

تحلیلی بر پدیده دو سو گرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران

ندا کرینده^۱، ابوالفضل صادقیان^۲، مژده ربانی^۳، محمد تقی هنری^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲

چکیده

این پژوهش با هدف بهبود وضعیت دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران میباشد. تحقیق حاضر کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات، توصیفی می باشد. در این تحقیق برای جمع آوری داده و اطلاعات مورد نیاز از تحلیل محتوا، پرسشنامه و استفاده از نظرات مدیران صنایع فولاد استفاده شده است. در پژوهش حاضر، جامعه آماری مدیران شرکت های صنعتی کشور می باشد و از روش نظر سنجی از جامعه مدیران استفاده شده است و در پژوهش های تصمیم گیری چند معیاره و نظر سنجی از مدیران، آن چه مهم تر از تعداد خبرگان است سطح تخصصی آنها در موضوع مورد مطالعه است. همچنین برای اعتبار و روایی و پایایی مدل مفهومی و پرسشنامه این پژوهش از نظرات خبرگان، ساتید محترم دانشگاهی استفاده گردید. بدین ترتیب که ابتدا شاخص ها از مقالات متعدد علمی و معتبر استخراج شده است که منابع آن ذکر شده است، سپس مدل مفهومی پژوهش با نظر اساتید و خبرگان ساخته شد و از آن ها خواسته شد با تعیین اهمیت شاخص ها برای این پژوهش، شاخص های نامطلوب را از مدل حذف کنند. در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی شرایط حاکم بر معیارهای اصلی و فرعی شناسایی شده و تعیین شدت تاثیر شاخص ها از روش دیمتال فازی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان میدهد که معیارهای ائتلاف اجتماعی، داربست زنی اطلاعات، اعتماد آفرینی، به عنوان علت و دغدغه مندی و رفتار همنوایانه از جمله معیارهای مهم تاثیر گذار بر بهبود وضعیت دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران شناسایی شد. پیشنهاد می گردد تا با هدف گذاری در شرکت جهت تشویق و حمایت از کارکنان جهت انجام کمک های داوطلبانه در رابطه با مشکلات و وظایف سازمانی به سایر اعضای سازمان به بهبود کسب هدف در این شرکت اقدام نمود.

کلمات کلیدی: دوسوگرایی شهروندی، رفتار همنوایانه، مدیران، صنایع فولاد

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

^۲ استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران (نویسنده مسئول)

neda.kodeh206@gmail.com

^۳ استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

^۴ استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

مقدمه

معنای شهروندی یک موضوع آکادمیک و مداوم است (مولینس^۵؛ ۲۰۲۲). همچنین معنی رفتار شهروندی اصطلاحی است که برای توصیف تمام اقدامات و رفتارهای مثبت و سازنده کارکنان که بخشی از شرح شغل رسمی آنها نیست، استفاده می شود. این هر کاری است که کارمندان به اراده آزاد خود انجام می دهند که از همکاران خود حمایت می کند و به طور کلی به نفع سازمان است (موزاکی^۶؛ ۲۰۲۲). بنابراین اکثر کارکنان می دانند که وظیفه اصلی آنها انجام کاری است که به آنها محول می شود و همچنین دوری از رفتارهایی که ممکن است در دسرساز تلقی شوند و ارائه کاری قابل قبول و مفید برای سازمان از جمله مضایف کارمندان و کارکنان می باشد (ژانگ^۷؛ ۲۰۲۲). همچنین شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، شرکت های صنعتی را ملزم به توسعه ی دوسوگرایی شهروندی به منظور شناسایی و بهره برداری از فرصت هایی که دیگر سازمان ها نسبت به آن بی اطلاع یا بی تفاوت هستند، می کند. در واقع دوسوگرایی شهروندی به عنوان فعالیت های که شرکت های صنعتی در قالب محصول، فرآیند، و نوآوری های سازمانی تعریف شده است (اسلاگر^۸؛ ۲۰۲۲). دوسوگرایی حالتی از داشتن واکنش ها، باورها یا احساسات متناقض همزمان نسبت به یک شی است. به بیان دیگر، دوسوگرایی تجربه داشتن نگرش نسبت به کسی یا چیزی است که دارای مولفه های مثبت و منفی است این اصطلاح همچنین به موقعیت هایی اطلاق می شود که در آن «احساسات مختلط» یک نوع کلی تر تجربه می شود، یا جایی که فرد دچار عدم اطمینان یا عدم تصمیم گیری می شود (دیکسون^۹؛ ۲۰۲۲). دوسوگرایی شهروندی به عنوان ابراز واکنش ها، عقاید، یا احساسات متضاد در آن سازمان نسبت به یک چیز از طرف یک شخص است. به عبارت دیگر، دوسوگرایی داشتن نگرشی نسبت به یک چیز یا شخص است که به طور همزمان، هم مؤلفه های مثبت داشته باشد و هم منفی. از این اصطلاح برای وضعیت هایی که شخص «احساسات آمیخته» دارد یا مردد است نیز استفاده می شود. این مفهوم در ابتدا در حوزه روان شناسی مطرح شد ولی پس از آن در مطالعات سازمان و مدیریت نیز مطرح شده است (ژانگ^۷؛ ۲۰۲۲). بنابراین دوسوگرایی شهروندی، زمانی اتفاق می افتد که کارکنان احساس می کنند که آیا باید در یک عمل خاص رفتار شهروندی شرکت کنند یا از آن خودداری کنند (کلمن^{۱۰}؛ ۲۰۲۲). بنابراین این ظرفیت برای جلوگیری از احساس نارضایتی به دلیل پتانسیل درک شده می باشد (سیدورنکوف^{۱۱}؛ ۲۰۲۲). به نظر می رسد به نظر می رسد تجربه همزمان جهت گیری های مثبت و منفی نسبت به یک شخص، هدف، وظیفه، ایده و مواردی از این دست در سازمان ها بسیار رایج است، اما درک آن ضعیف است. دیدگاه های چندسطحی در مورد دوسوگرایی در سازمان ها وجود دارد که نشان می دهد این پدیده در فرآیندهای شناختی و عاطفی خاص و نتایج مهم یکپارچه است (واکولا^{۱۲}؛ ۲۰۲۱). دوسوگرایی شهروندی در سازمان و یا شرکت های صنعتی به توانایی سازمان و شرکت ها برای کارآمد بودن در مدیریت

