

## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران

ندا کربنده

دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران

ابوالفضل صادقیان<sup>۱</sup>

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

مژده ربانی

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

محمد تقی هنری

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه عمیق شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران است، بنابراین طرح آن از طرح‌های ترکیبی است و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو بوده است، از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی است و چون در پی ساخت ابزاری برای سنجش شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران بر اساس داده‌های بخش کیفی است، از نوع اکتشافی متوالی -ابزار سازی است. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی مصاحبه نیمه ساختمند بود. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لیتوکلن و گویا استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی مدیرانی بود که در بخش کیفی مشارکت داشتند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مخصوص دیمتل استفاده شد. که روایی این پرسشنامه با توجه به بررسی نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به علت اینکه روش دیمتل روابط میان عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخص می‌نماید که تأثیر بر یک عامل سبب تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌گردد از روش فوق جهت مطالعه و تحلیل عوامل مؤثر بر بهبود دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران با استفاده از رویکرد دیمتل استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل ایجاد امید و رفتار هم‌نویانه به عنوان عوامل علی و سایر عوامل به عنوان عوامل معلولی مشخص گردید. همچنین عامل رفتار هم‌نویانه با وزن ۰/۲۳۷ مهمترین عامل در دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد مشخص گردید.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار اجتماعی، دوسوگرایی شهروندی، مدیران، رویکرد دیمتل

#### مقدمه:

معنای شهروندی یک موضوع آکادمیک و مداوم است (مولینس<sup>۱</sup>، 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 می‌شود. این هر کاری است که کارمندان به اراده آزاد خود انجام می‌دهند که از همکاران خود حمایت می‌کند و به طور کلی به نفع سازمان است (موزاکی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین اکثر کارکنان می‌دانند که وظیفه اصلی آنها انجام کاری است که به آنها محول می‌شود و همچنین دوری از رفتارهایی که ممکن است در دسرساز تلقی شوند و ارائه کاری قابل قبول و مفید برای سازمان از جمله وضایف کارمندان و کارکنان می‌باشد. همچنین شرایط رقابتی بازار و تغییرات سریع محیطی، شرکت‌های صنعتی را ملزم به توسعه دوسوگرایی شهروندی به منظور شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که دیگر سازمان‌ها نسبت به آن بی‌اطلاع یا بی‌تفاوت هستند، می‌کند. در واقع دوسوگرایی شهروندی به عنوان فعالیت‌های شرکت‌های صنعتی در قالب محصول، فرآیند، و نوآوری‌های سازمانی تعریف شده است (اسلاگر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). دوسوگرایی حالتی از داشتن واکنش‌ها، باورها یا احساسات متناقض همزمان نسبت به یک شیء است. به بیان دیگر، دوسوگرایی تجربه داشتن نگرش نسبت به کسی یا چیزی است که دارای مولفه‌های مثبت و منفی است این اصطلاح همچنین به موقعیت‌هایی اطلاق می‌شود که در آن «احساسات مختلط» یک نوع کلی‌تر تجربه می‌شود، یا جایی که فرد دچار عدم اطمینان یا عدم تصمیم‌گیری می‌شود (دیکسون<sup>۴</sup>، 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 (کلمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین این ظرفیت برای جلوگیری از احساس نارضایتی به دلیل پتانسیل درک شده می‌باشد (سیدورنکوف<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). به

---

<sup>۱</sup> Molines

<sup>۲</sup> Muzakki

<sup>۳</sup> Slager

<sup>۴</sup> Dixon

<sup>۵</sup> Kelemen

<sup>۶</sup> Sidorenkov

### تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....35

نظر می‌رسد 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 دوسوگرایی در سازمان‌ها وجود دارد که نشان می‌دهد این پدیده در فرآیندهای شناختی و عاطفی خاص و نتایج مهم یکپارچه است (واکولا، ۲۰۲۱). دوسوگرایی شهروندی در سازمان و یا شرکت‌های صنعتی به توانایی سازمان و شرکت‌ها برای کارآمد بودن در مدیریت در تجارت امروز و همچنین سازگاری برای کنار آمدن با تقاضای متغیر فردای سازمان می‌باشد. همانطور که دوسو بودن به معنای توانایی استفاده از دست‌چپ و راست به طور مساوی است (یانجون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین دوسوگرایی شهروندی در سازمان برای موفقیت لازم است که سازمان‌ها از هر دو روش اکتشاف و بهره‌برداری استفاده کنند (گابریل، ۲۰۲۱). همچنین دوسوگرایی شهروندی در سازمان به عنوان توانایی سازمان در جهت همسویی و کارآیی در مدیریت خواسته‌های تجاری امروز و همچنین سازگار با تغییرات محیط در محیط تعریف شده است (رایش<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین با توجه به نقش انکارناپذیر شهرت‌های صنعتی در اشتغال، توجه به مفاهیم مرتبط با نوآوری و کارآفرینی برای واحدهای فعال در این شهرت‌ها بسیار حائز اهمیت است. تئوری رشد جدید با تأکید آن بر دانش به عنوان یک عامل عمده تأثیرگذار بر رشد اقتصادی نقش کارآفرینی را در سال‌های اخیر برجسته نموده است. بر این اساس هم دانش و هم تأثیر فزاینده آن بر رشد اقتصادی در اقتصادهای دانش‌محور امروزی حیاتی است. با توجه به تغییرات اساسی در ساختارهای اقتصادی، جهانی شدن و تغییر و نوآوری به عنوان یکی از ویژگی‌های 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 (هیبت‌اله پور، ۱۳۹۹). تضمین و تداوم حیات و بقای شرکت‌ها، نیازمند یافتن راه‌حل‌ها 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 پایش محیط جهت یافتن فرصت

