

Validation of the Organizational Citizenship Behavior Model in Maskan Bank

1. Shahla Abbasi^{ID}: PhD Student. Department of Public Management, Semnan Branch. Islamic Azad University. Semnan, Iran.

2. Hassan Forati^{ID}*: Assistant Professor, Department of public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Azim Zarei^{ID}: Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: hassan.forati@pnu.ac.ir

Abstract:

This study was conducted with the aim of validating the organizational citizenship behavior (OCB) model in Maskan Bank. The research method is quantitative-descriptive in nature and applied in purpose. The statistical population included employees of Maskan Bank, from which a sample size of 384 individuals was selected using Cochran's formula through random sampling. The research instrument consisted of a researcher-made questionnaire, the validity of which was evaluated through face validity, and its reliability was calculated using Cronbach's alpha, which yielded an overall value of 0.93. Data analysis was performed using structural modeling through the SmartPLS software. The results indicated that the path coefficients were as follows: strategies to outcomes (0.82), contextual conditions to strategies (0.33), causal conditions to the core phenomenon (0.81), intervening conditions to strategies (0.26), and the core phenomenon to strategies (0.32). To assess the model, structural equation modeling and the SmartPLS software were used. All significance values were greater than 1.96, and standardized coefficients exceeded 0.40, confirming the model. Given that the model fit index was found to be 0.626, the final model fit was approved. The findings fully supported the model developed through the grounded theory method. It can be concluded that the organizational citizenship behavior model in Maskan Bank is valid, and the results of this study may be of interest to stakeholders involved in customer development and growth in banking institutions.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Communication, Maskan Bank, Grounded Theory

How to Cite: Abbasi, S., Forati, H., & Zarei, A. (2025). Validation of the Organizational Citizenship Behavior Model in Maskan Bank. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(1), 1-12.



اعتبارسنجی الگوی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن

۱. شهلا عباسی ^{ID}: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

۲. حسن فراتی ^{ID}*: استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. عظیم زارعی ^{ID}: استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: hassan.forati@pnu.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف اعتبارسنجی الگوی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن انجام شد. پژوهش حاضر از نظر روش، کمی-توصیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل کارکنان بانک مسکن بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش نیز شامل پرسشنامه محقق ساخته بود که اعتبار آن با روش صوری و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار کل آن ۰/۹۳ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدلسازی ساختاری با نرم افزار PLS Smart استفاده شد. نتایج نشان داد ضرایب مسیر راهبردها بر پیامدها (۰/۸۲)، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها (۰/۳۳)، شرایط علی بر پدیده محوری (۰/۸۱)، شرایط مداخله گر بر راهبردها (۰/۲۶) و پدیده محوری بر راهبردها (۰/۳۲) حاصل شدند. برای ارزیابی مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS استفاده گردید. تمام اعداد معنی داری، بزرگتر از ۱/۹۶ و ضرایب استاندارد بزرگتر از ۰/۴۰ حاصل شد و مدل مورد تایید قرار گرفت. با توجه به اینکه معیار برازش داده‌ها برابر ۰/۶۲۶ بدست آمد، برازش مدل نهایی تایید گردید. نتایج حکایت از تأیید کامل مدل حاصل از روش تئوری داده بنیاد داشت. می‌توان گفت الگوی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن دارای اعتبار هست و نتایج این پژوهش می‌تواند مورد توجه متولیان توسعه و رشد مشتریان بانکها قرار بگیرد.

کلیدواژه‌گان: رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطات سازمانی، بانک مسکن، داده بنیاد.

نحوه استناددهی: عباسی، شهلا، فراتی، حسن. و زارعی، عظیم. (۱۴۰۴). اعتبارسنجی الگوی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، (۱۳)، ۱-۱۲.

مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت نیازمند آن هستند که نیروی انسانی خود را به نحوی مدیریت کنند که علاوه بر انجام وظایف رسمی، داوطلبانه به فعالیت‌هایی فراتر از شرح وظایف خود مبادرت ورزند؛ رفتارهایی که تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» شناخته می‌شوند. این رفتارها شامل اقداماتی نظیر کمک به همکاران، تلاش برای بهبود فرایندهای سازمانی و وفاداری به اهداف سازمان است و به بهبود عملکرد کلی سازمان می‌انجامد (Organ, 2018). رفتار شهروندی سازمانی (OCB) مفهومی بنیادین در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی است که به عنوان رفتاری داوطلبانه، غیررسمی و فراتر از الزامات شغلی تعریف شده است و به افزایش اثربخشی سازمانی کمک می‌کند (Podsakoff & MacKenzie, 2014).

با توجه به نقش برجسته‌ای که OCB در ارتقاء سرمایه اجتماعی، بهبود عملکرد، و پایداری سازمان دارد، مطالعات گوناگونی به بررسی ابعاد و متغیرهای مؤثر بر آن پرداخته‌اند. تحقیقات نشان داده‌اند که عواملی چون سرمایه روان‌شناختی (Bogler & Somech, 2019)، فرهنگ سازمانی (Siswadi et al., 2023)، تعهد سازمانی (Zayas-Ortiz et al., 2015) و ساختار رهبری (Amodia & Visitacion, 2025) در شکل‌گیری این رفتارها نقش اساسی دارند. از سوی دیگر، ارتباطات سازمانی به عنوان بستر تعاملات بین فردی و انتقال اطلاعات، یکی از عوامل کلیدی در ترویج رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود (Sun et al., 2023)، چرا که تقویت روابط کاری مؤثر موجب شکل‌گیری اعتماد، همدلی و انگیزه می‌گردد (Shah et al., 2022).