⁵ Molines

⁶ Muzakki

⁷ Zhang

⁸ Slager

⁹ Dixon

¹ Kelemen 0

¹ Sidorenkov 1

¹ Vakola 2

در تجارت امروز و همچنین سازگاری برای کنار آمدن با تقاضای متغیر فردای سازمان می باشد. همانطور که دوسو بودن به معنای توانایی استفاده از دست چپ و راست به طور مساوی است (یانجون^{۱۳}، ۲۰۲۱). بنابراین دوسوگرایی شهروندی در سازمان برای موفقیت لازم است که سازمان ها از هر دو روش اکتشاف و بهره برداری استفاده کنند. همچنین دوسوگرایی شهروندی در سازمان به عنوان توانایی سازمان در جهت همسویی و کارآیی در مدیریت خواسته های تجاری امروز و همچنین سازگار با تغییرات محیط در محیط تعریف شده است (رایش^{۱۴}، ۲۰۲۲). یانجون (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان عشق و نفرت با هم: تأثیر دوسوگرایی بر رفتار فعالانه کارکنان به این نتیجه رسید که نتایج این پژوهش نشان داد که عشق و نفرت با میانجیگری دوسوگرایی و رفتار فعالانه کارکنان بر عملکرد نوآوری تأثیر معنادار دارد و دوسوگرایی بر قابلیت نوآوری تأثیر معناداری دارد؛ همچنین دوسوگرایی نیز بر عملکرد سازمان به صورت معنادار تأثیر میگذارد. رایش (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم گیری انسانی چرا دوسوگرایی تمایل افراد برای اقدام برای تهدیدها را افزایش می دهد؟ که با توجه به نتایج بدست آمده رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم گیری انسانی بر دوسوگرایی شهروندی سازمانی تأثیر گذار است. واکولا (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان درگیری کاری و ایجاد شغل به عنوان شرایط سازگاری دوسوگرایانه کارکنان با تغییرات سازمانی که نتایج نشان داد که رابطه بین دوسوگرایی نسبت به تغییر و عملکرد انطباقی مثبت است اما قوی نیست. همچنین دو شرط کشف شد که شانس کارکنان دوسوگرا را برای انطباق با تغییرات سازمانی افزایش می دهد: (۱) یا کارکنان تعهد کاری بالایی دارند یا (۲) آنها تقاضاهای کاهش دهنده بالا و جستجوی منابع کم را نشان می دهند. بنابراین با توجه به نقش انکارناپذیر شهرت های صنعتی در اشتغال، توجه به مفاهیم مرتبط با نوآوری و کارآفرینی برای واحدهای فعال در این شهرت ها بسیار حائز اهمیت است. تئوری رشد جدید با تأکید آن بر دانش به عنوان یک عامل عمده تأثیر گذار بر رشد اقتصادی نقش کارآفرینی را در سال های اخیر برجسته نموده است. بر این اساس هم دانش و هم تأثیر فزاینده آن بر رشد اقتصادی در اقتصادهای دانش محور امروزی حیاتی است. با توجه به تغییرات اساسی در ساختارهای اقتصادی، جهانی شدن و تغییر و نوآوری به عنوان یکی از ویژگی های عصر حاضر در حوزه تولید از یک سو و اهمیت روزافزون ابداع، نوآوری و خلق محصولات جدید از سوی دیگر لزوم برخورداری از نگرش کارآفرینانه هر چه بیشتر نمایان شده است (هیبت اله پور، ۱۳۹۹). دوسوگرایی سازمانی، یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف ها و چشم اندازهاست (ژانگ^{۱۵}، ۲۰۲۲). دوسوگرایی سازمانی به وسیله اینکه چگونه اعضا نسبت به سازمان فکر و احساس می کنند، به وجود می آید. دوسوگرایی شهروندی در سازمان شرکت و نشان شرکت هم از اینکه چطور مشتریان، سرمایه گذاران و مردم دیگر در بیرون سازمان درک می کنند، به وجود می آید. برای بهره برداری از مزایای ساختن یک تصویر درونی و بیرونی مطلوب از سازمان، باید به راه هایی که از مسیر آنها به این تصویر نگریسته شود (واکولا، ۲۰۲۱). بنابراین با عنایت به مطالب فوق الذکر اهم موارد ضرورت پژوهش مورد نظر محقق را میتوان به اختصار به شرح ذیل برشمرد:

¹ Yanjun

¹ Reich

۱) دوسوگرایی شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی، بر رفتارهای فراتر از کارکنان و مدیران تاکید می‌ورزد و در فرآیندها و پیامدهای سازمانی مانند تعهد سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد و از سویی دیگر شرکت های صنعتی نیز همانند سایر سازمانها به کارکنانی متعهد برای رویارویی باچالش ها و رقابت های محیطی نیاز دارند و با توجه به نوع نقش ها و وظائف کارکنان که به نظر می رسد باید دوسوگرایی شهروندی سازمانی در این سازمانها نسبت به سایر سازمانها از وضعیت بالاتری برخوردار باشد، بنابراین این لازم است عوامل و اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان میشود شناسایی شوند.

۲) از طرفی اکثر تحقیقات انجام شده در زمینه دوسوگرایی شهروندی سازمانی در خارج از کشور انجام شده است. به همین دلیل علاقمندی محققین بر تاثیر تفاوت های فرهنگی بر دوسوگرایی شهروندی سازمانی در حال افزایش است. به عقیده پژوهشگران زمینه فرهنگی احتمالاً بر صدق دوسوگرایی شهروندی سازمانی از راه های گوناگون موثر خواهد بود و احتمالاً شرایطی که باعث ایجاد دوسوگرایی شهروندی سازمانی می شود در فرهنگ های مختلف تفاوت دارد. بنابراین به احتمال قوی متغیر فرهنگ، تاثیر عوامل بوجود آورنده دوسوگرایی شهروندی سازمانی مانند عدالت یا رضایت را میانجی گری خواهد کرد.

۳) با عنایت به این مسئله که علی رغم مراجعه مکرر به پایگاه های اطلاعاتی مختلف، تحقیقات بسیار نادر در این زمینه در خارج و در داخل کشور یافت نشده است که لزوم انجام تحقیقات بومی در این زمینه ضرورت دیگری بر انجام این تحقیق است، تا این مدل های بیشتر آشکار گردیده و نتایج آن به منظور استفاده مطلوب تر در طراحی شرکت های صنعتی جهت بروز سطح مطلوب ابعاد مختلف دوسوگرایی شهروندی سازمانی که کلیدهایی برای مزیت رقابتی در سازمان هستند مورد توجه مدیریت شرکت ها قرار گیرد.

تضمین و تداوم حیات و بقای شرکت ها، نیازمند یافتن راه حل ها و روشهای جدید مقابله با مشکلات هستند که به نوآوری و ابداع، خلق محصولات جدید، فرآیندها و روشهای جدید بستگی دارد. شرکت هایی با سطوح بالای دوسوگرایی سازمانی به طور پیوسته در حال پایش محیط جهت یافتن فرصت های جدید هستند. تعاریف مطرح شده بیانگر این است که، دوسوگرایی شهروندی سازمانی باید در درجه اول داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. همچنین مزیت های دوسوگرایی شهروندی سازمانی، جنبه سازمانی دارد یعنی این مزیت ها به نفع سازمان هستند و دوسوگرایی شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد؛ یعنی به صورت های مختلفی ممکن است خود را نشان دهد. با این تعاریف، از انسان به عنوان مدیران شهروند سازمانی انتظار می رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر ساختار دوسوگرایی شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از نقش مدیرانی است که در سازمان فعالیت می کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می یابد. و همچنین با توجه به تحقیقات انجام شده در مورد پیامدهای دوسوگرایی شهروندی سازمانی اهمیت این متغیر بر

کسی پوشیده نیست. بنابراین هدف تحقیق حاضر تحلیلی بر پدیده دو سو گرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران می باشد.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر کاربردی و زمینه را برای بهبود وضعیت دو سو گرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران را فراهم می کند. و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات، توصیفی می باشد. در این تحقیق برای جمع آوری داده و اطلاعات مورد نیاز از تحلیل محتوا، پرسشنامه و استفاده از نظرات مدیران صنایع فولاد استفاده شده است و به منظور پیمایش از مدیران و در روش کتابخانه تخصصی استفاده از کتابهای علمی و تخصصی، مقالات علمی داخلی و خارجی، پایان نامه های کارشناسی ارشد و دکتری و سایت های آکادمیک اینترنتی انتخاب گردیده است.

