



## Developing a model to examine the factors influencing ambivalence in organizational citizenship behavior within government organizations

Saeede Ahani<sup>1</sup>, Hamid Reza Rezaeifar<sup>\*2</sup>, Mohammad Mohammadi<sup>3</sup>, Hossein Hakimpour<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student in Public Administration, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Qualitative Research

#### How to cite this article:

Ahani, S., Rezaeifar\*, H. R., Mohammadi, M., & Hakimpour, H. (2025). Developing a model to examine the factors influencing ambivalence in organizational citizenship behavior within government organizations. Transformational Human Resources Quarterly, 3(12), 32-52.

**Background and purpose:** In contemporary workplaces, citizenship behavior significantly influences both individual and organizational performance. Employees typically exhibit a strong inclination to engage in organizational citizenship behaviors. However, the research indicates that, in certain circumstances, such behaviors may have adverse effects on organizations. Therefore, this study aims to develop a model that identifies the antecedents of ambivalence regarding organizational citizenship behavior within government organizations.

**Research method:** The current research methodology is qualitative, employing thematic analysis as the strategic approach. The participants consisted of eight managers from government executive bodies and five university professors. A purposeful and snowball sampling technique was utilized, and data analysis was conducted using open and axial coding. To assess the validity of the qualitative model, the agreement coefficient between two coders was calculated, yielding a value of 0.784, which indicates a strong level of validity for the model.

**Findings:** The research findings identify four themes: cognitive, structural, social, and emotional, along with individual themes. In total, there are 12 overarching themes and 152 basic themes identified within the study.

**Conclusion:** The identified factors significantly contribute to the ambivalence surrounding organizational citizenship behavior in government organizations, prompting the need for proposed solutions to mitigate this issue.

**Keywords:** Ambivalence, citizenship behavior, organizational citizenship behavior



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES  
26

NUMBER OF FIGURES  
2

NUMBER OF TABLES  
3

\* Corresponding author:

Email: [h.rezaeifar@iaubir.ac.ir](mailto:h.rezaeifar@iaubir.ac.ir)

ORCID: 0000-0002-78111-9269

## Introduction

Today, organizational citizenship behavior (OCB) is essential for the development, effectiveness, and overall productivity of any organization. OCB enhances an organization's ability to attract and retain top talent, improves coordination among workgroups, and fortifies the organization's stability, enabling it to respond more adeptly to external changes. The effectiveness and efficiency of an organization are foundational to the success of OCB (Kang & Huang, 2023). Moreover, there is a strong inclination among organizations to foster OCB, largely due to the positive impact that such behaviors tend to have on both groups and the organization as a whole. Research indicates a positive correlation between OCB and improved unit or organizational performance, productivity, profitability, customer satisfaction, and overall effectiveness (Podsakov et al., 2014). From a practical standpoint, it is increasingly important to investigate the factors influencing organizational citizenship behavior, especially in an era where the efficiency of government services is under close scrutiny. Understanding these factors not only strengthens public service ethics but is also essential for enhancing the overall performance of government agencies (Ekbal et al., 2024).

In addition, it is important for organizations to recognize the issue of ambivalence in organizational citizenship behavior. Employees exhibiting ambivalence may inadvertently hinder organizational performance and diminish the quality of services rendered. Furthermore, such ambivalence can contribute to higher employee turnover rates. Consequently, a thorough understanding and exploration of the nuances surrounding organizational citizenship ambivalence can empower organizations to implement strategies that mitigate these issues, enhance employee engagement, and ultimately improve organizational performance.

To foster and strengthen organizational citizenship participation, it is essential to identify and address the challenges and obstacles contributing to these concerns. Research highlights the necessity of examining this phenomenon within the Iranian context, revealing a significant gap in the literature. Existing studies have predominantly focused on the adverse consequences and less favorable aspects of organizational citizenship behaviors, underscoring the need for more comprehensive research in this area (Hanson et al., 2022). Despite the considerable attention given to the concept of ambivalence in organizational literature, there has been a lack of direct examination of ambivalence in relation to employees' organizational citizenship behavior (Koopman et al., 2016). This study explores a newly defined construct known as "organizational citizenship ambivalence," emphasizing its potential impact on organizational citizenship behavior performance and, by extension, on the overall effectiveness and efficiency of organizations.

Furthermore, while existing research often highlights the positive aspects of organizational citizenship behavior, it is equally important to investigate the less favorable or ineffective dimensions of this behavior (Bolino et al., 2004). By addressing this complexity, we can enhance our understanding of the factors that influence an individual's choice to engage in or abstain from certain behaviors associated with citizenship (Koleman et al., 2022). This investigation also sheds light on the negative implications of mandatory citizenship behavior on overall performance (Domnik et al., 2023). From a theoretical perspective, research into the ambivalence surrounding organizational citizenship behavior contributes to the advancement of organizational behavior theories. It aims to establish the relationship between employees' citizenship behaviors and various influencing factors, including organizational policies, structure, and leadership

styles. The findings of this research will be valuable not only to government executive bodies but may also be applicable to private organizations. Additionally, it can serve as a resource for management scholars and practitioners, particularly in the fields of government management and human resources, and should be incorporated into university programs and higher education institutions. In light of the above, the central question of this research is: How can we design a model to understand the antecedents of ambivalence in organizational citizenship behavior within government organizations?

## **Research Method**

The research employs a qualitative methodology, specifically thematic analysis. The study involves eight participants from managerial positions within government executive bodies, each possessing a minimum of ten years of executive management experience. Additionally, five university professors specializing in organizational behavior and human resources, holding the rank of assistant professor or higher with at least ten years of teaching experience, are included as participants. The sampling approach utilized was both purposive and snowball sampling. To ensure data validity, the agreement coefficient of two coders was calculated using the Kappa coefficient. In this study, 15% of the coded interview documents were reviewed by two experts, with the coding results demonstrating a Kappa coefficient of 0.784, as computed by SPSS software. This result indicates a high level of agreement and supports the validity of the research, given that it exceeds the established threshold of 0.6.

To analyze the research data, we utilized the coding method provided by Max QDA software, categorizing the data through open and axial coding. Open coding is an analytical process in which concepts are defined, and their attributes and dimensions are identified. During the open coding phase, the researcher delineates the concepts and elaborates on them based on their characteristics and dimensions, progressing to the central coding phase, which involves synthesizing and integrating the various codes.

## **Finding**

In addressing the research question regarding the patterns of antecedents influencing ambivalence in organizational citizenship behavior within government organizations, we initially conducted a review of existing literature to identify relevant indicators associated with this phenomenon. Subsequently, we analyzed interview data to extract the necessary coding. Utilizing a thematic analysis approach, we combined the methodologies proposed by Braun and Clarke (2006) and Attride-Stirling to develop a structured and comprehensive process for thematic analysis. This process included familiarization with the data, creation of primary codes, coding, description and interpretation of the text, and the development of a theme network. Participants in the interview process were designated with the abbreviation 'A' followed by an index. Following this, the researcher systematically analyzed the initially coded data, organizing the codes at a broader level to form foundational themes. The resulting analysis has led to the development of an ambivalence model of organizational citizenship behavior specific to government organizations.

