



Journal of Korean Society of Dental Hygiene

Original Article **치과의사의 서번트 리더십이 조직문화와 치과위생사의 행복지수에 미치는 영향**

김나연 · 배현숙 · 강유민
 남서울대학교 치위생학과

Effect of servant leadership of dentists on organizational culture and the happiness index of dental hygienists

Received: 30 December 2017

Revised: 25 March 2018

Accepted: 26 March 2018

Na-Yeon Kim · Hyeon-Suk Bae · Yu-Min Kang

Department of Dental Hygiene, Namseoul University

Corresponding Author: Yu-Min Kang, Department of Dental Hygiene, Namseoul University, 91 Daehak-ro, Seonghwan-eup, Seobuk-gu, Cheonan-si, Chungnam 31020, Korea, Tel: +82-41-580-2560, Fax: +82-41-580-2926, E-mail: yumin6095@daum.net

ABSTRACT

Objectives: The purpose of this study was to examine how the dentist's servant leadership affects the happiness index of dental hygienists. **Methods:** The subjects were 221 dental hygienists that have been working at dental clinics or dental hospitals. The data were analyzed using SPSS Version 20.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA). An independent t-test and one-way ANOVA analysis were conducted to examine the difference in the happiness index of dental hygienists according to general characteristics. The independent t-test was conducted to examine organizational culture and happiness index according to upper and lower group based on the mean score for servant leadership. Pearson's correlation analysis was used to examine the correlation among key factors. Multiple regression analysis was conducted to identify factors influencing the happiness index of dental hygienists. **Results:** According to the analysis, there was a statistically significant positive correlation between the dentist's servant leadership, the organizational culture and the happiness index of dental hygienists. However, a stewardship of the dentist's servant leadership factors was not found to have any correlation with the market culture. A multiple regression analysis was performed after including the dentist's servant leadership, the organizational culture and the happiness index of dental hygienists. Meanwhile, the stewardship and community-building effect of the dentist's servant leadership had a statistically significant effect on the happiness index of dental hygienists. Consequently, a higher servant leadership factor in dentists was correlated with a higher happiness index of dental hygienists. **Conclusions:** The findings show that the dentist's servant leadership affect the happiness index of dental hygienists. Therefore, effective intervention and education programs related to the dentist's servant leadership and sound organizational culture are necessary to enhance dental hygienists' happiness index. Additionally, a follow-up study will determine the causal relationship among the dentist's servant leadership, the organizational culture and the happiness index of dental hygienists, considering organizational members and the environment of the dental clinics.

Key Words: Dental hygienist, Dentist, Happiness, Leadership, Organizational culture

색인: 리더십, 조직문화, 치과위생사, 치과의사, 행복

서론

최근 경영 환경이 변화 되면서 병원 의료 환경 또한 빠르게 변화하고 있으며, 이러한 의료 환경의 변화 요구에 경쟁력 있는 병원이 되기 위해서는 내부 조직 구성원에 대한 관리가 매우 중요하다[1].

치과 의료기관 조직 구성원들이 급변하는 병원 환경에서 목표를 효과적으로 달성하고, 주도적으로 이끌어 나가기 위해서는 조직문화와 치과 원장의 리더십이 필수적인 요소이다[2]. 리더십은 조직 문화를 형성하는데 중요한 영향력을 미치며, 의료기관에서 매우 중요하게 다루어져 왔고[3], 조직문화는 의료기관의 성과지향 및 직원 변화에 대해 중요한 요소로 인식되고 있으며[2], 조직에 대한 몰입과 직무 만족이 갈수록 저하되고 있는 병원의 현실에서 구성원들의 경쟁력을 높일 수 있는 리더십이 요구된다[4]. 서번트 리더십은 직원들에게 권한과 책임의식을 갖게 하고, 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원해주며, 직원들이 자발적으로 일에 참여할 수 있게 이끌어 내고, 주인의식과 책임감을 갖게 하며, 조직력 강화에 있어 매우 중요하다[5]. 서번트 리더십이 발휘되는 조직 구성원은 공감대 형성을 통하여 목표를 달성하고 창의성과 공동체 의식을 갖게 한다. 또한 구성원의 성장을 촉진하여 공동체의 발전을 가져오게 되고 서번트 리더십을 발휘하는 리더는 직원들에게 직원의 가치를 수용하고 일체감을 형성하여 직원과 개인의 목표를 일치시킴으로써 직장의 일을 자신의 일처럼 생각하는 긍정적인 성향을 높이게 되어[6] 서번트 리더십이야말로 병원 조직 내에서 추구해야 할 리더십이다.

사람들의 일상에는 감정이 중요한 역할을 하며, 그 중 행복지수는 행복을 가장 잘 나타내는 지표로 김[7]의 간호사가 지각한 간호조직문화와 행복지수에서 간호조직문화 유형과 행복지수는 4영역 모두 다 유의한 양의 상관관계가 있다고 하였으며, 주관적인 행복지수는 간호조직문화 유형의 영향을 받는 것을 의미한다고 하였다. 하지만 OECD의 행복지수에 대한 조사결과에 따르면 우리나라는 근로시간과 고용 환경 등에서 최하위권을 기록하였다[8]. 최근 개인의 행복추구는 최대의 관심사로 자리매김 하였으나[9] 아직 우리나라는 다른 나라에 비해 행복지수는 낮은 편이고 근로시간과 업무 환경 등에서의 행복지수도 낮게 나타나 임상에서 근무하는 사람들도 예외가 아닐 것이다[7]. 환자와의 직접적인 접촉을 통하여 직무를 수행하는 종사자들은 감정적 작업의 비중이 매우 높고 직무성과에 영향을 미치는 것으로 알려졌다[10]. 장과 조[11]는 치과위생사의 행복지수와 관련된 요인에서는 직무만족도와 직무몰입도가 정(+)의 상관관계를 나타내었으며, 치과 의료기관 종사자인 치과위생사는 급여 및 직위와 같은 객관적인 요인 보다는 직무에 대한 만족과 여가생활에 대한 만족과 같은 심리적 요인이 행복지수에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 따르면 조직의 리더십과 문화유형, 행복지수는 치과 의료기관의 발전과 직무의 효율성을 높이기 위해서 중요한 부분이라 할 수 있다.

