구와의 차이를 볼 때 새마을조직은 위계문화의 영향이 크다고 할 수 있다. 이는 경력이 많고 50대 이상인 새마을지도자들이 주축인 새마을 조직의 특성이 작용한 것이라고 판단된다.

이러한 분석결과를 통해 경북 새마을조직의 효과성을 향상시킬 수 있는 관리방안들을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개발문화 이외에 다른 조직문화유형이 평균 0.1점에서 0.4점 낮게 나타났기 때문에 조직문화유형간 균형을 모색하기 위한 노력이 필요하다고 하겠다. 왜냐하면 경쟁가치모형에서 말하는 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성(유연성)과 통제성, 혁신성과 효율성 등의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가는 조직이기 때문이다. 조직의 안정성을 중시하여 내부적 통제만을 강조하는 조직이나 변화와 혁신을 중시하여 외부환경에 대한 유연성만을 강조하는 조직은 조직내부의 다양한 수요와 급변하는 외부환경에 효과적으로 대응하기 어렵다고 본다(구연원, 2005: 18-21). 그러므로 새마을 조직에서는 합의문화, 합리문화 등의 조직문화유형에 대한 관심과 투자가 요구된다.

아울러 경북 새마을 조직에서는 개발문화와 위계문화, 합의문화의 영향력이 크다고 하겠으므로 이들 조직문화의 향상에 주력할 필요가 있다. 특히 위계문화가 조직몰입, 직무만족 모두에서 영향력을 가진 것으로 나타나고 있어 새마을 조직의 강력한 감독체계와 잘 구비된

조직규범과 절차의 장점을 활용할 필요가 있다. 또한 개발문화의 장점인 자율과 창의가 뿌리 내릴 수 있도록 읍면동 단위의 하부 새마을 조직의 활성화 노력을 전개할 필요가 있다.

둘째, 40년 전통의 새마을 조직이 갖는 위계문화 측면의 장점인 새마을 정신과 조직 규범, 전국적 조직 망, 행정조직과의 유기적 연결 망, 그리고 풍부한 업무 수행 절차지식 등을 지속적으로 발전시켜 나갈 필요가 있다.

셋째, 새마을 지도자의 능동적이고 전향적(proactive) 참여와 주인정신 함양을 통한 합의 문화 발전을 위하여 인적자원개발(Human Resource Development)관점에서의 교육훈련을 강화할 필요가 있다. 행정기관이 새마을 조직에 봉사업무를 요구하는 관 주도 시대로부터 새마을 조직이 새로운 봉사업무를 제안하고 지원을 요구하는 민주도 시대로 변혁이 필요하며 이를 위해 능동적 새마을지도자로 재창조된 새마을 조직문화를 형성할 필요가 있다.

넷째, 여타 시민사회단체와 차별화된 새마을 조직의 경쟁력을 확보하기 위하여 합리문화 측면의 개선이 요구되며 이는 성과에 대한 사기양양차원의 적절한 보상, 합리적 보상을 위한 과학적 성과평가, 공정한 평가를 위한 합리적 목표관리 등이 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서는 지방정부의 동반 파트너인 새마을 조직의 조직문화연구를 시도하였으며 조직문화유형에 대한 의미있는 실증조사 결과를 얻었으나 새마을 조직 표본의 대표성 문제와 일반화의 한계점을 가지고 있으므로 향후 연구에서는 전국 새마을 조직을 표본으로 연구할 필요가 있다.

【 참고문헌 】

- 권태준. (1977). 사회개발과정으로서의 새마을운동. 『미래를 묻는다』. 5: 50-59.
- 기우결 외. (1987). 마을단위 새마을사업의 모형과 그 전개방안에 관한 실증적 연구. 『새마을운동 학술논문집』. 전국대학 새마을운동연구소연합회 편. 12(1): 347-388.
- 김대중. (2010). 『김대중 자서전』. 삼인출판사.
- 김봉식. (1968). 한국인의 사고방식을 통해 본 한국행정문화. 『한국행정학보』 2: 341-354.
- 김승호·부만근. (1984). 새마을지도자의 자질향상과 관리방안 연구. 『새마을운동 학술논문집』. 새마을운동 중앙본부 지역개발조사연구단 편. 9(1).
- 김영미. (2009). 『그들의 새마을운동』. 푸른역사.
- 김운태. (1966). 한국 고급공무원에 관한 실태조사 분석과 한국 관료제를 위한 제언. 『행정논총』. 4(2): 153-206.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 『한국사회와 행정연구』18(2): 23-49.
- 김호정. (2002a). 한국행정문화 연구와 경쟁가치모형. 『한국정책학회보』. 11(3): 219-238.
- _____. (2002b). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』. 36(4): 87-105.
- _____. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 『한국행정학보』. 37(4): 103-123.
- 김홍순. (2000). 근대화 프로젝트로서의 새마을운동에 대한 비판적 고찰: 1970년대를 중심으로. 『한국지역개발학회지』. 12(2): 21-38.
- 남치호. (1984). 새마을운동 민간조직의 활성화 방안. 『새마을운동 학술논문집』. 전국대학 새마을운동연구소연합회 편. 9(1).
- 내무부. (1980). 『새마을운동 10년사』.
- 박상필. (2001). 『NGO와 현대사회』. 서울: 아프케.
- 박영호. (2009). 『한국의 대 아프리카 농촌개발협력 방향』. 대외경제정책연구원.
- 박종민 김영철. (2002). 한국의 행정문화 재고: 문화이론을 지향하며. 박종민편. 『정책과 제도의 문화적 분석』. 204-231. 서울: 박영사.
- 박천오. (2008). 한국 행정문화: 연구의 한계와 과제, 『정부학연구』.
- 백완기. (1975). 한국행정의 근대화에 대한 문화심리학적 접근법. 『한국행정학보』. 9: 71-102.
- 소진광. (2000). 지방자치와 사회적 자본. 『한국지방자치학회보』. 12(4): 93-122.
- _____. (2004a). 사회적 자본 형성을 통한 지방자치와 지역발전의 연계화 방안. 『지방행정연구』. 18(2): 67-90.