## **Conclusion**

The research findings indicate that the antecedents of ambivalence in organizational citizenship behavior encompass four primary themes: cognitive, structural, social, emotional, and individual aspects. Additionally, the study identifies twelve specific organizing themes, including self-efficacy, impression management, job requirements, organizational structure, managerial causes, group coalition, social structure, emotional intelligence, personality traits, commitment, demographics, and individual conflict management, which together encompass 152 foundational topics. Based on the findings, it is recommended that governmental organizations implement training programs and individual development workshops to enhance employees' abilities and bolster their self-efficacy. Identifying and leveraging individual strengths in work assignments can further promote self-efficacy and reduce ambivalence. To address impression management, organizations should foster a culture of transparency, ensuring that employees feel that management accurately perceives their actions without bias. Additionally, providing communication skills training for both employees and managers can alleviate misunderstandings and enhance internal interactions. Regarding job requirements, it is essential to clearly delineate roles and responsibilities to minimize ambiguities and contradictions. Furthermore, a rational division of workloads should be established to prevent excessive demands and clarify individual roles. In terms of organizational structure, it is advisable to design an effective structure that facilitates activities and coordination, thereby minimizing the potential for ambivalence. Regular reviews of the organizational structure will ensure its efficiency and effectiveness. Concerning managerial issues, providing support and constructive feedback is critical for improving employee performance. Lastly, strengthening group relationships within government organizations is vital for fostering a cooperative environment and establishing positive social coalition among employees.



## طراحی مدل پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمانهای دولتی

سعیده آهنی<sup>۱</sup>، حمیدرضا رضایی فر\*<sup>۲</sup>، محمد محمدی<sup>۳</sup>، حسین حکیم پور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### نوع مقاله:

پژوهش کیفی

#### نحوه استناد به مقاله:

آهنی، س.، رضایی فر\*، ح. ر.، محمدی، م.، و حکیم پور، ح. (۱۴۰۳). طراحی مدل پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۳ (۱۲)، ۳۲-۵۲.

**زمینه و هدف:** امروزه رفتار شهروندی نقش بسزایی در عملکرد فرد و سازمان دارد و عموماً در کارکنان تمایل زیادی به انجام رفتار شهروندی سازمانی دیده می شود. تحقیقات نشان داده که رفتار شهروندی سازمانی می تواند در برخی شرایط برای سازمان ها مضر باشد. لذا هدف این تحقیق طراحی مدل پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی می باشد.

**روش تحقیق:** روش تحقیق حاضر کیفی، و استراتژی مورد استفاده، تحلیل مضمون می باشد. مشارکت کنندگان ۸ نفر از مدیران دستگاه های اجرایی دولت و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی بودند. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی انتخاب بود و تجزیه و تحلیل داده ها، از طریق کدگذاری باز و محوری انجام شد. جهت اعتبار مدل کیفی از ضریب توافق دو کدگذار استفاده گردید که عدد ۰/۷۸۴ بدست آمد که نشان دهنده اعتبار مدل می باشد.

**یافته ها:** یافته های تحقیق دربرگیرنده ۴ مضمون فراگیر به نام های مضمون شناختی، ساختاری، اجتماعی، عاطفی و فردی می باشد و تعداد مضمون های سازمان دهنده ۱۲ مضمون فراگیر و ۱۵۲ مضمون پایه بودند.

**نتیجه گیری:** عوامل شناسایی شده نقش مهمی در ایجاد دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی دارند که راهکارهایی جهت کاهش آن پیشنهاد می گردد.

**واژه های کلیدی:** دوسوگرایی، رفتار شهروندی، رفتار شهروندی سازمانی

## مقدمه

امروزه رفتار شهروندی سازمانی برای توسعه، دستاورد، کارایی و خروجی هر سازمان حیاتی است. رفتار شهروندی سازمانی ظرفیت سازمان را برای جذب و حفظ بهترین افراد تقویت می‌کند، توانایی سازمان را برای هماهنگی عملیات درون و بین گروه‌های کاری افزایش می‌دهد و ثبات سازمان را تقویت می‌کند و به آن اجازه می‌دهد به تغییرات محیط خارجی خود واکنش مؤثرتری نشان دهد. اثربخشی و کارایی سازمانی کلیدهای موفقیت رفتار شهروندی سازمانی هستند (کانگ و هوآنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). عموماً در سازمان‌ها تمایل زیادی به انجام رفتار شهروندی سازمانی دیده می‌شود که تا حدی به دلیل تأثیر مثبتی است که چنین رفتارهایی اغلب بر گروه‌ها و سازمان‌ها دارند.

تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی به طور مثبت با افزایش عملکرد واحد یا سازمان، بهره‌وری، سودآوری، رضایت مشتری و اثربخشی کلی مرتبط است (پودساکوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، سازمان‌ها برای ادامه عملکرد همواره بر این رفتارها تکیه می‌کنند. اما مسئله اینجاست که علی‌رغم اینکه تحقیقات اولیه در مورد رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که چنین اقداماتی برای سازمان‌ها و کارکنان مفید است و به لحاظ نظری و تجربی پیامدهای مثبتی به همراه دارد، در مقابل برخی از محققان استدلال می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند در برخی شرایط برای سازمان‌ها و افراد مضر باشد و پیامدهای منفی بدنبال داشته باشد و ممکن است اثرات نامطلوبی نیز در سازمان‌ها بجا گذارد (بولینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

در تبیین بیشتر مسئله گفته می‌شود که در این خصوص، یکی از انتقادات وارد بر رفتار شهروندی سازمانی، در این واقعیت نهفته است که ممکن است فرد با نیت خوب جلوه دادن خود در محیط کار و بدجلوه دادن همکارانش، درگیر رفتارهای شهروندی شود. در این موارد، نه تنها چنین رفتارهایی به نفع سازمان نبوده، بلکه آسیب‌های رفتاری بسیاری را به دنبال خواهد داشت که در نهایت کارایی سازمان را کاهش می‌دهد (ملک شاهی و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر، در بسیاری مواقع رفتارهای فراشغلی که کارمندان انجام می‌دهند در ابتدا داوطلبانه است، ولی احتمال دارد این فعالیت‌ها به بخش‌های مورد انتظار نقش تبدیل شوند (ون داین و الیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). همچنین با نگاهی گذرا به وضعیت سازمان‌ها از این منظر می‌توان دریافت که رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایرانی موفق نبوده‌اند. برای مثال، در چند دهه گذشته مباحث بسیاری به طور جداگانه درباره تأثیر رفتارهای اخلاقی فرانش در شرکت‌ها و تعامل آنها با جامعه مطرح شده است (اعتمادی و همکاران، ۱۳۹۵).

درخصوص اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق از حیث کاربردی بیان می‌گردد که در عصری که کارایی خدمات دولتی به طور فزاینده‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد، درک و پرداختن به عواملی که به دوگانگی در رفتار شهروندی سازمانی کمک

<sup>1</sup> Kang & Hwang

<sup>2</sup> Podsakoff

<sup>3</sup> Bolino

<sup>4</sup> Van Dyne & Ellis

می‌کنند نه تنها برای تقویت اخلاق خدمات عمومی قوی و بهبود عملکرد کلی سازمان‌های دولتی مفید است، بلکه ضروری است (اکبال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). دوسوگرایی شهروندی دارای معانی پیچیده تر و ظریف تری برای کارمندان است و برای برطرف کردن تردید کارکنان در مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی، نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در مورد عواملی است که باعث ایجاد تردید در ذهن کارکنان می‌شوند. لذا بر ضرورت بررسی دلایل دقیق تردید کارکنان و تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی تأکید می‌گردد (شابان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