조직 문화유형에 대한 연구는 장 등[2]과 김[7]의 연구가 보고되었으나 조직유효성과 이직의도에 미치는 연구만 이루어져 왔으며, 행복지수는 현재 많이 연구되고 있는 삶의 질 측정도구이지만 치과 위생사의 심리나 태도에 관한 연구 현황을 보면 행복지수에 관한 연구와 치과의사 리더십에 대한 연구는 미비하다. 이에 본 연구는 치과의사의 서번트 리더십이 조직문화 유형과 치과위생사의 행복지수에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 파악하여 치과 의료기관의 리더십 방향을 제시하고 조직 효과성 향상에 기여하며, 근무 질을 향상 시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

연구방법

1. 연구대상

2017년 4월 24일부터 5월 11일 까지 서울 2곳, 경기 10곳, 충청 8곳, 경상도 5곳에 위치한 치과병(의)원 및 종합병원에 근무하고 있는 치과위생사를 편의표본 추출하여 동의를 얻은 후 설문조사를 실시하였다. 연구대상자 수는 G*power 3.0 프로그램을 이용하여 산출하였다. 표본 수는 유의수준 0.05, 효과크기 0.15, 검정력 0.95을 적용하여 분석결과 160명을 근거로 하였다. 중도탈락을 고려하여 총 250부를 배부하였으며, 회수된 230 (92.0%)부 중 무응답과 불성실한 응답을 보인 9부를 제외한 221부(88.4%)를 최종 분석에 사용하였다. 본 연구는 OO대학교 생명윤리심의위원회의 심의(000IRB-201709-02)를 거쳐 승인을 받은 후 진행되었다.

Table 1. General characteristics of subjects

Variables	N	%
Gender		
Female	221	100.0
Age		
20 s	122	55.2
30 s	83	37.6
over 40 s	16	7.2
Education level		
College	140	63.3
University	55	24.9
Over graduate school	26	11.8
Workplace		
Dental clinic	183	82.8
Over dental hospital	38	17.2
Working career		
1~2	65	29.4
3~5	47	21.3
6~10	72	32.6
> 10	37	16.7
Position		
Staff	145	65.6
Team leader	42	19.0
General manager	34	15.4
Business hours (per week)		
Under 40	102	46.2
40 to 45	102	46.2
Excess of 45	17	7.7

연구 대상자의 일반적 특성은 여성이 100%로 남성응답자가 없었고, 20대가 55.2%로 가장 많았으며 학력은 전문대 졸업이 63.3%로 대다수를 차지하는 것으로 나타났다. 근무지는 치과의원이 82.8%로 가장 많았다. 또한, 근무경력은 6~10년차, 1~2년차, 3~5년차, 10년차 이상 순으로 나타났고, 직위는 스텝이 65.6%로 가장 많았으며, 근무시간은 40시간 미만과 40시간~45시간 미만이 각 46.2%으로 동일한 분포를 보였다<Table 1>.

2. 연구도구

1) 치과의사의 서번트 리더십(Servant leadership)

본 연구는 Laub[6]의 도구와 Spears[12]가 고안한 서번트 리더십의 특성을 반영하여 개발한 한국형 서번트 리더십 도구[13,14]를 수정하여 사용한 변[15]의 도구를 사용하였다.

변[15]은 부하직원이 직접 상사의 리더십에 대해 응답하는 방식으로 설문을 진행하였고 본 연구에서도 치과위생사가 치과의사의 리더십에 대하여 응답하도록 하였다. 변[15]은 성장지원(Commitment to growth), 비전제시(Foresight), 청지기정신(Stewardship), 공동체형성(Community building) 등 4개를 하위요인으로 하여 서번트 리더십을 측정하였는데, 성장지원은 조직구성원이 능동적으로 업무에 몰입할 수 있도록 지원하고, 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있도록 기회를 제공하는 리더의 자세를 의미한다[16]. 비전제시는 리더가 명확한 비전을 제시하고 그 비전을 조직의 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위이다[17]. 청지기정신은 리더가 자신의 언행이 다른 사람들에게 미칠 영향을 고려해서 신중하고 책임감 있는 의사결정을 하는 것이다[18]. 공동체형성은 조직구성원이 자신을 전체에서 유기적인 한 부분으로 인식하여 개인적인 성과보다 팀 전체의 성과를 중요하게 생각하는 것을 의미한다[19].

설문도구는 총 20문항이고 하위척도의 문항 수는 각 5문항씩 구성되어 있으며, 각 하위척도의 응답범주는 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지의 5점 Likert 척도로 구성하였으며, 점수의 합이 높을수록 조직문화의 수준이 높음을 의미한다. 변[15]의 연구에서 Cronbach's α 계수는 성장지원 0.765, 비전제시 0.774, 청지기정신 0.813, 공동체형성 0.854이었고, 본 연구에서의 Cronbach's α 계수는 성장지원 0.849, 비전제시 0.896, 청지기정신 0.841, 공동체형성 0.886이었다.

2) 조직문화(Organizational culture)

치과위생사의 조직문화를 측정하기 위해서 장[20]의 연구도구를 수정한 오와 이[21]의 설문지를 이용하였다. 이 도구는 구성원이 공유하는 가치, 신념 및 규범체계로 조직문화를 정의하였으며, 하위척도로 조직구성원이 서로 신뢰하는 관계지향문화, 조직구성원이 혁신적이고 역동적인 혁신지향문화, 구조화된 조직의 통제와 내부지향성을 지닌 위계지향문화, 실적을 최우선으로 하는 결과지향적인 시장지향문화가 있다. 설문도구는 총 20문항이고 하위척도의 문항 수는 각 5문항씩 구성되어 있으며, 각 하위척도의 응답범주는 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’까지의 5점 Likert 척도로 구성하였다. 각 하위척도별 문항 점수의 합이 높을수록 조직문화의 수준이 높음을 의미한다. 오와 이[21]의 연구에서 Cronbach's α 계수는 관계지향문화 0.848, 혁신지향문화 0.894, 위계지향문화

0.855, 시장지향문화 0.827이었고, 본 연구에서의 Cronbach's α 계수는 관계지향문화 0.877, 혁신지향문화 0.828, 위계지향문화 0.783, 시장지향문화 0.766이었다.

