

به نام خدا

بررسی رابطه رهبری خدمتگزار و شهروندی سازمانی در سازمان های رسانه ای

(پایان نامه ای برای مطالعه مدل رهبری احمد حلت در مؤسسه موفقیت)

مقدمه:

گفتمان احمد حلت نه فقط برای من که برای نسلی که بعد از جنگ و با وجود شدیدترین تحریم ها به دنبال برآورده کردن آرزوهایش بود، جلوه گری از یک فردای روشن بود که بابد دستان خودمان میساختیم. دکتر حلت به نسل من یاد داد تا امیدوار، هدفمند و جنگجو در پی رسیدن به خواسته هایش به پیش برود.

من افتخار این را داشتم که چندسال در قامت مدیر روابط عمومی در خدمت ایشان ، سرکار خانم ثقفی و بسیاری از مردم شریف کشورم خدمت کنم و اینجا بود که از نزدیک مشاهده کردم که هرآنچه که ایشان در سمینارها بیان می کرد، در سبک مدیریت و رهبری مجموعه موفقیت هم به اجرا می رساند و اینگونه بود که موفقیت پرآوازه ترین مؤسسه مطبوعاتی بخش خصوصی ایران در بعد از انقلاب شد.

این انگیزه ای شد تا پایان نامه ام را در رشته مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی را بر اساس آنچه که دیدم و آموختم بنویسم و بصورت علمی گزاره های مؤثر در شکل گیری یک محیط کاری فعال و سرزنده رسانه ای را بر اساس مدل رهبری احمد حلت تحلیل کنم و نتیجه نهایی یک چیز بود: "رهبری خدمتگزار!"

بر این اساس سعی کردم رابطه بین آنچه شهروندی سازمانی یا انجام کار فرانشی توسط افراد در سازمان رسانه ای را که منبعت از همین رهبری خدمتگزار بود را پیدا کرده و درباره ریزمتغیرهای آن مطالعه کنم.

نتیجه آن یک پایان نامه 126 صفحه ای شد که سعی کردم گزارشی مروری از آن را در 6000 کلمه خلاصه کنم و مطالعه آن را به همه مدیران توصیه می کنم.

از سرور بزرگوام دکتر علی اصفر کیا استاد راهنما و رییس دانشکده ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی که در این مسیر روشنگری و هدایت کردند کمال تشکر را دارم و همواره قدردان پدر، مادر و همسر بزرگوام هستم که در این راه پشتیبانم بودند .

چکیده :

با توجه به نقش رهبری خدمتگزار در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی و کلیدی بودن این دو عامل در بهبود اثربخشی و کارایی سازمانها، در این پژوهش سعی شده است رابطه سبک رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌ها رسانه‌ای (مورد مطالعه : کارکنان مجلات شهر تهران) مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام پژوهش از نوع پیمایشی و از نظر محیط انجام پژوهش از نوع میدانی می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز پژوهش با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری و نمونه آماری تحقیق با استفاده از روش نمونه برداری تصادفی ساده از کارکنان ستاد و صف مجلات در شهر تهران اعم از مدیران، متخصصان و کارشناسان حوزه‌های مختلف وظیفه‌ای استفاده صورت گرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss ۲۲ استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل ضریب پیرسون حاکی از این است که بین ابعاد رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و فرهنگ سازی بیشترین رابطه را با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

بیان مساله :

در دو دهه گذشته واژه «رفتار شهروندی سازمانی» توجه فراوانی را در حوزه مدیریت به خود جلب کرده است. به ویژه محققان و پژوهشگران رفتار سازمانی بخش وسیعی از فعالیت‌های خود را در این زمینه به کار گرفته‌اند، بطوری که با گذشت بیست و پنج سال از شروع مطالعات رفتار شهروندی سازمانی واژه‌ای نام آشنا در تمام سازمان‌هاست. امروزه موفقیت هر سازمان بستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که محدود به نقش و وظیفه سازمانی خود نبوده و فراتر از نقش و انتظار معمول در ادبیات سازمان و مدیریت عمل می‌کنند (دی پائولا و موران¹، به نقل از ابراهیم پور، 1390).

قبل از سال 1983، مطالعه رفتار سازمانی، شامل پیش‌بینی، تشریح، هدایت، کنترل و تغییر رفتارهای کارکنان بود و افراد بر مبنای رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که بر مبنای شرح شغل و مطابق با وظایف رسمی از آنها انتظار می‌رفت؛ اما پس از آنکه رفتار شهروندی سازمانی وارد تئوری‌های مدیریت شد، رفتارهایی فراتر از آن مدنظر قرار گرفت که امروزه جزیی جدایی‌ناپذیر در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. این رفتارها، با عناوینی نظیر رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای فرانقشی، رفتارهای خودجوش و رفتارهای داوطلبانه تعریف می‌شوند. آنچه که در

¹ Dipaola & Moran

این نوع رفتارها مطرح است داوطلبانه بودن آنهاست و درک تفاوت آن از رفتارهای رسمی و اجباری اهمیت فراوان دارد. در همکاری داوطلبانه، افراد، تمام تلاش ها، بصیرت و انرژی خود را برای شکوفایی توانایی های خود به نفع سازمان ابراز می نمایند، از منافع فردی خود می گذرنند و مسئولیت پذیری را در راستای منافع جمع در اولویت قرار می دهند.