علاوه بر این در زمینه کاربردی، موضوع دوسوگرایی شهروندی سازمانی برای سازمان‌ها حائز اهمیت است. زیرا کارکنان با دوسوگرایی شهروندی سازمانی ممکن است به گونه ای کار کنند که باعث کاهش عملکرد سازمان و افت کیفیت خدمات ارائه شده توسط آن شوند. همچنین، دوسوگرایی می‌تواند عاملی برای ترک شغل و افزایش نرخ اخراج کارکنان شود. در نتیجه، شناخت دقیق تر و پژوهش در مورد دوسوگرایی شهروندی سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راهکارهایی را برای پیشگیری از آن و بهبود رفتار شهروندی کارکنان پیدا کنند و باعث بهبود عملکرد سازمانی، کاهش نوسان کارکنان، بهبود رفتار شهروندی سازمانی گردد. به همین دلیل برای توسعه و بهبود مشارکت شهروندی سازمانی، باید به مشکلات و موانعی که ممکن است باعث این مسائل گردد، توجه ویژه ای شود و برای حل آنها تلاش کرد (هانسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). درخصوص اهمیت و ضرورت تحقیق از حیث شکاف تحقیقاتی بیان می‌گردد که اگر از این منظر لازم است در کشور ایران این موضوع بررسی شود، مشاهده می‌گردد که مطالعه علمی به صورت معکوس از دید پیامدهای منفی و جنبه های تاریک این رفتارها در کشور توسط محققین انجام پذیرفته است.

همچنین علیرغم توجه گسترده به مبحث دوسوگرایی در سایر متون سازمانی، دوسوگرایی هرگز مستقیماً در مورد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است (کوپمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در نتیجه مطالعه و بررسی این ساختار تعریف شده جدید بنام "دوسوگرایی شهروندی سازمانی" با توجه به تاثیراتی که می‌تواند بر عملکرد رفتار شهروندی سازمانی و به تبع آن بر روی اثر بخشی و کارایی سازمان‌ها داشته باشد، از اهمیت خاصی برخوردار است.

از طرف دیگر، بر خلاف نگرش متداول که به جنبه های مثبت رفتار شهروندی که در کنار تأکید پژوهش‌ها مبنی بر اثربخش بودن رفتار شهروندی سازمانی تأکید می‌گردد می‌بایست جنبه های تاریک و ناکارآمد آن نیز مطالعه و ساختار بندی شود (بولینو و همکاران، ۲۰۰۴). بررسی این معضل درک ما را از نحوه انتخاب افراد برای مشارکت یا خودداری از اعمال خاصی از رفتار شهروندی را افزایش می‌دهد (کلمن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین تاثیر منفی رفتار شهروندی اجباری بر عملکرد را شفاف تر می‌نماید (دومنیق<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). از دیدگاه اهمیت نظری نیز، پژوهش در مورد دوسوگرایی شهروندی

<sup>1</sup> Iqbal

<sup>2</sup> Shaaban

<sup>3</sup> Hanson

<sup>4</sup> Koopman

<sup>5</sup> Kelemen

<sup>6</sup> Dominique

سازمانی به توسعه نظریات رفتار سازمانی کمک می‌کند. این موضوع برای تعیین رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و عوامل مختلفی مانند سیاست‌های سازمانی، ساختار سازمانی، و رفتار رهبری مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در خصوص بیان ذینفعان این تحقیق می‌توان به دستگاه‌های اجرائی دولت اشاره کرد که البته پس از ارائه مدل، می‌تواند در سایر دستگاه‌های خصوصی نیز به عنوان الگو مورد ارزیابی قرار گیرد و همچنین می‌تواند مورد استفاده سایر متخصصان و پژوهشگران حوزه مدیریت دولتی و بالادست منابع انسانی در سطح دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور قرار گیرد. با توجه به آنچه گفته شد، سؤال این تحقیق این است که طراحی مدل پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی چگونه می‌باشد؟

## مبانی نظری

دوسوگرایی<sup>۱</sup> ابراز واکنش‌ها، عقاید، یا احساسات متضاد در آن واحد نسبت به یک چیز از طرف یک شخص است. به عبارت دیگر، دوسوگرایی داشتن نگرشی نسبت به یک چیز یا شخص است که به‌طور همزمان، هم مؤلفه‌های مثبت داشته باشد و هم منفی. از این اصطلاح برای وضعیت‌هایی که شخص «احساسات آمیخته» دارد یا مردد است، نیز استفاده می‌شود (اشفورث<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). البته دوسوگرایی در سازمان یک امر رایج است و سازمان‌ها همواره با دوسوگرایی مواجه‌اند (کرینر و اشفورث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)، چرا که بسیاری از کارمندان، حداقل دوسوگرایی در درجات متوسط تا زیاد را نسبت به سازمان خود را گزارش می‌دهند (شوه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی یک حالت شناختی و عاطفی است که در این حالت با توجه به جنبه‌های مثبت و منفی رفتار شهروندی سازمانی فرد ایده‌های متناقض و/یا احساسات مختلط در مورد اینکه آیا باید رفتارهای شهروندی سازمانی را انجام دهد یا خیر را تجربه می‌کند (کلمن و همکاران، ۲۰۲۲). دوسوگرایی شهروندی، زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان احساس می‌کنند که آیا باید در یک عمل خاص رفتار شهروندی شرکت کنند یا از آن خودداری کنند (هونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین این ظرفیت برای جلوگیری از احساس نارضایتی به دلیل پتانسیل درک شده می‌باشد (سیدورنکوف<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به نظر می‌رسد تجربه همزمان جهت‌گیری‌های مثبت و منفی نسبت به یک شخص، هدف، وظیفه، ایده و مواردی از این دست در سازمان‌ها بسیار رایج است، اما درک آن ضعیف است. دیدگاه‌های چندسطحی در مورد

<sup>۱</sup> Ambivalence

<sup>۲</sup> Ashforth

<sup>۳</sup> Kreiner & Ashforth

<sup>۴</sup> Schuh

<sup>۵</sup> Hong

<sup>۶</sup> Sidorenkov



دوسوگرایی در سازمان‌ها وجود دارد که نشان می‌دهد این پدیده در فرآیندهای شناختی و عاطفی خاص و نتایج مهم یکپارچه است (واکولا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

همچنین دوسوگرایی شهروندی در سازمان به عنوان توانایی سازمان در جهت همسویی و کارایی در مدیریت خواسته‌های تجاری امروز و همچنین سازگار با تغییرات محیط تعریف شده است (رایش<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی، تضمین و تداوم حیات و بقای شرکت‌ها، نیازمند یافتن راه حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات هستند که به نوآوری و ابداع، خلق محصولات جدید، فرآیندها و روش‌های جدید بستگی دارد. شرکت‌هایی با سطوح بالای دوسوگرایی سازمانی به طور پیوسته در حال پیش محیط جهت یافتن فرصت‌های جدید هستند (کربنده و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۶). با توجه به آنچه گفته شد ساختار تعریف شده جدید بنام "دوسوگرایی شهروندی سازمانی" با توجه به تاثیراتی که می‌تواند بر عملکرد رفتار شهروندی سازمانی و به تبع آن بر روی اثر بخشی و کارایی سازمان‌ها داشته باشد، از اهمیت خاصی برخوردار است. به عبارت دیگر، به زعم کلمن و همکاران (۲۰۲۲)، بررسی این معضل درک ما را از نحوه انتخاب افراد برای مشارکت یا خودداری از اعمال خاصی از رفتار شهروندی را افزایش می‌دهد (کلمن و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین تاثیر منفی رفتار شهروندی اجباری بر عملکرد را شفاف تر می‌نماید (دومینیک و همکاران، ۲۰۲۳).