3) 치과위생사의 행복지수(Happiness index)

행복지수를 측정하기 위해 서와 구[22]는 한국 심리학회에서 개발한 '2010 한국인 행복지수'라는 척도를 사용하였다. '2010 한국인 행복지수'는 행복 경험의 핵심을 이루는 6개의 행복에 관한 용어와 3개의 부정적인 감정에 대한 용어를 사용하여 3가지 영역(삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서)을 9문항으로 축약한 것이다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'에 이르기까지 5점 Likert척도로 구성하였고, 삶의 만족과 긍정적 정서는 점수가 높을수록 행복감이 높은 것이고 부정적 정서는 역산처리 하여 점수가 높을수록 부정적 감정을 느끼지 않은 것을 의미한다. 또한 3가지 요인의 합은 행복지수로 나타냈다. 측정도구의 신뢰도는 서와 구[22] 연구에서 Cronbach's α 계수는 삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서가 0.646에서 0.829 사이의 값을 나타냈고 행복지수는 0.861이었으며, 본 연구에서는 Cronbach's α 계수는 삶의 만족 0.807, 긍정적 정서 0.858, 부정적 정서 0.884로 나타났다.

3. 분석방법

수집한 자료는 SPSS Version 20.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA)을 이용하여 다음과 같이 분석하였다. 치과의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과위생사의 행복지수에 대하여 기술통계분석을 하였고 일반적 특성에 따른 치과위생사의 행복지수에 대한 차이를 알아보기 위해 독립표본 t검정과 분산분석을 하였고, 사후검정은 Scheffe로 하였다. 서번트 리더십 점수의 평균을 기준으로 상·하위 집단에 따른 조직문화와 행복지수를 알아보기 위해 독립표본 t검정을 하였다. 서번트 리더십, 조직문화 유형, 행복지수 사이의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관분석을 하였고, 최종적으로 치과위생사의 행복지수에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 다중회귀분석을 하였다. 통계학적 유의검정 수준은 0.05를 기준으로 하였다.

연구결과

1. 치과의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과위생사의 행복지수의 전반적인 경향

치과의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과위생사의 행복지수의 전반적인 경향에 대한 결과는 <Table 2>와 같다. <Fig. 1>에서 치과의사의 서번트 리더십 요인별 평균 점수는 성장지원 13.89, 비전제시 13.28, 청지기정신 15.82, 공동체형성 15.74이었고 서번트 리더십 총 합은 58.72이었으며, 청지기정신의 점수가 가장 높았고 그 다음으로 공동체형, 성장지원, 비전제시 순으로 나타났다. <Fig. 2>에서 조직문화 유형별 평균 점수는 관계지향문화 15.97, 시장지향문화 13.99, 위계지향문화 15.99, 혁신지향문화 13.52으로 위계지향문화가 가장 높았으며 관계지향문화, 시장지향문화, 혁신지향문화 순으로 나타났다. 치과위생사의 행복지수 요인별 평균 점수는 삶의 만족 9.70, 긍정적 정

Table 2. General tendency of servant leadership, organizational culture and happiness index

Variables	Mean	SD	Based on 5-point likert scale
Servant leadership			
Commitment to growth	13.89	4.38	2.78
Foresight	13.28	4.40	2.66
Stewardship	15.82	4.29	3.16
Community building	15.74	4.67	3.15
Total of servant leadership	58.72	15.94	2.94
Organizational culture			
Clan culture	15.97	4.25	3.19
Market culture	13.99	3.74	2.80
Hierarchy culture	15.99	3.65	3.20
Adhocracy culture	13.52	4.13	2.70
Happiness index			
Satisfaction of life	9.70	2.64	1.94
Positive emotions	9.13	2.95	1.83
Negative emotions	12.88	5.28	2.58
Total of happiness index	31.71	9.06	3.52

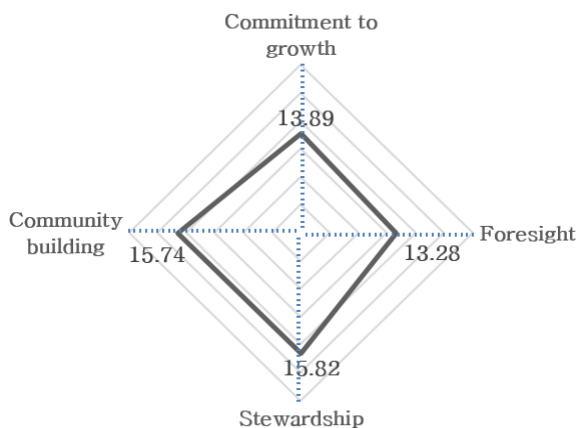


Fig. 1. Servant leadership

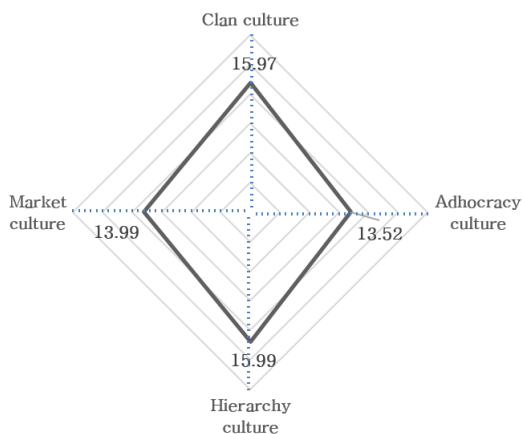


Fig. 2. Organizational culture

서 9.13, 부정적 정서 12.88 이었고 행복지수의 총 합은 31.71으로 나타났다. 5점 리커트 척도를 기준으로 평균 분포를 보았을 때, 서번트 리더십과 조직문화유형은 모두 2.5점 이상이었고, 행복지수 중 삶의 만족도와 긍정적 정서가 2.5점 이하이었다.

