經營論叢 第 32 輯 2011. 12. pp. 67-87

조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

The Effect of Organizational Climate, Empowerment, Support the Organization on Organizational Commitment

오상석*·김경봉**·이용창***
Oh, Sang-Suk·Kim, kyeoung-Bong·Lee Yong-Chang

Abstract

Amid rapid environmental changes in the 21st century, businesses should develop and implement positive strategies towards their sustainable growth and development. To make an organization wholly changed requires changes in its individual members' ways of thinking and behaving. Such changes on part of organizational members depend on their organization's roles in relation to internal climate, empowerment and supports to organizational members.

Here, the researcher surveyed workers from businesses located in Gyeongsang province to determine the effects of those workers' perceptions of organizational climate and empowerment and organizational supports to organizational commitment and then tried to find how to improve such perceptions towards higher organizational commitment.

Results of the survey indicate that organizational members' perceptions of internal climate and empowerment and organizational supports to them have significant effects on their organizational commitment. Thus, orienting changes with new ideas and difficult challenges, allowing investments in re-education for career development and helping maintain friendly relations among organizational members should be integrated into the aspects of organizational climate. This would contribute to promoting organizational members' positive attitudes. The job placement of organizational members needs to be made in accordance with their attitude, test results. This would help them perform tasks better with their own sense of purpose.

* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정
** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정
*** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

Ⅰ. 서 론

21세기의 급변하는 새로운 환경 하에서 기업이 지속적인 성장과 발전을 하기 위해서는 적극적인 전략이 개발되고 적용되어야 한다고 한다. 조직변화는 구성원 개개인의 사고, 행동의 변화를 통해 일어나야 하고, 이러한 구성원의 변화가 전체 조직의 변화를 가능케 하는데 조직의 역할이 크게 좌우되어진다. 조직변화의 역할은 조직 내의 분위기, 임파워먼트 그리고 조직이 근로자에게 몰입하는 조직지원인식을 통해 이루어질 수 있다.

조직분위기는 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성하게 되는 자체의 독특한 조직풍토로서, 조직구성원의 행동에 많은 영향을 주고, 구성원의 행동은 조직분위기를 형성하는 중요한 요인으로 작용되어진다. 즉, 경영자들이 조직의 분위기를 이해함으로써 변화를 위한 보다 나은 계획을 수립할 수 있게 된다. 또한 조직구성원들의 욕구를 충족시키고 그들로 하여금 조직목표의 달성을 적극적으로 지향할 수 있는 우호적인 분위기를 조성함으로써 조직의 성과를 증대시킬 수 있다.

뿐만 아니라 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기며 근로자들의 복지를 위하여 관심을 보이는 등의 조직지원은 구성원들에게 조직지원인식을 증가시켜 준다. 사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서 조직구성원들이 조직의 지원정도를 높게 인식하게 되면, 개인은 조직과의 관계를 경제적 교환관계에서 사회적 교환관계로 재정의 하게 되며, 이러한 조직분위기와 조직지원에 대한 인식은 조직구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

또한 조직구성원들이 임파워먼트을 획득함으로써 결정권이나 계획에 영향을 줄 수 있는 발언권을 가지는 동시에, 조직이나 개개인의 성과를 향상시키기 위해 전문성을 발휘하게 될 때, 조직에 대한 몰입에도 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

이에 본 연구에서는 선행연구들의 이론을 토대로 하여 조직구성원들이 인식하는 조직분위기, 임파워먼트, 그리고 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 파악하고, 그 결과를 바탕으로 조직구성원의 조직몰입을 높이기 위한 향상방안을 모색하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구

2.1. 조직분위기(Organizational Climate)

2.1.1 개념

조직분위기(Organizational Climate)에 대한 개념은 행동과학자들에 의해 정의되었는데, 행동과학자들은 조직의 업무환경 내에서 개인의 행동과 태도에 영향을 미치는 중요한 생태학적 요인으로 조직분위기를 보고 있다. 조직분위기는 업무환경에서 중요한 특성들의 집합으로 이러한 환경에서 살고, 일하고 있는 구성원들에 의해 직·간접적으로 인지되고, 그들의 동기부여와 행동에 영향을 주게 된다(Litwin, 1968).

Campbell et al.(1970)은 조직분위기를 조직이 그의 구성원과 환경을 다루는 방법으로부터 나올 수 있는 특수 조직에 고유한 일련의 속성으로, 조직 내 개별구성원에 대해 분위기는 정적 특성(자율성 정도와 같은)과 행위-결과 및 결과-결과 상황을 조건으로 한 조직을 기술하는 일련의 태도 및 기대를 형성한다고 하였으며, Hellriegel(1970), Schneider and Hall (1972), Pritchard and Karasick(1973), Johnston(1976), Milton(1981) 등의 학자들에 의해 조직분위기의 개념은 조직체가 주어진 환경에 적응하는 과정에서 형성된 자체의 독특한 조직풍토로 보고 있다.

조직분위기는 구성원들의 행동에 많은 영향을 주는 동시에, 구성원들의 행동은 조직분위기 형성에 중요 요인으로 작용하게 된다. 그러므로 조직분위기는 조직체의 상황적 요소와 구성원들의 개인적 요소가 결합되어 형성된 조직체에 대한 종합적인 개념으로 볼 수 있다(Litwin, 1968).

2.1.2. 구성요인

조직분위기 구성요인에 관한 연구결과를 살펴보면, Halpin and Crofts(1963)는 ①성취감 또는 사회적 만족 등의 욕구충족, ②온정 또는 배려, ③생산지향성과 지도적 관리, ④구성원의 격리감과 무관심, ⑤업무수행상의 형식성, ⑥업무의 다소성, ⑦친밀도, ⑧동기부여 및 추진의 8가지로 구성요인을 분류하였다.