## پیشینه پژوهش

تحقیقات نشان داده است که علاوه بر تأکید پژوهش‌ها مبنی بر اثربخش بودن رفتار شهروندی سازمانی، باید جنبه‌های تاریک و ناکارآمد آن نیز مطالعه شود (بولینو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در زمینه دوسوگرایی تحقیقات مختلفی ارتباط دوسوگرایی را با متغیرهای سازمانی دیگری مورد بررسی قرار داده‌اند، از جمله ژانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی ارتباط دوسوگرایی را با رهبری متناقض و خلاقیت کارکنان بررسی کرده‌اند. یانجون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) نیز در تحقیقی به بررسی ارتباط دوسوگرایی با قابلیت نوآوری و عملکرد سازمان پرداخته‌اند. واکولا (۲۰۲۱) در پژوهشی رابطه بین دوسوگرایی نسبت به تغییر و عملکرد انطباقی، و لوپینا- وگنر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۰) ارتباط هویت‌های سازمانی متعدد و تغییر در دوسوگرایی را مورد بررسی قرار داده است. رایش و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی تاثیر رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری انسانی بر دوسوگرایی را مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که علیرغم توجه گسترده به مبحث دوسوگرایی در سایر متون سازمانی، دوسوگرایی هرگز مستقیماً در مورد رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار

<sup>1</sup> Vakola

<sup>2</sup> Reich

<sup>3</sup> Bolino

<sup>4</sup> Zhang

<sup>5</sup> Yanjun

<sup>6</sup> Lupina-Wegener

نگرفته است (کوپمن و همکاران، ۲۰۱۶) به طوری که تحقیق روٹمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز فقط پیامدهای دوسوگرایی در سازمان را بررسی کرده است. در ایران نیز تنها تحقیق کربنده و همکاران (۱۴۰۲) عوامل موثر بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران را بررسی کرده است، ولی تحقیق که به بررسی پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخته باشد، یافت نشد.

با توجه به آنچه گفته شد پژوهش‌های انجام شده هنوز بررسی نکرده‌اند که کارمندانی که از جنبه‌های مثبت و منفی رفتار شهروندی سازمانی اطلاع دارند، چگونه با این واقعیت روبرو شده و چه عکس‌العملی را در این خصوص نشان خواهند داد. همچنین با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی مانند سایر سازمان‌ها به کارکنانی متعهد برای رویارویی با چالش‌ها و رقابت‌های محیطی نیاز دارند و با توجه به نوع نقش‌ها و وظایف کارکنان که به نظر می‌رسد باید دوسوگرایی شهروندی سازمانی در این سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها از وضعیت بالاتری برخوردار باشد، بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که عوامل و اقدامات سازمانی که موجب به وجود آمدن چنین رفتارهایی در کارکنان سازمان‌های دولتی می‌شود، شناسایی شوند.

## روش تحقیق

روش این پژوهش، روش تحقیق کیفی (تحلیل مضمون) می‌باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش جهت شناسایی، استخراج و اکتشاف «مفاهیم» و «مقوله‌ها»، شامل ۸ نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی دولت که دارای سابقه اجرایی مدیریتی حداقل ۱۰ سال، همچنین ۵ نفر از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آنها رفتار سازمانی و منابع انسانی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال، بودند. لازم به ذکر است که از آنجایی که مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان مصاحبه اهمیت زیادی داشت، در جدول ۱، این ویژگی‌ها آمده است. روش نمونه‌گیری خبرگان از نوع هدفمند و گلوله برفی بود که به زعم برنز و گروو<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) این روش زمانی پیشنهاد می‌گردد که در آن یک شرکت کننده در پژوهش ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت کند و این روش برای جمع‌آوری نمونه‌هایی است که از راه‌های دیگر به سختی به دست می‌آیند.

جهت اعتبار داده‌ها در این پژوهش، ضریب توافق دو کدگذار با ضریب کاپا استفاده شد. در این پژوهش (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه‌هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار دو نفر از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصل از کدگذاری دو خبره نشان داد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اس‌پی‌اس مقدار ۰/۷۸۴ بود که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۶ می‌باشد، اعتبار تحقیق تایید می‌گردد.

<sup>۱</sup> Rossman

<sup>۲</sup> Burns & Grove

جدول ۱. ويژگي هاي جمعيت شناختي مصاحبه شوندهگان

مشاركت كنندگان	جنسيت	رشته تخصصي	تحصيلات	سابقه	شرح
نفر اول	مرد	مديريت دولتي	فوق ليسانس	۳۰	رياست سازمان جهاد كشاورزي
نفر دوم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۲۸	معاونت هماهنگي امور اقتصادي استانداری
نفر سوم	مرد	مديريت دولتي	ليسانس	۲۰	معاون فرماندار
نفر چهارم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۲۴	معاون برنامه ريزي و امور اقتصادي جهاد كشاورزي
نفر پنجم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۲۲	مدیر جهاد کشاورزی شهرستان
نفر ششم	مرد	مديريت آموزشي	فوق ليسانس	۲۳	مدیر بیمارستان
نفر هفتم	زن	مديريت اجرايي	فوق ليسانس	۱۵	مدیر امور اداری اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان
نفر هشتم	زن	مديريت دولتي	فوق ليسانس	۱۹	رئيس گروه توسعه منابع انساني سازمان مديریت و برنامه ريزي
نفر نهم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۲۳	هيأت علمي دانشگاه
نفر دهم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۲۰	هيأت علمي دانشگاه
نفر يازدهم	مرد	مديريت دولتي	دكتري	۱۸	هيأت علمي دانشگاه
نفر دوازدهم	زن	مديريت دولتي	دكتري	۱۵	هيأت علمي دانشگاه

در ادامه برخی از سئوالات مصاحبه در قالب پروتکل مصاحبه بدین صورت بوده است که تحقیقات نشان داده که خودکارآمدی بر بروز پدیده ی دوسوگرايي رفتار شهروندی سازماني موثر است. در توضیح آن گفته شده است که خودکارآمدی به تشریح تفاوت های بین ظرفیت های فرد و تنوع شرايطی که در آن قرار می گیرد، می پردازد. افراد با خودکارآمدی بالا، درك می کنند که برای موفقیت در شرایط پیچیده و متغیر، هم به مهارت های جدید و هم به ظرفیت های موجودشان نیازمند هستند. خودکارآمدی بالا با کم رنگ کردن بازخوردهای منفی، باعث تقویت رفتار دوسوگرا می شود. نظر شما چیست؟. کارمندان از رفتارهای شهروندی سازماني برای بهبود تصویر خود استفاده می کنند و از آن برای بهبود رتبه بندی مدیران در طول تصمیم گیری های ارتقاء استفاده می کنند. زمانی که تصویر فرد در ذهن سایرین اهمیت داشته باشد فرد دچار دوسوگرايي رفتار شهروندی می گردد نظر شما چیست؟.

تحقیقات نشان داده است که میزان اضافه بار نقش می تواند بر دوسوگرايي رفتار شهروندی تاثیر بگذارد، مثلاً زمانی که فرد در معرض رفتار شهروندی سازماني قرار می گیرد، از آنجایی که حجم کار وی افزایش می یابد، مردد می گردد که رفتار

شهروندی سازمانی داشته باشد یا خیر. شما چه الزامات و ویژگی های شغلی را سراغ دارید که می تواند بر دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی وی تاثیر گذار باشد؟ چه علل فردی سراغ دارید که می تواند بر دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی وی تاثیر گذار باشد؟ تحقیقات، ویژگی های جمعیت شناختی و مدیریت تعارض را ذکر کرده است. نظر شما چیست؟

برای تحلیل داده های پژوهش از روش کدگذاری از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد که در آن مقوله ها و مولفه ها به صورت کدگذاری باز، محوری دسته بندی شدند. منظور از کدگذاری باز عبارت است از فرایند تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی ها و ابعاد آنها از درون کشف می شوند. در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط می دهد تا مرحله کدگذاری محوری که به نوعی ترکیب کدها و ادغام آنها بوده است.