همچنین، مدل‌های نظری متعددی برای تبیین سازوکارهای مؤثر بر OCB ارائه شده‌اند. به عنوان مثال، مدل سه‌بعدی گراهام (۱۹۹۱) رفتار شهروندی را در قالب سه مؤلفه اطاعت، وفاداری و مشارکت طبقه‌بندی می‌کند (Graham, 1991). مدل‌های دیگر نیز به نقش عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای در شکل‌گیری OCB پرداخته‌اند که به‌ویژه در تحلیل‌های مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Mihan Düst et al., 2023). در این چارچوب، شرایط علی مانند ساختار سازمانی و سبک رهبری، شرایط زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، شرایط مداخله‌گر مانند انگیزه و رضایت شغلی و راهبردهایی چون تقویت ارتباطات یا بهبود پاداش‌دهی، در تعامل با یکدیگر به تولید پیامدهایی چون افزایش تعهد، وفاداری و عملکرد سازمانی منجر می‌شوند (Sumardjo & Supriadi, 2023).

ارتباطات سازمانی نیز از این حیث اهمیت می‌یابد که نقش واسطه‌ای در تأثیرگذاری سایر عوامل بر رفتار شهروندی ایفا می‌کند. تحقیقات گذشته نشان داده‌اند که کیفیت ارتباطات داخلی نه تنها بر تجربه کاری کارکنان، بلکه بر میزان تعلق سازمانی و انگیزش آن‌ها تأثیر دارد (Sun et al., 2023). برای مثال، ارتباطات متقارن درون‌سازمانی، احساس شنیده‌شدن، احترام و مشارکت را افزایش داده و در نتیجه به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی منجر می‌شود. در مطالعه‌ای دیگر، مشخص شد که کیفیت مدیریت ارتباطات می‌تواند نقش میانجی در بهبود عملکرد پروژه‌های بین‌سازمانی ایفا کند (Shah et al., 2022).

در همین راستا، توجه به بسترهای خاص سازمانی نیز حائز اهمیت است. برای مثال، در نظام بانکی، ساختار سلسله‌مراتبی، ماهیت خدماتی شغل، و نیاز مداوم به نوآوری و تعامل با مشتری، اهمیت رفتارهای شهروندی را دوچندان کرده است (Boonparn et al., 2020). به ویژه در بانک‌های تخصصی مانند بانک مسکن، وجود سطح بالای تنوع سازمانی و پراکندگی جغرافیایی شعب، بر نقش ارتباطات سازمانی در ترویج OCB تأکید بیشتری می‌گذارد. با این حال، کمبود مطالعات جامع در زمینه تبیین الگوی رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش ارتباطات سازمانی در حوزه بانکداری مشهود است.

از سوی دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که وجود فرهنگ سازمانی حمایتگر، رهبری توانمند و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، پیش‌شرط‌های بروز رفتارهای شهروندی هستند. نتایج مطالعه نوریانتو و پرایوتی (۲۰۲۴) نشان داد که اعتماد سازمانی و درگیری شغلی به صورت معناداری رفتار شهروندی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند (Nuryanto & Pratiwi, 2024). همچنین، یافته‌های سادات برکاف و دباغ‌زاده (۲۰۲۲) نیز مؤید این موضوع بود که OCB نه تنها به نفع سازمان است بلکه رضایت و انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد (Sādāt Barkabāf & Dabbāgh Zādeh, 2022). از این منظر، می‌توان گفت که عوامل فردی (همچون تعهد سازمانی) و سازمانی (همچون ساختار رسمی ارتباطات و حمایت مدیریتی) در بروز OCB نقش اساسی دارند.

در پژوهش‌های جدید نیز بر نقش عوامل محیطی و انگیزشی همچون رضایت شغلی (Purwanto, 2020)، کیفیت زندگی کاری (Mostafa & Saleh, 2023)، و جو اخلاقی محیط کار (Teng et al., 2020) در تبیین رفتار شهروندی سازمانی تأکید شده است. به‌ویژه، ادغام این عوامل در یک مدل ساختاری با بهره‌گیری از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌تواند به طراحی مدل‌های جامع‌تری برای ترویج OCB در سازمان‌ها منجر شود. در همین راستا، مطالعه حاضر تلاش می‌کند تا با تمرکز بر بانک مسکن، ضمن استفاده از چارچوب نظری داده‌بنیاد، الگویی جامع برای تبیین و اعتبارسنجی رفتار شهروندی سازمانی ارائه دهد.

نتایج پژوهش‌هایی نظیر مطالعه زرنگاریان (۲۰۲۴) نیز نشان داد که اخلاق کاری اسلامی و سرمایه روان‌شناختی در کنار تعهد عاطفی، بر بروز رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه کارکنان تأثیرگذار هستند (Zarnegar, 2024). همچنین، پژوهش‌های حوزه روان‌شناسی سازمانی از جمله تحقیق آنسر و همکاران (۲۰۲۱) به نقش رهبری معنوی در شکل‌گیری OCB زیست‌محیطی پرداخته‌اند (Anser et al., 2021) و تحقیقات دیگری نیز به بررسی نقش سرمایه اجتماعی در کاهش استرس شغلی و تقویت OCB پرداخته‌اند (Kang & Jang, 2019). این یافته‌ها همگی بیانگر این هستند که عوامل روانی، فرهنگی، ساختاری و ارتباطی در کنار هم، می‌توانند در بروز و توسعه رفتار شهروندی سازمانی نقش‌آفرین باشند.

با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در موفقیت نهادهای خدمات‌محور و همچنین نقش کلیدی بانک‌ها در توسعه اقتصادی کشور، این پژوهش به دنبال آن است که ضمن طراحی مدلی مفهومی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، با تأکید بر نقش ارتباطات سازمانی، اعتبار مدل رفتار شهروندی سازمانی را در بانک مسکن ارزیابی کند. بدین ترتیب، نتایج این مطالعه می‌تواند ابزار تحلیلی و اجرایی مؤثری برای مدیران بانک‌ها و سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی در جهت ارتقای عملکرد سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و افزایش رضایت مشتریان فراهم سازد.