Litwin and Stringer(1968)는 자신들의 연구결과 규칙과 절차 등의 조직구조와 보상, 위험도 등의 요인을 첨가하여 조직분위기의 구성요인을 ①규율, 규칙 등 행동에 제한을 가하는 요인, ②도전과 책임감, ③공정하고 균등한 보상체계, ④온정과 지원, ⑤과업수행 상에 나타나는 위험도, ⑥갈등과 경험의 차이에 따른 관용도, ⑦응집력과 충성심, 조직체와 일체감, ⑧성업기준과 기대에 대한 명백성으로 보았으며, Likert(1967)는 조직분위기의 성격을 결정하기 위한 영역으로서 리더십, 의사소통, 의사결정, 목표설정, 상호작용 영향 및 통제의 6가지로 구분하였다.

Jones and James(1979)는 이전의 연구들을 종합하여 35가지의 요인을 찾아내었고 이를 다시 ①지각된 갈등과 모호성, ②지각된 직무의 도전성, ③지각된 리더의 조력과 지원, ④지각된 집단의 협동과 우호, ⑤직업의식과 조직과정의 5가지 차원으로 분류하였다.

위와 같이 조직분위기를 구성하는 요인들은 다양하지만 본 연구에서는 Conger(1988)가 분류한 구성요인을 토대로 하여 실증분석을 하였다.

Conger(1988)는 조직분위기를 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성한 자체의 독특한 조직풍토로 보고, 조직분위기 구성요인을 변화지향성, 자원지원성, 상사의 격려, 전사적 지원으로 분류하였다.

첫째, 변화지향성이란 새로운 아이디어, 실험, 실험적인 프로젝트 및 어렵고 복잡한 문제에 대한 도전성이라고 하였다.

둘째, 자원지원성은 조직 내 업무수행을 위한 필요자원의 지원, 필요한 정보제공 및 장비지원에 관한 풍부성이라고 하였다.

셋째, 상사의 격려를 부하직원의 목표달성을 위해 도와주려는 태도 및 상호간의 개방적인 태도, 목표달성을 위해 모범을 보이려는 자세 등이라 하였다.

마지막으로 전사적 지원이란 조직 내에서의 사원들의 경력개발을 위한 재교육에 대한 투자 및 상호간 어려움에 처한 동료를 서로 도와주며, 부서 내 직원간의 우호적인 분위기의 조성이라고 하였다(조영삼, 1997).

2.2. 임파워먼트(Empowerment)

2.2.1. 개념

임파워먼트(Empowerment)의 개념은 여러 학문 분야에서 다양하게 나타나는데, 사전적으로는 '파워 또는 권한을 주다', '할 수 있는 것(to enable)', '법적 혹은 공식적으로 힘이나 권위를 부여하는 것 혹은 권리를 주는 것' 등으로 정의하고 있다.

Bowen and Lawler(1992)는 임파워먼트 시킬 수 있는 4가지 조직 요소 즉 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있도록 하는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 조직구성원에게 나누어 주는 것이라 정의하였다.

Zimmerman and Rappaport(1988)는 임파워먼트를 개인의 힘과 능력 그리고 자연적인 지원 체계 등과 관련된 개념으로 간주하면서, 이는 개인이 자신들의 삶에 대한 통제나 지배력을 얻는 과정으로, 그리고 그들이 거주하고 있는 지역사회에서의 일상에 자유로이 참여하는 과정으로 정의하였고, Fulford and Enz(1995)는 권한위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이며, 조직구성원들 각자가 영향력 있고 추구하는 구체적인 목표인 역할수행능력, 통제력, 권한수용을 느끼는 정도 즉, 심리적인 상태라고 하였다.

이 외에도 Bandura(1977), Byham(1991), Foy(1994) 등 여러 학자들에 의해 다양한 의견이 있기는 하지만 이들의 주장을 정리해보면, 임파워먼트는 조직구성원 개인에게 행동할 수 있는 권한이 주어지는 것으로 볼 수 있다.

2.2 구성요인

2.2.1 과업의미성

과업의미성에 대한 의미는 주어진 과업활동과 신념, 태도 가치 및 행위간의 적합성에 관한 것이다. 여기에서 과업의미성이란 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며, 이것은 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계, 신념, 태도에 관련된다. 즉 주어진 과업활동 시 개인의 가치체계를 반영하게 되면, 개인은 의미성을 더 느낀다. 개인적으로 의미 없는 과업활동은 인지적 부조화를 일으켜서 개인적인 일탈이 가능하다. 그와는 달리 개인적으로 의미 있는 과업활동은 목적의식이나 열정을 창출해 낸다. 따라서 과업의미성은 과업수행에 대단히 중요한 역할을 한다(배오식, 2000).

2.2.2 역할수행능력

역할수행능력은 Bandura(1977)의 사회학습이론에 주요한 차원으로 여겨지는 것으로 과업을 수행하는 개인의 능력에 대한 믿음을 말하는 것이다. 그에 의하면, 역할수행능력에 대한 개발은 복잡한 인지적, 사회적, 언어학적, 물리적 기술의 점진적인 습득을 통해서 가능하다는 것이다. 이렇게 점진적인 습득을 통해서 역할수행능력이 개발되지만, 과업을 수행할 때 역할수행능력을 느끼려면 어떻게 해야 할 것인가에 대해서는 다음과 같이 3가지 필요한 조건이 있다. ①과업을 수행하는데 필요한 능력을 가져야 하고, ②과업을 수행하는데 필요한 노력을 쏟아야 하고, ③어떤 외부요인도 성과를 달성할 수 있을 때까지 개인의 활동을 방해할 수 없어야만 한다는 것이다. 이러한 역할수행능력이나 자기효능감과 유사한 개념으로는 '역할수행능력의 동기부여', '효과 동기', '능력 그 자체'로 사용되어진다.

2.2.3 자기결정력

임파워먼트의 세 번째 차원은 사람이 행동을 스스로 결정하는 의미의 자기결정력이 된다. 역할수행능력에서는 행동의 지배를 반영하고, 자기결정력에는 행동의 선택이 반영되어 있다.