2. 대상자의 일반적 특성에 따른 행복지수

대상자의 일반적 특성에 따른 행복지수의 평균차이 검증결과는 <Table 3>과 같다. 삶의 만족도는 교육수준, 근무경력과 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 긍정적 정서는 교육수준, 근무시간과 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 부정적 정서는 교육수준, 근무지, 근무시간에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 행복지수는 교육수준, 근무시간과 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

Table 3. Happiness index according to characteristics of subjects

Characteristics	N	Happiness index							
		Satisfaction of life		Positive emotions		Negative emotions		Total	
		Mean±SD	t or F (p*)	Mean±SD	t or F (p*)	Mean±SD	t or F (p*)	Mean±SD	t or F (p*)
Age									
20 s	122	9.47±2.83	2.486	9.07±2.98	2.270	12.11±5.20	2.970	30.64±9.29	2.495
30 s	83	9.78±2.32	(0.086)	8.94±2.75	(0.106)	13.87±5.36	(0.053)	32.59±8.65	(0.085)
≥ 40 s	16	11.00±2.42		10.63±3.59		13.63±4.83		35.25±8.58	
Education level									
College	140	9.21±2.59 ^a	7.627	8.67±2.93 ^a	4.775	12.15±5.09 ^a	4.168	30.04±9.13 ^a	7.315
University	55	10.27±2.32 ^b	(0.001)	9.91±2.53 ^b	(0.009)	13.76±5.55 ^b	(0.017)	33.95±7.59 ^b	(0.001)
≥ Graduate school	26	11.08±2.88 ^c		9.96±3.49 ^b		14.92±5.09 ^b		35.96±9.48 ^b	
Workplace									
Dental clinic	183	9.10±2.97	-2.776	12.61±5.32	-0.302	9.48±2.64	-1.648	31.19±9.12	-1.862
≥ Dental hospital	38	9.26±2.92	(0.006)	14.16±4.97	(0.763)	10.76±2.39	(0.101)	34.18±8.49	(0.064)
Working career									
1~2	65	9.46±2.62 ^a	2.680	9.03±2.66	0.728	12.80±5.25	1.716	31.29±8.96	2.048
3~5	47	9.66±2.61 ^a	(0.048)	9.53±3.19	(0.536)	12.81±5.13	(0.165)	32.00±9.00	(0.108)
6~10	72	9.38±2.79 ^a		8.81±2.90		12.14±5.24		30.32±9.14	
> 10	37	10.78±2.21 ^b		9.43±3.30		14.54±5.45		34.76±8.80	
Position									
Staff	145	9.73±2.47	1.078	9.17±2.89	0.033	12.61±4.93	1.775	31.50±8.33	0.942
Team leader	42	9.24±3.03	(0.342)	9.10±3.38	(0.968)	12.55±5.54	(0.172)	30.88±10.57	(0.391)
General manager	34	10.12±2.84		9.03±2.79		14.44±6.23		33.59±10.07	
Business hours									
< 40	102	9.96±2.29	1.664	9.67±2.59 ^a	3.613	13.58±4.70 ^a	4.131	33.21±7.74 ^a	4.562
40~45	102	9.59±2.83	(0.192)	8.77±3.18 ^b	(0.029)	12.71±5.70 ^b	(0.017)	31.07±9.77 ^b	(0.011)
> 45	17	8.76±3.29		8.06±3.21 ^b		9.71±5.03 ^b		26.53±10.17 ^b	

*by independent t-test and one-way ANOVA

^{abc}The same superscript letter denotes the same subgroup by post-hoc Scheffe test

삶의 만족도는 교육수준이 높을수록 높게 나타났고 전문대 졸업과 대학교 졸업, 전문대 졸업과 대학원 졸업, 대학교 졸업과 대학원 졸업 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 근무경력에서는 10년 이상의 근무경력을 가진 치과위생사의 만족도가 가장 높았으며, 10년 이상과 그 이하 근무경력 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 긍정적 정서는 교육수준이 높을수록 높게 나타났으며 전문대 졸업과 대학교 졸업, 전문대 졸업과 대학원 졸업 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 근무시간은 40시간 미만일 경우 긍정적 정서가 높게 나타났고 40시간 미만과 40시간~45시간, 40시간과 45시간 초과사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 부정적 정서는 교육수준이 높을수록 부정적 감정을 덜 느끼는 것으로 나타났고 전문대 졸업과 대학교 졸업, 전문대 졸업과 대학원 졸업사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 근무지가 치과병원이상의 규모일 경우 부정적 감정을 덜 느끼는 것으로 나타났다. 또한, 근무시간은 40시간 미만일 경우 부정적 감정을 덜 느끼는 것으로 나타났고 40시간 미만과 40시간~45시간, 40시간과 45시간 초과사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 행복 지수는 교육수준이 높을수록 높게 나타났으며 전문대 졸업과 대학교 졸업, 전문대 졸업과 대학원 졸업 사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 근무시간은 40시간 미만일 경우 행복지수가 높게 나타났고 40시간 미만과 40시간~45시간, 40시간과 45시간 초과사이에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다($p<0.05$).

3. 치과의사의 서번트 리더십에 따른 조직문화와 치과위생사의 행복지수

치과의사의 서번트 리더십의 상·하위 집단에 따른 조직문화와 행복지수의 평균차이 검증결과는 <Table 4>와 같다. 서번트 리더십의 상위집단이 관계지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서, 행복지수 등 모든 항목에서 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 상위집단의 점수는 조직문화 유형 중 관계지향문화에서 가장 높게 나타났고 시장지향문화에서 가장 낮게 나타났으며, 행복지수 요인 중에서는 긍정적 정서가 가장 높게 나타났고 부정적 정서가 가장 낮게 나타났다($p<0.05$).