هرچند، هریک از واژه های یادشده خاستگاه متفاوتی دارند اما به طور کلی به مفهوم یکسانی اشاره دارند که در این پژوهش با عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می شود. این نوع رفتار نقش بسیار مهمی در اثربخشی سازمانی ایفا می کند (دی پائولا و موران، به نقل از ابراهیم پور، 1390) علیرغم اینکه نوشته بارنارد به سال 1983 در خصوص تمایل به همکاری، و مطالعات صورت گرفته توسط کتز و کان² در سال های 1964 تا 1966 در مورد رفتارهای فرآینقی، ممکن است مبنای مطالعات پژوهشگران در این خصوص باشد اما واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمن و ارگان³ مطرح گردید و امروزه این واژه از مقبولیت بیشتری در بین پژوهشگران برخوردار است. اکنون مدت هاست که اهمیت و ضرورت این رفتارها برای سازمان ها و مدیران روشن شده است و باید زمینه به گونه ای فراهم شود که کارکنان تمام توانایی ها، ظرفیت و تلاش خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکار گیرند و این میسر نخواهد شد جز آنکه عوامل مؤثر بر رفتارهای فرآینقی، شناسایی و بستر مناسب برای پیاده سازی این رفتارها فراهم شود (زارعی متین و دیگران، 1389).

مطالعات گسترده ای طی دو دهه اخیر برای شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است، بررسی های فراتحلیلی نشان می دهد پنج عامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تأکید محققان بوده شامل ویژگیهای فردی، ویژگیهای شغلی، ویژگیهای سازمانی، رفتار رهبری و عوامل محیطی می باشد. (ابراهیم پور و دیگران، 1390).

از بین عوامل فوق رفتار ویژگی های رهبری به دلیل وجود ابزار سنجش، متغیرهای موجود در مدل، پیامدها و نتایج مثبت و با ارزش، در بین مدیران سازمانی، از اهمیت و شهرت خاصی برخوردار است و بخش قابل توجهی از وقت، بودجه و توجه صاحب نظران را به خود اختصاص می دهد.

تحقیقات اولیه در این حوزه توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته و عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایش ها و حمایت گری رهبر متمرکز است. پژوهش های بعدی در این حوزه که بوسیله پودساکف و همکارانش انجام گرفته،

² Katz & Kahn

³ Bateman & Organ

قلمرو رفتارهای رهبر را به انواع مختلف رهبری تعاملی و تحول گرا بسط داده است (پودساکف و دیگران⁴، 2000). از سویی رهبری خدمتگزار یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در دنیا رو به افزایش و در کشور ما انگشت شمار است. واژه رهبری خدمتگزار در سال 1970 توسط رابرت گرین لیف در مقاله ای تحت عنوان «خدمتگزار در نقش رهبر» ابداع شده است و در تقویت آن چنین بیان می کند: رهبران خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید می کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند. (گرین لیف⁵، 1977)

با توجه به تحقیقات انجام شده در سالهای اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت رهبری خدمتگزار به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان های امروزی و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان ها، تحقیقات اندکی در ایران و به طبع آن در شرکت ها و سازمان مختلف با رویکرد صنعتی و تجاری انجام شده است. به عنوان مثال در حوزه بانکی پژوهشی در مورد بانک ملی ایران انجام شده است که با در نظر گرفتن موارد فوق، بررسی جایگاه بانک ملی در بین رقبای بزرگ تجاری نشان می دهد این بانک در جایگاهی که شایسته نام بزرگترین بانک ایرانی باشد، قرار ندارد. که این مورد به علت یکسانی روش برخورد مدیران در بخش های دولتی در سطوح متناظر در بخش رسانه های دولتی نیز تا حدودی قابل تعمیم است. باید به این نکته هم توجه کرد که پژوهش های مشابه در حوزه سازمان های رسانه ای بسیار کم صورت گرفته است و از این رو این پژوهش می تواند با توجه به نوع نیروی انسانی سازمان های رسانه ای که به گونه ای خلاق به حساب می آیند می تواند نتایج راه گشایی را برای مواجهه رهبران با کارکنان و همچنین برون رفت از بحران های احتمالی در تعامل با ایشان فراهم کند.

اهمیت و ضرورت پژوهش:

گسترش کیفی ارتباطات جمعی، توسعه کمی وسایل ارتباطی و به دنبال آن سرعت انعکاس رویدادها، تلاش مستمر و پیگیر کارکنان مجلات را برای نشر اطلاعات منحصربفرد، اجتناب ناپذیر ساخته است و مدیران مسؤول آنها نیز، نیاز روزمره به نیروی متخصص را بشدت احساس می کنند زیرا سرعت انتشار اخبار و رقابت های حرفه ای فرصت ها را می رباید و در سوی دیگر انتشار مطالب بی کیفیت و بازنشر وقایعی که مکرراً در شبکه های مجازی بارها دست به دست شده است، سرعت نزول و انحلال این دست رسانه ها را در تقابل با رسانه هایی که از جنس تولید و تحلیل سریع دست اول و سریع اخبار و اطلاعات است را بیش از پیش گوشزد می نماید.