자기결정력에는 자기 자신의 행동에는 행동의 시작과 규제의 선택을 경험하는 것을 말한다(Deci and Connell, 1989). 자기결정력은 외부 힘에 좌우되는 행동이라기보다는 자기 자신의 표현으로서 선택을 통해 시작되고 조절되는 의도적인 행동을 통해 표출된다.

Spreitzer(1992)는 임파워먼트에 대한 여러 인접학문분야의 조사에서 임파워먼트의 세 번째 차원으로서 자기결정력을 제시한다. 그러한 이유로는 다음과 같이 설명하고 있다. 임파워된 개인들은 자신의 활동에 책임감과 주인의식을 가진다. 그들은 스스로를 수동적인 추종자라기보다는 먼저 진취적이고, 솔선수범하여 행동하는 사람으로 간주한다. 그들은 자신의 의지로 일을 시작하고, 독립적인 의사결정을 하며, 새로운 아이디어를 산출하려 노력하는 경향이 있다.

2.2.4 영향력

영향력이란 개인이 조직 결과에 영향성을 끼칠 수 있는 개인의 믿음을 말한다(Ashforth, 1989). 영향력은 개인이 조직의 전략적, 관리적, 업무적 의사결정에 영향력을 끼칠 수 있다고 믿는 것이다. 임파워먼트를 지각하는 개인은 자기 자신의 과업환경에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단하며, 조직에서의 전략적 의사결정에 참여하고 부분적으로 지배도 할 수 있는 것으로 생각한다(Thomas and Velthouse, 1990).

2.3. 조직지원인식(Perceived Organizational Support : POS)

2.3.1. 개념

조직지원인식(Perceived Organizational Support : POS)은 조직이 개인의 기여를 가치 있게 여기며 조직이 종업원의 복지를 위하여 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음이라고 할 수 있다. 조직지원인식이라는 개념을 처음으로 제시한 Eisenberger et al.(1986)은 종업원들이 조직에 몰입하는 과정을 설명하는 개념으로 사용하였다. 이들은 조직지원인식이란 개인이 보여준 노력을 조직이 중요시 여기며, 조직이 종업원의 복지향상을 위하여 노력하고 있다는 것에 대하여 종업원이 형성하게 되는 전반적인 지각이라고 정의하였다. 즉, 종업원이 조직으로부터 칭찬, 인정을 받게 되면 조직지원인식은 증가하게 될 것이고, 이것은 조직몰입으로 이어져 작업참여와 성과에 긍정적인 효과를 지닌다고 보았다. 또한 이들은 조직지원인식을 측정하기 위한 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)를 개발하였다.

사회적 교환이론에 기초를 두고 있는 조직지원인식은 조직구성원을 조직의 목표를 달성하려는 직무관련 행동으로 유인할 수 있으며, 조직에 보답하려고 조직구성원을 잘 대우하면, 다시 조직구성원은 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 될 수 있다고 하였다. 즉, 사회적 교환의 특징을 강하게 갖고 있는 조직에서 조직구성원들이 조직의 지원정도를 높게 인식하게 되면, 개인은 조직과의 관계를 경제적 교환관계에서 사회적 교환관계로 재정의하게 되며, 이는 조직에 대한 애착과 몰입으로 이어질 것이라는 가정을 할 수 있다. 또한 보상과 직접적인 관련이 없더라도 개인이 손쉽게 조직에 제공할 수 있는 조직시민행동을 보다 많이 보이게 된다고 하였다(정현선, 2005).

2.3.2. 구성요인

조직지원인식은 조직과의 가치일치 관계에 기초하고 있는 정서적 애착심(affective attachment)뿐만 아니라 조직이 주는 보상에 기초한 계산적 몰입(calculative involvement)을 포함하는 포괄적인 개인태도로 규정하고 있다. 따라서 조직지원인식에 영향을 미치는 구성요인으로는 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원, 개발경험, 승진과 같은 금전적이고 물질적인 보상에 기초를 두고 있는 요소들뿐만 아니라, 공정성, 의사소통, 의사결정에의 참여, 피드백 제공과 같은 비물질적 보상에 기초를 두고 있는 요소들이 있으며, 자율성, 다양성, 피드백과 같은 직무특성변수가 존재한다.

Guzzo et al.(1994)은 조직지원인식의 구성요인으로 재정적 유인, 일반적 지원, 가족지원으로 나누고, 재정적 유인으로는 세금감면, 주택제공, 아이들 교육비지원, 교통수단제공 등의 경제적 지원을, 일반적 지원에는 언어교육, 안전 확보, 클럽 멤버십, 차/운전기사, 개인안전, 경력개발, 휴가 등을 언급하였고, 가족지원에는 자족들의 언어교육, 자녀교육, 가족들의 지역문화 관습훈련 등으로 구분하였다. Wayne et al.(1997)는 조직지원인식의 구성요소로 개발·훈련·경험과 승진으로 보고, 공식적·비공식적 훈련과 개발을 종업원에게 제공되는지, 조직이 종업원 성과를 인정하는지에 따라 영향을 미친다고 하였다.

Shore and Shore(1995)는 크게 3가지로 첫째, 경영자, 상사, 동료의 신뢰와 지원에 대한 인식, 둘째, 임의적 인적자원 관행으로서 종업원에 대한 투자(훈련·개발, 교육을 위한 휴직), 셋째, 조직의 인정으로서 조직이 개인을 얼마나 인정하는가(승진율, 임금인상과 보너스 같은 재정적 보상)이라고 하였다.

2.4. 조직유효성(Organizational Effectiveness)과 조직 몰입

2.4.1. 개념

조직유효성(Organizational Effectiveness)이란 조직의 목표달성정도나 조직이 얼마나 잘 되고 있는지를 표시하는 개념으로 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준이다. 즉, 조직유효성은 조직의 성공정도를 나타내는 지침으로 다차원적인 접근으로 설명되어진다.