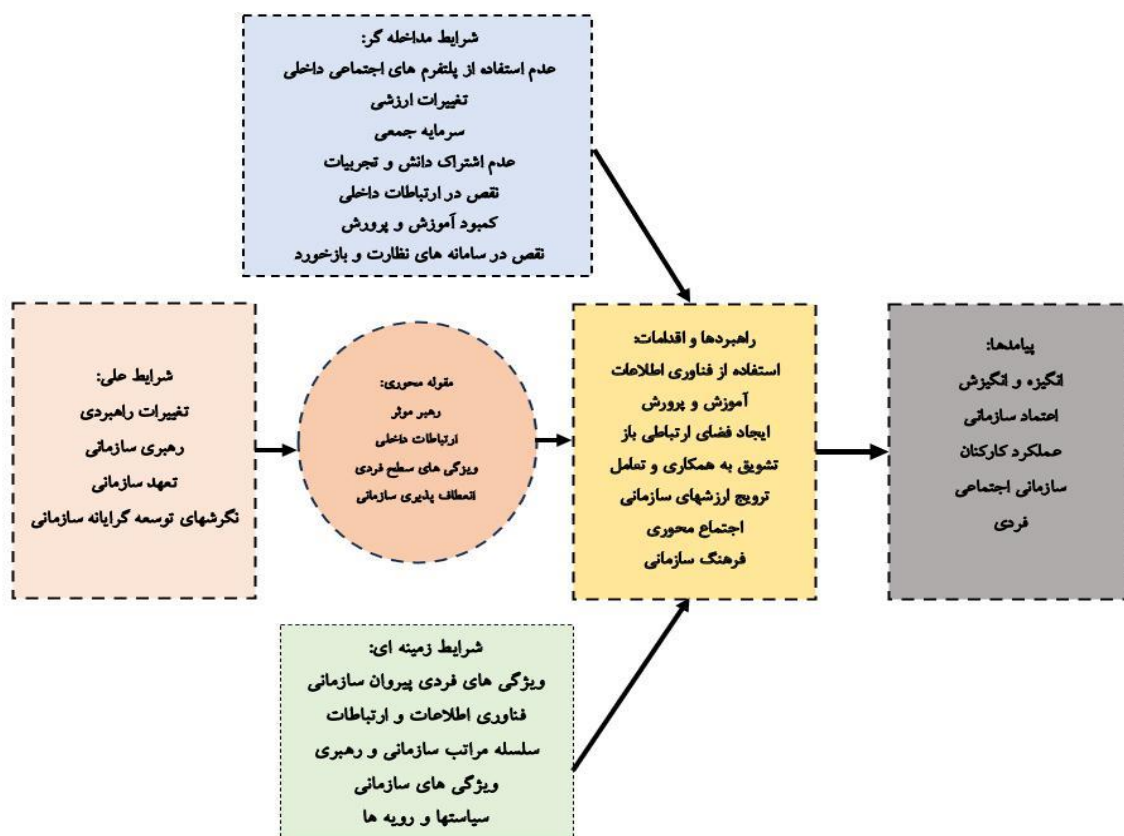
هدف اصلی مقاله حاضر، اعتبارسنجی الگوی رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر نقش ارتباطات سازمانی در بانک مسکن است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، کمی-توصیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری به دلیل اینکه تعداد کارکنان بانک مسکن مشخص نبود، از فرمول کوکران جهت برآورد تعداد حجم نمونه آماری استفاده شد. بر این اساس مطابق فرمول کوکران برای حجم بالای N مقداری بین ۳۸۰ تا نهاتای ۳۸۴ نفر بدست می‌دهد. حجم نمونه نیز با روش نمونه‌گیری تصادفی تعین شد. ابزار پژوهش نیز شامل پرسشنامه محقق ساخته بر اساس نتایج کیفی بخش اول پژوهش بود که اعتبار آن با روش صوری و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار کل آن ۰/۹۳ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدلسازی ساختاری با نرم افزار PLS Smart استفاده شد.

یافته‌ها

در نمونه پژوهش از ۳۸۴ نفر، ۱۷۲ نفر (۴۴/۸٪) کمتر از ۳۰ سال سن داشته، ۱۲۵ نفر (۳۲/۶٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۰ نفر (۱۳٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و نیز ۳۷ نفر (۹/۶٪) از افراد بیشتر از ۵۰ سال سن داشته‌اند. در زمینه توزیع فراوانی جنسیت در بین جامعه مورد پژوهش نشان می‌دهد که از ۳۸۴ نفر از افراد مورد پژوهش، ۲۸۸ نفر (۷۵٪) مرد و ۹۵ نفر (۲۵٪) زن می‌باشند. همچنین، در زمینه توزیع فراوانی تحصیلات در بین جامعه مورد پژوهش (جدول ۳-۴) نشان می‌دهد که از ۳۸۴ نفر مورد پژوهش، ۶ نفر (۱/۶٪) دارای میزان تحصیلات دیپلم و پایین‌تر بوده، ۲۷ نفر (۷٪) فوق دیپلم، ۱۷۹ نفر (۴۶/۶٪) کارشناسی بوده، ۱۶۷ نفر (۴۳٪) کارشناسی ارشد و ۷ نفر (۱/۸٪) دارای میزان تحصیلات دکتری بوده‌اند. در ادامه، با استخراج مصاحبه‌ها با خبرگان، مولفه‌ها و ابعاد الگوی رفتار شهروندی سازمانی مطابق شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن

نتایج جدول ۱، نشان می‌دهد که الگوی پیشنهادی از اعتبار و اجرای قابل قبولی برخوردار است چون اعداد در قطر اصلی بیشتر از مقادیر پایین تر خود هستند.