## یافته ها

در پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر اینکه الگوی پیشایندهای دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی چگونه است؟ در ابتدا، ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و شاخص های مرتبط با دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی استخراج گردید. سپس داده های مصاحبه بررسی و کدهای لازم استخراج شد.

در ادامه، درخصوص تحلیل داده ها با روش تحلیل مضمون بیان می گردد که با ترکیب روش پیشنهادی بروان و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و آتراید استیرلینگ<sup>۲</sup>، فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، عرضه شده است که شامل آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تشریح و تفسیر متن، و ترسیم شبکه مضامین صورت گرفت. بدین صورت که مشارکت کنندگان در فرایند مصاحبه با حرف اختصاری A و اندیس مشخص شدند. جدول ۲، یک نمونه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری را نشان می دهد.

در مرحله بعد، پژوهشگر به تحلیل کدهایی که کدگذاری اولیه و جمع آوری شده اند، پرداخت. کدها در سطحی کلان تر مرتب شدند و آنها جهت تشکیل مضمون های پایه استفاده گردید. جدول ۳، جست و جو و شناخت مضامین را نشان می دهد.

<sup>1</sup> Braun & Clarke

<sup>2</sup> Attridge-Stirling

## جدول ۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری از منابع ادبیات تحقیق و مصاحبه ها

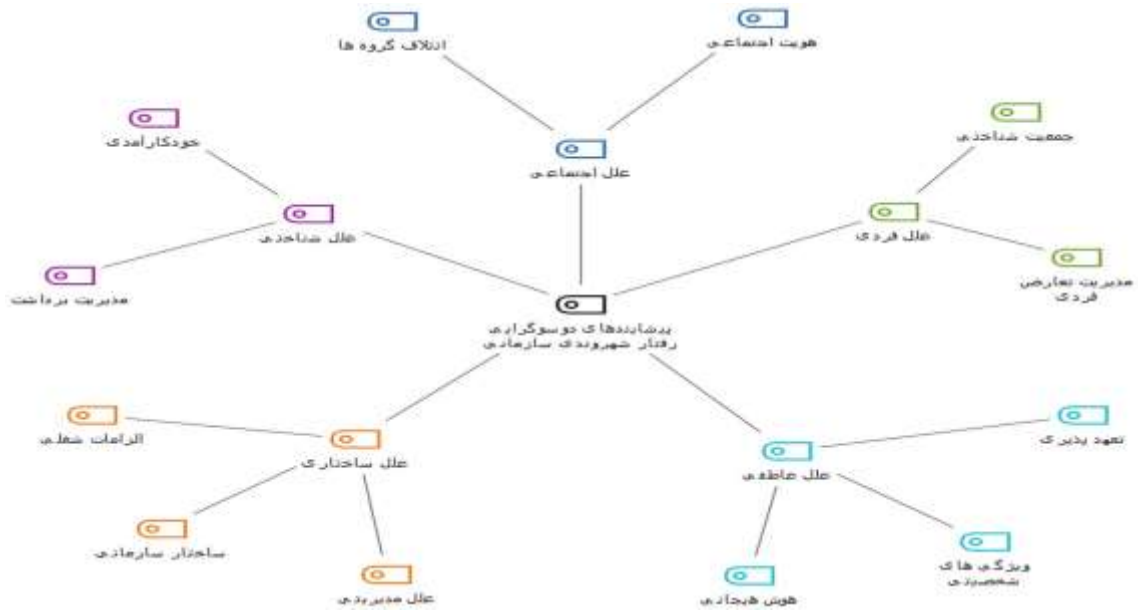
منبع	متن مصاحبه	کدهای اولیه
A01	این تفسیر درستی است. خودکارآمدی، به عنوان اعتقاد فرد به قدرت و توانایی خود برای مواجهه با چالش ها و دستیابی به اهداف، می تواند نقش مهمی در بروز دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی ایفا کند. زمانی که فرد احساس می کند که مهارت ها و ظرفیت های خود را می تواند در مواجهه با موقعیت های مختلف به کار بگیرد و بر آنها تأثیر گذار باشد، احتمالاً تمایل بیشتری به رفتار دوسوگرایی سازمانی نشان می دهد. با افزایش خودکارآمدی، فرد توانایی بیشتری را برای مقابله با چالش ها و حل مسائل مختلف در محیط کار خود تجربه می کند.	نگرش فرد نسبت به خود
		اعتقاد فرد به قدرت و توانایی خود
		کاربست مهارت ها و ظرفیت های فردی در چالش ها
A02	افراد با خودکارآمدی بالا که به خود باور دارند و در نتیجه، ممکن است به شکلی مثبت به فعالیت ها و رفتارهای شهروندی سازمانی بپردازند. با این حال، این افراد ممکن است همزمان نگرانی ها و شک و تردیدهایی در مورد تأثیر این رفتارها بر آینده شغلی خود داشته باشند یا ممکن است از فشارهای اضافی که این رفتارها بر آن ها وارد می کند آگاه باشند. بنابراین، خودکارآمدی بالا ممکن است به بروز احساسات متناقض (دوسوگرایی) نسبت به رفتارهای شهروندی سازمانی منجر شود. در واقع، افراد ممکن است از یک طرف بخواهند در رفتارهای مثبت سازمانی شرکت کنند و از سوی دیگر، نسبت به فشارها و تأثیرات منفی احتمالی این رفتارها محتاط باشند.	اعتقاد فرد به قدرت و توانایی خود
A03	من با این جمله موافقم که خودکارآمدی نقش مهمی در مدیریت دوسوگرایانه رفتار شهروندی سازمانی دارد. که شامل اعتماد به توانایی های فرد برای کنار آمدن با موقعیت های مختلف و سازگاری با تغییر است.	