조직이론에 있어서 유효성(Effectiveness)은 조직평가의 기초 및 조직개선의 출발점이 되고 있다. 조직평가를 위한 결과변수로서 조직목표를 선정할 때 조직개념의 최대화를 중시할 것인지, 조직욕구의 충족을 중시할 것인지, 이들 간 갈등을 야기하게 된다. 따라서 다양한 조직목표와 조직욕구간의 최적상태를 유지한다는 차원에서 조직평가가 이루어지는 것이 바람직하다고 하겠다. 이처럼 조직평가에 있어 조직목표를 중심으로 하는데 복잡한 문제점이 야기되고, 일반적으로 조직목표라는 추상적인 개념대신 조직유효성이라는 비교적 구체적인 개념을 통해 조직을 평가하게 된다(강정대, 1985).

조직유효성에 대한 개념적 기준은 전체적인 조직 또는 조직의 한 단위의 가치 판단에 많은 영향을 미치게 되는데 이를 두 가지로 나누어서 설명하면 다음과 같다(이화용, 2004).

첫째, 조직유효성은 조직목표에 대한 능력이다. 이 능력은 조직 구성원들의 협동적 체제로서 목표를 중심으로 조직시스템을 인식하는 정도이다.

둘째, 외적 환경에 대한 적응과 조직 내부의 안정과 유지이다. 기술혁신, 문화적 요소, 정치 사회의 정세, 자원의 흐름, 정보의 변화 등에 따라 조직 행위를 적응시켜 나가며 조직구성원의 직무성과와 동기유발, 리더십 등에 따라 조직은 적절한 의사결정, 변화의 수용, 갈등의 최소화를 추구해야 한다.

이 밖에도 Barnard(1939)는 조직의 협동적 목표달성수준을 유효성으로 보았고, 조직 내 활동의 합리성이나 조직구성원들의 만족도는 능률성으로 보고 있으며, 조직유효성을 조직과 조직의 환경과의 균형모델에 의해 설명하고 있다. 그는 조직구조의 내부균형을 이루고 조직이 외부환경에 동적으로 적응하여 조직과 외부환경 간에 균형을 유지 회복할 때 조직의 유효성도 높아진다고 하였다. 또 조직유효성을 안정성, 통합성, 자발성, 성과에 의해 결정된다고 주장하였다(Caplow, 1964).

2.4.2. 측정지표

조직유효성의 측정기준 및 측정방법은 학자들마다 다양하게 나타나고 있다. 본 연구에서는 Campbell(1977)과 Dalton(1980)이 제시한 측정지표에 대하여 살펴보고자 한다.

우선 Campbell(1977)은 조직유효성에 관한 기존의 연구들에서 1973년까지의 문헌 조사를

통하여 조직유효성의 지표로 제시된 변수들을 3가지 지표로 정리하였다.

첫째, 심리적 지표로서 주요내용으로는 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화로 구성되어 있다고 하였다.

둘째, 경제적 지표로서 전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도라고 하였다.

셋째, 관리적 지표로서 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직 구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조를 들고 있다.

Dalton(1980)은 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였으며, 기존의 연구자들이 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. 즉, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고, 심리적 성과지표로는 조직구성원의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 보았다.

이상의 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 조직분위기와 임파워먼트, 조직지원인식에 관한 많은 선행연구의 결과변수로서 타당성이 검증되고 보편적으로 사용하고 있는 조직몰입을 결과변수로 선정하였다.

조직몰입(Organizational Commitment)이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하려는 것에 대한 상대적 강도라고 정의하고, 조직의 목표 및 가치에 대한 강한 신념과 신용의 정도, 조직을 위하여 자발적으로 상당한 노력을 기울일 의사의 정도 및 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구의 정도를 말한다(Mowday et al., 1982).

조직몰입은 학자에 따라 그 개념의 정의는 각각 다르지만 조직몰입을 조직유효성의 한 차원으로 보고 있다. 이와 같은 입장을 가진 연구자들은 조직몰입이 조직효율성을 나타내는 하나의 결과변수로 보고 구성원들의 조직몰입에 영향을 미치는 원인변수를 밝히고자 노력해 왔다(Steer, 1977).

Porter et al.(1974)은 조직몰입을 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신념과 수용, 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지, 조직구성원의 신분을 유지하려는 강한 욕구의 3가지 차원으로 구성된다고 하였다. 또한 이들은 3차원의 조직몰입을 측정하기 위한 조직몰입설문(OCQ : Organizational Commitment Questionnaire)을 개발하였다.

Mowday et al.(1982)은 조직몰입을 개인이 조직과 동일시하고 공헌하려는 것에 대한 상대적 강도라 정의하면서 조직의 목표 및 가치에 대한 강한 신념과 신용의 정도, 조직을 위하여 자발적으로 상당한 노력을 기울일 의사의 정도 및 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구의 정도를 조직몰입의 구성요소로 보았으며, Buchanan(1974)은 조직몰입을 정서적 애착으로 보고 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시(identification), 업무역할에

대한 개인의 심리적 몰입(involvement), 조직에 애착을 갖는 충성심(loyalty)의 3가지로 구분한 바 있다.

이상의 조직몰입에 대한 개념을 정리하면 조직몰입이란 조직목표나 가치에 대한 신념을 가지고 조직의 목표를 수용하며, 자발적으로 조직을 위하여 노력을 기울이며, 조직구성원으로서 조직에 남으려는 욕구라 할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

3.1. 연구모형의 설계

본 연구에서는 조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식이 조직구성원 태도에 영향을 미치고 있는 것으로 검증되어진 변수들 중에서, 조직몰입을 하위변수로 하여 실증분석을 하였으며 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형

3.2. 가설설정

3.2.1. 조직분위기와 조직몰입과의 관계

조직분위기에 관한 연구는 산업 및 조직심리학의 중요한 논제인 리더의 행태, 직무만족, 조직사회화, 이직의도, 조직몰입 등을 이해하는데 많은 기여를 하고 있다. 특히 조직분위기가 조직체 연구에서 중요한 위치를 차지하고 있는 이유 중의 하나는 조직분위기와 조직의 성과 간에 밀접한 관계가 있기 때문이라고 할 수 있다(박혜정, 2009).