در پژوهش حاضر، جامعه آماری مدیران شرکت های صنعتی کشور می باشد است و به جای تعریف نمونه آماری، از روش نظر سنجی از جامعه خبرگان استفاده شده است و در پژوهش های تصمیم گیری چند معیاره و نظر سنجی از خبرگان، آن چه مهم تر از تعداد خبرگان است سطح تخصصی آنها در موضوع مورد مطالعه است. همچنین برای اعتبار و روایی و پایایی مدل مفهومی و پرسشنامه این پژوهش از نظرات خبرگان، ساتید محترم دانشگاهی استفاده گردید. بدین ترتیب که ابتدا شاخص ها از مقالات متعدد علمی و معتبر استخراج شده است که منابع آن ذکر شده است، سپس مدل مفهومی پژوهش با نظر اساتید و خبرگان ساخته شد و از آن ها خواسته شد با تعیین اهمیت شاخص ها برای این پژوهش، شاخص های نامطلوب را از مدل حذف کنند. در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی شرایط حاکم بر معیارهای اصلی و فرعی شناسایی شده و تعیین شدت تاثیر شاخص ها از روش دیمتل فازی استفاده شده است.

یافته های پژوهش

بر اساس مطالعات صورت گرفته و با استفاده از پیشینه تحقیق معیارها در پرسشنامه ای در اختیار مدیران شرکت های صنعتی قرار گرفت و طبق نظر خبرگان به آنها امتیاز داده شد و عوامل اصلی که بالاتر از ۸۰٪ بالاترین امتیاز را کسب کرده بودند به عنوان شاخص های اصلی تاثیر گذار شناسایی شد که در جدول (۱) آورده شده است. عبارت است از

جدول (۱) غربالگری معیارهای اصلی

شاخص های اصلی	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	خبره ۷	میانگین	درصد اهمیت	وضعیت
ائتلاف اجتماعی	5	4	5	5	4	5	5	4.7143	94.286	قابل قبول
انعطاف پذیری	4	3	3	4	3	3	5	3.5714	71.429	غیر قابل قبول
داربست زنی اطلاعات	4	4	4	5	4	4	3	4	80	قابل قبول

بهبود مهارت	5	2	2	5	5	4	3	3.7143	74.286	غير قابل قبول
ايجاد اميد فردى و گروهى	4	3	3	4	4	3	3	3.4286	68.571	غير قابل قبول
الزامات شغلى	4	4	4	5	5	4	4	4.2857	85.714	قابل قبول
دغدغه مندى	3	4	4	5	3	4	5	3.8571	77.143	قابل قبول
الزامات شغلى	5	3	3	3	5	3	4	3.7143	74.286	غير قابل قبول
رفتار همنوايانه	5	4	4	4	5	4	3	3.8571	77.143	قابل قبول

عوامل فرعى با توجه به عوامل اصلى از منابع كتابخانه اى و پيشينه تحقيقات گذشته استخراج گرديد و با توجه به نظر خبرگان به آنها امتياز داده شد و عواملى كه بالاتر از ۸۰٪ بالاترين امتياز را كسب كرده بود به عنوان شاخص هاى تاثير گذار شناسايى شد كه در جدول (۲) آورده شده است .

جدول (۲) غربالگرى معيارهاى فرعى (زير معيارها)

شاخص ها	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	خبره ۷	میانگین	درصد اهمیت	وضعیت
ائتلاف اجتماعى										
تسلط بر نقش	3	5	5	4	4	5	5	4.4286	88.571	قابل قبول
تمایل به آرمان پیشرفت شغلى	4	5	5	5	4	5	4	4.5714	91.429	قابل قبول
ارشاد گرى	4	5	5	5	5	4	5	4.7143	94.286	قابل قبول
تمایل به تيم سازى و شبكه سازى	3	5	5	5	5	3	5	4.4286	88.571	قابل قبول
حساس بودن به منافع عمومى	5	5	5	4	5	5	5	4.8571	97.143	قابل قبول
داربست زنى اطلاعات										
افزايش خلاقيت و نوآورى	4	5	5	3	5	3	4	4.1429	82.857	قابل قبول

قابل قبول	80	4	2	4	4	4	5	5	4	اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان
قابل قبول	85.714	4.2857	5	4	3	5	5	5	3	افزایش مهارت ها و تخصص های مرتبط
اعتماد آفرینی										
قابل قبول	94.286	4.7143	5	5	4	5	5	5	4	پذیرش بازخور منفی
قابل قبول	97.143	4.8571	5	4	5	5	5	5	5	بالابودن ظرفیت نقد پذیری
قابل قبول	91.429	4.5714	5	4	4	5	5	5	4	پذیرش اشتباه
قابل قبول	97.143	4.8571	5	5	5	4	5	5	5	حفظ و نگهداشت کارکنان
قابل قبول	97.143	4.8571	5	5	5	5	5	5	4	الزامات ذهنی
قابل قبول	97.143	4.8571	5	4	5	5	5	5	5	خودبستگی
دغدغه مندی										
قابل قبول	88.571	4.4286	4	5	4	4	5	5	4	خوشبینی به آینده
قابل قبول	91.429	4.5714	5	5	5	3	5	5	4	جذابیت ارتباطی برای نفوذ
قابل قبول	94.286	4.7143	5	5	4	4	5	5	5	تشویق به رقابت پذیری
قابل قبول	88.571	4.4286	5	4	4	4	5	5	4	تشویق به ایده پردازی
رفتار همنوایانه										
قابل قبول	82.857	4.1429	5	5	5	5	0	5	4	علاقه مند بودن به بهبود خدمات عمومی

در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصميم گيري ها	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8571	97.143	قابل قبول
---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------	--------	-----------

براي پاسخ به اين سوال پس از غربال کردن معيارها توسط خبرگان، پرسشنامه دوم براي ارزيابي معيارهاي اصلي و فرعي توسط ۷ خبره تکميل شد سپس با استفاده از روش ديتمل فزي ساختارهاي حاکم بر عوامل فرعي و اصلي به صورت زير به دست آمد .