---

<sup>۱</sup> Vakola

<sup>۲</sup> Yanjun

<sup>۳</sup> Reich

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 مزیت‌های دوسوگرایی شهروندی سازمانی، جنبه سازمانی دارد یعنی این مزیت‌ها به نفع سازمان هستند و دوسوگرایی شهروندی سازمانی ماهیتی چندوجهی دارد؛ یعنی به صورت‌های مختلفی ممکن است خود را نشان دهد. با این تعاریف، از انسان به عنوان مدیران شهروند سازمانی انتظار می‌رود 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 می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد. 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 دوسوگرایی شهروندی در در مدیران صنایع فولاد می‌باشد. بنابراین با عنایت به مطالب فوق‌الذکر اهم موارد ضرورت پژوهش مورد نظر محقق را میتوان به اختصار به شرح ذیل برشمرد:

یک: دوسوگرایی شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی، بر رفتارهای فراتر از نقش کارکنان و مدیران تأکید می‌ورزد و در فرآیندها و پیامدهای سازمانی مانند تعهد سازمانی و تبدیل محیط سنتی به محیطی پویا و کارآمد نقشی تعیین‌کننده دارد و از سویی دیگر شرکت‌های صنعتی نیز همانند سایر سازمانها به کارکنانی متعهد برای رویارویی با چالش‌ها و رقابت‌های محیطی نیاز دارند و با توجه به نوع نقش‌ها و وظائف کارکنان که به نظر می‌رسد 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. دو: از طرفی اکثر تحقیقات انجام شده در زمینه دوسوگرایی شهروندی سازمانی در خارج از کشور انجام شده است. به همین دلیل علاقمندی محققین بر تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر دوسوگرایی شهروندی سازمانی در حال افزایش است. به عقیده پژوهشگران زمینه فرهنگی احتمالاً بر صدق دوسوگرایی شهروندی سازمانی از راه‌های گوناگون موثر خواهد بود و احتمالاً شرایطی که باعث ایجاد دوسوگرایی شهروندی سازمانی می‌شود در فرهنگ‌های مختلف تفاوت دارد. بنابراین به احتمال قوی متغیر فرهنگ، تأثیر عوامل بوجود آورنده دوسوگرایی

### تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران ..... 37

شهروندی سازمانی مانند عدالت یا رضایت را میانجی گری خواهد کرد. سه: 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. و قصد پاسخگویی به این سوال را دارد که پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران با رویکرد دیمتل چگونه می باشد؟

اسلاگر<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان سیاست واکنش: دوسوگرایی در پاسخ های شرکتی به رتبه بندی مسئولیت اجتماعی شرکت به 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 داد. در تجزیه و تحلیل تعاملات که چهار پاسخ شناسایی شده در بالا متقابل نیستند. اشکال دوسوگرایی مدیریت شرکت ها در قبال مسئولیت اجتماعی به این نتیجه رسیدند که عناصر بسیج سیاسی و مقاومت و پاسخ های دوسوگراییانه «بدبینانه» و «عمل گرایانه» شناسایی شدند. ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان رهبری متناقض، دوسوگرایی، و خلاقیت کارکنان به این نتیجه رسید که دوسوگرایی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و همچنین رهبری متناقض و دوسوگرایی رابطه معناداری وجود دارد. رایش<sup>۳</sup> (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 تاثیر گذار است. و مدل تحقیق مناسب می باشد. یانجون<sup>۴</sup> (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 تاثیر معنادار دارد و دوسوگرایی بر قابلیت

<sup>1</sup> Slager

<sup>2</sup> Zhang

<sup>3</sup> Reich

<sup>4</sup> Yanjun

نوآوری تاثیر معناداری دارد؛ همچنین دوسوگرایی نیز بر عملکرد سازمان به صورت معنادار تاثیر می‌گذارد. واکولا<sup>۱</sup> (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 می‌دهد: (۱) یا کارکنان تعهد کاری بالایی دارند یا (۲) آنها تقاضاهای کاهش‌دهنده بالا و جستجوی منابع کم را نشان می‌دهند. لوپینا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان هویت‌های سازمانی متعدد و تغییر در دوسوگرایی به این نتیجه رسید که هویت‌های چندگانه در ابتدا باعث ایجاد دوسوگرایی نسبت به کسب می‌شوند، اما با گذشت زمان، دوسوگرایی کاهش می‌یابد. کاهش دوسوگرایی ناشی از یکپارچگی و جدایی همزمان است: یک مرز جدید ساخته شده که سازمان را در بر می‌گیرد، هویت‌های مثبت را از هویت‌های منفی جدا می‌کند، و مداخلات یکپارچه سازی توسعه یک هویت جدید و مشترک را تقویت می‌کند. در رابطه با دوسوگرایی شهروندی در تحقیقات داخلی پیشینه‌ای وجود ندارد و تحقیقات نزدیک به این پدیده در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. صمدی (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی بر ارتقاء فرهنگ کارآفرینی سازمانی با طرح یک مطالعه تجربی به این نتیجه رسید که، همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با فرهنگ کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارند. عطاری (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان که نتایج گراند تئوری نشان داد که الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان شامل ۷۸ کد باز، ۲۶ کد محوری و ۶ کد انتخابی می‌باشد. گلکاری (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی در صنعت کاشی و سرامیک ایران به این نتیجه رسید که رابطه میان مدیریت برند داخلی و تعهد کارکنان نسبت به برند؛ تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، وجود نداشته است. از سوی دیگر رابطه میان رضایت شغلی و رفتار شهروندی برند مورد تائید واقع گردید. ابراهیمی نژاد (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور

<sup>1</sup> Vakola

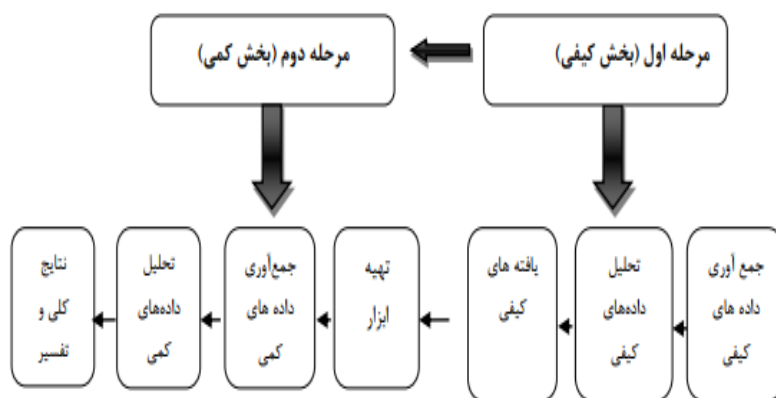
<sup>2</sup> Lupina

### تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....39

بر اجرای استراتژی به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک، رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور و اجرای استراتژی دارد. نتیجه دیگر این پژوهش آن است که انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور نیز اثر مثبتی بر اجرای موفق استراتژی دارند.

#### روش‌شناسی پژوهش

با توجه اینکه هدف پژوهش حاضر مطالعه عمیق‌شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران است، طرح آن از طرح‌های ترکیبی است و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو بوده است، از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است و چون در پی ساخت ابزاری برای سنجش‌شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران بر اساس داده‌های بخش کیفی است، از نوع اکتشافی متوالی - ابزار سازی است. از این رو ابتدا روش‌شناسی و تحلیل بخش کیفی و سپس روش‌شناسی و تحلیل بخش کمی پژوهش به تفکیک ارائه می‌شود و در بخش نتیجه‌گیری، نتایج به دست آمده در هر دو بخش با هم ادغام و ارائه خواهد شد.



شکل ۱. فرآیند تحقیق ترکیبی اکتشافی متوالی از نوع ابزارسازی

روش پژوهش در بخش کیفی مطالعه موردی کیفی است و مشارکت‌کنندگان خبرگان حوزه فولاد ایران هستند. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی

دهندگان کلیدی (شامل ۱۶ نفر از خبرگان حوزه مدیران فولاد کشور) برای شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی دلایل وقوع دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هر یک از این معیارهای، اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷).

انتقال‌پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص در حیطه اخلاق سازمانی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷).

اطمینان‌پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷).

تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفته است (کرسول و پلانکلارک، ۲۰۰۷).

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب‌نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

همچنین برای سنجش پایایی داده‌های کیفی در این پژوهش از روش "پایایی بازآزمون" استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی



## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....41

محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه ها با هم مقایسه می شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می گردد. در هر کدام از مصاحبه ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می شوند. شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه ها و کدهای مجدد آنها جدول زیر به دست آمده است.

جدول ۱: پایایی بازآزمون در بخش کیفی تحقیق

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون(درصد)
1	P1	۲۳	۱۱	۷	٪۹۵
2	P2	۲۱	۸	۴	٪۷۶
3	P3	۲۶	۱۲	۸	٪۹۲
	کل	۷۰	۳۱	۱۹	٪۸۷

در بخش کمی از روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی و روش اجرا به صورت میدانی است. هدف از انجام این مرحله، تدوین الگو با روش دیمتل برای دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران در مرحله کیفی بوده است. جامعه آماری در بخش کمی مدیرانی بود که در بخش کیفی مشارکت داشتند. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه مخصوص دیمتل استفاده شد. که روایی این پرسشنامه با توجه به بررسی نظرات خبرگان مورد تایید قرار گرفت. میزان

۴۲.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

پایایی کلی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ، میزان ۰/۸۵ مشخص گردید. همچنین به علت اینکه روش دیمتل روابط میان عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخص می‌نماید که تاثیر بر یک عامل سبب تاثیرگذاری بر سایر عوامل می‌گردد از روش فوق جهت مطالعه و تحلیل عوامل موثر بر بهبود دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران با استفاده از رویکرد دیمتل استفاده گردید. کلیه فرایندهای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در نرم افزار EXEL انجام شد.

### یافته های تحقیق

پس از انجام مصاحبه های تحقیق تعداد ۴۳ کد به صورت کلی مشخص گردید. جدول شماره ۱ نتایج مربوط به این کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فراوانی کدهای استخراج شده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد

کد نتایج	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	فراوانی
پذیرش بازخور منفی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
بالابودن ظرفیت نقد پذیری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
پذیرش اشتباه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۵
حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱۳

تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....43

فرآیند	خبره ۱۶	خبره ۱۵	خبره ۱۴	خبره ۱۳	خبره ۱۲	خبره ۱۱	خبره ۱۰	خبره ۹	خبره ۸	خبره ۷	خبره ۶	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	کدام شاخص ها
																	یکپارچگی و انسجام
۱۳	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	الزامات ذهنی
۱۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	خودبستگی
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	وظیفه‌شناسی
۱۴	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	، شخصیت پیش‌قدم،
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	داشتن حس مثبت به منفعت عمومی
۱۵	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	حساس بودن به منافع و نیازهای مردم
۱۳	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	علاقه مند بودن به