DeCotiis and Summers(1987)는 조직분위기 인식이 개인이 형성하게 되는 조직몰입으로 이어지기 위해 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성하게 된다고 하였으며, Rousseau(1998)는 그의 연구에서 급변하는 직업환경 속에서 조직멤버십 인식의 강화와 근로자에 대한 조직지원 등 두 가지 요소가 근로자의 조직몰입을 이끌어낼 수 있음을 밝혔다.

McMurray et al.(2004)의 연구에서도 조직분위기가 조직몰입과 정(+)의 영향관계가 있음을 밝혔고, Ostroff et al.(2003)은 조직분위기와 조직몰입, 직무만족, 직무수행 등 개인성과와의 사이에 긍정적 영향관계가 있음을 밝혔다. 이 밖의 연구에서도 조직분위기의 긍정적인 지각은 조직몰입에 정(+)에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Schwepker, 2001; Parker et al., 2003; Paulin et al., 2006). 이러한 연구결과들을 살펴볼 때 조직분위기가 긍정적일수록 조직에 대한 몰입도도 높아질 수 있다는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 조직분위기가 긍정적일수록 조직구성원의 조직몰입은 높을 것이다.

3.2.2. 임파워먼트와 조직몰입과의 관계

선행연구에 따르면 임파워먼트는 조직유효성 변수에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 직무만족, 생산성, 조직몰입, 팀몰입, 혁신행위, 변화에 대한 저항, 고객만족 등의 조직유효성 변수에 영향을 준다는 실증적 연구결과가 보고되어지고 있다.

Hartlin and Ferrell(1996)에 의하면 관리자가 종업원에게 직무와 관련된 활동에 대하여 스스로 의사결정을 할 수 있는 자유재량권을 제공하는 것이 임파워먼트라고 하면서, 현장 종업원은 고객을 완벽하게 만족시키기 위한 순간의 의사결정을 할 수 있는 융통성이 필요하기 때문에 서비스 품질향상을 위하여 임파워먼트는 필수적이라고 주장하였다. 또한 임파워먼트는 종업원의 태도와 행동반응에 긍정적인 영향을 미치며, 중대한 자유재량권과 융통성으로 인하여 직무수행에 있어서 스트레스가 감소되고, 직무관련 업무를 수행하는데 있어서 확신감을 증대시켜 준다고 하였다.

Thomas and Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성이 증대한다고 하였다. 이들의 연구에 의하면 임파워된 개인은 조직과 자신의 일체감인 정서적 몰입이 증대되는 반면, 경제적 거래 관계에 의해 조직에 남으려는 유지적 몰입은 감소하는 것으로 조사되었다. 이상의 실증연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 조직구성원의 임파워먼트가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

3.2.3. 조직지원인식과 조직몰입과의 관계

조직지원인식에 대한 선행연구들은 조직 내에서 형성하게 되는 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(백은경, 2006). 구체적으로 재정적 지원, 훈련과 개발의 기회부여, 승진과 같은 물질적 보상의 제공, 공정성, 의사소통, 의사결정에의 참여와 같은 비물질적 보상의 제공, 자율성, 다양성, 피드백, 정서와 같은 변수가 조직지원인식에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 특히 조직지원인식의 결과변수로서 조직몰입과 정(+)의 관계가 높은 것으로 나타났다.

Aryee and Tan(1992)은 조직지원인식이 경력몰입과 조직몰입에 긍정적인 관계를 갖는다는 것을 연구를 통하여 밝혀낸 바 있다. 이들은 조직으로부터 지원이 제공될 경우 구성원들은 자신의 경력에 보다 몰입할 수 있으며, 또한 이러한 조직지원이 제공되는 조직에 대한 몰입이 높다고 하였다.

이 밖에도 Guzzo et al.(1994)의 연구에서 조직지원인식이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Settoon et al.(1996)의 연구에서도 조직지원인식은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 선행연구결과를 종합해 볼 때 조직지원인식이 높을수록 구성원의 조직몰입이 높아짐을 예측할 수 있다. 이에 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 조직구성원의 조직지원인식이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

Ⅳ. 연구방법

4.1. 자료수집 및 표본특성

본 연구는 영남지역에 소재하고 있는 기업체에 근무하는 근로자를 대상으로 자료 수집을 하였으며, 설문지는 자기평가 기입법(self-administration)으로 응답하도록 하였다.

최종 분석에 이용된 설문지는 264부이며, 자료의 처리는 SPSS 17.0 프로그램을 이용하였다. 응답자의 인구 통계적 특성을 분석한 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 개인특성별 표본 빈도와 비율

특성		빈도	퍼센트
성별	남성	162	61.4
	여성	102	38.6
연령	30세 미만	80	30.3
	30세 이상~40세 미만	102	38.6
	40세 이상	82	31.1
교육수준	고졸	57	21.6
	전문대졸	70	26.5
	대졸	113	42.8
	대졸이상	24	9.1
직위	사원	171	64.8
	대리	24	9.1
	과장	25	9.5
	차장 이상	44	16.7
근무기간	1년 미만	52	19.7
	1년 이상~3년 미만	80	30.3
	3년 이상~5년 미만	33	12.5
	5년 이상~10년 미만	42	15.9
	10년 이상	57	21.6

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

4.2.1. 조직분위기

조직분위기는 일반적으로 한 조직체가 주어진 환경과의 적응과정에서 형성한 자체의 독특한 조직풍토로 정의할 수 있다. 조직분위기에 대한 측정요인은 다음과 같다.