در پژوهش حاضر براي اينکه بتوان تاثير متقابل هر يک از معيارها را نسبت به همديگر بدست آورد پرسشنامه مقايسات زوجي طراحي و به تعداد ۷ عدد بين خبره توزيع شد. بطوريکه معيارهاي اصلي با يکديگر و هر يک از زير معيارها با همديگر مورد بررسي قرار گرفته شد. براي تعيين ميزان تاثير هر يک از عوامل روي عوامل ديگر از اعداد ۰ تا ۴ استفاده شد، بدین صورت که مطابق جدول شماره (۳) بترتيب از بدون تاثير تا تاثير خيلي زياد عوامل روي يکديگر درجه بندي شده و توسط خبره ها مورد ارزيابي قرار گرفت. بعد از جمع آوري پرسشنامه ها، ماتريس مقايسات زوجي مطابق جدول شماره (۴۴) به اعداد فزي مثلي تبديل شدند ملاک کار اين پژوهش قرار گرفتند. در مرحله اول تمامی قدم های طی شده را برای رسم دياگرام علی و معلولی را برای معيارهاي اصلي که عبارتند از: ائتلاف اجتماعي (A1)، داربست زني اطلاعات (A2)، اعتماد آفريني (A3)، دغدغه مندي (A4) و رفتار همنوایانه (A5) تشریح گردید و در ادامه برای زير معيارها نتیجه نهایی گزارش گردید.

جدول (۳) تاثير متقابل معيارها

0	بدون تاثير
1	تاثير کم
2	تاثير متوسط
3	تاثير زياد
4	تاثير خيلي زياد

جدول (۴) ماتريس تصميم معيارهاي اصلي

#	معيارها																		
	1				2				3				4				5		
معيارها	1	0.00	0.00	0.25	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00			
	2	0.75	1.00	1.00	0.00	0.00	0.25	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00			
	3	0.50	0.75	1.00	0.75	1.00	1.00	0.00	0.00	0.25	0.75	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00			

4	0.50	0.75	1.00	0.50	0.75	1.00	0.50	0.75	1.00	0.00	0.00	0.25	0.50	0.75	1.00
5	0.50	0.75	1.00	0.50	0.75	1.00	0.50	0.75	1.00	0.75	1.00	1.00	0.00	0.00	0.25

با توجه به معادله های شماره (۴۱) و (۲) و (۳) ماتریس تصمیم فازی بصورت جدول (۵) تبدیل می شود.

$$x_{rj}^n = (r_{ij}^n - \min l_{ij}^n) / D_{\min}^{\max} \quad (۱)$$

$$x_{m_{rj}}^n = (m_{ij}^n - \min l_{ij}^n) / D_{\min}^{\max} \quad (۲)$$

$$x_{l_{rj}}^n = (l_{ij}^n - \min l_{ij}^n) / D_{\min}^{\max} \quad (۳)$$

جدول (۵) ماتریس نرمال شده

معیارها													
1			2			3			4			5	
Xl(ij)	Xm(ij)	Xr(ij)	Xl(ij)	Xm(ij)	Xr(ij)	Xl(ij)	Xm(ij)	Xr(ij)	Xl(ij)	Xm(ij)	Xr(ij)	Xl(ij)	Xm(ij)
0	0	0.25	0.75	1	1	0.75	1	1	0.75	1	1	0.75	1
0.75	1	1	0	0	0.25	0.75	1	1	0.75	1	1	0.75	1
0.5	0.75	1	0.75	1	1	0	0	0.25	0.75	1	1	0.75	1
0.5	0.75	1	0.5	0.75	1	0.5	0.75	1	0	0	0.25	0.5	0.75
0.5	0.75	1	0.5	0.75	1	0.5	0.75	1	0.75	1	1	0	0

با استفاده از معادله های شماره (۴-۴) و (۵-۴) مقادیر نرمال شده چپ (ls) و راست (rs) را برای اعداد فازی مثلثی مطابق جدول

(۴-۶) محاسبه شده است.

$$xrs_{ij}^n = xr_{ij}^n / (1 + xr_{ij}^n - xm_{ij}^n) \quad (۴)$$

$$xls_{ij}^n = xm_{ij}^n / (1 + xm_{ij}^n - xl_{ij}^n) \quad (۵)$$

جدول (۶) ماتریس مقادیر چپ و راست نرمال شده

		معیارها									
		1		2		3		4		5	
		Xls(i j)	Xrs(i j)	Xls(i j)	Xrs(i j)	Xls(i j)	Xrs(i j)	Xls(i j)	Xrs(i j)	Xls(i j)	Xrs(i j)
معیارها	1	0.00	0.20	0.80	1.00	0.80	1.00	0.80	1.00	0.80	1.00
	2	0.80	1.00	0.00	0.20	0.80	1.00	0.80	1.00	0.80	1.00
	3	0.60	0.80	0.80	1.00	0.00	0.20	0.80	1.00	0.80	1.00
	4	0.60	0.80	0.60	0.80	0.60	0.80	0.00	0.20	0.60	0.80
	5	0.60	0.80	0.60	0.80	0.60	0.80	0.80	1.00	0.00	0.20

با استفاده از معادله شماره (۶) مقادیر کریسپ نرمال شده کل مطابق جدول (۷) محاسبه شده است.

$$x_{ij}^n = \frac{xls_{ij}^n}{xls_{ij}^n + xrs_{ij}^n} \quad (۶)$$

جدول (۷) ماتریس مقادیر کریسپ نرمال شده کل

		معیارها				
		1	2	3	4	5
معیارها	1	0.03	0.97	0.97	0.97	0.97
	2	0.97	0.03	0.97	0.97	0.97
	3	0.73	0.97	0.03	0.97	0.97
	4	0.73	0.73	0.73	0.03	0.73
	5	0.73	0.73	0.73	0.97	0.03

در این مرحله با استفاده از معادله شماره (۷) مقادیر کریسپ نهایی مطابق جدول (۸) بدست آمده است.

$$z_{ij}^n = \min_{ij}^n + x_{ij}^n \cdot D_{\min}^{\max} \quad (۷)$$

جدول (۸) ماتریس کریسپ نهایی

#	معیارها					
	1	2	3	4	5	
معیارها	1	0.03	0.97	0.97	0.97	0.97
	2	0.97	0.03	0.97	0.97	0.97
	3	0.73	0.97	0.03	0.97	0.97
	4	0.73	0.73	0.73	0.03	0.73
	5	0.73	0.73	0.73	0.97	0.03

پس از اینکه ۷ تصمیم گیرنده نظرات خود را در مورد تاثیر متقابل عامل ها در ماتریس تصمیم ارائه کردند متوسط کل این ماتریس ها در جدول (۹) تشکیل می دهیم. در ادامه، ماتریس متوسط نرمال شده در جدول (۱۰) و ماتریس رابطه کل در جدول (۱۱) تشکیل شده اند.