## جدول ۳. جست وجو و شناخت مضامین

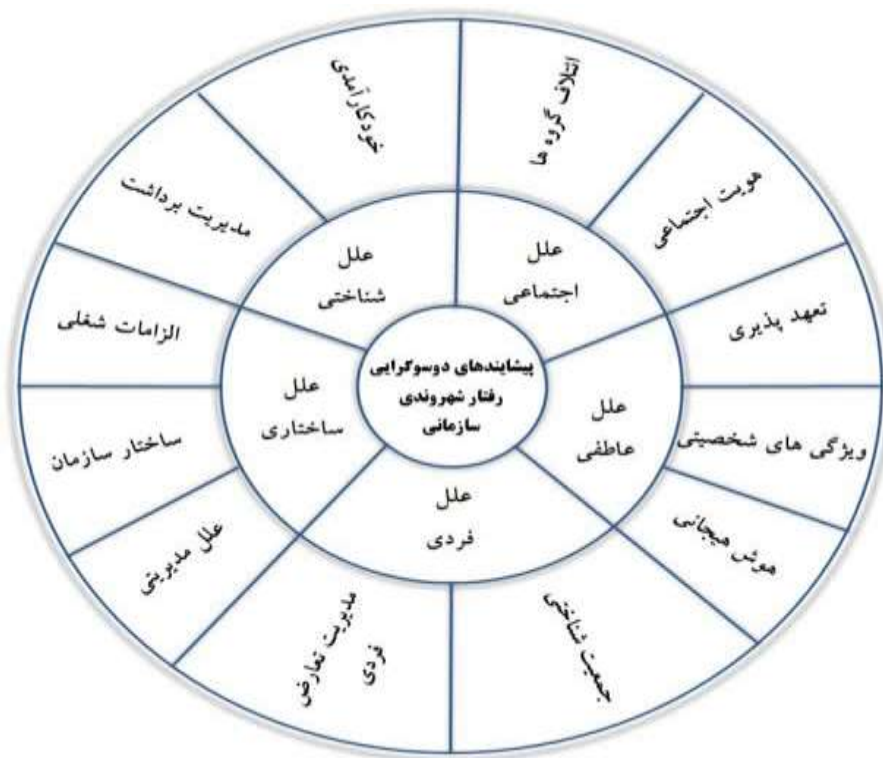
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون های پایه
عمل شناختی	خودکارآمدی	نگرش فرد نسبت به خود، اعتقاد فرد به قدرت و توانایی خود، کاربرد مهارت ها و ظرفیت های فردی در چالش ها، اعتقاد فرد به قدرت و توانایی خود، سطح وظیفه شناسی فرد، نگرانی نسبت به آینده، سطح جامع نگری فرد، میزان سرزندگی فرد، مقاومت در برابر تغییر، سطح خودمختاری
	مدیریت برداشت	آسیب دیدن اخیر تصویر فرد، احتمال تأثیر مثبت رفتار شهروندی بر شهرت فرد، نگرانی های مدیریت تأثیر، تصویر فرد نزد دیگران، بهبود تصویر افراد، نقش رتبه بندی مدیران در تصویر فرد
عمل ساختاری	الزامات شغلی	میزان تمایل به پیشرفت شغلی، میزان ابهام نقش، سطح برخورداری از مهارت ها و تخصصهای مرتبط، شیوه ی فرایندهای کاری در شغل، استرس شغلی، حجم کاری، فشار زمانی، استقلال شغلی، انعطاف پذیری و آزادی عمل، فرسودگی شغلی، پیچیدگی شغلی، فرسودگی شغلی، اهداف و مقاصد چندوجهی شغل، ایفای نقش متعدد و متناقض، ترس از دست دادن شغل، ترس از اخراج از شغل، قریب الوقوع بودن ارزیابی عملکرد شغلی، میزان کسب ارتقاء در فعالیت های شغلی اخیر، میزان اضافه بار نقش

	ساختار سازمان	شرایط رقابتی، وقایع سازمانی، سیستم پاداش دهی، سلسله مراتب سازمانی، میزان انعطاف پذیری ساختار، دپارتمان سازی، دامنه کنترل، محیط کاری، وضعیت منابع در سازمان، شیوه توزیع اختیارات تصمیم گیری در سازمان، سیستم ارزشیابی در سازمان، قانونگرایی تفریطی و افراطی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ مشارکت کارکنان، شفافیت و ارتباطات، آموزش و توسعه مهارت های ارتباطی، احساس تعلق و ارتباطات میان فردی، تمرکزگرایی، توزیع منابع، تخصیص منابع، محیط کاری، ساختار مشخص و غیر مبهم
	عسل مدیریتی	برخورد دوگانه مدیران، میزان مواخذه کارکنان از سوی مدیران، حدود و ثغور تعریف اخلاقیات توسط مدیران، میزان تقدیرگرایی مدیران، انتظار مدیران از لزوم انجام کار توسط کارکنان، میزان پشتیبانی مدیران، سبک رهبری
عمل اجتماعی	اتلاف گروه ها	میزان همفکری و هم اندیشی، میزان ارشادگری فرد در گروه، میزان جذابیت ارتباطی برای نفوذ در گروه، میزان کار گروهی، نحوه تعامل و همکاری افراد، فشار گروهی، میزان روابط فرد با دیگران، رقابت گروهی، حس رقابت بین هم گروهی ها، رقابت با دیگر گروه ها، تعارض در گروه، بازخورد عملکرد گروه، هنجار گروهی، اندازه و ترکیب گروه
	ساختار اجتماعی	هویت های چندگانه، نقش اجتماعی افراد، میزان سازگاری ارزشها از واقعیات اجتماعی، حمایت اجتماعی، هویت اجتماعی، تأثیر اجتماعی و انطباق
عمل عاطفی	هورس هیجانی	داشتن باورها یا احساسات متناقض همزمان، درک شناختی فرد از خود و هیجانان، ویژگی های درونی فرد، شیوه ی مدیریت احساسات و هیجانان، دوگانگی عاطفی، انگیزه های پیش پا افتاده، بی حوصلگی از وظایف درون نقشی، اعتماد به نفس، فرسودگی عاطفی، قطع ارتباط عاطفی، سرایت عاطفی
	ورژگی های شخصیتی	اختلالات شخصیتی، فردگرایی، میزان نفع و راحت طلبی، میزان اعتماد به نفس، میزان ثبات شخصیت، میزان عزم و اراده راسخ، میزان ذهن بینی، میزان اسقلال رای، تجارب قبلی، سطح کمالگرایی، تغییر نگرش ها، شکاکیت و ثبات اعتقادی، میزان تمایل برای پذیرش ریسک، درک عدم قطعیت، عکس العمل نسبت به بازخوردهای منفی، میزان تفکر دیالکتیکی، میزان خلاقیت و نوآوری، محافظه کاری، رفتار سیاسی، میزان اهمالکاری و تنبلی، شیوه تصمیم گیری، میزان تحمل ابهام، میزان ترس از عواقب
	تعهد پذیری	تمایل به متعهد دیده شدن از سوی دیگران، میزان تعهد به انجام وظایف به طور کامل، میزان تعهد به انجام مسئولیت با توجه به منابع سازمانی، میزان تعهد به دلیل ترس از قضاوت شدن، تعهد نسبت به فشار شهروندی، افرات در رفتار شهروندی، تعهد مستمر، هنجاری
	جمعیت شناختی	وضعیت تاهل، شرایط بد اقتصادی، موقعیت خانوادگی، میزان مهارت ها
عمل فردی	مسئولیت فردی	تعارض کار و خانواده، مدیریت تعارض فردی، تعارض ارزش ها و باورهای فردی با سازمانی، تعارض در ادراک انصاف، تعارض جهت گیری هدف و عملکرد، تعارض انگیزه فردی با اهداف سازمان، تعارض کار، اوقات فراغت، تداخل کار-زندگی شخصی، نارضایتی از زندگی شخصی، تعارض منفعت شخصی با سازمانی

با توجه به تحلیل های انجام شده، مدل دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی طبق شکل ۱، طراحی می شود. همچنین با توجه به اینکه مدل این تحقیق بر اساس روش تحقیق تحلیل شبکه مضامین می باشد، شکل ۲، شبکه مضامین را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل پيشابيندهای دوسوگرايي رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی با نرم افزار مگس کيودا



شکل ۲. مدل پيشابيندهای دوسوگرايي رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی با تحليل مضمون

## نتيجه گيري

همانطور كه يافته هاي تحقيق نشان داد پيشابيندهاي دوسوگرابي رفتار شهروندي سازماني دربرگيرنده چهار مضمون فراگير به نام هاي مضامين شناختي، ساختاري، اجتماعي، عاطفي و فردي بودند، و تعداد مضمون هاي سازمان دهنده، دوازده مضمون به نام هاي خودكارآمدي، مديريت برداشت، الزامات شغلي، ساختار سازمان، علل مديريتي، ائتلاف گروه ها، ساختار اجتماعي، هوش هيجاني، ويژگي هاي شخصيتي، تعهد پذيري، جمعيت شناختي و مديريت تعارض فردي، و نيز شامل ۱۵۲ مضمون پايه بود.