۴۴.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

شماره فراوانی	خبره ۱۶	خبره ۱۵	خبره ۱۴	خبره ۱۳	خبره ۱۲	خبره ۱۱	خبره ۱۰	خبره ۹	خبره ۸	خبره ۷	خبره ۶	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	شماره شخص
																	بهبود خدمات عمومی
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم گیری‌ها
۱۲	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	جلوگیری از تضییع منافع عمومی
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	اولویت دادن منافع عمومی به منافع شخصی
۱۳	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حافظ منافع مردم بودن



۴۶....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

کتاب	فصل ۱	فصل ۲	فصل ۳	فصل ۴	فصل ۵	فصل ۶	فصل ۷	فصل ۸	فصل ۹	فصل ۱۰	فصل ۱۱	فصل ۱۲	فصل ۱۳	فصل ۱۴	فصل ۱۵	فصل ۱۶	فراوانی
کوشش افراد																	
میدان دادن به تمام افراد سازمان	۱	۱	۱	۱		۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱					۱۲
مثبت نگری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱					۱۳
صداق در اطلاعات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱					۱۰
جامع نگری	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱					۱۳
الگو سازی نقش‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱					۱۳
افزایش خلاقیت و نوآوری	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱					۱۱
اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان	۱	۱	۱	۱		۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱					۱۲

تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....47

فرآیند	خبره ۱۶	خبره ۱۵	خبره ۱۴	خبره ۱۳	خبره ۱۲	خبره ۱۱	خبره ۱۰	خبره ۹	خبره ۸	خبره ۷	خبره ۶	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	کامیابی
افزایش مهارت‌ها و تخصص‌های مرتبط	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
بهبود مهارت شهروندان در حوزه گردشگری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
افزایش توان علمی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
همفکری و هماندیشی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
فرایندهای کاری بهینه	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۱
حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴

۴۸.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

کتابشناختی	فصل ۱	فصل ۲	فصل ۳	فصل ۴	فصل ۵	فصل ۶	فصل ۷	فصل ۸	فصل ۹	فصل ۱۰	فصل ۱۱	فصل ۱۲	فصل ۱۳	فصل ۱۴	فصل ۱۵	فصل ۱۶	فراوانی
یکپارچگی و انسجام																	
توزیع مناسب اختیارات تصمیم‌گیری در سازمان	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۲
تسلط بر نقش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱۲
تمایل به آرمان‌پیشرفت شغلی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
ارشاد‌گری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱۴
تمایل به تیم‌سازی و شبکه‌سازی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۴
جذابیت ارتباطی برای نفوذ	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱۲



## 49.....تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران

فراوانی	خبره ۱۶	خبره ۱۵	خبره ۱۴	خبره ۱۳	خبره ۱۲	خبره ۱۱	خبره ۱۰	خبره ۹	خبره ۸	خبره ۷	خبره ۶	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	تخصص ها
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	تشویق به رقابت پذیری
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	تشویق به ایده پردازی

در ادامه بخش کیفی ضمن دسته بندی کدهای استخراج شده به اجرای کدگذاری محوری اقدام گردید. در ادامه جداول نتایج کدگذاری محوری در هر بخش را نشان می دهد. نتایج مربوط به فراوانی کدهای شناسایی شده، مقدار آنتروپی و ضریب اهمیت این کدها را نشان می دهد.

جدول ۳- فراوانی کدهای شناسایی شده، مقدار آنتروپی و ضریب اهمیت مولفه های دوسوگرایی شهروندی در در مدیران صنایع فولاد

کدها	مقدار آنتروپی	ضریب اهمیت
پذیرش بازخور منفی	۰/۷۵۴۱۹۰	۰/۰۸۳۵۱۸
بالا بودن ظرفیت نقد پذیری	۰/۷۵۴۱۹۰	۰/۰۸۳۵۱۸
پذیرش اشتباه	۰/۷۵۴۱۹۰	۰/۰۸۳۵۱۸
حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و یکپارچگی و انسجام	۰/۸۰۵۱۷۹	۰/۰۹۱۴۷۸۱
الزامات ذهنی	۰/۹۲۵۴۷۱	۰/۱۱۰۱۲۵
خودبستگی	۰/۶۲۴۱۸۸	۰/۰۷۴۱۶۳
وظیفه شناسی	۰/۵۲۴۱۷۷	۰/۰۶۲۹۲۵

۵۰....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

ضریب اهمیت	مقدار آنتروپی	کدها
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	، شخصیت پیش قدم،
۰/۰۹۵۱۵۸	۰/۸۷۴۱۸۰	داشتن حس مثبت به منفعت عمومی
۰/۰۹۳۵۱۴۷	۰/۸۴۱۷۹۳	حساس بودن به منافع و نیازهای مردم
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	علاقه مند بودن به بهبود خدمات عمومی
۰/۱۱۰۱۲۵	۰/۹۲۵۴۷۱	در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم گیری ها
۰/۰۸۳۵۱۸	۰/۷۵۴۱۹۰	جلوگیری از تضییع منافع عمومی
۰/۰۸۳۵۱۸	۰/۷۵۴۱۹۰	اولویت دادن منافع عمومی به منافع شخصی
۰/۰۹۱۴۷۸۱	۰/۸۰۵۱۷۹	حافظ منافع مردم بودن
۰/۰۹۱۴۷۸۱	۰/۸۰۵۱۷۹	حساس بودن به منافع عمومی
۰/۰۸۳۵۱۸	۰/۷۵۴۱۹۰	رضایت قلبی از شغل
۰/۰۸۳۵۱۸	۰/۷۵۴۱۹۰	خوشبینی به آینده
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	درک حمایت مدیر ارشد
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	انگیزه درونی و انگیزه بیرونی
۰/۰۹۱۴۷۸۱	۰/۸۰۵۱۷۹	سرزندگی
۰/۰۹۱۴۷۸۱	۰/۸۰۵۱۷۹	افزایش داوطلبانه میزان تلاش و کوشش افراد
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	میدان دادن به تمام افراد سازمان
۰/۰۷۴۱۶۳	۰/۶۲۴۱۸۸	مثبت نگری
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	صداق در اطلاعات
۰/۰۹۷۵۱۸	۰/۸۸۶۵۲۴	جامع نگری
۰/۰۶۶۱۴۱	۰/۵۴۱۸۱۴	الگو سازی نقش ها

## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران.....51

ضریب اهمیت	مقدار آنتروپی	کدها
۰/۰۹۷۵۱۸	۰/۸۸۶۵۲۴	افزایش خلاقیت و نوآوری
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان
۰/۰۶۶۱۴۱	۰/۵۴۱۸۱۴	افزایش مهارت ها و تخصص های مرتبط
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	بهبود مهارت شهروندان در حوزه گردشگری
۰/۰۹۷۵۱۸	۰/۸۸۶۵۲۴	افزایش توان علمی
۰/۱۰۱۵۲۸	۰/۹۲۵۱۴۰	همفکری و هماندیشی
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	فرایندهای کاری بهینه
۰/۰۶۶۱۴۱	۰/۵۴۱۸۱۴	حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و یکپارچگی و انسجام
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	توزیع مناسب اختیارات تصمیم گیری در سازمان
۰/۱۰۸۹۲۵	۰/۹۸۲۵۱۷	تسلط بر نقش
۰/۱۰۱۵۲۸	۰/۹۲۵۱۴۰	تمایل به آرمان پیشرفت شعلی
۰/۰۷۸۵۰۰	۰/۶۵۱۴۷۰	ارشاد گری
۰/۰۶۶۱۴۱	۰/۵۴۱۸۱۴	تمایل به تیم سازی و شبکه سازی
۰/۰۶۶۱۴۱	۰/۵۴۱۸۱۴	جذابیت ارتباطی برای نفوذ
۰/۱۰۸۹۲۵	۰/۹۸۲۵۱۷	تشویق به رقابت پذیری
۰/۱۰۱۵۲۸	۰/۹۲۵۱۴۰	تشویق به ایده پردازی

نتایج آنتروپی شانون نشان داد که در میان مولفه های شناسایی شده در خصوص دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ، گویه های تشویق به رقابت پذیری و تسلط بر نقش به عنوان مهمترین گویه ها مشخص گردید. جهت بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد از تکنیک دیمتل استفاده گردید. جدول شماره ۴ متغیرهای تاثیرگذار بر دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد را نشان می دهد.

۵۲....پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

جدول ۴: متغیرهای تاثیرگذار بر دوسوگرایی شهروندی در در مدیران صنایع فولاد

مقوله‌ها	ابعاد کلی
پذیرش بازخور منفی	اعتماد آفرینی
بالا بودن ظرفیت نقد پذیری	
پذیرش اشتباه	
حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و یکپارچگی و انسجام	
الزامات ذهنی	
خودبستگی	
وظیفه‌شناسی	
، شخصیت پیش قدم،	
۱. داشتن حس مثبت به منفعت عمومی	رفتار همنوایانه
۲. حساس بودن به منافع و نیازهای مردم	
۳. علاقه مند بودن به بهبود خدمات عمومی	
۴. در نظر گرفتن منافع عموم مردم در تصمیم گیری ها	
۵. جلوگیری از تضییع منافع عمومی	
۶. اولویت دادن منافع عمومی به منافع شخصی	
۷. حافظ منافع مردم بودن	
۸. حساس بودن به منافع عمومی	
۹. رضایت قلبی از شغل	ایجاد امید
۱۰. خوشبینی به آینده	
۱۱. درك حمایت مدیر ارشد	
۱۲. انگیزه درونی و انگیزه بیرونی	
۱۳. سرزندگی	الزامات شغلی
۱۴. افزایش داوطلبانه میزان تلاش و کوشش افراد	
۱۵. میدان دادن به تمام افراد سازمان	
۱۶. مثبت نگری	
۱۷. صداق در اطلاعات	

### تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....53

جامع نگری	۱۸.	
الگو سازی نقش ها	۱۹.	
افزایش خلاقیت و نوآوری	۲۰.	داربست زنی اطلاعات
اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان	۲۱.	
افزایش مهارت ها و تخصص های مرتبط	۲۲.	
بهبود مهارت	۲۳.	
افزایش توان علمی	۲۴.	
همفکری و هماندیشی	۲۵.	
فرایندهای کاری بهینه	۲۶.	ساختار اجتماعی
حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و یکپارچگی و انسجام	۲۷.	
توزیع مناسب اختیارات تصمیم گیری در سازمان	۲۸.	
تسلط بر نقش	۲۹.	ائتلاف اجتماعی
تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	۳۰.	
ارشاد گری	۳۱.	
تمایل به تیم سازی و شبکه سازی	۳۲.	
جذابیت ارتباطی برای نفوذ	۳۳.	دغدغه مندی
تشویق به رقابت پذیری	۳۴.	
تشویق به ایده پردازی	۳۵.	