جدول (۹) ماتریس تصمیم متوسط

معیار / معیار	A1	A2	A3	A4	A5
A1	0.03	0.80	0.83	0.77	0.80
A2	0.90	0.03	0.87	0.90	0.83
A3	0.83	0.83	0.03	0.77	0.80
A4	0.73	0.73	0.70	0.03	0.80
A5	0.73	0.70	0.70	0.83	0.03

در ادامه با استفاده از فرمول شماره (۸) ماتریس متوسط را نرمال نموده که در جدول (۱۰) نمایش داده شده است.

$$S = \max \left(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}; \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n a_{ij} \right) \quad (۸)$$

جدول (۱۰) ماتریس متوسط نرمال شده

	A1	A2	A3	A4	A5
--	----	----	----	----	----

A1	2.622118	1.752278	1.771705	1.829506	1.822329
A2	1.946413	2.684833	1.895928	1.977722	1.950965
A3	1.827816	1.772773	2.595338	1.844603	1.837222
A4	1.693233	1.6421	1.648101	2.54917	1.720987
A5	1.691285	1.634079	1.646195	1.738181	2.534602

در این قدم جهت محاسبه ماتریس رابطه کل از معادله شماره (۹) استفاده شده مطابق جدول (۱۱) ماتریس رابطه کل حاصل گردید.

$$T = D(I - D)^{-1} = [t_{ij}]_{n \times 1} \quad (9)$$

جدول (۱۱) ماتریس رابطه کل

معیار / معیار	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1.65	1.77	1.79	1.85	1.84
A2	1.96	1.71	1.91	2	1.97
A3	1.85	1.79	1.62	1.86	1.85
A4	1.71	1.66	1.66	1.57	1.74
A5	1.71	1.65	1.66	1.75	1.56

پس از تشکیل ماتریس رابطه کل، جمع سطرهاى این ماتریس (\sum_i)، نشان دهنده کل تاثیرى است که معیار i ام روی معیارهاى دیگر داشته است و جمع ستون هاى این ماتریس (\sum_j)، نشان دهنده، کل تاثیرى است که معیار j ام از معیارهاى دیگر دریافت کرده است. این مقادیر در جدول شماره (۱۲) آورده شده است.

جدول (۱۲) محاسبه \sum_i و \sum_j

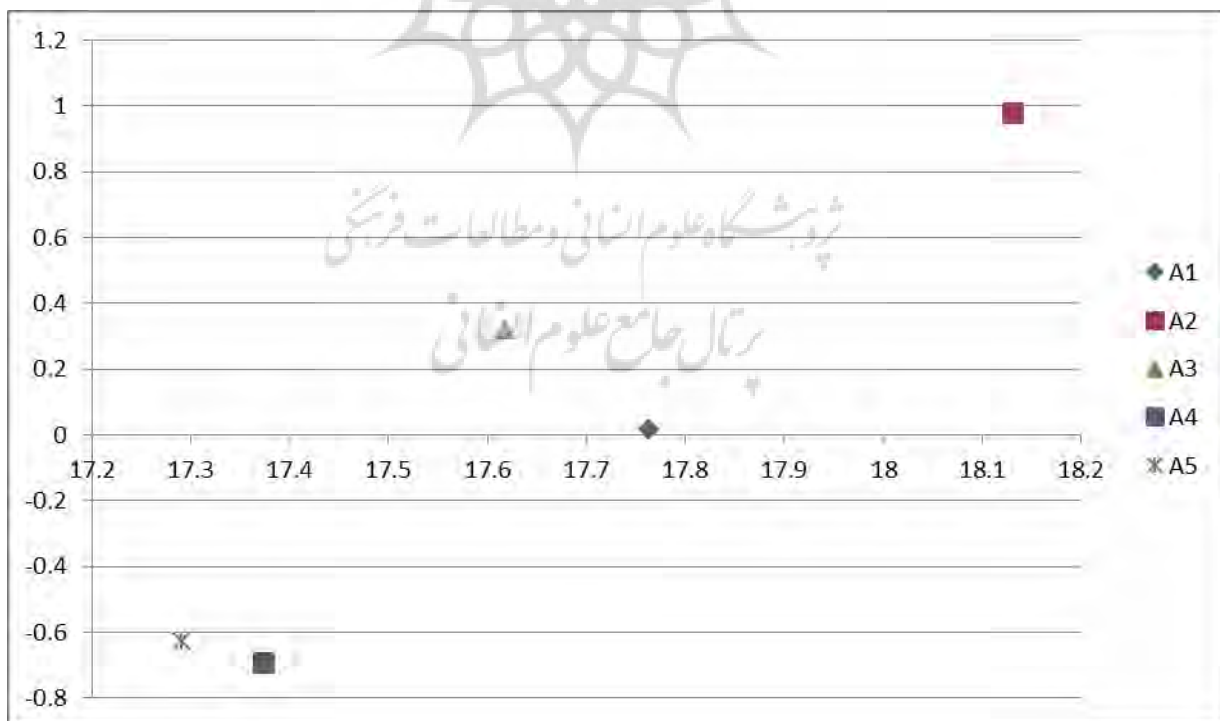
R	C
8.890	8.873
9.555	8.576
8.971	8.647
8.341	9.033
8.332	8.959

میزان $\Gamma_i + C_j$ و $\Gamma_i - C_j$ و وزن شاخص ها در جدول (۱۳) آمده است :

جدول (۱۳) محاسبه $C_i + \Gamma_i$ و $C_i - \Gamma_i$

r+c	r-c	وزن نرمال شده
17.764	0.017	0.201
18.130	0.979	0.206
17.618	0.324	0.200
17.374	-0.692	0.197
17.291	-0.628	0.196

دیاگرام نشان داده در شکل (۱) رابطه علت و معلولی بین معیارها می باشد بطوریکه محور افقی نشان دهنده $\Gamma_i + C_j$ و محور عمودی نشان دهنده $\Gamma_i - C_j$ می باشد. معیارهایی که بالای خط افق قرار دارن نشان دهنده علت ها و معیارهایی که پایین خط افق قرار دارن نشان دهنده معلول ها می باشد. در این نمودار با توجه به مقادیر حاصله در صورتی که $\Gamma_i - C_j$ مثبت باشد بدین معنی است که عامل Γ_i علت است و در صورت منفی بودن بدین معنی است که آن عامل معلول است. با توجه به دیاگرام رسم شده ائتلاف اجتماعی (A1)، داربست زنی اطلاعات (A2)، اعتماد آفرینی (A3) به عنوان علت و دغدغه مندی (A4) و رفتار همنوایانه (A5) معیارهای معلول می باشند.

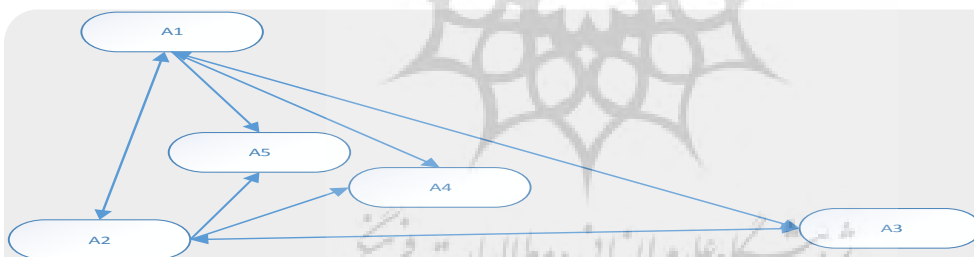


نمودار (۱) دیاگرام علی معلولی معیارهای اصلی

هر یک از درایه ها در ماتریس رابطه کل این اطلاعات را به ما می دهد که عامل i را تا چه اندازه تحت تاثیر قرار می دهد. جهت تعیین مقدار آستانه p جهت جداسازی علت های کوچک، تنها عواملی که مقدار تاثیرشان در ماتریس رابطه کل بزرگتر از مقدار آستانه (p) باشد در نمودار CRM نمایش داده می شود. مقدار p برابر میانگین عناصر ماتریس رابطه کل تعریف می شود. مقدار متوسط ماتریس رابطه کل برای معیار های اصلی، ۱,۷۶ بدست آمده است که با توجه به این مقدار آستانه ماتریس رابطه کل بصورت جدول (۱۴) تبدیل می شود. با توجه به ماتریس حاصله نمودار CRM مطابق شکل (۲) شده است.