⁴ Podsakoff et al

⁵ Greenleaf

کار در حوزه مطبوعات و مشخصاً مجلات بخاطر فراوانی کانال های ارتباطی و رقابت های محسوس و نامحسوس که بین رسانه های خبری وجود دارد کار ساده ای نیست. امروز اعتبار و اعتماد مردم به هر یک از رسانه ها در انتشار خبرهای کشور و جهان به خاطر دسترسی مردم به رادیو ها ، روزنامه ها و مجله های داخلی و خارجی و تلویزیون، بیش از گذشته مورد توجه است . به همین خاطر است که اکنون بیش از گذشته، نیاز به روزنامه نگار متخصص، مسئول و متعهد بیشتر از هر زمان دیگری حس می شود . در سوی دیگر توجه به این نکته مهم است که عملکرد سازمانی برجسته، فقط از طریق تلاش های کارکنان عادی حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند. رفتار شهروندی سازمانی برای بقای سازمان حیاتی است . بر طبق دیدگاه نظریه پردازانی همچون ارگان ، رفتار شهروندی سازمانی ، می تواند کارایی را حداکثر ساخته و عملکرد موثر سازمان را ارتقا بخشد. (پودساکوف و همکاران ، 2000 میلادی) چهار عامل را در بروز رفتار شهروندی سازمانی بیان کرده اند : ویژگی های شخصی کارکنان ،ویژگی های سازمانی ،ویژگی های شغلی و رفتارهای رهبری. از میان آنها می توان نقش رفتار های رهبر را برجسته کرد و رابطه آن را به آزمون گذاشت. امروزه سازمانها به خصوص سازمانهای رسانهای برای بقای خود، می کوشند تا از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی، به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند . همین نیاز ما را به سمتی سوق میدهد که از خود پیرسیم چگونه میتوان چنین کارمندان شاخصی را که دارای روحیه شرکت در رفتار های خود جوش و داوطلبانه برای ارتقاء سطح کیفی و وجه سازمان، هستند را پرورش داد، تا سازمانها را در قرار دادن در مسیری درست و رو به رشد و همراه با موفقیت یاری رسانند. از عواملی که می تواند باعث بروز رفتارهای فراتر از نقش در میان کارکنان باشد ، سبک رهبری و تعامل رهبر با زیر دستانش است که می تواند باعث برانگیختن رفتاری در جهت منافع سازمان و یا عکس آن می شود.

جوهره کلیدی در تعریف ارگان از رفتار شهروندی سازمانی این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد. مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام شده (بورمن و موتوویدلو⁶، پودساکف و مکنزی⁷، 1994 میلادی، ارگان و کانوسکی⁸، 1998 میلادی) ضمن تأیید مطلب فوق، دلایل مختلفی را که رفتار شهروندی سازمانی، ممکن است به موفقیت سازمان کمک کند در قالب موارد زیر به طور خلاصه بیان کرده اند. (مقیمي، 1385):

⁶ Borman & Motowidlo

⁷ Podsakoff & Mackenzie

⁸ Organ & Kanoski

- افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان
- کاهش نیاز به تخصیص منابع کمیاب
- تقویت توانایی سازمان برای جذب و نگهداری کارکنان کارآمد
- آزادسازی منابع سازمانی و تخصیص آن برای مقاصد مولدتر
- افزایش ثبات عملکرد سازمان
- توانمندسازی سازمان برای سازگاری با محیط متغیر (پودساکف، 2000).

از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی برای بقا، رشد و توسعه سازمانی حیاتی است و می‌تواند بهره‌وری را حداکثر ساخته و عملکرد سازمانی را ارتقا بخشد (مورفی و دیگران⁹، 2002؛ 288)، در این پژوهش به بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته می‌پردازیم. رسانه‌های مکتوب و بالخصوص مجلات منتشره از نظر میزان موفقیت آنها در زمینه اصلی اطلاع‌رسانی و سرگرمی و به تبع آن سودآوری در استان تهران رتبه‌های متفاوتی را نصیب هر یک کرده است. این تفاوت از آن جهت قابل تأمل است که در کشور ما تمامی مطبوعات از سیاست‌ها و ضوابط ابلاغی وزارت ارشاد تبعیت می‌کند، از طرفی هر گونه نوآوری در زمینه نشر به سرعت توسط رقبا مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنچه که به نظر می‌رسد در این میان از اهمیت به‌سزایی برخوردار خواهد بود. رفتار رهبر در استفاده بهینه منابع انسانی موجود و مدیریت سایر منابع و امکانات خواهد بود.