جدول ۱. معیار فورنل-لارکر

پیامدها	پدیده محوری	شرایط مداخله گر	شرایط علی	شرایط زمینه ای	راهبردها و اقدامات
راهبردها و اقدامات					۰/۸۵۱
شرایط زمینه ای				۰/۹۳۹	۰/۸۰۴
شرایط علی			۰/۹۹۲	۰/۸۵۳	۰/۸۱۸
شرایط مداخله گر		۰/۸۶۱	۰/۸۲۲	۰/۸۲۸	۰/۸۰۵
پدیده محوری	۰/۸۸۳	۰/۸۱۱	۰/۸۱۷	۰/۷۶۸	۰/۷۹۸
پیامدها	۰/۸۵۳	۰/۷۴۳	۰/۸۱۷	۰/۷۷۱	۰/۸۰۴

رایج‌ترین معیاری که برای ارزیابی مدل سازه‌ای استفاده می‌شود ضریب تعیین (مقدار R^2) است. این ضریب اندازه‌گیری دقت پیش‌بینی مدل است و برابر با توان درجه دوم همبستگی بین مقادیر واقعی و پیش‌بینی شده یک ساختار درون‌زا است. به طور کلی، مقدار R^2 برابر با ۰.۷۵، ۰.۵۰ یا ۰.۲۵ برای متغیرهای پنهان درون‌زا را می‌توان به عنوان یک قاعده کلی، به ترتیب معنی‌دار، متوسط و ضعیف توصیف کرد. جدول زیر مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضریب تعیین سازه درون‌زای مدل پژوهش

ضریب تعیین (R Square)	ضریب تعیین تعدیل یافته (R Square Adjusted)	
۰/۷۹۶	۰/۷۹۶	آموزش و پرورش
۰/۷۹۵	۰/۷۹۵	اجتماع محوری
۰/۷۲۳	۰/۷۲۳	ارتباطات داخلی
۰/۷۹۴	۰/۷۹۴	استفاده از فناوری ارتباطات
۰/۸	۰/۸	اعتماد سازمانی
۰/۷۳۷	۰/۷۳۸	انعطاف‌پذیری سازمانی
۰/۷۳۳	۰/۷۳۴	انگیزه و انگیزش
۰/۷۹۵	۰/۷۹۵	ایجاد فضای ارتباطی باز
۰/۷۵۹	۰/۷۶	ترویج ارزش‌های سازمانی
۰/۶۷۵	۰/۶۷۶	تشویق به همکاری و تعامل
۰/۶۴۲	۰/۶۴۳	تعهد سازمانی
۰/۸۵۵	۰/۸۵۶	تغییرات ارزشی
۰/۸۵۶	۰/۸۵۶	تغییرات راهبردی
۰/۷۳۹	۰/۷۴۲	راهبردها و اقدامات
۰/۷۸۹	۰/۷۸۹	رهبری سازمانی
۰/۷۳۳	۰/۷۳۴	رهبری موثر
۰/۷۲۶	۰/۷۲۷	سازمانی اجتماعی
۰/۷۷۸	۰/۷۷۹	سرمایه جمعی
۰/۷۹۷	۰/۷۹۸	سلسله مراتب سازمانی و رهبری
۰/۷۶	۰/۷۶	سیاست‌ها و رویه‌ها
۰/۸۲۷	۰/۸۲۷	عدم استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی داخلی
۰/۷۴۳	۰/۷۴۴	عدم اشتراک دانش و تجربیات
۰/۷۲۱	۰/۷۲۲	عملکرد کارکنان
۰/۸۲۵	۰/۸۲۵	فردی
۰/۷۴۷	۰/۷۴۸	فرهنگ سازمانی
۰/۸۲۶	۰/۸۲۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۰/۷۶۱	۰/۷۶۲	نقص در ارتباطات داخلی
۰/۸۴۴	۰/۸۴۴	نقص در سامانه‌های نظارت و بازخورد
۰/۸۲۴	۰/۸۲۴	نگرش‌های توسعه‌گرایانه سازمانی
۰/۸۳۶	۰/۸۳۶	ویژگی‌های سازمانی
۰/۷۹۴	۰/۷۹۵	ویژگی‌های سطوح فردی
۰/۷۳۶	۰/۷۳۷	ویژگی‌های فردی پیروان سازمانی
۰/۶۶۷	۰/۶۶۸	پدیده محوری
۰/۶۷۳	۰/۶۷۴	پیامدها
۰/۷۹۸	۰/۷۹۹	کمبود آموزش و پژوهش