جدول (۱۵) ماتریس رابطه کل با توجه به مقدار آستانه

معیار \ معیار	A1	A2	A3	A4	A5
A1	0	1.77	1.79	1.85	1.84
A2	1.965	0	1.91	2	1.97
A3	1.845	1.79	0	1.86	1.85
A4	0	0	0	0	0
A5	0	0	0	0	0



CRM نمودار (۲) نمودار معیار اصلی

همانند قدم های طی شده در بالا برای زیر معیارها این مراحل انجام شده و نتایج نهایی آن در جدولهای (۱۵) و (۱۶) گزارش داده شده است.

جدول (۱۵) جدول تعیین علت و معلول بودن زیر معیارها

معیار	زیر معیار	علت / معلول	
A1	ائتلاف اجتماعی	S1	معلول تسلط بر نقش
		S2	معلول تمایل به آرمان پیشرفت شغلی
		S3	معلول ارشاد گری
		S4	علت تمایل به تیم سازی و شبکه سازی
		S5	علت حساس بودن به منافع عمومی
A2	دربست زنی اطلاعات	S6	علت افزایش خلاقیت و نوآوری
		S7	علت اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان
		S8	معلول افزایش مهارت ها و تخصص های مرتبط
A3	اعتماد آفرینی	S9	علت پذیرش بازخور منفی
		S10	علت بالا بودن ظرفیت نقد پذیری
		S11	علت پذیرش اشتباه
		S12	معلول حفظ و نگهداشت کارکنان
		S13	معلول الزامات ذهنی
		S14	معلول خودبستگی
A3	دغدغه مندی	S15	معلول خوشبینی به آینده
		S16	علت جذابیت ارتباطی برای نفوذ
		S17	معلول تشویق به رقابت پذیری
		S18	علت تشویق به ایده پردازی
A5	رفتار همنوایانه	S19	علت علاقه مند بودن به بهبود خدمات عمومی
		S20	علت در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم گیری ها

جدول (۴-۱۶) مجموع مقادیر علی و معلولی

معیار	زیر معیار	r	c	r + c	r - c	W	Final w	علت / معلول
A1	ائتلاف اجتماعی					0.201		

		S1	تسلط بر نقش	5.99	6.35	12.34	-0.36	0.198	0.04 0	معلول
		S2	تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	6.42	6.75	13.17	-0.32	0.211	0.04 2	معلول
		S3	ارشاد گری	5.40	6.63	12.03	-1.22	0.194	0.03 9	معلول
		S4	تمایل به تیم سازی و شبکه سازی	6.38	5.28	11.56	1.10	0.187	0.03 8	علت
		S5	حساس بودن به منافع عمومی	6.97	6.16	13.13	0.81	0.211	0.04 2	علت
A2	داربست زنی اطلاعات							0.206		
		S6	افزایش خلاقیت و نوآوری	1.24 8	0.80 7	2.054	0.441	0.265	0.05 4	علت
		S7	اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان	1.24 8	1.15 2	2.400	0.095	0.303	0.06 2	علت
		S8	افزایش مهارت ها و تخصص های مرتبط	1.42 7	1.96 3	3.390	- 0.536	0.432	0.08 9	معلول
A3	اعتماد آفرینی							0.200		
		S9	پذیرش بازخور منفی	5.93 8	7.12 6	13.06 4	- 1.188	0.143	0.02 9	علت
		S1 0	بالا بودن ظرفیت نقد پذیری	8.11 8	8.41 5	16.53 2	- 0.297	0.181	0.03 6	علت
		S1 1	پذیرش اشتباه	8.41 3	7.23 7	15.65 0	1.176	0.172	0.03 4	علت
		S1 2	حفظ و نگهداشت کارکنان	8.42 1	8.01 0	16.43 1	0.411	0.180	0.03 6	معلول
		S1 3	الزامات ذهنی	7.53 8	7.26 8	14.80 6	0.271	0.162	0.03 2	معلول

		S1 4	خودبستگی	7.26 3	7.63 7	14.90 0	- 0.374	0.163	0.03 3	معلول
A4	دغدغه مندی							0.197		
		S1 5	خوشبینی به آینده	7.59 5	8.68 9	16.28 4	- 1.094	0.255	0.05 0	معلول
		S1 6	جذابیت ارتباطی برای نفوذ	8.14 2	7.01 3	15.15 6	1.129	0.237	0.04 7	علت
		S1 7	تشویق به رقابت پذیری	8.14 2	8.21 0	16.35 2	- 0.068	0.255	0.05 0	معلول
		S1 8	تشویق به ایده پردازی	8.14 2	8.11 0	16.25 2	0.033	0.253	0.05 0	علت
A5	رفتار همنویانه							0.196		
		S1 9	علاقه مند بودن به بهبود خدمات عمومی	14	14	28	0	0.500	0.09 8	علت
		S2 0	در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم گیری ها	14	14	28	0	0.500	0.09 8	علت

بحث و نتیجه گیری

دوسوگرایی شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی، بر رفتارهای فرانشی کارکنان و مدیران تاکید می ورزد و در فرآیند ها و پیامدهای سازمانی مانند تعهد سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین کننده دارد و از سویی دیگر شرکت های صنعتی نیز همانند سایر سازمانها به کارکنانی متعهد برای رویارویی باچالش ها و رقابت های محیطی نیاز دارند و با توجه به نوع نقش ها و وظائف کارکنان که به نظر می رسد باید دوسوگرایی شهروندی سازمانی در این سازمانها نسبت به سایر سازمانها از وضعیت بالاتری برخوردار باشد، بنابر این لازم است عوامل و اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان میشود شناسایی شوند. با توجه به نتایج تحقیق حاضر مشخص گردید که تغییرهای تاثیرگذار بر دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران شامل جذب ائتلاف اجتماعی، دغدغه مندی، داربست زنی اطلاعات، رفتار همنویانه و اعتماد آفرینی می باشد. لیو^۵در سال (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود با عنوان «رابطه حمایت های سازمانی و پیامدهای کاری با میانجی گری اقدامات منابع انسانی» بر روی ۱۹۳ نفر از کارمندان تکنولوژی اطلاعات، تحقیقی را انجام داد و دریافت که ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی مانند افزایش حقوق و یا فرصت های