Table 4. Organizational culture and happiness index according to servant leadership of dentists

Unit: Mean±SD

Variables	N	Organizational culture				Happiness index			
		Clan culture	Market culture	Hierarchy culture	Adhocracy culture	Satisfaction of life	Positive emotions	Negative emotions	Total
Servant leadership									
Lower group	105	13.56±4.26	13.01±4.21	14.23±3.67	11.24±3.77	8.47±2.52	11.28±5.13	7.93±2.89	27.68±8.28
Upper group	116	18.16±2.83	14.87±3.02	17.58±2.83	15.58±3.29	10.81±2.23	14.33±5.01	10.22±2.59	35.35±8.19
t (p*)		-9.332 (<0.001)	-3.741 (<0.001)	-3.801 (<0.001)	-3,741 (<0.001)	-7.336 (<0.001)	-6.195 (<0.001)	-4.470 (<0.001)	-6.925 (<0.001)

*by independent t-test

4. 치과의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과위생사의 행복지수사이의 관계성

치과의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과위생사의 행복지수사이의 관련성에 대한 결과는 <Table 5>와 같다. 서번트 리더십, 조직문화, 행복지수는 서로 상관관계가 있었고, 서번트 리더십 요인 중 청지기 정신과 시장지향문화는 관련성이 없었다. 서번트 리더십요인 중 성장지원, 비전제시, 공동체형성과 서번트 리더십 합계는 4가지 조직문화유형과 정의 상관관계를 보였고 성장지원과 공동체형성은 조직문화유형 중 관계지향문화와 비교적 높은 정의 상관관계를 보였으며, 비전제시는 혁신지향문화와 비교적 높은 정의 상관관계를 보였다. 서번트 리더십요인 중 청지기정신은 시장지향문화를 제외한 3가지 조직문화유형과 정의 상관관계를 보였고 조직문화유형 중 관계지향문화와 비교적 높은 정의 상관관계를 보였다. 서번트 리더십 4가지 요인과 서번트 리더십 합계는 행복지수와 정의 상관관계를 보였고 행복지수요인 중 삶의 만족도와 비교적 높은 정의 상관관계를 나타냈으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 시장지향문화를 제외한 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화는 행복지수와 정의 상관관계를 보였고 행복지수 중 삶의 만족도와 비교적 높은 정의 상관관계를 나타냈으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 시장지향문화는 행복지수요인 중 삶의 만족도에서만 약한 정의 상관관계를 보였고 통계적으로 유의한 차이가 있었다($p < 0.05$).

Table 5. Correlation between major factors

Variables	Commitment to growth	Foresight	Stewardship	Community building	Servant leadership	Clan culture	Market culture	Adhocracy culture	Hierarchy culture	Satisfaction of life	Positive emotions	Negative emotions
Foresight	0.764**	1										
Stewardship	0.709**	0.671**	1									
Community building	0.769**	0.784**	0.735**	1								
Servant leadership	0.903**	0.898**	0.866**	0.920**	1							
Clan culture	0.650**	0.597**	0.602**	0.707**	0.714**	1						
Market culture	0.340**	0.434**	0.080	0.314**	0.327**	0.265**	1					
Adhocracy culture	0.622**	0.621**	0.451**	0.588**	0.637**	0.680**	0.531**	1				
Hierarchy culture	0.552**	0.586**	0.514**	0.600**	0.628**	0.587**	0.484**	0.530**	1			
Satisfaction of life	0.539**	0.517**	0.541**	0.591**	0.611**	0.570**	0.162*	0.428**	0.466**	1		
Positive emotions	0.475**	0.420**	0.459**	0.509**	0.520**	0.392**	0.080	0.310**	0.318**	0.638**	1	
Negative emotions	0.292**	0.324**	0.374**	0.348**	0.373**	0.247**	0.039	0.243**	0.233**	0.449**	0.514**	1
Total of happiness index	0.482**	0.477**	0.526**	0.541**	0.565**	0.438**	0.096	0.368**	0.375**	0.761**	0.812**	0.881**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ by Pearson's correlation analysis

Table 6. Influential factors on happiness index

Variables	Satisfaction of life						Positive emotions						Negative emotions						Total					
	B	SE	β	t	p*	VIF	B	SE	β	t	p*	VIF	B	SE	β	t	p*	VIF	B	SE	β	t	p*	VIF
Servant leadership																								
Commitment to growth	0.046	0.058	0.077	0.797	0.426	3.399	0.127	0.072	0.189	1.773	0.078	3.399	-0.087	0.139	-0.072	-0.624	0.533	3.399	0.087	0.212	0.042	0.409	0.683	3.399
Foresight	0.034	0.059	0.057	0.572	0.568	3.604	-0.006	0.074	-0.009	-0.078	0.938	3.604	0.126	0.143	0.105	0.885	0.377	3.604	0.155	0.218	0.075	0.710	0.478	3.604
Stewardship	0.068	0.055	0.111	1.233	0.219	2.969	0.060	0.069	0.087	0.873	0.383	2.969	0.277	0.133	0.226	2.087	0.038	2.969	0.405	0.203	0.192	2.001	0.047	2.969
Community building	0.110	0.060	0.195	1.844	0.067	4.079	0.197	0.074	0.311	2.662	0.008	4.079	0.18	0.143	0.159	1.256	0.210	4.079	0.486	0.218	0.251	2.228	0.027	4.079
Organizational culture																								
Clan culture	0.145	0.055	0.234	2.640	0.009	2.877	0.002	0.068	0.003	0.028	0.977	2.877	-0.134	0.132	-0.108	-1.016	0.311	2.877	0.013	0.202	0.006	0.065	0.948	2.877
Market culture	-0.055	0.051	-0.077	-1.062	0.289	1.945	-0.086	0.064	-0.108	-1.345	0.180	1.945	-0.166	0.123	-0.117	-1.343	0.181	1.945	-0.306	0.188	-0.126	-1.626	0.105	1.945
Hierarchy culture	0.083	0.055	0.115	1.522	0.129	2.107	0.025	0.068	0.030	0.361	0.719	2.107	0.068	0.131	0.047	0.519	0.604	2.107	0.176	0.201	0.071	0.878	0.381	2.107
Adhocracy culture	0.001	0.055	0.001	0.016	0.987	2.675	0.011	0.068	0.016	0.165	0.869	2.675	0.176	0.131	0.138	1.347	0.179	2.675	0.188	0.200	0.086	0.943	0.347	2.675
F (p*)	19.281 (<0.001)						10.884 (<0.001)						5.284 (<0.001)						13.748 (<0.001)					
R ²	0.421						0.291						0.166						0.342					
R ² adj	0.399						0.264						0.135						0.317					
DW	1.933						2.151						2.086						2.174					