(1) 변화지향성은 새로운 아이디어, 실험, 실험적인 프로젝트 및 어렵고 복잡한 문제대한 도전성을 의미한다.

(2) 자원지원성은 조직 내 업무수행을 위한 필요자원의 지원, 필요한 정보제공 및 장비지원에 관한 풍부성을 의미한다.

(3) 상사의 격려는 부하직원의 목표달성을 위해 도와주려는 태도 및 상호간의 개방적인 태도, 목표달성을 위해 모범을 보이려는 자세 등을 의미한다.

(4) 전사적 지원은 조직 내에서의 사원들의 경력개발을 위한 재교육에 대한 투자 및 상호간 어려움에 처한 동료를 서로 도와주며, 부서 내 직원간의 우호적인 분위기가 조성되어 있는 정도를 의미한다.

설문문항은 Couger(1988), 김영배(1993), 이성수(1994)의 연구를 참조하여 부분적으로 수정하여 16개 항목을 각각 4개 항목으로 구분하여 이용하였다('나는 아이디어의 실험을 우선시 한다', '나는 실패위험을 감수하고 일에 가치를 둔다', '나의 회사는 실험적인 프로젝트가 용인된다'). 응답은 Likert의 5점 척도로 측정하였으며 점수가 높을수록 조직분위기가 긍정적임을 의미한다.

4.2.2. 임파워먼트

임파워먼트는 조직구성원 개인에게 행동할 수 있는 권한이 주어지는 것으로 정의할 수 있다. 임파워먼트에 대한 측정요인은 다음과 같다.

(1) 과업의미성은 조직구성원들이 자신의 기준과 비교해 판단되는 가치로 의미있는 작업에서의 요구사항들과 개인의 역할, 신념, 가치, 행동의 적합정도를 의미한다.

(2) 영향력은 개개인의 직무에 있어서 전략적이며 행정적인, 실무적인 결정들에 대하여 어느 정도 영향을 주는가를 의미한다.

(3) 역할수행능력은 개인이 특정업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미한다.

(4) 자기결정력은 개인이 타인의 간섭없이 재량권이나 주도권을 가지고 행동을 통제할 수 있다는 믿음이나 행동을 의미한다.

설문문항은 Spreitzer(1992)의 16개 항목을 각각 4개 항목으로 구분하여 이용하였다('내가 하고 있는 일이 나에겐 중요하다', '나의 직무와 관련한 활동들은 나에게 의미있는 것들이다', '내가 하고 있는 일은 나에게 의미가 있다'). 응답은 Likert의 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 임파워먼트의 정도가 높음을 의미한다.

4.2.3. 조직지원인식

조직지원인식은 조직구성원이 조직으로부터 자신의 공헌에 대한 가치와 행복에 대한 배려를 받는 정도에 관한 포괄적인 믿음을 의미한다. 설문문항은 Eisenberger et al.(1997)이 개발한 SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)를 9문항으로 축소한 것을 이용하였다('우리 회사는 나의 목표와 가치들을 사려 깊게 고려 한다', '나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 얻을 수 있다', '우리 회사는 나의 복지에 진정으로 관심이 있다'). 응답은 Likert의 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 조직지원인식의 정도가 높음을 의미한다.

4.2.4. 조직몰입

조직몰입은 회사 발전을 위한 자발적으로 노력하며, 회사의 경영정책과 경영방식에 동의하는 정도 및 회사에 대한 자긍심의 정도를 의미한다. 설문문항은 Porter and Mowday(1977)가 개발한 조직몰입질문서(OCQ: Organizational Commitment Questionnaire)를 이용하였다(′ 나는 현 직장에 대해 자긍심을 가지고 있다′, ′나는 회사의 발전을 위해 자발적, 헌신적으로 노력하고 있다′, ′나는 회사의 경영정책과 경영방식에 동의한다′). 응답은 Likert의 5점 척도로 측정하였으며, 점수가 높을수록 구성원의 조직몰입도가 높음을 의미한다.

Ⅴ. 연구결과

5.1. 기술통계량과 신뢰성 분석

<표 2>는 측정변수의 기술통계량과 신뢰성 분석으로 각 연구변수에 대한 평균과 표준편차를 살펴보면 조직분위기 변수 변화지향성(3.16), 자원지원성(3.25), 상사의 격려(3.55), 전사적 지원(3.38)로 평균은 비슷하고 보통(3.0점)수준에 해당한다. 임파워먼트는 과업의미성(3.95)은 영향력 정도(3.11), 역할수행능력(3.49), 자기결정능력(3.36)보다 평균이 높았고, 보통이다(3점)보다 높아 긍정적인 응답이라 볼 수 있다. 조직인식지원(3.14)은 보통수준에 해당된다.

신뢰성분석은 같은 요인을 구성하는 항목간의 내적일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach′s α 계수를 이용하여 측정지표의 신뢰성을 평가하였다. 일반적으로 사회과학 연구에서는 Cronbach′s α 계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 간주한다. 본 연구변수의 신뢰성 분석결과는 모두 0.6 이상으로 나타나 연구에서 요구되는 신뢰도는 확보되어졌다고 할 수 있다.

5.2. 측정변수의 상관성

조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식과 조직몰입에 대한 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관관계분석을 하였으며, 모든 연구변수들은 유의수준 1%에서 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 분석결과는 <표 3>과 같다.

조직몰입은 조직분위기(0.418), 임파워먼트(0.539), 조직지원인식(0.641)과 상관관계가 있는

것으로 나타났다. 즉 조직분위기가 좋을수록, 임파워먼트가 높을수록, 조직구성원들의 조직의 지원에 대한 인식이 높을수록 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다.