توسعه شغلی سبب افزایش رفتار همنوایانه ادراک شده می شود که این افزایش، کاهش تمایل به ترک شغل و افزایش الزام در کارمندان جهت مقابله به مثل اقدامات سازمانی با عملکرد شغلی بهتر را بدنبال دارد. پیرسی^۴ (۲۰۰۴) « در یافتند که رفتار رهبر تیم، رفتار همنوایانه بر رفتار شهروندی تیمی اثرات زیادی دارد در صورتیکه اندازه تیم دارای اثر کم و ناچیزی است. چن^۱ (۲۰۰۹) دریافت که اعتماد آفرینی با تغییرات موقتی در عملکرد های فرانشی همراه است. در مقابل، ارتباط بین عملکرد فرانشی و تغییر موقتی در اعتماد آفرینی از لحاظ آماری معنی دار نبود. این یافته ها شواهدی را دال بر این فراهم می آورد که اعتماد آفرینی منجر به عملکرد فرانشی می شود. طبق مدل مفهومی ارائه شده در رساله دکتری الستون (۲۰۰۵) بیان دارد نتایج حاصل از آن، اعتماد آفرینی، یکی از عوامل مهم مؤثر در نگرشها و رفتار های کاری است. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیقات اریا^۱ و همکاران (۲۰۰۱)، لیو (۲۰۰۴)، الستون (۲۰۰۵)، ارگان (۱۹۸۹)، پیرسی (۲۰۰۶)، روشا (۲۰۰۸)، چن، ایزنبرگر و جانسون (۲۰۰۹) همخوانی دارد. درک رفتارهای مدیران به منظور ایفای بهتر نقش ها و وظایف خود باعث بهبود عملکرد و ارتقاء اثربخشی سازمانی خواهد شد. شناسایی و درک اینگونه رفتارها و فراهم نمودن محیطی مناسب برای ارائه آنها باعث خواهد شد تا نحوه ارائه خدمات سازمان توسط مدیران مطلوب تر، رضایت مشتریان بیشتر گردیده و اثربخشی سازمانی و فردی نیز افزایش یابد. سطح بالای دوسو گرایی شهروندی باعث ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازات و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی بروز نماید. سازمانها با شناخت این گونه رفتارها میتوانند کارکنان را برانگیخته و کیفیت خدمات را ارتقا بخشند و موجبات اثربخشی کلی سازمان را فراهم آورند. در این مطالعه سعی بر آن بود تا متغیرهای اثر گذار بر دوسو گرایی شهروندی مورد مطالعه قرار گیرد و همانطور که نتایج مطالعه نشان داد مدل این تحقیق معنادار بودند. بنابراین بر مبنای مبانی نظری ارائه شده می توان گفت که مدیان توانسته است شرایط سازمانی مطلوبی را برای کمک به کارکنان و ایجاد آرامش خاطر در آنها فراهم نماید. بنابراین بر پایه نظریه تبادل اجتماعی و از آنجا که کارشناسان سازمان مورد مطالعه، منافع مورد نیاز و انتظارات خود از سازمان را بخوبی دریافت و درک کرده اند، لذا برای ارائه رفتارهایی ماوراء آنچه که از آنها در سازمان انتظار می رود، از خود تمایل نشان می دهند تا دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نمایند. در تحقیقات مختلفی به این مساله اشاره شده است. که با یافته های واکولا (۲۰۲۱)، لویینا (۲۰۲۰) صمدی (۱۴۰۰) همخوان می باشد. صمدی (۱۴۰۰) به این نتیجه رسید که، همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری دارند. اسلاگر (۲۰۲۲) این نتیجه رسید که چهار پاسخ را بر اساس میزان تحرک و مقاومت طبقه بندی شد و آنها را در هر یک از چهار ربع قرار دادند. در تجزیه و تحلیل تعاملات که چهار پاسخی شناسایی شده در بالا متقابل نیستند. اشکال دوسو گرایی مدیریت شرکت ها در قبال مسئولیت اجتماعی به این نتیجه رسیدند که عناصر بسیج سیاسی و مقاومت و پاسخ های دوسو گراییه «بدینانه» و «عمل گراییانه» شناسایی شدند. رایش (۲۰۲۲) به این نتیجه رسید رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم گیری انسانی بر دوسو گرایی شهروندی سازمانی تاثیر گذار است. و مدل تحقیق مناسب می باشد. ژانگ (۲۰۲۲) به این نتیجه رسید که دوسو گرایی و اخلاقیات کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و همچنین رهبری متناقض و دوسو گرایی رابطه معناداری وجود

^۱ - Pearce

^۴ - Chen

^۱ Aryee

دارد. در تفسیر این مساله لازم به ذکر است که در تحقیقات مختلفی به شناسایی ابعاد دوسوگرایی شهروندی پرداخته شده باشد. این مساله سبب گردیده است تا ابعاد مختلفی ارائه شود. اما برخی ابعاد از جمله حافظ محیط زیست سازمانی و اطاعت سازمانی از جمله ابعادی بودند که در کمتر تحقیقی مورد توجه قرار گرفته است. لوپینا^۱ (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان هویت های سازمانی متعدد و تغییر در دوسوگرایی به این نتیجه رسید که هویت های چندگانه در ابتدا باعث ایجاد دوسوگرایی نسبت به کسب می شوند، اما با گذشت زمان، دوسوگرایی کاهش می یابد. کاهش دوسوگرایی ناشی از یکپارچگی و جدایی همزمان است: یک مرز جدید ساخته شده که سازمان را در بر می گیرد، هویت های مثبت را از هویت های منفی جدا می کند، و مداخلات یکپارچه سازی توسعه یک هویت جدید و مشترک را تقویت می کند. در تفسیر این فرضیه لازم به ذکر است که دوسوگرایی مدیران سبب می گردد تا کارکنان در سازمان، خارج از چارچوب مسئولیتی خود رفتار نمایند. این مساله سبب می گردد تا فضای سازمان سرشار از انسان دوستی و مشارکت سازمانی گردد که این مساله سبب می گردد تا کارکنان در جهت موفقیت خود و دیگران تلاش مضاعف نمایند. از این رو در چنین شرایطی کارکنان در کسب هدف موفقیت بیشتری را خواهند داشت. از این رو مولفه های دوسوگرایی شهروندی مدیران سبب می گردد تا فضای این سازمان در جهت کسب هدف فراهم گردد. واکولا (۲۰۲۱) نشان داد که رابطه بین دوسوگرایی نسبت به تغییر و عملکرد انطباقی مثبت است اما قوی نیست. همچنین دو شرط کشف شد که شانس کارکنان دوسوگرا را برای انطباق با تغییرات سازمانی افزایش می دهد: (۱) یا کارکنان تعهد کاری بالایی دارند یا (۲) آنها تقاضاهای کاهش دهنده بالا و جستجوی منابع کم را نشان می دهند. در تفسیر این فرضیه لازم به ذکر است که دوسوگرایی شهروندی در مدیران سبب می گردد تا فضای مشارکت سازمانی در سازمان ها بهبود یابد. از طرفی دوسوگرایی شهروندی در مدیران سبب می گردد تا در مواقع ضروری کارکنان بیش از حد وظایف خود عمل نمایند که این مساله به عنوان یکی از پیش زمینه های انطباق در سازمان ها می باشد. به عبارتی دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد سبب می گردد تا توانایی کارکنان سازمان برای تغییر رویه های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان بهبود یابد. از این رو در مدیران شرکت های صنعتی کشور مولفه های دوسوگرایی شهروندی سبب بهبود وضعیت اثربخشی سازمانی به خصوص در بعد انطباق در این سازمان می گردد. در تفسیر این فرضیه لازم به ذکر است که یکی از مسائل مهم در ارتباط با دوسوگرایی شهروندی در مدیران، گسترش انسان دوستی می باشد. ارتقا انسان دوستی به واسطه بهبود دوسوگرایی شهروندی سبب می گردد تا کارکنان در یک سازمان تشکیل یک تیم دهند که خروجی این تیم انسجام بالای سازمانی می باشد. از این رو بهبود دوسوگرایی شهروندی در مدیران شرکت های صنعتی ایران و مولفه های آن سبب می گردد تا این شرکت از کارکردهای مناسب این متغیر برخوردار باشند که این مساله سبب ارتقا وضعیت برخی جنبه های اثربخشی سازمانی از جمله انسجام می گردد. پیشنهاد می گردد تا با هدف گذاری در شرکت جهت تشویق و حمایت از کارکنان جهت انجام کمک های داوطلبانه در رابطه با مشکلات و وظایف سازمانی به سایر اعضای سازمان به بهبود کسب هدف در این شرکت اقدام نمود. همچنین مدیران این شرکت با افزایش آگاهی کارکنان در خصوص مسائل اساسی شرکت و بهبود در درک کارکنان از وضعیت شرکت، ضمن بهبود پدیده دوسوگرایی شهروندی در شرکت به بهبود انطباق در این