β: standardized beta

*by multiple regression analysis

5. 치과위생사의 행복지수에 영향을 미치는 요인

치과위생사의 행복지수에 영향을 미치는 요인에 대한 결과는 <Table 6>과 같다. 삶의 만족도에 영향을 미치는 요인은 관계지향문화이었으며, 최종모형의 설명력은 42.1% ($p<0.001$)이었다. 삶의 만족도는 조직문화가 관계지향적인 문화일수록 높아지는 것으로 나타났다. 긍정적 정서에 영향을 미치는 요인은 서번트 리더십 요인 중 공동체 형성이었으며, 최종모형의 설명력은 29.1% ($p<0.001$)이었다. 치과의사의 공동체 형성에 대한 점수가 높을수록 치과위생사의 긍정적 정서가 높아지는 것으로 나타났다. 부정적 정서에 영향을 미치는 요인은 서번트 리더십 요인 중 청지기 정신이었으며, 최종모형의 설명력은 16.6% ($p<0.001$)이었다. 치과의사의 청지기정신 점수가 높아질수록 치과위생사는 부정적 정서를 덜 느끼고 행복감이 높아지는 것으로 나타났다. 행복지수에 영향을 미치는 요인은 서번트 리더십 요인 중 청지기 정신과 공동체 형성이었으며, 최종모형의 설명력은 34.2% ($p<0.001$)이었다. 치과의사의 청지기정신과 공동체형성 점수가 높아질수록 치과위생사의 행복지수가 높아지는 것으로 나타났다($p<0.05$).

총괄 및 고안

치과의사의 리더십이 치과위생사의 조직문화와 행복지수에 영향을 미치는 요인을 파악하여 치과위생사가 직무만족 및 행복한 삶을 얻을 수 있는 방향을 제안하고자 한다.

치과의사의 리더십, 조직문화, 행복지수는 조직문화는 위계지향 문화, 관계지향 문화, 시장지향 문화, 혁신지향 문화 순으로 나타났다. 장 등[2]의 연구에서 치과 의료기관 종사자의 조직문화에 대해 조사한 결과 관계지향 문화, 업무지향 문화, 위계지향 문화, 혁신지향 문화 순으로 나타났으며, 이

는 본 연구와 다른 결과를 보였다. 그러나 한[23]의 연구에서는 간호 조직 문화유형은 위계지향 문화가 3.49점으로 가장 높게 인지한다는 결과와 일부 일치하였다. 이는 조직문화는 각 지역 및 조직 구성원의 인원수에 따라 다르게 나타나는 것으로 생각된다.

행복지수는 삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서 순으로 나타났으며, 행복지수의 총합은 31.71이었으나 민[24]의 연구에서는 행복지수 평균이 4.44점으로 나타난 결과 연구 대상자의 연령 분포와 행복지수 측정도구의 문항 차이로 인해 다른 결과를 보인 것으로 생각된다.

대상자 특성에 따른 행복지수는 삶의 만족도는 교육수준과 근무경력과 유의한 관계를 보였으며, 교육수준이 높을수록 경력이 10년 이상 일수록 삶의 만족도는 높았다. 이러한 결과는 윤[25]의 연구에서 연령이 높은 경우 행복지수가 높게 나타난 본 연구결과와 일치하였다. 또한 류[26]는 치과위생사의 행복과 직무만족도 관련성에서 삶의 만족의 경우 36세 이상의 집단에서 높게 나타났고 경력의 부정적 정서는 11년 이상의 집단 보다 10년 이하 집단이 더 높았다고 하였다. 이는 연령과 연차가 동시에 높아지면서 직장 내에서 원장과 직원, 환자와의 의사소통과 인간관계가 원만하며, 문제 해결 능력이 고 연차에서 높아 이러한 결과가 나타났다고 생각된다.

Diener[27]의 연구에서는 교육과 같은 외적인 요인이 행복지수에 미치는 영향이 매우 적다고 하였다. 하지만 본 연구에서는 긍정적 정서와 행복지수 합계는 교육수준이 높고 근무시간이 40시간 미만일 때 높게 나타났다. 정과 조[11]의 연구에서는 주관적 안녕감은 최종학력이 높아짐에 따라 유의하였고, 긍정경험지수 관련 요인은 직원복지에 관련된 직무 만족도가 높을수록 행복지수의 긍정 경험 지수가 증가하는 결과와 일치하였다. 민[24]은 치과위생사의 근무 특성 중 업무나 일일 평균 근무시간, 근무 도중 휴식시간에 따라 행복지수에 차이가 있다는 결과와도 일부 일치하는 유사한 결과를 보였다. 이는 Diener[27]의 연구는 전혀 다른 연구 대상자 및 조직문화이며, 치과위생사는 근무시간 및 행태는 행복지수에 중요한 인자로 영향을 미치는 것으로 생각할 수 있다.

부정적 정서는 교육수준과 근무시간이 낮을수록 덜 느꼈으며, 근무지가 치과 병원 이상의 규모일 경우 부정적 감정을 덜 느끼는 것으로 나타났다. 정과 조[11]는 부정 경험 지수의 관련 요인에서 여가 만족도, 근무강도가 부정 경험 지수에 영향을 준다고 한 결과 치과위생사는 성별, 급여, 직위와 같은 객관적인 요인보다는 직무환경에 대한 만족이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 생각된다. 또한 근무지에 대하여 본 연구에서는 여러 하위 변수를 확인하지 못하였으며, 현재 우리나라 치과 의원급과 병원 급에서의 근무시간, 근무강도 등 복지에 대한 부분은 매우 상이하여 치과위생사를 대상으로 지속적인 후속 연구가 필요할 것으로 판단된다.

치과의사 리더십에 따른 조직문화와 행복지수에서 리더십 상위 집단 점수는 관계지향 문화가 가장 높게 나타났고 행복지수는 긍정적 정서가 가장 높게 나타났다. Leffler[28]는 서번트 리더십은 리더와 조직 구성원의 관계가 수평적 동료에 가까우며, 구성원들의 창의성을 자유롭게 발휘하고 주인 의식과 책임감을 가지고 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있다고 하였다. 이 결과 치과의사의 서번트 리더십 유형은 치과 의료기관 구성원들에게 직무만족도를 높일 수 있으며, 이로 인해 긍정적인 행복지수 또한 증가시킬 수 있다고 생각될 수 있다. 서번트 리더십의 성장지원과 공동체 형성, 청지기 정신은 관계지향 문화와 높은 정의 상관관계를 보였으며, 비전 제시는 혁신지향 문화와 높은 정