گروه‌ها و سازمانها برای اثربخش‌تر نمودن خود، رهبری را مد نظر قرار داده‌اند و به دنبال تأثیر آن بر نیروی انسانی خویش هستند. تفاوت سبک‌های مدیران می‌تواند منبع توسعه خلاقیت و رفتار فرانقشی یا ریشه بسیاری از مشکلات سازمانی باشد. با شناسایی سبک‌های رهبری مدیران در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌توان سبک رهبری خدمتگزار را برای رهبر، به عنوان فردی که می‌تواند الهام‌بخش و مسؤلیت‌پذیر بوده و همچنین به تسهیل رابطه دو سویه میان خود و کادر سازمانی اهتمام ورزد را مورد بررسی قرار داد.

با توجه به آنکه هر دو رفتار شهروندی سازمانی و رهبری خدمتگزار بر مبنای تبادل اجتماعی است، رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند یکی از نتایج رابطه متقابل رهبری خدمتگزار باشد. در این پژوهش برآن هستیم تا تأثیر سبک رهبری خدمتگزار را بر مبنای هشت ریز متغیر (محیط آگاهی، همدلی، حل تعارض، خادمیت، ایجاد چشم‌انداز، توانمندسازی و فرهنگسازی) بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی کنیم.

⁹ Morphy et al

هدف پژوهش :

از آنجا که هر سازمان و بالخصوص سازمان های رسانه ای ، بدون تمایل و تعامل داوطلبانه کارکنان با تیم مدیریتی، نمی تواند میزان تاثیرگذاری خود را در جامعه هدف ممکن سازد و همچنین با توجه به این مهم که انجام رفتارهای داوطلبانه و فرانشی خارج از محدوده ی رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می شود ولی در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری بازی می کند که به گونه ای نمی تواند ناشی از سبک های رهبری و مدیریتی اقتدارگرایانه و یک سویه باشد ، بی شک مسیرها و روش های دیگری از رهبری را می بایست مورد توجه قرار داد که در آن به مختصات شخصیتی و همچنین کرامت انسانی نیروی انسانی توجه شده و مورد احترام واقع شود . بدین ترتیب می توان با تکیه بر یک سبک رهبری مشخص که منافع فوق را برای کادر اداری فراهم می نماید در مسیر رویش خلاقیت و همچنین انتظار به بروز رفتارهای فرانشی در نیروها برابر آنچه که در هرم مازلو نیز بدان اشاره شده است قرار گرفت .

از این رو نقش رهبری خدمتگزار با عنایت به چهارچوب های تعریف شده همچون نوع دوستی ، محیط آگاهی ، همدلی ، حل تعارض ، خادمیت، ایجاد چشم انداز ، نوآیندسازی و فرهنگسازی می تواند بعنوان بسترساز بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد .

از این رو هدف اصلی پژوهش به این قرار است: "بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران"

سوالات پژوهش :

پرسش اصلی

آیا رهبری خدمتگزار (به عنوان متغیر مستقل) با رفتار شهروندی سازمانی (به عنوان متغیر وابسته) کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟

پرسش های فرعی

1- آیا نوع دوستی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟

- 2- آیا محیط آگاهی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 3- آیا همدلی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 4- آیا حل تعارض رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 5- آیا خادمیت رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 6- آیا ایجاد چشم انداز رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 7- آیا توانمندسازی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟
- 8- آیا فرهنگ سازی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران دارای رابطه مثبت و معناداری است؟

تعریف مفهومی رهبری خدمتگزار :

رهبری خدمتگزار عبارت است از درک و عمل به گونه ای که رهبر منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح می دهد (راسل¹⁰، 2001:78). انگیزه اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران بطور مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان همچون فردی خدمتگزار عمل میدکنند (اسپیرز¹¹، 1996:33). رهبران خدمتگزار باور دارند که خدمت کردن به دیگران باشکوه ترین و بهترین پاداش رهبری است (افجه، 1388:72). طبق نظر جیم استوارت ریشه رهبری در تعهد به خدمت رسانی نهفته است (نصراصفهانی و همکاران، 1390:110).

رهبر با کلماتی همچون راهبر، راهنما، کسی که دیگران را راهنمایی کند، رهبری، راهنمایی و هدایت معنی شده است (عمید، 1394:1077) و معادل انگلیسی آن لیدر¹² است. درباره رهبری، تعریفهای زیادی ارائه شده است،

¹⁰ Robert F. Russell

¹¹ Larry Spears

¹² Leader

ولی هیچ یک از آنها پذیرش عام نیافته است. منظور از رهبری، فرایند استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضای یک گروه یا سازمان جهت تحقق اهداف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه ای از ویژگی هاست که فقط به کسانی نسبت داده می شود که چنین نفوذی را داشته و با موفقیت به کار می برند (الوانی و معمارزاده، 1374: 350).

تعاریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی رهبری را نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان، از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می شود مهم ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (خبازی، 1391: 124).