با توجه به نتایج تحقیق حاضر مشخص گردید که متغیرهای تاثیرگذار بر دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد شامل جذب ائتلاف اجتماعی، دغدغه مندی، ساختار اجتماعی، داربست زنی اطلاعات، الزامات شغلی، ایجاد امید، رفتار همنوایانه و اعتماد آفرینی می باشد. جهت شناسایی روابط بین مابین عوامل شناسایی شده از روش دیمتل استفاده شد. در مرحله اول می بایستی روابط میان عوامل شناسایی شده مشخص گردد. بدین منظور از ماتریس ارتباطات کل استفاده گردید. جدول ۵ ماتریس ارتباطات کل را نشان می دهد.

۵۴.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

جدول ۵: ماتریس ارتباطات کل

داربست زنی اطلاعات	الزامات شغلی	ساختار اجتماعی	دغدغه مندی	اتلاف اجتماعی	رفتار هنوایانه	ایجاد امید	اعتماد عمومی	
۱/۰۰۳	۱/۰۲۴	۱/۰۳۱	۱/۰۴۶	۰/۹۵۴	۰/۹۰۵	۰/۸۳۰	۰/۸۴۶	اعتماد آفرینی (۱)
۱/۲۲۵	۱/۲۴۲	۱/۲۷۹	۱/۳۱۶	۱/۲۰۴	۱/۱۷۴	۰/۹۷۸	۱/۱۶۸	ایجاد امید (۲)
۱/۱۹۷	۱/۲۱۴	۱/۲۵۴	۱/۲۶۸	۱/۱۵۹	۱/۰۰۵	۱/۰۶۴	۱/۱۲۶	رفتار هنوایانه (۳)
۱/۲۷۴	۱/۲۹۲	۱/۳۳۱	۱/۳۳۱	۱/۱۰۹	۱/۱۸۲	۱/۱۲۵	۱/۲۰۳	اتلاف اجتماعی (۴)
۱/۱۵۲	۱/۱۶۶	۱/۲۰۴	۱/۰۹۳	۱/۱۱۸	۱/۰۶۰	۱/۰۰۵	۱/۰۹۶	دغدغه مندی (۵)
۱/۱۱۰	۱/۱۲۱	۱/۰۳۶	۱/۱۷۵	۱/۰۷۳	۱/۰۲۳	۰/۹۶۵	۱/۰۴۶	ساختار اجتماعی (۶)
۱/۱۳۸	۱/۰۶۸	۱/۲۱۱	۱/۲۳۲	۱/۱۴۶	۱/۱۰۲	۱/۰۳۹	۱/۱۱۱	الزامات شغلی (۷)
۱/۰۳۴	۱/۱۶۷	۱/۱۹۷	۱/۲۱۹	۱/۱۰۷	۱/۰۷۲	۱/۰۲۶	۱/۰۹۹	داربست زنی اطلاعات (۸)

## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....55

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا یا و همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. مقدار آستانه در این تحقیق برابر ۱/۱۲۱ است. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از ۱/۱۲۱ باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت جدول زیر است. جهت سهولت در نگارش نمودار الگوی روابط عوامل با اختصار در جدول ۵ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۶: جدول الگوی روابط معنی دار

اعتماد آفرینی	ایجاد امید	رفتار هموایانه	ائتلاف اجتماعی	دغدغه مندی	ساختار اجتماعی	الزامات شغلی	داربست زنی اطلاعات
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	اعتماد آفرینی (۱)
۱/۱۶۸	۰	۰/۱۷۴	۱/۲۰۴	۱/۳۱۶	۱/۲۷۹	۱/۲۴۲	ایجاد امید (۲)
۱/۱۲۶	۰	۰	۱/۱۵۹	۱/۲۶۸	۱/۲۵۴	۱/۲۱۴	رفتار هموایانه (۳)
۱/۲۰۳	۱/۱۲۵	۱/۱۸۲	۰	۱/۳۳۱	۱/۳۳۱	۱/۲۹۲	ائتلاف اجتماعی (۴)
۰	۰	۰	۰	۰	۱/۲۰۴	۱/۱۶۶	دغدغه مندی (۵)
۰	۰	۰	۰	۱/۱۷۵	۰	۱/۱۲۱	ساختار اجتماعی (۶)
۰	۰	۰	۱/۱۴۶	۱/۲۳۲	۱/۲۱۱	۰	الزامات شغلی (۷)
۰	۰	۰	۰	۱/۲۱۹	۱/۱۹۷	۱/۱۶۷	داربست زنی اطلاعات (۸)

در ادامه تحلیل دیمتل می‌بایستی مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس  $T$  مشخص گردد. مجموع سطرها ( $D$ ) و ستون‌ها ( $R$ ) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آورده می‌شود.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

سپس با توجه به  $D$  و  $R$ ، مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  را به دست می‌آورده می‌شود که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تاثیرگذاری عوامل هستند.

خروجی نهائی روش دیمتل در جدول شماره ۶ به نمایش گذاشته شده است.