<표 2> 측정변수의 기술통계량과 신뢰성 분석

변 수 명		평균	표준편차	Cronbach's α
조직분위기	변화지향성	3.16	0.75	0.61
	자원지원성	3.25	0.63	0.85
	상사의 격려	3.55	0.73	0.71
	전사적 지원	3.38	0.69	0.77
임파워먼트	과업의미성	3.92	0.68	0.67
	영향력정도	3.11	0.79	0.88
	역할수행능력	3.49	0.60	0.74
	자기결정능력	3.36	0.72	0.66
조직지원인식		3.14	0.64	0.91
조직몰입	자긍심	3.70	0.83	0.89
	자발적 공헌	3.60	0.76	0.71
	정책수용	3.38	0.81	0.73

<표 3> 상관관계분석

구 분		조직몰입
조직분위기	상관계수 (유의확률)	0.418** (0.000)
임파워먼트	상관계수 (유의확률)	0.539** (0.000)
조직지원인식	상관계수 (유의확률)	0.641** (0.000)

주) **, *는 1%, 5% 수준에서 각각 유의함을 의미.

5.3. 가설검증

5.3.1. 가설 1의 검증

'조직분위기가 긍정적일수록 조직구성원의 조직몰입은 높을 것이다'는 가설검증을 위해 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향력 분석

독립변수	회귀계수	t값(유의확률)	R^2(수정된 R^2)	F값(유의확률)
변화지향성	0.22	3.52** 0.00	0.22 (0.20)	18.22** (0.00)
자원지원성	-0.02	-0.39 0.69		
상사의 격려	0.00	0.06 0.95		
전사적 지원	0.33	4.55** 0.00		

주) ① 반응변수 : 조직몰입
② **, *는 1%, 5% 수준에서 각각 유의함을 의미.

분석결과, 변화지향성(0.22)과 전사적 지원(0.33)이 유의수준 1%에서 유의적으로 나타났으며 22%의 설명력을 가진다. 이는 조직 내의 분위기가 새로운 아이디어, 실험, 실험적인 프로젝트 및 어렵고 복잡한 문제에 대한 도전성을 부여하는 변화지향을 추구할 경우 조직구성원에게 유의한 영향을 주는 것으로 보여진다. 또한 조직 내에서의 사원들의 경력개발을 위한 재교육에 대한 투자 및 상호간 어려움에 처한 동료를 서로 도와주며, 부서 내 직원간의 우호적인 분위기가 조성되어질수록 조직에 대한 몰입이 유의한 영향을 주는 것으로 보인다..

5.3.2. 가설 2의 검증

'조직구성원의 임파워먼트가 높을수록 조직몰입은 높을 것이다'라는 가설검증을 위해 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력을 분석한 결과 <표 5>와 같다.

분석결과, 과업의미성(0.43)과 역할수행능력(0.30)이 유의수준 1%에서 유의한 차이를 보였고 38%의 설명력을 가진다. 과업의미성은 조직구성원들이 자신의 기준과 비교해 판단되는 가치로서 직무수행과정에서의 요구사항들과 개인의 역할, 신념, 가치, 행동의 적합정도가 자신의 기준과 일치할수록 조직몰입이 높은 것으로 보여진다. 또한 자신이 맡은 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이 높을수록 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 보여진다.

<표 5> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력 분석

독립변수	회귀계수	t값(유의확률)	R^2(수정된 R^2)	F값(유의확률)
과업의미성	0.43	7.95** (0.00)	0.38 (0.37)	40.89** (0.00)
영향력정도	0.00	0.15 (0.88)		
역할수행능력	0.30	4.67** (0.00)		
자기결정능력	-0.02	-0.36 (0.71)		

주) ① 반응변수 : 조직몰입
② **, *는 1%, 5% 수준에서 각각 유의함을 의미.

5.3.3 가설 3의 검증

<표 6>은 '조직구성원의 조직지원인식이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다'라는 가설검증을 위해 조직지원인식(0.64)이 조직몰입에 미치는 영향력 분석을 한 결과로 1%에서 유의한 차이를 보였고, 41%의 설명력을 가진다. 조직지원인식은 조직으로부터 자신의 공헌에 대한 가치와 행복에 대한 배려를 받는 정도로서, 조직구성원들이 조직으로부터 이러한 믿음이 인식될수록 조직에 대한 몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 보여진다.

<표 6> 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향력분석

독립변수	회귀계수	t값(유의확률)	R^2(수정된 R^2)	F값(유의확률)
조직지원인식	0.64	13.50** (0.00)	0.41 (0.40)	182.25 (0.00)

주) ① 반응변수 : 조직몰입
② **, *는 1%, 5% 수준에서 각각 유의함을 의미.

Ⅵ. 결 론

본 연구는 선행연구들의 이론을 토대로 하여 조직구성원들이 인식하는 조직분위기, 임파워먼트, 그리고 조직지원인식이 조직몰입에 미치는 영향요인과 영향력을 규명하고, 그 결과를 바탕으로 조직구성원의 조직몰입을 높이기 위한 조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식의

향상방안을 모색하고자 하였다.

이를 위해 영남지역에 소재하고 있는 기업체에 근무하는 근로자 264명으로부터 수집한 자료를 SPSS 17.0 프로그램을 이용하여 분석한 결과 조직분위기, 임파워먼트, 조직지원인식이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이러한 연구결과는 조직 내 관리자들에게 다음과 같은 관리의 중요성을 시사해 준다.

첫째, 조직분위기는 조직몰입에 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력이 큰 변수로는 변화지향성과 전사적 지원으로 조사되었다.

따라서 조직 내의 분위기가 새로운 아이디어 및 어렵고 복잡한 문제에 대한 도전성을 부여하는 변화지향적 분위기의 조성과 더불어, 경력개발을 위한 재교육에 대한 투자 및 부서 내 직원 간의 우호적인 인간관계를 유지하기 위한 분위기가 조성될 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 임파워먼트는 조직몰입에 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 변수로는 과업의미성과 역할수행능력으로 조사되었다.