استونر، فریمن و گیلبرت (1389) درباره تعریف رهبری چنین آورده اند، «ما رهبری را از نظر مدیریت به این صورت تعریف می کنیم، فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه یا اعضای سازمان». چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد:

1. رهبری در مورد کسان یا افراد دیگری (مثل زیردستان یا پیروان) مطرح می شود؛
2. رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می شود که منشأ قدرت رهبر پایگاه - های قدرت خواهند بود که عبارت اند از: الف) قدرت مبتنی بر پاداش؛ ب) قدرت مبتنی بر زور؛ ج) قدرت قانونی یا مشروع؛ د) قدرت مبتنی بر الگو؛ ه) قدرت مبتنی بر تخصص؛ که هر مقدار تعداد منابع قدرت (برای مدیر) بیشتر باشد، توانایی با امکانات بالقوه بیشتری خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق در آید؛
3. توانایی رهبری در به کارگیری شکل های مختلف قدرت، برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان (از راه - های گوناگون است؛

4. رهبری آمیزه ای است از سه جنبه نخست و آگاهی از اینکه رهبری با «ارزشها» سر و کار دارد. جیمز مک گریگور¹³ برنز بر این باور است که اگر رهبر به جنبه های اخلاقی و معنوی رهبری توجه نکند، در تاریخ او را به بدنامی یاد خواهند کرد یا عناوین بدتر از این به او خواهند داد (پارسائیان و اعرابی، 1382:128).

مفهوم رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۷ مطرح و بر اساس نظریه خادمیت بنیان نهاده شد (گرین لیف¹⁴، ۱۹۹۷؛ راسل و استون¹⁵، ۲۰۰۲). رهبری می تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان ها و جوامع ایفا کند (هامپریس¹⁶، ۲۰۰۵). بر اساس این رویکرد، رهبران بزرگ خدمتگزارانی بزرگ بوده اند و این کلید موفقیت آنها بوده است (هر سمن¹⁷، ۲۰۰۱)؛ بنابراین، رهبری خدمتگزار عبارت است از: درک و عمل رهبر به گونه ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش بالاتر می داند (لوب¹⁸، 2004). رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می رسانند تا استعدادهای بالقوه خود را کشف کنند (ری¹⁹، ۲۰۰۵). ویژگی های رهبران خدمتگزار عبارتند از: شنیدن مؤثر، همدلی، شفافبخشی، آگاهی، اقناع، مفهوم سازی، دور اندیشی و آینده نگری، نظارت (خادمیت و سرپرستی) تأکید و تمرکز بر افراد، تعهد به رشد و پیشرفت افراد، احترام به شأن افراد، شکل دهی یا ایجاد گروه، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمندسازی، صلاحیت و شایستگی (قرایی پور، 1387، امو²⁰، ۲۰۰۷).

گرین لیف در تعریفی رهبری خدمتگزار را اینگونه شرح می دهد (فارلینگ، استون و وینستون²¹، ۱۹۹۹): رهبری خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است. آن با یک احساس طبیعی در کسی که می خواهد خدمت کند شروع می شود، که نخست خدمت کند. سپس این انتخاب آگاهانه باعث می شود که شخص اشتیاق به رهبری پیدا کند... تفاوت در مراقبتی است که در خدمتگزاری بروز پیدا می کند نخست مطمئن می شود که اولی ترین و بالاترین نیازها برآورده بشوند. بهترین آزمون و بیشترین دشواری در رهبری عبارتست از: آیا آنهایی که مورد خدمت واقع شدند اشخاص رشد یافته ای شده اند؟ آیا آنهایی که مورد خدمت واقع شده بودند، به افرادی سالم تر، خردمندتر،

¹³ Berens Mc gerigor

¹⁴ Greenleaf

¹⁵ Ruseell & Ston

¹⁶ Humphreys

¹⁷ Horseman

¹⁸ Laub

¹⁹ Reave

²⁰ Omoh

²¹ Farling, Stone and Winston

آزادتر، مستقل تر و به افرادی خدمتگذار تبدیل گشته اند؟ لاوب²² (2004) نیز در تعریفی رهبری خدمتگذار را به عنوان یک درک و تجربه از رهبری می داند که در آن جایگاه منافع پیروان در ورای منفعت شخصی رهبر است. همچنین اسپیرز²³ (1996) مدیر مرکز رهبری خدمتگذار رابرت گرین لیف، به طور مختصر رهبری خدمتگذار را این گونه تعریف می کند: «یک نوع جدید از الگوی رهبری - یک الگویی که خدمت کردن به دیگران را در رتبه نخست اولویت قرار می دهد. رهبری خدمتگذار تأکید فزاینده ای بر خدمت رسانی به دیگران، یک رویکرد مقدس به کار، ترویج یک حس همگرایی و مشارکت در قدرت تصمیم گیری دارد. به طور کل اساس رهبری خدمتگذار عبارت از رهبری است که به دنبال خدمت کردن باشد و این خدمت کردن عنصری ذاتی از رهبری است (پترسون²⁴، ۲۰۰۳).