جدول شماره ۷: نتایج روش دیمتل

عوامل	میزان اثرگذاری	میزان اثرپذیری	وضعیت کلی	اثر شبکه	نوع عامل
اعتماد آفرینی (۱)	۸/۶۹۴	۷/۶۳۶	۱۶/۳۲۹	-۱/۰۵۸	معلولی
ایجاد امید (۲)	۸/۰۳۳	۹/۵۸۵	۱۷/۶۱۹	۱/۵۵۲	علی
رفتار هم‌نویانه (۳)	۸/۵۲۲	۹/۲۸۷	۱۷/۸۰۹	۰/۷۶۴	علی
انتلاف اجتماعی (۴)	۸/۸۶۸	۹/۸۴۷	۱۸/۷۱۵	-۰/۷۸۵	معلولی
دغدغه مندی (۵)	۹/۶۷۹	۸/۸۹۵	۱۸/۵۷۴	-۰/۷۸۵	معلولی
ساختار اجتماعی (۶)	۹/۵۴۳	۸/۵۴۹	۱۸/۰۹۲	-۰/۹۹۴	معلولی
الزامات شغلی (۷)	۹/۲۹۴	۹/۰۴۷	۱۸/۳۴۲	-۰/۲۴۷	معلولی
داربست زنی اطلاعات (۸)	۹/۱۳۳	۸/۹۲۳	۱۸/۰۵۶	-۰/۲۱۰	معلولی

با توجه به نتایج جدول بالا مشخص گردید که عوامل ایجاد امید و رفتار هم‌نویانه به عنوان عوامل علی و سایر عوامل به عنوان عوامل معلولی مشخص گردید. جهت اولویت بندی عوامل شناسایی شده از روش تحلیل شبکه ای استفاده شد. جدول شماره ۸ نتایج مربوط به اولویت بندی عوامل شناسایی شده را نشان می‌دهد.

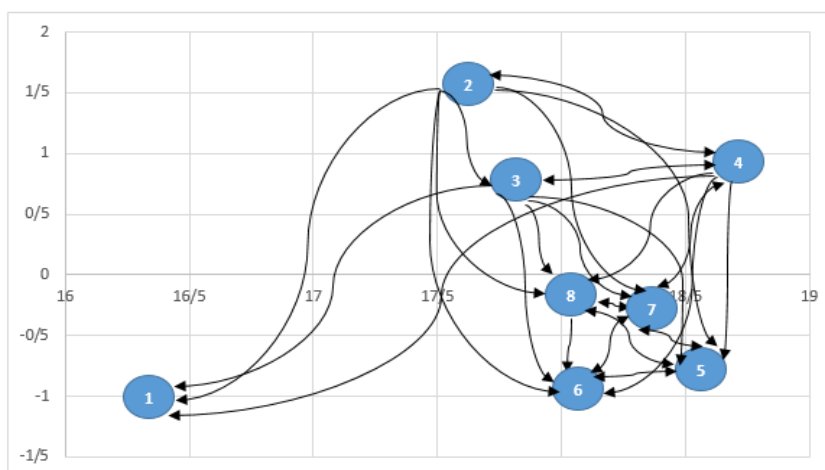


## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....57

جدول شماره ۸: نتایج اولویت بندی

رتبه	وزن	عوامل
اول	۰/۲۳۷	رفتار همنوایانه
دوم	۰/۲۲۴	دغدغه مندی
سوم	۰/۱۶۲	ایجاد امید فردی و گروهی
چهارم	۰/۱۵۷	ساختار اجتماعی
پنجم	۰/۰۹۶	الزامات شغلی
ششم	۰/۰۵۱	اتلاف اجتماعی
هفتم	۰/۰۴۵	اعتماد آفرینی
هشتم	۰/۰۲۵	داریست زنی اطلاعات

همان طور که نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد، عامل رفتار همنوایانه با وزن ۰/۲۳۷ مهمترین عامل در دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد مشخص گردید. نمودار شماره ۱، نقشه شبکه روابط عوامل شناسایی شده را نشان می دهد.



نمودار ۱: نقشه شبکه روابط

## بحث و نتیجه‌گیری

دوسوگرایی شهروندی سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی، بر رفتارهای فرانشی 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 شرکت‌های صنعتی نیز همانند سایر سازمانها به کارکنانی متعهد برای رویارویی با چالش‌ها و رقابت‌های محیطی نیاز دارند و با توجه به نوع نقش‌ها و وظائف کارکنان که به نظر می‌رسد 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 در مدیران صنایع فولاد شامل جذب ائتلاف اجتماعی، دغدغه‌مندی، ساختار اجتماعی، داربست زنی اطلاعات، الزامات شغلی، ایجاد امید، رفتار هم‌نویانه و اعتماد آفرینی می‌باشد. در تحقیقات مختلفی به این مساله اشاره شده است. پدساکف و همکاران (۱۹۹۷) به این نتیجه رسید که سه دسته رفتارهای کمک‌کننده، فضیلت‌مدنی و روحیه جوانمردی دسته‌بندی نمودند. تحقیق بل و منگوک (۲۰۰۲) نشان داد که نوع دوستی، وجدان کاری، روحیه جوانمردی، تواضع، فضیلت‌مدنی. اینگهام (۲۰۰۸) نیز مشخص نمودند که عوامل نوع دوستی، وجدان کاری، روحیه جوانمردی، رفتارمدنی و تکریم و تواضع تاثیرگذار می‌باشند. اسلاگر<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان سیاست واکنش: دوسوگرایی در پاسخ‌های شرکتی به رتبه‌بندی مسئولیت اجتماعی شرکت به این نتیجه رسید که چهار پاسخ را بر اساس میزان تحرک و مقاومت طبقه‌بندی شد و آنها را در هر یک از چهار ربع قرار دادند. در تجزیه و تحلیل تعاملات که چهار پاسخ شناسایی شده در بالا متقابل نیستند. اشکال دوسوگرایی مدیریت شرکت‌ها در قبال مسئولیت اجتماعی به این نتیجه رسیدند که عناصر بسیج سیاسی و مقاومت و پاسخ‌های دوسوگرایانه «بدبینانه» و «عمل‌گرایانه» شناسایی شدند. رایش<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری انسانی چرا دوسوگرایی تمایل افراد برای اقدام برای تهدیدها را افزایش می‌دهد؟ که با توجه به نتایج بدست آمده رفتار