의 상관관계를 보였다. 또한 서번트 리더십의 4가지 요인과 시장지향문화를 제외한 조직문화는 행복지수 요인과 정의 상관관계를 보였고, 모두 삶의 만족도에 대한 관련성이 가장 높게 나타났다. 김 [7]의 연구에서는 간호 조직문화 유형 모두 다 행복지수와 양의 상관관계가 있다는 본 연구 결과와 다른 결과를 보였으며, 이는 치과 의료기관은 대부분 소규모의 집단으로 업무를 수행하고 있어 대규모 집단인 간호사와 다른 결과가 나타났다고 생각된다. 장 등[2]은 조직문화에서 관계지향 문화와 혁신지향 문화는 조직몰입과 직무만족에서 양의 상관관계가 있다고 하였으며, Leffler[28]는 서번트 리더십을 발휘하는 리더는 직원들에게 업무 효율성을 증진 시키려는 자발적인 행동을 불러일으킬 수 있고 직장의 일을 자신의 일이라고 생각하는 긍정적 성향을 높게 된다고 하였다. 이는 치과위생사의 리더십과 행동은 직원들 간의 조직문화 및 인간관계 형성에 중요한 역할을 하며, 치과위생사의 행복지수 요인들과 관련이 높아 매우 중요함을 알 수 있다.

치과위생사 행복지수에 영향을 미치는 요인으로 삶의 만족도는 관계지향 문화일수록 높게 나타났다. 장[2]의 연구결과 치과 의료기관 종사자의 조직문화는 관계지향적 문화가 가장 높게 나타났다고 하였으며, 업무 수행에 대해 직원들 간의 관계는 매우 중요시되고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 업무 수행에 있어 조직 구성원들 간의 대인관계는 매우 중요하며, 이로 인해 조직 구성원들의 삶의 만족도 또한 높아질 수 있다고 생각된다.

긍정적 정서와 행복지수의 합계에서는 서번트 리더십의 공동체 형성이 높을수록 긍정적 정서와 행복지수가 높게 나타났다. 신과 창[29]은 서번트 리더십의 성장지원은 공동체 형성과 정의 관계를 보이며, 리더가 공동체형성을 위해 노력할수록 직장 구성원은 리더에 대한 신뢰가 증가하는 것을 알 수 있다고 하였다. 이는 조직 구성원을 개인의 성과보다는 팀 구성원 전체의 성과를 더 중요하게 생각하는 마음과 태도로 변화 시킨다면 업무 효율 증가뿐만 아니라 치과위생사의 행복지수 또한 높아질 수 있을 것으로 생각된다.

부정적 정서와 행복지수의 합계에서는 서번트 리더십의 청지기 정신이 높으면 부정적 정서는 낮게 나타나고, 행복지수 합계는 높게 나타났다. 이는 한[30]의 연구결과 리더십 유형은 조직 내 문화형성과 발전에 밀접한 관련성이 있으며, 리더십이 직무만족과 조직몰입에 있어 의미 있는 영향을 준다고 하였다. 이는 원장이 구성원들 간의 합의를 이끌어 내기 위해 의견을 조율하는 역할을 하며, 신중하고 책임감 있는 의사결정을 하는 리더십 유형인 청지기 정신을 발휘 한다면 조직 구성원들 간의 공동체 형성에 기여함으로써 본 연구 결과와 같이 행복지수 또한 높아질 수 있을 것으로 생각된다.

본 연구는 서번트 리더십과 조직문화를 측정함에 있어 특정지역의 대상자의 주관적인 측정으로 인해 연구결과를 전체 치과 기관에 적용시키기에는 한계가 있으며, 대상자 성별에서 한정적으로 조사되어 일반화하기 어렵고 모바일을 통한 설문지 측정으로 일시에 따른 행복지수에 대한 변인이 있을 수 있어 한계점으로 남아 심층면담을 통한 연구가 필요하다고 생각한다.

향후 연구에서는 치과위생사의 행복지수는 조직 구성원에 관련된 요인뿐만 아니라 전반적인 삶에 대해서도 만족할 수 있도록 치과위생사를 대상으로 한 행복지수에 대한 연구가 지속적으로 필요하며, 조직 구성원과 환경을 고려하여 명확한 조직문화와 행복지수에 대해 확인할 수 있는 추가적인 연구가 필요할 것으로 생각된다. 그러나 본 연구는 치과위생사의 행복지수가 치과 원장의 리더십과

조직문화와 관련되어 있고 치과 의사의 서번트 리더십이 조직문화와 치과 위생사의 행복지수에 영향을 준다는 결론을 도출하였으며, 치과 위생사의 행복지수 향상에 기여할 수 있는 자료라는 점에서 의의가 있다.

결론

본 연구는 본 연구는 서울 2곳, 경기 10곳, 충청 8곳, 경상도 5곳에 위치한 치과병(의)원 및 종합병원에 근무하고 있는 치과 위생사 250명을 대상으로 선정하여, 치과 의사의 서번트 리더십이 조직문화와 치과 위생사의 행복지수에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

1. 대상자의 일반적 특성에 따른 행복지수의 평균차이는 삶의 만족도는 교육수준, 근무경력과 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 긍정적 정서는 교육수준, 근무시간과 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 부정적 정서는 교육수준, 근무지, 근무시간에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 행복지수는 교육수준, 근무시간과 통계적으로 유의한 차이가 있었다.
2. 치과 의사의 서번트 리더십의 상·하위 집단에 따른 조직문화와 행복지수의 평균차이 검증결과는 서번트 리더십의 상위집단이 관계지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서, 행복지수 등 모든 항목에서 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다.
3. 치과 의사의 서번트 리더십, 조직문화, 치과 위생사의 행복지수 사이의 관련성에 대한 결과는 서번트 리더십, 조직문화, 행복지수는 서로 상관관계가 있었고, 서번트 리더십 요인 중 청지기 정신과 시장지향문화는 관련성이 없었다.
4. 치과 위생사의 행복지수에 영향을 미치는 요인에 대한 결과는 삶의 만족도에 영향을 미치는 요인은 관계지향문화이었으며, 삶의 만족도는 조직문화가 관계지향적인 문화일수록 높아지는 것으로 나타났고, 긍정적 정서에 영향을 미치는 요인은 서번트 리더십 요인 중 공동체 형성이었다.