شرکت اقدام نمایند. پیشنهاد می گردد تا مدیران شرکت با ایجاد فضای جهت اجتناب از تضادهای غیر ضروری و کاهش تعارضات منفی در شرکت، ضمن بهبود پدیده دوسوگرایی شهروندی در شرکت به بهبود انسجام در شرکت اقدام نمایند. پیشنهاد می گردد تا شرکت با تشویق به انجام وظایف محوله از طریق مشارکت گروهی، ضمن ایجاد زمینه در جهت رفتارهای داوطلبی در شرکت، به بهبود تداوم در شرکت مذکور اقدام نماید.

منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی، جبارزاده کرباسی، بهرام. (۱۳۹۸). اثر برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی. پژوهش های مدیریت راهبردی (۷۲): ۷۳-۹۱

۹۱

- صمدی میار کلائی، حسین، صمدی میار کلائی، حمزه. (۱۴۰۰). بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی بر ارتقاء فرهنگ کارآفرینی سازمانی با طرح یک مطالعه تجربی. مدیریت فرهنگی (۱۵): ۶۳-۷۱
- گلکاری حق سحر. بررسی عوامل موثر بر شکل گیری رفتار شهروندی برند کارکنان فروش و بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک ایران. علم و مهندسی سرامیک. ۱۳۹۹؛ ۹(۱): ۷۹-۹۹
- هیبت اله پور، زهرا، مهرعلی زاده، یدالله، برکت غلامحسین، نصیری ماریا (۱۳۹۹). استراتژی های آموزش و یادگیری و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت های صنایع غذایی شهرک های صنعتی شهر اهواز. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۳۹۹؛ ۹(۱): ۲۵۷-۲۲۱

- Alston, O., (2005). The impact of web portal characteristics, expectancies, and negative word of mouth on perceived institutional support and organizational citizenship behavior. PhD Dissertation. University of Pittsburgh.
- Aryee, S., & Chay, Y. W., (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Sport Psychology*, 86(1), 154-160.
- Chen, Z., Eisenberger, R. Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?. *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Dixon, J. C. (2022). Review of "Creative Control: The Ambivalence of Work in the Culture Industries".
- Kelemen, T. K., Turnley, W. H., Bergeron, D. M., Rochford, K., & Hinz, J. (2022). Citizenship ambivalence: Its nature, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 100896.
- Lupina-Wegener, A. A., Liang, S., van Dick, R., & Ullrich, J. (۲۰۲۰). Multiple organizational identities and change in ambivalence: the case of a Chinese acquisition in Europe. *Journal of organizational change management*.

- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practice. PhD Dissertation, University of Maryland.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Pearce, C.L., Drucker, F.P. & Herbig, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis : The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of social psychocology*, 144(3), 293-310.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Rocha, C. (2008). Perceived organizational support and employee performance : The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *NASSM(2008).Po*
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practice. PhD Dissertation, University of Maryland.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Pearce, C.L., Drucker, F.P. & Herbig, P.A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis : The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *Journal of social psychocology*, 144(3), 293-310.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Rocha, C. (2008). Perceived organizational support and employee performance : The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *NASSM(2008).Po*
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to Serve: A Regulatory Perspective on Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration Review*.
- Muzakki, M., & Hutabarat, H. G. L. M. B. (2022). ROLE OF ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATION IN WORK MOTIVATION RELATIONSHIP TO EMPLOYEE PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDY. *ECOBISMA (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 9(1), 21-45.
- Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., & Vorontsov, D. V. (2022). Associations of employees' identification and citizenship behavior in organization: a systematic review and a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 1-35.
- Slager, R., & Gond, J. P. (2022). The Politics of Reactivity: Ambivalence in corporate responses to corporate social responsibility ratings. *Organization Studies*, 43(1), 59-80.
- Reich, T., Fulmer, A. G., & Dhar, R. (2022). In the face of self-threat: Why ambivalence heightens people's willingness to act. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 168, 104106.

- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees' adaptation to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79.
- Yanjun, L., Shiyong, X., Hui, Z., Jinqiang, Z., & Yixiao, W. (2021). Love and Hate Together: The Influence of LMX Ambivalence on Employee Proactive Behavior. *Foreign Economics & Management*, 43(05), 123-136.
- Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K., & Zhou, J. (2022). Paradoxical Leadership, Subjective Ambivalence, and Employee Creativity: Effects of Employee Holistic Thinking. *Journal of Management Studies*.



An analysis on the phenomenon of ambivalence of citizenship in Iran's steel industry managers

Abstract:

This research aims to improve the situation of ambivalence of citizenship in Iran's steel industry managers. The current research is practical and descriptive in terms of data collection method. In this research, content analysis, questionnaire and opinions of steel industry managers were used to collect the required data and information. In the current research, the statistical population is the managers of the country's industrial companies, and the survey method was used from the managers' community, and in multi-criteria decision-making research and managers' surveys, what is more important than the number of experts is their level of expertise in The subject is studied. Also, for the validity and reliability of the conceptual model and questionnaire of this research, the opinions of experts, respected academic satid, were used. In this way, first the indicators were extracted from numerous scientific and reliable articles whose sources are mentioned, then the conceptual model of the research was made with the opinion of professors and experts and they were asked to determine the importance of the indicators for this research. remove the undesirable from the model. In this research, in order to identify the conditions governing the identified main and sub-criteria and to determine the intensity of the influence of the indicators, the Fuzzy Dimetal method was used. The results of the research show that the criteria of social coalition, information scaffolding, Confidence building was identified as the cause of concern and harmonious behavior among the important criteria affecting the improvement of citizenship ambivalence in Iran's steel industry managers. It is suggested to improve the achievement of goals in the company by setting goals in the company to encourage and support the employees to provide voluntary help in relation to organizational problems and tasks to other members of the organization.

Key words: citizenship ambivalence, conformist behavior, managers, steel industries