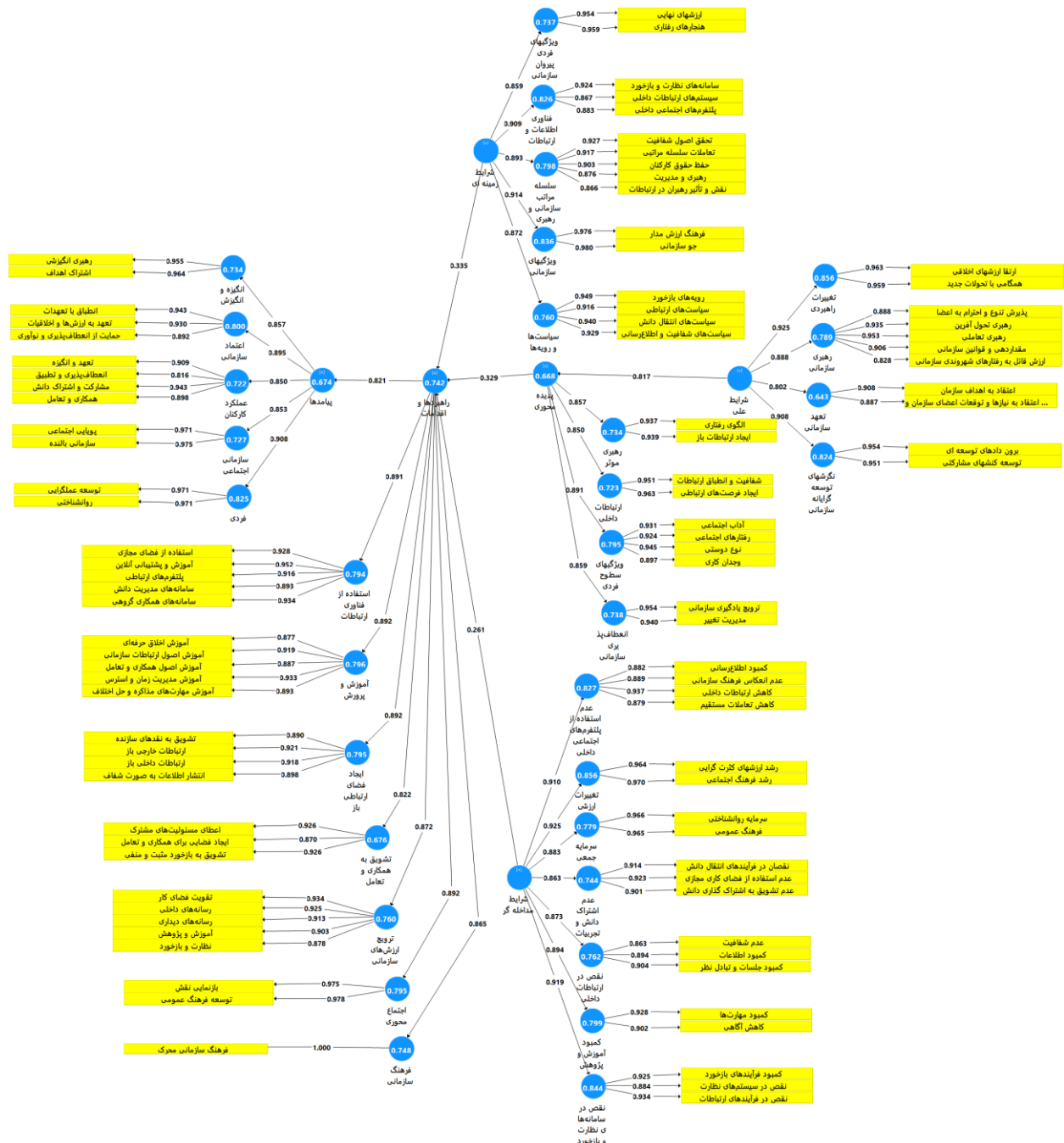
با توجه به یافته‌های جدول فوق، مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای وابسته تحقیق است. متغیرها با توجه به مقدار ضریب تعیین‌ها که در محدوده ۰/۵ تا ۰/۷۵ قرار داشته دارای برازش مناسب مدل ساختاری تحقیق از نظر ضریب تعیین آماری است.

جدول ۳. مقدار شاخص نیکویی برازش مدل

۰/۰۶۹

شاخص SRMR کمتر از ۰/۰۸

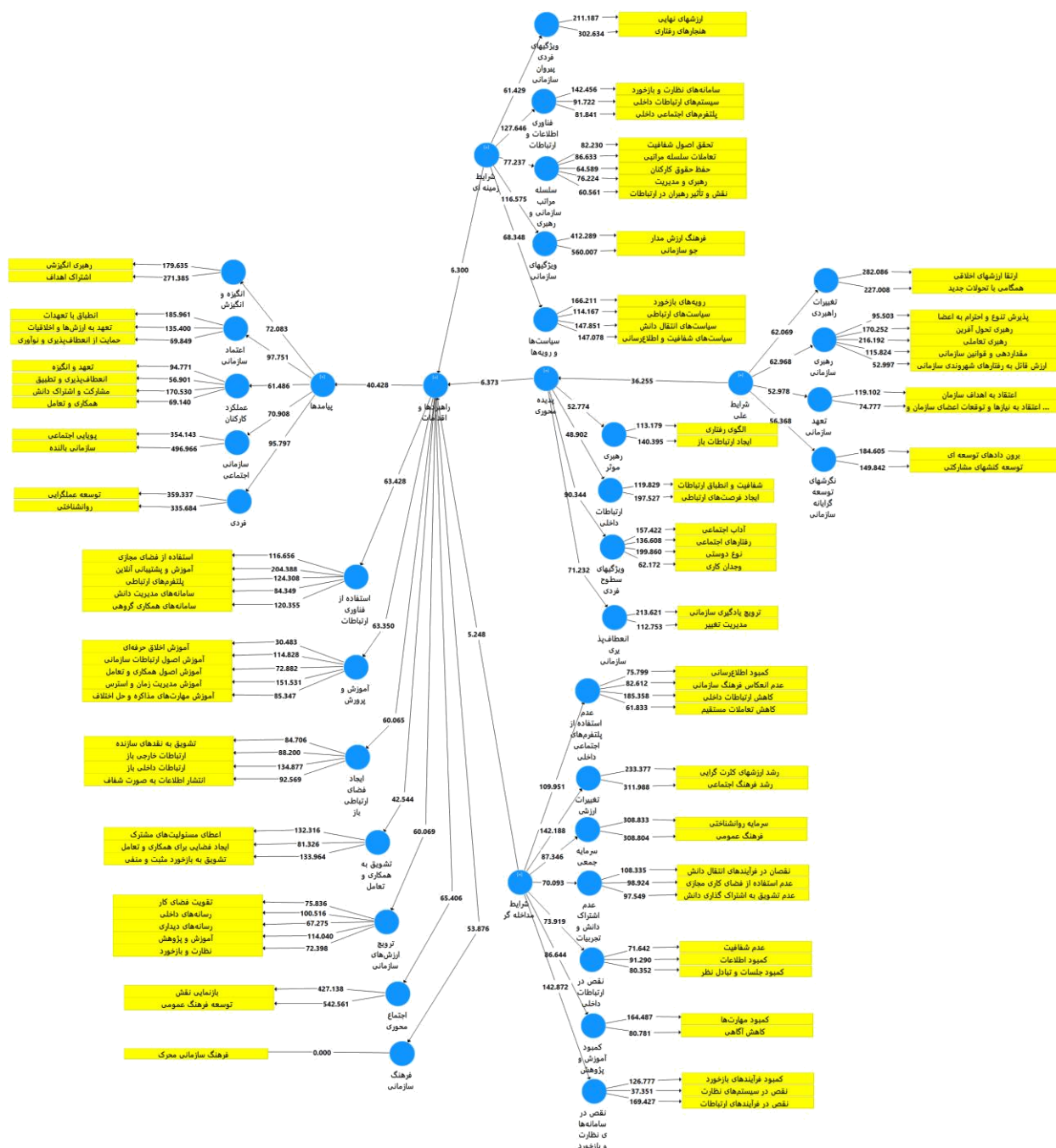
مقدار شاخص نیکویی برازش GOF، نیز در پژوهش حاضر برابر با ۰/۰۶۹ بوده و از مقدار ۰/۰۸ کمتر است. این شاخص در جدول ۴، در آستانه قبولی قبول خود قرار دارد، می‌توانم ادعا کنم که مدل پژوهش حاضر دارای برازش بسیار مناسب است. پس از تحلیل برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و در نهایت برازش مدل کلی اجازه پیدا می‌کنیم که به اثبات و رد فرضیه‌های پژوهش بپردازیم.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش همراه با ضرایب مسیر و بارهای بیرونی