이상의 결과를 통하여 치과 의사의 리더십은 조직문화와 치과 위생사의 행복지수에 의미있는 영향을 미치는 것을 밝힐 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 치과 병원의 공동체 형성에 기여할 수 있는 조직문화프로그램이 개발되어야 할 것이며, 후속연구에서는 본 연구의 결과를 기초로 하여 치과 위생사의 행복지수를 향상 시킬 수 있는 방법에 대한 노력이 필요할 것이다.

References

- [1] Yoon CW. The effects of servant leadership on job attitude and job performance in hospitals [Doctoral dissertation]. Busan: Univ. of Dongeui, 2009.
- [2] Jeong JH, Lee YS, Moon AE. The effects of organizational culture and self-leadership on organizational effectiveness in oral health professional. J Korean Soc Dent Hyg 2011;11:395-404.
- [3] Kim YT, Shin DM. The effect of leadership and organizational culture on organizational effectiveness: a dental clinics-based study. Health Policy Manage 2010;20:73-103. <https://doi.org/10.4332/KJHPA.2010.20.3.073>
- [4] Rhee JH, Yang YM, Kim CH. Leadership and job satisfaction, organizational commitment and

- organizational citizenship behavior: focused on the moderating effect of hospital employees' belief in public service. *Health Policy Manage* 2011;16:19-40.
- [5] Boyer GB. Turning points in the development of male servant-leader[Doctoral dissertation]. The Fielding Institute, 1999.
- [6] Laub AJ. Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assesment (SOLA) instrument[Doctoral dissertation]. Florida: Univ. of Florida Atlantic, 1999.
- [7] Kim KN. The effect nursing organizational culture and happiness index on turnover intention among nurses. *Korean J Health Serv Manage* 2014;8:61-72. <https://doi.org/10.12811/kshsm.2014.2.061>
- [8] Organization for economic cooperation and development. 2017 OECD better life index[Internet]. [cited 2017 Jan 15]. Available from: http://www.ksdh.or.kr/2017/page/?pid=02_02.
- [9] Koo JS, Kim UC. Happiness and subjective well-being among Korean students and adults indigenous psychological analysis. *Korean J Psychol Soc Issues* 2006;12:77-100.
- [10] Kim MJ. A comparative study of the consequences of emotional labor between Korea and USA. *Korean Hosp Adm* 2006;15:35-57.
- [11] Joung SY, Cho YS. Factors related to subjective well-being of dental hygienists. *J Dent Hyg Sci* 2015;15(6):736-45. <https://doi.org/10.17135/jdhs.2015.15.6.736>
- [12] Spears LC. Servant-leadership: a passion to serve. In: Spears LC, ed. *In sights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant leadership*. 1st ed. John Wiley & Sons Inc, New York 1995;13:38-42.
- [13] Shin SK. A study on the influence of servant leadership on the job attitude of employees: focusing on the moderating effect of the emotional intelligence and the managerial competency of the Leader[Doctoral dissertation]. Seoul: Univ. of Kyunghee, 2009.
- [14] Yang DW. Effects of charismatic leader behavior on follower's acceptance and performance: testing the moderating effects of self-esteem and situation[Doctoral dissertation]. Gwangju: Univ. of Chonnam National, 2003.
- [15] Byoun MH. The Effect of the servant leadership on the empowerment and customer orientation[Doctoral dissertation]. Suwon: Univ. of Kyonggi, 2014.
- [16] Wheaton CE. Servant leadership and the public school superintendent[Doctoral dissertation]. Spokane: Univ. of Gonzaga, 1999.
- [17] Girard SH. Servant leadership qualities by linois public district superintendents[Doctoral dissertation]. St. Louis: Univ. of Saint Louis, 2000.
- [18] Greenleaf RK. *The servant as leader*. 1st ed. Indiana: The Robert K Greenleaf Center; 1970: 7-18.
- [19] Senge PM. A new foundation for twenty-first century Institutions. In: Robert greenleaf's legacy. 1st ed. Senge PM: New York; John Wiley& Sons Inc. 1995; 217-39.
- [20] Chang EJ. A study on the relation among organizational culture, organizational learning and emotional competency[Master's thesis]. Seoul: Univ. of Ewha Womans, 2012.
- [21] Oh SJ, Lee SY. Effects of dental organizational structure and organizational culture on knowledge sharing in dental hygienist. *J Digital Convergence* 2015;13(11):313-20. <https://doi.org/10.14400/JDC.2015.13.11.313>
- [22] Seo UG, Goo JS. A concise measure of subjective well-being (COMOSWB) scale development and validation. *J Korean Psychol Assoc* 2010;25(1):95-113. <https://doi.org/G704-000424.2011.25.1.001>
- [23] Han JY. Effects of the nursing organizational culture and head nurse's leadership on the job satisfaction. *Health Policy Manage* 2009;14(3):1-22. <http://www.ndsl.kr/ndsl/commons/util/ndslOriginalView.do?dbt=JAKO&cn=JAKO200912368301741&oCn=JAKO200912368301741>
- [24] Min HH. Influencing factors on happiness index in clinical dental hygienists. *J Korean Soc*

- Dent Hyg 2015;15(1):1-9. <https://doi.org/10.13065/jksdh.2015.15.01.1>
- [25] Youn HS. Investigation of factor about influent to treatment to happiness index among dental patients. J Korea Contents Assoc 2014;14(8):257-65. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.08.257>
- [26] Ryu HG. Relationship between happiness and job satisfaction of dental hygienists. J Dent Hyg Sci 2017;17(2):168-74. <https://doi.org/10.17135/jdhs.2017.17.2.168>
- [27] Diener E. Subjective well-bing. The science of happiness and a proposal for a national index. Am Psychol 2000;55(1):34-3. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- [28] Leffler KL. Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant-leadership. J Leadership Studies 1998;5(3):167-75.
- [29] Shin SH, Chang YC. A study on the Influence of servant leadership on employees' trust on the leader-focusing on the leader trust in the historical context of servant leadership. Korean Acad Bus Hist 2011;17(2):168-74. <https://doi.org/G704-001733.2011.26.2.012>
- [30] Han DW. Relationship between job performance and suitable type of leadership and organizational culture. J Crit Soc Policy 2002;3(1):106-32.