تعریف مفهومی شهروندی سازمانی :

ارگان (1988) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خود جوش و آگاهانه می داند که به طور مستقیم یا صریح، توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی تقویت نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقا می دهد. منظور از خود جوش و آگاهانه بودن یعنی که این رفتار، ضرورت اجباری نقش یا مبتنی بر شرح شغل نبوده بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد بود (آیشیا²⁵، 2008). ارگان (1988) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی وضعیت مطلوب می پندارد زیرا چنین رفتاری از یک سو منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش می دهد و از سوی دیگر نیاز به مکانیزم های کنترل پرهزینه رسمی را کاهش می دهد (به نقل از بیکتون و همکاران²⁶، 2008).

رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزو وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی شود ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می دهد (هوآنگ، جین و یانگ²⁷، 2004؛ ارگان، ۱۹۸۸). عناصر کلیدی تعریف عبارت اند از:

(1) گونه ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می شود، فراتر می رود؛

(۲) یک گونه از رفتارهای غیر مشخص؛

²² Laub

²³ Spears

²⁴ Patterson

²⁵ Alicia

²⁶ Becton, J. Bret., William F. G., Mike, S.

²⁷ Huang, Jin and Yong

(3) رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی شود و به وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی شود؛

(4) رفتارهایی که برای عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان مهم هستند (گوی پار و همکاران²⁸، ۲۰۰۵). بولینو و تورنلی (۲۰۰۳) بر این اعتقادند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو مؤلفه عمومی هستند: اول این که به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان نمونه، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی به عنوان بخشی از شغل باشند)؛ دیگر این که ناشی از تلاش های ویژه و فوق العاده ای هستند که سازمانها برای دست یابی به موفقیت، از کارکنشان انتظار دارند (بولینو و تورنلی²⁹، ۲۰۰۳).

در سال های اخیر پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) در یک فرا تحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۰ سال اخیر در زمینه ی رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته اند، عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل، نظیر رضایتمندی درون شغلی، یکنواختی شغلی و بازخورد شغلی. در خصوص متغیرهای شغلی، تحقیقات عمدتاً حول مبحث تئوری جانشین های رهبری بوده که نتایج، بیانگر ارتباط پایدار ویژگی های شغلی با رفتار شهروندی است. افزون بر آن سه نوع ویژگی های شغلی (بازخورد شغلی، یکنواختی شغلی، رضایتمندی درون شغلی) به طور معناداری با مؤلفه های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، نزاکت، وظیفه شناسی، جوان مردی و فضیلت مدنی) ارتباط داشته اند؛ به گونه ای که بازخورد شغلی و رضایتمندی درون شغلی، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته، در حالی که یکنواختی شغلی، ارتباط منفی را با رفتار شهروندی سازمانی نشان می دهد (غلام حسینی و همکاران، ۱۳۸۹: 24-25).

موارد متعددی را می توان برشمرد که بر مؤلفه شهروندی سازمانی اثرگذار باشد اما مهمترین آنها "رفتار رهبری" است. عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی که شامل رفتارهای رهبری است، در قالب سه دسته رفتار تقسیم شده که عبارتند از:

رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحول اساسی، تعیین چشم انداز، ایجاد مدل مناسب، ارتقای پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی)؛

رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی، غیر اقتضایی)؛

²⁸ Guye Pare et al

²⁹ Bolino and Turnley

رفتارهایی که با تئوری رهبری مسیر - هدف (رفتارهای تشریح کنندگی نقش، مشخص کردن رویه ها یا رفتار رهبری - حمایتی) و یا تئوری رهبری مبادله‌ی رهبر - عضو مرتبط هستند (غلام حسینی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۵). پودساکوف و همکارانش (۲۰۰۰) اعتقاد دارند که رفتارهای رهبری تحول آفرین، با هر پنج مؤلفه‌ی رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط معنادار مثبتی دارد. از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع از این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه‌ی رفتار شهروندی سازمانی هستند؛ رفتار پاداش دهی اقتضایی ارتباط مثبت دارد؛ رفتار تنبیهی غیر اقتضایی ارتباط منفی دارد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر هدف، رفتار رهبری حمایتی با همه‌ی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه‌های نوع دوستی، نزاکت، وظیفه شناسی و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد؛ نهایتاً تئوری مبادله رهبر عضو با تمامی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، دارای ارتباط معنادار مثبت است (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰).

گردآوری اطلاعات :

با توجه به آنچه پیشتر گفتیم، نمونه سؤالاتی به منظور جمع آوری داده‌ها بصورت میدانی در میان کارکنان و برخی مدیران رسانه‌های مکتوب فارسی زبان توزیع شد که برابر متغیرهایی که در جدول ذیل قابل مشاهده است در قالب 63 سوال تعریف گردید و داده‌ها بصورت آنلاین جمع آوری و تحلیل شد.

متغیر	سازه
رهبری خدمتگزار	خادمیت
	نوع دوستی
	همدلی
	آگاهی محیط
	توانمندسازی
	ایجاد چشم انداز
	حل تعارض
	فرهنگ سازی
رفتار شهروندی سازمانی	اطاعت سازمانی
	وفاداری سازمانی
	مشارکت سازمانی
	رفتارهای حمایتی
	ابتکارات فردی
	وجدان کاری
	جوانمردی
نزاکت	

نتایج پژوهش :

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی سن در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از 196 نفر مورد پژوهش، 35 نفر (17/9) درصد مربوط به سن زیر 25 سال، 69 نفر (35/2) درصد مربوط به سن 25-35 سال، 60 نفر (30/6) درصد مربوط به سن 35-45 سال، 32 نفر (16/3) درصد مربوط به سن بالاتر از 45 سال می‌باشند.