شکل فوق خروجی دستور PLS الگوریتم را نشان می‌دهد. این دستور برای استخراج ضرایب بار خارجی و ضرایب مسیر استفاده می‌شود. همانطور که از شکل مشخص است،

آیتم‌های تحقیق دارای بار خارجی بالای ۰.۳۰ هستند و نیازی به حذف آیتم نداریم.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش همراه با مقادیر t-value

جدول ۴. نتایج تایید یا رد فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	P Values	T Statistics	انحراف معیار	ضرایب مسیر	
پذیرش	۰/۰۰۰	۴۰/۴۲۸	۰/۰۲	۰/۸۲۱	راهبردها و اقدامات -> پیامدها
پذیرش	۰/۰۰۰	۶/۳	۰/۰۵۳	۰/۳۳۵	شرایط زمینه‌ای -> راهبردها و اقدامات
پذیرش	۰/۰۰۰	۳۶/۲۵۵	۰/۰۲۳	۰/۸۱۷	شرایط علی -> پدیده محوری
پذیرش	۰/۰۰۰	۵/۲۴۸	۰/۰۵	۰/۲۶۱	شرایط مداخله گر -> راهبردها و اقدامات
پذیرش	۰/۰۰۰	۶/۳۷۳	۰/۰۵۲	۰/۳۲۹	پدیده محوری -> راهبردها و اقدامات

جدول فوق، نتایج اثبات و رد فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. همانطور که می‌دانیم برای اثبات یک فرضیه کافی است که مقدار t-value یا t-statistic بالای ۱/۹۶ باشد. سپس در سطح خطای ۵ درصد یا سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد که فرضیه اثبات شده است. از سوی دیگر، از طریق آمار p-value می‌توان یک فرضیه را به این صورت اثبات کرد که اگر این مقدار کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه تایید و اثبات می‌شود و اگر بالای ۰/۰۵ باشد، آن فرضیه رد می‌شود. بر اساس یافته‌های جدول ۵، تمامی فرضیه‌های تحقیق دارای سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ هستند. بنابراین این فرضیه‌ها با اطمینان ۹۵ درصد تأیید و پذیرفته می‌شوند. راهبردها بر پیامدها دارای ضریب مسیر ۰/۸۲۱ و P Values برابر با ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد تأیید و پذیرفته می‌شود. شرایط زمینه‌ای بر راهبردها دارای ضریب مسیر ۰/۳۳۵ و P Values برابر با ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد تأیید و پذیرفته می‌شود. بر اساس نتایج جدول ۴-۳۵-۳۵ شرایط علی بر پدیده محوری دارای ضریب مسیر ۰/۸۱۷ و P Values برابر با ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد تأیید و پذیرفته می‌شود. شرایط مداخله گر بر راهبردها دارای ضریب مسیر ۰/۲۶۱ و P Values برابر با ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد تأیید و پذیرفته می‌شود. همچنین، پدیده محوری بر راهبردها دارای ضریب مسیر ۰/۳۲۹ و P Values برابر با ۰/۰۰۵ و کمتر از ۰/۰۵ بوده، بنابراین فرضیه پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد تأیید و پذیرفته می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی الگوی رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن و با تأکید بر نقش ارتباطات سازمانی انجام شد. یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی مسیرهای مفروض در مدل مفهومی از نظر آماری معنادار هستند. نتایج نشان داد که شرایط علی با ضریب مسیر ۰/۸۱۷ تأثیر بالایی بر پدیده محوری دارد، همچنین پدیده محوری با ضریب مسیر ۰/۳۲۹ بر راهبردها و اقدامات تأثیرگذار است. از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز به ترتیب با ضرایب ۰/۳۳۵ و ۰/۲۶۱ بر راهبردها تأثیر معنادار دارند. در نهایت راهبردها و اقدامات نیز با ضریب ۰/۸۲۱ تأثیر قوی بر پیامدها داشتند. این نتایج از تأیید مدل مفهومی پژوهش حکایت دارند و مؤید آن است که عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر و پدیده محوری، در تعامل با یکدیگر در تقویت رفتار شهروندی سازمانی نقش دارند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها در این پژوهش، تأثیر معنادار شرایط علی بر پدیده محوری بود. این نتیجه با یافته‌های (Mihan Düst et al., 2023) همسو است که نشان داد شرایط علی مانند ساختار سازمانی، سبک رهبری و فرهنگ کاری می‌توانند پدیده‌های محوری نظیر تعهد سازمانی و فرهنگ مشارکت را شکل دهند. همچنین نتایج تحقیق (Zarnegarian, 2024) نیز بر نقش ارزش‌های اسلامی در شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی و در نتیجه تقویت رفتار شهروندی سازمانی تأکید کرده است. بدین ترتیب، می‌توان گفت که مؤلفه‌های فرهنگی، ارزشی و مدیریتی، بنیان‌های شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه در سازمان را تشکیل می‌دهند.