따라서 구성원의 임파워먼트를 향상시키기 위해서는 구성원의 과업활동 시 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계, 신념, 태도를 반영한 직무적성배치를 통해, 구성원으로 하여금 의미있는 과업활동을 통해 목적의식을 가지고 열정적으로 과업수행을 할 수 있도록 도와주어야 할 것이다. 또한 조직몰입을 위한 역할수행능력의 향상을 위하여 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음을 구성원에게 인식시켜 주어야 할 것이다. 그러기 위해서는 업무수행 중 피드백을 통해 구성원 스스로 과업을 수행하는데 필요한 능력을 가질 수 있도록 도와주며, 과업을 수행하는 데 필요한 노력을 쏟을 수 있도록 지원하여야 할 것이다.

셋째, 조직지원인식은 조직몰입에 영향력을 미치는 것으로 조사되었다.

따라서 조직구성원들이 조직으로부터 자신의 공헌에 대한 가치와 배려를 받고 있다는 믿음이 인식될 수 있도록 우호적인 분위기를 조성해야 할 것이다.

참 고 문 헌

박혜정(2009), “항공사 객실팀의 조직분위기, 팀승무원의 조직몰입, 조직시민행동이 서비스수행에 미치는 영향,” 세종대학교 박사학위논문.

배오식(2000), “임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구,” 영남대학교 박사학위논문.

백은경(2006), “상사 및 조직지원인식과 상사 및 조직신뢰의 관계: 조직지원인식과 상사신뢰의 매

개효과를 중심으로," 고려대학교 석사학위논문.
이정우(2006), "조직지원인식에 따른 감성지수와 조직유효성과의 관련성 연구," 영남대학교 석사학위논문.
이화용(2004), "변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구- 리더의 감성지능의 조절효과," 경희대학교 박사학위논문.
조영삼(1997), "자율성과 조직분위기가 혁신적 태도와 창의적 문제해결에 미치는 영향에 관한 연구," 한국외국어대학교 석사학위논문.
정현선(2005), "개인-조직적합과 조직유효성의 관계 연구: 주관적 적합지각과 조직지원인식의 매개효과를 중심으로," 고려대학교 석사학위논문.
Aryee, S., and K. Tan(1992), "Antecedent and outcomes of Career Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
Ashforth, B. E.(1989), "The Experience of Powerlessness in Organizations," *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
Bandura, A.(1977), "Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavior change," *Psychological Review*, 84, 191-215.
Barnard, C. I.(1939), "Then Function of the Executive," Cambridge, M.A: Harvard University Press, 51-52.
Bowen, D. E., and E. E. Lawler(1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When," *Sloan Management Review*, 34(1), Spring, 31-39.
Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-542.
Byham, W. C.(1991), "Tapping the Power of Empowerment, Executive Excellence," December, 10-11.
Campbell, J. P., M. D. Dunnette, E. E. Lawler, and K. E. Weick(1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York: McGraw Hill, pp. 390.
Campbell, J. P.(1977), "On the Nature of Organizational Effectiveness, in Goodman," P. S.and Pennings, J. J., eds., "New Perspectives on Organizational Effectiveness," San Francisco : Jossey-Bass.
Caplow, T.(1964), *Principles of Organization*, N.Y: Harcourt, Brace and World.
Conger, J. A.(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-480.
_____. and Kanungo, R. N.(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," Academy of Management Review, 13(3), 471-482.

Dalton, D. R., W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and L. Porter(1980), "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, 5(2), 49-54.

DeCotiis, T. A., and T. P. Summers(1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment," *Human Relations*, 40(7), 445-470.

Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa(1990), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Foy, N.(1994), *Impowering People of Work*, Gower Publishing Ltd.

Fulford, M. D., and C. A. Enz(1995), "The impact of empowerment on service employees," *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.

Guzzo, R. A., K. A. Noonan, and E. Elron(1994), "Expatriate managers and the psychological contract," *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.

Halpin, A. W., and D. B. Crofts(1963), *The Organizational Climate of Schools*, Chicago: Univ of Chicago.

Hellriegel, D., and J. W. Slocum(1970), "Organizational Climate: Measures," *Research and Contingencies, Academy of management Journal*, 17, 1253-256.

Johnston, H. R.(1976), "A New Conceptualization of Source of Organizational Climate," *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.

Jones, A., and L. James(1979), "Psychological Climate: Dimension and Relationship of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(April), 207-256.

Likert, R. L.(1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw Hill Inc.

Litwin, G., and R. Stringer(1968), *Motivation and organizational climate*, Boston Harvard University Press.

Milton, C. R.(1981), *Human Behavior in Organizations: Three Level of Behavior*, Prentice Hall Inc.

Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers(1982), *Employee-Organization linkages; The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academy Press.

McMurray, A. J., D. R. Scott, and R. W. Race(2004), "The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing," *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.

Ostroff, C., A. J. Linicki, and M. M. Tamkins(2003), "Organizational culture and climate," In W. C. Borman, and D. R. Ilgen(Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and*

organizational psychology, New York: Wiley, 12, 565-593.

Prichard, R. D., and B. W. Karasick(1973), "The Effects of Organization Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1)126-246.

Poter, L. W., R. W. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulin(1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 603-609.

Rousseau, D. M.(1998), "Why workers still identify with organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.

Scheider, B. A., and D. T. Hall(1972), "Toward Specifying the Concept of Work Climate," *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.

Spreizer, G. M.(1992), "When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace," *Unpublished Doctoral Dissertation*, The University of Michigan.

Steers, R. M.(1977), "Intecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Shore, L. M., and T. H. Shore(1995), "Perceive organizational support and organizational justice," In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar(Eds.), Organizational politics, justices, and support: Managing the social climate of the workplace, Westport, CT: Quorm, 149-164.

Thomas, K. W., and B. A. Velthouse(1990), "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden.(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange," *Academy of Management Journal*, 40, 82-101.

Zimmerman, M. A., and J. Rappaport(1988), "Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment," *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725-750.