منظور از خودكارآمدي به باور فرد نسبت به توانايي هاي سازنده اش اشاره مي كند، كه به وسيله آن ها فرد مي تواند به سطح مشخصي از اهداف دست پيدا كند؛ بنابراین، باور خودكارآمدي، شامل تأييد سطوح توانايي و البته قدرت آن باور است. خودكارآمدي دربردارنده باورهاي مرتبط با توانايي فردي براي انجام كارهاي خاص است. طبق بررسي ها، خودكارآمدي با تحريك انگيزه كاركنان بر ابعاد دستيابي به هدف اثر مي گذارد. انتخاب هدف، تلاش و ماندگاري هدف سه بعد دستيابي به هدف هستند و تأثير بر اين سه بعد به منزله گسترده شدن حق انتخاب كاركنان در مسائل پيش روي آنهاست. اين گسترده گي، باعث بهبود يافتن دوسوگرابي رفتاري در كاركنان سازمان است كه همسان با نتايج تحقيق در اين بخش تحقيقات لاک<sup>۱</sup> و همكاران (۱۹۸۴) و حسن پور و همكاران (۱۳۹۹) است كه معتقد هستند افراد با خودكارآمدي بالا تمايل بيشتري براي پذيرش ريسك دارند. اين ويژگي باعث تقويت دوسوگرابي رفتاري كاركنان مي شود، زيرا دوسوگرابي رفتاري به طورذاتي به علت تضادي كه بين دو بعد آن (اكتشاف و بهره برداري) وجود دارد، با پذيرش ريسك همراه است.

درخصوص تبين مديريت برداشت به عنوان يكي از يافته هاي اين پژوهش، به زعم رضايي فر و منتظر عطايي (۱۳۹۳) مديريت برداشت يا تأثير (مديريت تصوير سازي) در ميان متخصصان علوم رفتاري توجه زيادي را به خود جلب کرده است. افراد براي شكل بخشي به هويت خود تاثيرات مورد نظر خود بر روي ديگران را مديريت مي كنند. مديريت تاثير اشاره به رفتارهايي دارد كه افراد با استفاده از آن تصويري را كه ديگران از آنها دارند، كنترل مي كنند. برخي تحقيقات نشان مي دهد كه بسياري از افراد در سازمان ها در رفتارهاي مديريت تاثير درگير مي شوند. منظور از مديريت برداشت در اين تحقيق، همراستا با نظر هاروي<sup>۲</sup> و همكاران (۲۰۱۸) است كه مي توان به اين نکته اشاره كرد كارمندان از رفتارهاي شهروندي سازماني براي بهبود تصوير خود استفاده مي كنند و از آن براي بهبود رتبه بندي مديران در طول تصميم گيري هاي ارتقاء استفاده مي كنند. انگيزه هاي مديريت تاثير، افراد را براي بروز رفتار شهروندي مردم مي كند.

در تبين الزامات شغلي گفته مي شود كه الزامات يا ويژگي هاي شغلي باعث مي گردد افراد دچار دوسوگرابي رفتار شهروندي سازماني گردند. ميزان ابهام نقش يا ميزان تمايل به پيشرفت شغلي يا حجم كاري از اين جمله مي باشند. ساختار سازماني نيز باعث به وجود آمدن دوسوگرابي رفتار شهروندي مي شود، به طوري كه به وسيله ساختار سازماني،

<sup>1</sup> Locke

<sup>2</sup> Harvey



فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را کنترل کنند.

درخصوص علل مدیریتی، علت‌های مرتبط با مدیریت از جمله رفتار، ویژگی‌ها و میزان حمایت مدیران سبب بروز دوسوگرایی در رفتار شهروندی سازمانی در افراد می‌شود. به عنوان مثال، درخصوص حمایت مدیران، در صورتی که فرد از سوی مدیران پشتیبانی کافی در انجام وظایف خود نداشته باشد، احتمال دوسوگرایی در رفتار شهروندی سازمانی بیشتر می‌شود. در تبیین ائتلاف اجتماعی گفته می‌شود که منظور ائتلاف اجتماعی میزان همفکری و هم‌اندیشی گروه است. ائتلاف یا سازواری به معنی اتحاد موقت گروه‌ها و نیروهای سیاسی است که هدف‌های معینی را دنبال می‌کنند. در ادبیات روزمره، ما معمولاً ائتلاف و اتحاد را مترادف یکدیگر می‌دانیم و این جنس از معانی را برایشان در نظر می‌گیریم: همراه شدن، یک‌دسته شدن و قرار گرفتن در یک قالب. ائتلاف در این تحقیق به معنای این است که احزاب و گروه‌ها با یکدیگر توافق کرده‌اند که به هم نزدیک‌تر شوند و سیاست‌های همسو اتخاذ کنند.

هویت اجتماعی نیز به عنوان یافته‌های این تحقیق، مفهومی است که می‌خواهد تعارضات موجود را به نوعی کاهش داده و آن‌ها را تحت یک هویت اجتماعی، همگرا سازد و انگیزه همکاری، همدلی و همزیستی را میان افراد فراهم نماید. در این تحقیق کارمندانی که هویت اجتماعی ضعیف‌تری دارند، ممکن است هنگام تصمیم‌گیری در مورد مشارکت فراتر از وظایف شغلی خود دچار دوگانگی شوند. در تبیین هوش هیجانی نیز گفته می‌شود که منظور از هوش هیجانی، هوش احساسی است که به توانایی شناسایی و مدیریت احساسات خود و احساسات دیگران اشاره دارد. دوگانگی عاطفی به عنوان شاخص هوش هیجانی در بروز دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی به القای همزمان احساس گناه (هیجان اخلاقی منفی) و غرور (هیجان اخلاقی مثبت) اشاره دارد که باعث دوگانگی عاطفی می‌شود. منظور از ویژگی‌های شخصیتی نیز به عنوان عاملی اثرگذار بر ایجاد دوسوگرایی رفتار شهروندی، گفته می‌شود که زیرمجموعه علل عاطفی و صفات شخصیتی است که به عنوان ویژگی‌های دایمی می‌باشند که شخص در بیشتر مواقع آن‌ها را از خود نشان می‌دهد. ویژگی‌های شخصیتی مانند انعطاف‌پذیری، تجربه‌گرایی، و ثبات عاطفی می‌توانند تأثیر مستقیمی بر تمایل فرد به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی و میزان دوسوگرایی او داشته باشند.