نتیجه دیگر پژوهش، نشان‌دهنده تأثیر بالای پدیده محوری بر راهبردها بود. این یافته را می‌توان با مطالعه (Sumardjo & Supriadi, 2023) تطبیق داد که در آن عنوان شد، سازمان‌هایی که دارای فرهنگ تعهد، همکاری و وفاداری هستند، می‌توانند به‌صورت راهبردی زمینه‌های تقویت OCB را فراهم آورند. در همین راستا، مطالعه (Siswadi et

(al., 2023) نیز بیان می‌کند که سازمان‌هایی که بر یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی تأکید دارند، رفتار شهروندی کارکنانشان بالاتر است. بنابراین، هنگامی که یک پدیده محوری همچون تعهد سازمانی در بانک مسکن تقویت شود، پیاده‌سازی راهبردهایی چون آموزش کارکنان، ترویج ارزش‌ها و بهبود فضای ارتباطی نیز تسهیل خواهد شد. در خصوص نقش شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردها، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که این شرایط نقش مکمل و تقویت‌کننده در هدایت راهبردهای سازمانی دارند. این نتیجه با مطالعه (Purwanto, 2020) هم‌راستا است که نشان داد رضایت شغلی و تعهد سازمانی زمینه‌ساز اجرای مؤثر سیاست‌های توسعه رفتار شهروندی در مدارس بوده است. همچنین پژوهش (Mostafa & Saleh, 2023) نیز تأکید دارد که کیفیت زندگی کاری و توسعه منابع انسانی از جمله شرایط زمینه‌ای مؤثر بر OCB در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. یافته‌های مشابهی نیز توسط (Anser et al., 2021) ارائه شده است که نشان داد رهبری معنوی به عنوان عامل مداخله‌گر می‌تواند انگیزش کارکنان برای مشارکت‌های فراتر از نقش رسمی را تقویت کند.

ارتباطات سازمانی در این پژوهش نقش مهمی در طراحی و اجرای راهبردها ایفا کرده است. یافته‌ها تأکید دارند که راهبردهای تدوین‌شده برای ارتقاء رفتار شهروندی، با بهره‌گیری از ظرفیت‌های ارتباطی درونی و بیرونی بانک محقق می‌شوند. این موضوع با یافته‌های (Sun et al., 2023) انطباق دارد که نشان داد ارتباطات متقارن داخلی منجر به ارتقاء تجربه کارکنان و افزایش تعلق سازمانی می‌شود. همچنین مطالعه (Shah et al., 2022) نیز بیان می‌کند که کیفیت ارتباطات بین‌سازمانی می‌تواند موفقیت پروژه‌های مشارکتی را افزایش دهد و موجب تسهیل اجرای سیاست‌های کلان در سازمان‌های بهداشتی گردد. در فضای بانک مسکن، وجود ساختار سلسله‌مراتبی، اهمیت مضاعفی به ارتباطات افقی و عمودی بخشیده است و ایجاد بستری برای بهبود کانال‌های ارتباطی، گامی اساسی برای ارتقای رفتار شهروندی کارکنان به‌شمار می‌رود.

تأثیر نهایی راهبردها بر پیامدها که در مدل با ضریب قوی ۰/۸۲۱ به‌دست آمد، از دیگر نکات قابل توجه در این پژوهش است. این نتیجه با یافته‌های (Podsakoff & MacKenzie, 2014) مطابقت دارد که نشان داد رفتار شهروندی سازمانی به صورت مستقیم عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. همچنین (Zayas-Ortiz et al., 2015) نیز تأکید کرده است که تعهد سازمانی، رضایت شغلی و OCB دارای روابط متقابل هستند و بروز این رفتارها موجب افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌گردد. در پژوهش حاضر نیز پیامدهای حاصل از اجرای راهبردها، در بهبود شاخص‌هایی نظیر عملکرد کارکنان، رضایت مشتری، همکاری بین بخشی، و فرهنگ سازمانی مثبت مشهود بوده است. نتایج پژوهش حاضر همچنین با یافته‌های (Boonparn et al., 2020) همخوانی دارد که در آن نشان داده شد بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی برند، از جمله متغیرهایی هستند که از طریق تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی، کیفیت خدمات و ارتباط با مشتری را ارتقاء می‌دهند. در پژوهش ما نیز مشخص شد که اقدامات راهبردی نظیر آموزش، استفاده از فناوری ارتباطات، و ترویج ارزش‌های سازمانی، موجب تقویت اعتماد و وفاداری سازمانی شده و در نهایت بر پیامدهای کلان سازمانی اثرگذار هستند.