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی جنسیت در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از 196 نفر مورد پژوهش، 135 نفر (68/9) مربوط به مرد، 61 نفر (31/1) مربوط به زن، می‌باشند.

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی وضعیت تاهل در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از 196 نفر مورد پژوهش، 60 نفر (30/6) مربوط به مجرد، 136 نفر (69/4) مربوط به متاهل می‌باشند.

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی میزان تحصیلات در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از 196 نفر مورد پژوهش، 84 نفر (42/9) درصد مربوط به کارشناسی، 78 نفر (39/8) درصد مربوط به کارشناسی ارشد، 34 نفر (17/3) درصد مربوط به دکتری می‌باشند.

یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی سابقه خدمت در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از 196 نفر مورد پژوهش، 52 نفر (26/5) درصد مربوط به کمتر از 5 سال، 49 نفر (25/0) درصد مربوط به 5 تا 15 سال، 55 نفر (28/1) مربوط به 15 تا 25 سال و 40 نفر (20/4) مربوط به بالاتر از 25 سال می‌باشند.

در این پژوهش یک فرضیه اصلی و چندین فرضیه فرعی وجود داشت که نتایج حاصله گواه بین رابطه مثبت و معنادار میان متغیر اصلی و ریز متغیرها است، بدین ترتیب احصا گردید که:

- رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- نوع دوستی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- محیط آگاهی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- همدلی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- حل تعارض رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.

- خادمتیت رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- ایجاد چشم انداز رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- توانمندسازی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرهنگ سازی رهبر خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مجلات در شهر تهران رابطه مثبت و معناداری دارد.

پیشنهادهای کاربردی:

- با توجه به آنکه در بیان نتایج پژوهش حاضر ، وجود رابطه مثبت و معنادار میان رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر مستقل و شهروندی سازمانی بعنوان متغیر وابسته تایید شده است، پیشنهاد می گردد رهبران سازمان بجای آنکه در نقش یک تعیین کننده و ارزیاب نیروی کار بر اساس عملکرد صفر یا صد یا به روایتی دیگر سیستم جریمه و پاداش باشند که به نوعی در تایید سبک رهبری مستبد از آن سخن به میان رفته است ، سعی در ایجاد رابطه دوطرف و دوستانه با کارمندان سازمان رسانه ای خود داشته باشند و مسیرهای شنیده شدن شان را تسهیل و افزایش دهند .
- پیشنهاد می شود که برنامه هایی برای توسعه و پرورش مهارت های رهبری خدمتگزار تدوین شود و در قالب دوره های کوتاه مدت یا ضمن خدمت اجرا گردد و امتیازات ویژه ای برای مدیران هر سطح از سازمان رسانه ای در نظر گرفته شود که بتوانند این دوره ها را با موفقیت علمی و اجرای عملیاتی مؤثر در واحدهای تابعه شان بگذرانند که این به نوعی توانمندسازی مدیران میانی و ارشد سازمان برای تقویت همین ویژگی در کارمندان به حساب می آید .
- اجرای فرآیندهای دوطرفه در سبک رهبری خدمتگزار مستلزم پذیرش دو نکته اساسی از سوی مدیران باشد، اول اینکه به جای حفظ وضعیت موجود (هرچند خوب به نظر برسد) بر بهبود مستمر تاکید کنند. دوم افزایش انعطاف پذیری و تحمل آنها در برابر تغییرات در سازمان و افراد جدید.
- مدیران می بایست نیازها و علایق کارکنان را بر منافع شخصی خود ترجیح داده و همواره در جستجوی راه هایی باشند که منافع نیروی کار را در راستای منافع سازمان قرار دهد تا آنها ضمن تلاش مؤثر برای رسیدن به اهداف شخصی، از اینکه توانسته اند منشا تغییرات مثبت در سازمان کاری خود شده اند احساس خشنودی کنند .