<sup>1</sup> Slager

<sup>2</sup> Reich

## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....59

سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری انسانی بر دوسوگرایی شهروندی سازمانی تاثیر گذار است. و مدل تحقیق مناسب می‌باشد. ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان رهبری متناقض، دوسوگرایی، و خلاقیت کارکنان به این نتیجه رسید که دوسوگرایی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد و همچنین رهبری متناقض و دوسوگرایی رابطه معناداری وجود 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<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان هویت‌های سازمانی متعدد و تغییر در دوسوگرایی به این نتیجه رسید که هویت‌های چندگانه در ابتدا باعث ایجاد دوسوگرایی نسبت به کسب می‌شوند، اما با گذشت زمان، دوسوگرایی کاهش می‌یابد. کاهش دوسوگرایی ناشی از یکپارچگی و جدایی همزمان است: یک مرز جدید ساخته شده که سازمان را در بر می‌گیرد، هویت‌های مثبت را از هویت‌های منفی جدا می‌کند، و مداخلات یکپارچه سازی توسعه یک هویت جدید و مشترک را تقویت می‌کند. در تفسیر این فرضیه لازم به ذکر است که دوسوگرایی مدیران سبب می‌گردد تا کارکنان در سازمان، خارج از چارچوب مسئولیتی خود رفتار نمایند. این مساله سبب می‌گردد تا فضای سازمان سرشار از انسان دوستی و مشارکت سازمانی گردد که این مساله سبب می‌گردد 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 مولفه‌های دوسوگرایی شهروندی مدیران سبب می‌گردد تا فضای این سازمان در جهت کسب هدف فراهم گردد.

واکولا<sup>۳</sup> (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 می‌دهد: (۱) یا کارکنان تعهد کاری بالایی دارند یا (۲) آنها تقاضاهای کاهش‌دهنده بالا و جستجوی منابع کم را نشان می‌دهند. در تفسیر این

<sup>1</sup> Zhang

<sup>2</sup> Lupina

<sup>3</sup> Vakola

فرضیه لازم به ذکر است که دوسوگرایی شهروندی در مدیران سبب می‌گردد تا فضای مشارکت سازمانی در سازمان‌ها بهبود یابد. از طرفی دوسوگرایی شهروندی در مدیران سبب می‌گردد تا در مواقع ضروری کارکنان بیش از حد وظایف خود عمل نمایند که این مساله به عنوان یکی از پیش‌زمینه‌های انطباق در سازمان‌ها می‌باشد. به عبارتی دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد سبب می‌گردد تا توانایی کارکنان سازمان برای تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان بهبود یابد. از این رو در مدیران شرکت‌های صنعتی کشور مولفه‌های دوسوگرایی شهروندی سبب بهبود وضعیت اثربخشی سازمانی به خصوص در بعد انطباق در این سازمان می‌گردد. یانجون<sup>۱</sup> (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. در تفسیر این فرضیه لازم به ذکر است که یکی از مسائل مهم در ارتباط با دوسوگرایی شهروندی در مدیران، گسترش انسان‌دوستی می‌باشد. ارتقا انسان‌دوستی به واسطه بهبود دوسوگرایی شهروندی سبب می‌گردد تا کارکنان در یک سازمان تشکیل یک تیم دهند که خروجی این تیم انسجام بالای سازمانی می‌باشد. از این رو بهبود دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد و مولفه‌های آن سبب می‌گردد تا این شرکت از کارکردهای مناسب این متغیر برخوردار باشند که این مساله سبب ارتقا وضعیت برخی جنبه‌های اثربخشی سازمانی از جمله انسجام می‌گردد. پیشنهاد می‌گردد تا با هدف گذاری در شرکت جهت تشویق و حمایت از کارکنان جهت انجام کمک‌های 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 درک کارکنان از وضعیت شرکت، ضمن بهبود پدیده دوسوگرایی شهروندی در شرکت به بهبود انطباق در این شرکت اقدام نمایند. پیشنهاد می‌گردد 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

---

<sup>۱</sup> Yanjun

## تحلیلی بر پدیده دوسوگرایی شهروندی در مدیران صنایع فولاد ایران .....61

در شرکت اقدام نمایند. پیشنهاد می‌گردد 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 برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی. *مطروحات های مدیریت راهبردی* (۷۲)، ۱۵،

۱۳-۹۷

صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۴۰۰). بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی بر ارتقاء فرهنگ کارآفرینی سازمانی با طرح یک مطالعه تجربی مدیریت فرهنگی (۳)، ۱۵، ص: ۶۳-۷۸

عطاری، رفعت، ذکریایی، منیژه، حسینی، سید وحیده. (۱۴۰۰). الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش با رویکرد آمیخته. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی* (۳)، ۱۵، ۱۰۳-۱۳۶

گلکاری، حق سحر (۱۳۹۹). بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری 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

Dixon, J. C. (2022). Review of "Creative Control: The Ambivalence of Work in the Culture Industries".

Gabriel, A. S., Butts, M. M., Chawla, N., da Motta Veiga, S. P., Turban, D. B., & Green, J. D. (2021). Feeling Positive, Negative, or Both? Examining the Self-Regulatory Benefits of Emotional Ambivalence. *Organization Science*.

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*.

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*.