منظور از تعهدپذیری، مسئولیت‌پذیری افراد است که به عنوان تعهدی درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب تمامی فعالیت‌هایی است که به وی سپرده شده است. با توجه به همین ویژگی، افرادی که مسئولیت‌پذیر هستند، دارای عزت نفس بالا در انجام کارهای روزمره و شغلی هستند که می‌توانند موفقیت شغلی بالایی را نیز به دست بیاورد. از این رو، تعهدپذیری در بروز دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی افراد و میزان مشارکت آنها در فعالیت‌های سازمان موثر است. در تبیین ویژگی‌های جمعیت شناختی گفته می‌شود که منظور از ویژگی‌های جمعیت شناختی، شاخص‌هایی همچون اندازه و ترکیب جمعیت است. «اندازه» یعنی این که بدانیم یک جمعیت شامل چند نفر است و «ترکیب» یعنی این که بتوانیم جمعیت را از نظر ویژگی‌های مختلف مانند سن، تبار (یا نژاد)، جنسیت، وضعیت زیست و خانوادگی (مجرد، متأهل، زندگی با خانواده، زندگی با دوست و هم‌خانه و ...)، تحصیلات، درآمد، دین، شغل، توزیع جغرافیایی و ... توصیف

کنیم. در تبیین مدیریت تعارض فردی در بروز دوسوگرایی رفتار شهروندی نیز می توان گفت، روش هایی است که افراد با اختلاف نظرها، برخورد و آنها را مدیریت می کنند. هر روز ممکن است افراد مجبور شوند با اختلافی بین خودشان و فرد دیگری، اعضای خانواده یا همکاران برخورد کنند. در این تحقیق، مدیریت تعارض به مواردی اشاره دارد از جمله تعارض در ادراک انصاف، ارزش ها و باورها، جهت گیری اهداف که باعث می شوند فرد در انجام یا مشارکت در فعالیت های فرانهادی یا وظایف شغلی دچار تردید گردد و به نوعی دوسوگرایی رفتار شهروندی سازمانی اتفاق بیفتد.

با توجه به یافته های پژوهش، درخصوص خودکارآمدی پیشنهاد می گردد که سازمان های دولتی برنامه های آموزشی و کارگاه های توسعه فردی را برای کارکنان خود ترتیب دهند تا توانایی های آنان تقویت شده و باور به خودکارآمدی افزایش یابد. همچنین شناسایی نقاط قوت هر کارمند و استفاده بهینه از آنها در وظایف کاری می تواند به تقویت احساس خودکارآمدی و در نتیجه کاهش دوسوگرایی کمک کند. درخصوص مدیریت برداشت، تقویت فرهنگ شفافیت پیشنهاد می گردد. سازمان های دولتی باید فرهنگ شفافیت را تقویت کنند تا کارکنان احساس کنند که مدیریت به درستی و بدون تبعیض از رفتارهای آنان برداشت می کند. همچنین آموزش مهارت های ارتباطی به کارکنان و مدیران می تواند به کاهش مشکلات ناشی از مدیریت برداشت و بهبود تعاملات درون سازمان کمک کند.

درخصوص الزامات شغلی پیشنهاد می شود وظایف و الزامات شغلی باید به طور دقیق و واضح تعریف شوند تا کارکنان از ابهام ها و تضادها در وظایف خود جلوگیری کنند. همچنین سازمان های دولتی باید حجم کاری را به طور منطقی تقسیم کنند تا از فشار کاری زیاد و ابهام نقش جلوگیری شود. درخصوص ساختار سازمانی، طراحی ساختار سازمانی مناسب که به تسهیل فعالیت ها و هماهنگی ها کمک کند، پیشنهاد می گردد که می تواند از بروز دوسوگرایی جلوگیری نماید. همچنین پیشنهاد می گردد به طور منظم ساختار سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد تا از کارایی و هماهنگی مطلوب آن اطمینان حاصل شود. درخصوص علل مدیریتی، حمایت و پشتیبانی و ایجاد بازخورد مثبت و سازنده می تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند. درخصوص ائتلاف اجتماعی، تقویت روابط گروهی پیشنهاد می گردد چرا که سازمان های دولتی بایستی به تقویت روابط گروهی و ایجاد فضای همکاری بین کارکنان توجه کنند تا ائتلاف های اجتماعی مثبتی شکل گیرد.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

## شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453–1478. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0909>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bolino, M. B., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229–246. [doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004)
- Burns, N., & Grove, S. K. (2005). *The practice of nursing research; conduct, critique, and utilization*. 5th ed. Philadelphia, PA: Elsevier Saunders
- Dominique, P. G., Aldona, G. N., Andrzej, L., Joanna, G., & Dawid, S. (2023). Intersections of organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: Empirical evidence of moral licensing and cleansing theories. *Human systems management*. 43(3), 281-306. <https://doi.org/10.3233/HSM-230020>
- Etemadi, H., Sepasi, S., & Bashaq, M.R. (2017). Business ethics, Social Responsibility and Corporate Performance. *Ethics in Science and Technology*, 11(3), 107-115 [In persian]. <http://ethicsjournal.ir/article-1-377-fa.html>
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 51-110. <https://doi.org/doi:10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hassanpour, A., Yousefzouz, R., & Ghorbani, M. (2020). Identifying and prioritizing the factors affecting the ambivalence of employees. *Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 175-194 [In persian]. [doi: 10.22080/shrm.2020.3027](https://doi.org/10.22080/shrm.2020.3027)
- Iqbal, M., Qamari, I. N., & Surwanti, A. (2024). Literature review of the organizational citizenship behavior of employees in the public sector. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(4), 209-222. [doi:10.20525/ijrbs.v13i4.3344](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i4.3344)
- Kang, E., & Hwang, H. E. (2023). How to Enhance an Employee's Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Corporate Strategy. *Journal of Industrial Disribution & Business*, 14(1), 29-37. [doi:10.13106/jidb.2023.vol14.no1.29](https://doi.org/10.13106/jidb.2023.vol14.no1.29)
- 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. [doi:10.1016/j.hrmr.2022.100896](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100896)
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59, 414–435. [doi:10.5465/amj.2014.0262](https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262)

- Korbandeh, N., Sadeghian, A., Rabbani, M., & Honary, M. T. (2023). An analysis on the phenomenon of ambivalence of citizenship in Iran's steel industry managers. *Sociological Research*, 17 (1), 33-62 [In persian]. <https://sanad.iau.ir/ar/Journal/soc/Article/867658/FullText>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *J. Organ. Behav.* 25(1),1–27. [doi:10.1002/job.234](https://doi.org/10.1002/job.234)
- Lupina-Wegener, A. A., Liang, S., van Dick, R., & Ullrich, J. (2020). Multiple organizational identities and change in ambivalence: the case of a Chinese acquisition in Europe. *Journal of organizational change management.* 33(7), 1253-1275. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0260>
- Malek Shahi, F., Farhani, A. A., Shafiei, M., & Zarei Matin, H. (2017). Developing the concept of organizational citizenship behavior based on its dark aspects. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 1(92), 165-188 [In persian]. [20.1001.1.23221518.1400.10.2.6.3](https://doi.org/10.23221518.1400.10.2.6.3).
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.104106>
- Rezaifar, H. R., & Monzater Ataei, M. (2014). Human communication with human relations approach. Marandiz publication [In persian].
- Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation review*, 9(5), 627-643. <https://doi.org/10.1177/0193841X8500900505>
- Schuh, S. C., Quaquebeke, N.V., Göritz, A. S., Xin, K. R., Cremer, D. D., & Dick, R. F. (2016) .Mixed feelings, mixed blessing?How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, 69(12), 2224–2249. [doi:10.1177/0018726716639117](https://doi.org/10.1177/0018726716639117)
- 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. [Doi:10.1007/s11301-022-00258-9](https://doi.org/10.1007/s11301-022-00258-9)
- 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. [doi.org/10.1177/0021886320967173](https://doi.org/10.1177/0021886320967173)
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 181–205). Oxford: Oxford University Press.
- 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. [doi:10.16538/j.cnki.fem.20201115.302](https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.20201115.302)

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*. 59(3), 695-723. [doi:10.1111/joms.12792](https://doi.org/10.1111/joms.12792)