- پیشنهاد می شود مدیران از اتفاقاتی که در اطرافشان می گذرد آگاه باشند و این بدان معناست که نسبت به داخل و برون سازمان "محیط آگاهی" داشته باشند. اگر چه این واژه به نوعی بدعتی نو در نامگذاری این ریزمقیاس به شمار می رود اما مفاهیمی همچون نظارت و مسؤولیت پذیری را در خود دارد. اشراف اطلاعاتی یک رهبر نسبت به محیط سازمان، نقاط قوت و ضعف، مطالعه درباره آنها و داشتن برنامه ای برای برون رفت از بحران های احتمالی، چالش های روز فضای رسانه ای و چگونگی همسو و همگام شدن با آنها بدون اینکه عملکرد سازمان دستخوش تکانه های جدی شود و در سوی دیگر ماجرا چگونگی همگام کردن نیروی کار با این مهم با احتساب آنکه در لحظه ممکن است چه اتفاقاتی بیفتند از اهمیت بسزایی برخوردار است. این شاخصه چیزی بغیر از چشم انداز است چرا که سطح چشم انداز بسیار کلان تر و این مهم بلحاظ پهنانگری زمانی محدود به حال حاضر، گذشته و آینده خیلی نزدیک است. در نهایت امر می توان گفت تسلط رهبر بر وضعیت سازمان مبتنی بر آنچه گذشته و آنچه پیش رو است و هدایت نیروی کار با رعایت همه کاراکترهای شخصیتی او که در سازمان رسانه ای در مقایسه با سایر سازمانها خاص تر به حساب می آید، اهمیتی حیاتی دارد.
- پیشنهاد می شود مدیران با توجه به نظرات، علایق و نیازهای کارکنان، احساس ارزشمندی آنها را افزایش دهند و این به نوعی تایید ریزمقیاس هایی در رهبری خدمتگزار است که تحت عناوینی چون همدلی و نودوستی تعریف می گردد.
- پیشنهاد می شود مسئولین محترم سازمان با دادن استقلال مشروع به افراد و ترغیب ایشان به نوآوری، خلاقیت کارکنان را ارتقاء دهند. در این میان باید مرزهای میان ارایه استقلال مشروع به کارکنان و رفتارهایی که در این چهارچوب می تواند سازمان را تهدید کند بصورت کاملا رسمی ولی در عین حال همدلانه و مسؤولانه انتقال یابد تا نیروی کار نه فقط بر اساس انگیزش مقطعی که مبتنی بر تعقل بر بستر خلاقیت وارد حل مساله شود. بی شک با تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها و انتخاب آرمان ها و اهداف مناسب تر و بهتر، تعهد کارکنان را نسبت به اهداف سازمانی افزایش داده ایم که این مهم نیز در تایید ریزمقیاس هایی همچون حل تعارض برای روشن نمودن موانع و مشکلات در مسیر واگذاری مسؤولیت ها و همچنین در تایید محیط آگاهی رهبر قابل تامل می باشد.
- پیشنهاد می شود مدیران امور و اهداف روزانه سازمان را شفاف سازی کرده و آینده سازمان را برای کارکنان تشریح کنند که این مهم در بعد میان مدت و بلند مدت آن تحت ریز مقیاس های رهبری خدمتگزار همچون محیط آگاهی، ایجاد چشم انداز و فرهنگسازی قابل تعریف می باشد که هر سه ریز مقیاس نیز در پژوهش حاضر دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر شهروندی سازمانی بود. بی شک ایجاد

یک تصویر حساب شده و معین از آنچه قرار است در آینده اتفاق افتاده و نقش نیروی کار در آن رخداد چقدر می تواند اثرگذار باشد، می تواند حس ارزشمندی را به یکایک بخش های سازمان تزریق کرده و مشارکت در شکل گیری این هدف را بیشتر و رسش سریعتر به آن را میسر می سازد .

- پیشنهاد می شود مدیران با توجه به نظرات و دیدگاه ها، علایق و نیازهای کارکنان، درک ارزش ها و احساسات آنان و قرار دادن خود در خدمت عقاید و افکار دیگران، احساس ارزش را در کارکنان افزایش دهند.

- پیشنهاد می شود مدیران و مسئولان سازمان بر اساس آنچه آنها را در قاب و قالب یک الگو در انجام وظایف و مسئولیت های سازمانی برای سایرین می نمایند، کارکنان را در نقش یک دوست خدمتگزار، راهنمایی کنند و به تدریج ارزش های مناسب را به فرهنگ سازمان تزریق نمایند. تعیین خط و ربط هایی که به ارزش برند سازمان در داخل و خارج - سازمان - می افزاید به نوعی ایجاد یک بستر برای تولید نوعی فرهنگ بومی سازمانی است که می تواند از سایر حِرَف مشابه یا معیارهای استاندارد ملی یا جهانی بهره برد، لکن برخی شاخصه ها می تواند مطابق با آنچه در بطن سازمان رسانه ای می گذرد بازتعریف شده و در قالب یک گفتمان منجر به نوعی فرهنگ سازمانی شود . این مهم از آنجا که رهبر سازمان را در قواره یک الگو دهنده و نیروی سازمانی را به نوعی در قواره پیرو می بیند، بی شک این میزان از پذیرش، اطاعت و الگو پذیری از کسی صورت می گیرد که در نگاه نیروی کار ، شخصیتی کاریزماتیک، محیط آگاه، خادم به تمام ابعاد سیستم و همراه و همدل او باشد . نقش خدمتگزاری رهبر سازمان در این روند می تواند در همراه سازی نیروی کار بسیار اثرگذارتر باشد و از این روست که افزایش نقش خادمیت و فرهنگسازی رهبر نیز به عنوان دو ریز مقیاس مهم در این پژوهش به تقویت نقش شهروند سازمانی می انجامد . در این پژوهش وجود رابطه مثبت و معنی این دو در افزایش یا کاهش شهروندی سازمانی به تایید رسیده بود .