- _____. (2004b). 사회적 자본의 측정지표에 관한 연구. 『한국지역개발학회지』, 16(1): 89-118.
- _____. (2007). 지역사회 거버넌스와 한국의 새마을운동. 『한국지방자치학회보』, 19(3): 93-112.
- 이경호·김근세. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 『한국행정학보』, 39(3): 179-203.
- 이대회. (1991). 유교식 행정문화에 대한 새로운 해석. 『한국행정학보』, 37(4): 103-123.
- 이상철 권영주. (2008). 경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석: 공익형 공공기관과 기업형 공공기관의 비교를 중심으로. 『한국행정학보』, 42(3): 143-164.
- 이정훈. (2010). 조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석: 경북지방경찰청을 중심으로. 『한국행정논집』, 22(1): 181-215.
- 임승빈. (2000). 한·일 지방정부에서의 NGO와의 파트너십에 관한 연구. 한국정책학회보 9(3): 45-68.
- 전영평. (2002). 여성차별과 여성정책의 문화적 분석. 박종민편, 『정책과 제도의 문화적 분석』, 78-104. 서울: 박영사
- 정동재·박재완. (2002). 공기업 조직문화의 실증분석: 집단성-격자성의 문화이론을 중심으로. 『한국행정연구』, 1194): 116-148.
- 조경호. (2002). 조직특성 비교의 문화적 접근. 박종민 편, 『정책과 제도의 문화적 분석』, 134-163. 서울 : 박영사
- 주성수. (2009). 시민사회의 책무성과 투명성. 『시민사회와 NGO』, 한양대학교 제3섹터연구소, 7(1): 5-34.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. 『행정논총』, 서울대학교 한국행정연구소, 42(2): 29-53.
- 한주희·황원일·박서구. (1997). 조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. 『인사·조직연구』, 5(2): 95-134.
- 허장·정기환. (2009). 『국제농업협력의 추진전략 및 실천방안』, 한국농촌경제연구원.
- 허철행. (2002). 신관리주의 지방정부혁신의 평가와 전망. 『한국정책학회보』, 11(3): 167-191.
- 황성돈. (1993). 한국의 관료문화와 이의 유교적 뿌리에 관한 성격 재조명. 『한국행정연구』, 2(4): 103-118.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*(Revised Ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. (1984). The Effectiveness of Ineffectiveness. In *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press.

- _____ (1986). Effectiveness as Paradox. *Management Science*, 32: 539-553.
- Choe, Chang-Soo (2005), Key Factors to Successful Community Development: The Korean Experience, *Discussion Paper No. 39*, Institute of Developing Economies.
- Daft, R. L. (1995). *Organization Theory and Design*. Minnesota: West Publishing Company.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Readings. MA: Addison-Wesley.
- Ha, Seong-Kyu (2002), "The role of NGOs for low-income groups in Korean society", *Environment and Urbanization*, SAGE Publications.
- Hofstede, Geert. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park. SAGE Publications. Inc.
- _____ (1991) *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill
- _____ (1997). *Culture and Organizations*. NY: McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(Spring).
- Kim, Soon-Yang (2007). Consolidating the Authoritarian Developmental State in the 1970s Korea: Chosen Strategies, *International Review of Public Administration*, 12(1): 119-132.
- Lee, Hoy-bin (2003). *The New Community Movement: An Integrated Approach to Rural Development in case of South Korea*, Global Affairs Institute.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Tree Component Conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, Jesse. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 7(3): 492-499.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational Culture in the Public Sector:

- evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1): 125-141.
- Putnam, Robert D. (1995). "Turning in Turning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America", *PS: Political Science & Politics*, vol. 28, December, 371-389.
- Putnam, Robert D., R. Leonardi & R. Y. Nanetti, (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Framework of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). "The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective" In P. J. Frost et al.(eds.). *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage, 315-334.
- Schachter, Hindy Lawer, (1995). "Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models for Improving Government Performance", *Public Administration Review*. 55(6): 530-537.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Schick, A. (1996). *The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*. Wellington, NZ: State Service Commission.
- So, Jin-Kwang. (2009). Community development through Saemaul Undong in Korea in 1970s. *Saemaul Undong & Community Development*, 5: 17-42.
- Tallbot, C. et al. (2000) The Idea of Agency. *Paper Presented at the American Political Studies Association Conference*. Washington, DC. August.
- Trice, H.M. & Beyer, Janice M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- Williamson, O. E. (1993). The Logic of Economic Organization. pp. 90-116 in O.E. Williamson & S. Winter (eds.) *The Nature of the Firm: Origins, Education and Development*. Oxford: Oxford University Press.