در مجموع، می‌توان گفت مدل پیشنهادی پژوهش حاضر با توجه به ضرایب معنادار مسیرها، شاخص برازش قابل قبول ($SRMR = ۰.۰۶۹$)، و مقادیر قابل توجه ضریب تعیین (R^2)، مدلی معتبر و قابل اتکا برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی در بانک مسکن است. این مدل نه تنها با داده‌های تجربی پشتیبانی می‌شود، بلکه از پشتوانه نظری و مطالعات مشابه نیز برخوردار است و می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و بهبود عملکرد در سایر بانک‌ها و نهادهای خدمات‌محور نیز قرار گیرد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر بانک مسکن و کارکنان این بانک در یک بازه زمانی خاص بوده است. تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها یا نهادهای دولتی و خصوصی نیازمند بررسی مجدد مدل در بافت‌های متفاوت است. همچنین، ابزار گردآوری داده‌ها مبتنی بر پرسشنامه خودگزارش‌دهی بوده که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. محدودیت دیگر مربوط به روش مقطعی پژوهش است که امکان بررسی رابطه علی بین متغیرها را به صورت دقیق فراهم نمی‌کند. برای گسترش دامنه پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابه در سایر بانک‌ها و نهادهای اقتصادی با ساختار سازمانی متفاوت اجرا شود تا امکان مقایسه و تعمیم یافته‌ها فراهم گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و طراحی طولی برای بررسی پویایی‌های بلندمدت رفتار شهروندی سازمانی استفاده کنند. افزون بر این، می‌توان متغیرهای تعدیل‌گر یا میانجی مانند سبک رهبری، رضایت مشتری، یا سرمایه اجتماعی را در مدل وارد کرد تا شناخت عمیق‌تری از روابط علی و پیامدی به‌دست آید.

با توجه به نتایج پژوهش، مدیران بانک مسکن می‌توانند با تقویت نظام ارتباطات داخلی، آموزش مؤثر، و ترویج ارزش‌های سازمانی، زمینه‌های بروز رفتارهای شهروندی در میان کارکنان را فراهم کنند. طراحی نظام تشویقی متناسب با رفتارهای داوطلبانه، ایجاد فضاهای گفت‌وگو و هم‌اندیشی، و استفاده از فناوری برای تقویت تعاملات کارکنان از جمله اقداماتی است که می‌تواند موجب بهبود عملکرد و رضایت شغلی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود توسعه فرهنگ مشارکت‌محور و اعتمادساز در تمام سطوح بانک، به‌عنوان اولویت راهبردی در نظر گرفته شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Organizational Citizenship Behavior (OCB) has increasingly become a critical concept in contemporary organizational behavior literature, emphasizing voluntary, non-contractual actions by employees that facilitate organizational efficiency and success. These behaviors, though not formally recognized by reward systems, play a substantial role in strengthening organizational climate, enhancing cooperation, and fostering long-term growth (Organ, 2018). Scholars have explored OCB across various dimensions, including altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, and sportsmanship. However, the interaction between OCB and internal organizational dynamics such as communication patterns remains underexplored, especially in public sector financial institutions like Maskan Bank.

Effective organizational communication has been recognized as a key determinant of OCB. It facilitates the sharing of values, goals, and feedback, thereby promoting employee engagement and discretionary work behaviors (Sun et al., 2023). According to (Podsakoff & MacKenzie, 2014), OCB significantly influences organizational performance, and communication plays a mediating role in this process by aligning individual actions with collective objectives. Furthermore, (Graham, 1991)



introduced a typology of citizenship behaviors consisting of compliance, loyalty, and participation, all of which are inherently related to how effectively individuals interact and exchange information within their organizational context.

Recent studies have emphasized the role of various psychological and structural factors in promoting OCB. These include psychological capital, trust, leader–member exchange, and organizational justice (Amodia & Visitacion, 2025; Bogler & Somech, 2019; Teng et al., 2020). Communication has also been highlighted as an enabler of social capital, which in turn fosters OCB (Kang & Jang, 2019). Particularly in banking environments where hierarchical structures and customer-oriented operations are prominent, clear and efficient communication networks are vital for cultivating citizenship behaviors among employees. According to (Boonparn et al., 2020), internal marketing and employee satisfaction serve as significant predictors of OCB in customer service environments, which parallels the operational structure of many banks.

The banking sector, especially state-owned institutions like Maskan Bank in Iran, faces challenges such as organizational rigidity, economic pressures, and resistance to innovation. These challenges underscore the need to understand and promote OCB as a tool for organizational adaptation and resilience. The study by (Mihan Düst et al., 2023) on Islamic OCB in public tax administration emphasized that strategic, contextual, and intervening conditions significantly affect employees' discretionary behaviors. Likewise, (Zarnegarian, 2024) showed that Islamic work ethics and psychological capital are critical mediators influencing OCB, which further illustrates the cultural relevance of these constructs in Iranian organizational settings.

This study aimed to validate a conceptual model of Organizational Citizenship Behavior in Maskan Bank, focusing specifically on the mediating and predictive role of organizational communication. By employing a grounded theory-based structural model and testing it empirically using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), the study offers both theoretical advancement and practical insights for banking institutions. The model integrates causal conditions, contextual and intervening factors, strategic responses, and eventual outcomes, aiming to capture the complex interplay among these components in the Iranian public banking context.

Methods and Materials

This research employed a quantitative, descriptive-correlational design with an applied purpose. The statistical population comprised employees of Maskan Bank. Due to the unknown exact number of total employees, the Cochran formula was used to determine the appropriate sample size. A total of 384 participants were selected using simple random sampling. The research instrument was a researcher-made questionnaire, developed based on a qualitative phase and expert interviews, whose content validity was confirmed through face validity procedures, and internal consistency reliability was measured using Cronbach's alpha ($\alpha = 0.93$).

Data were analyzed using SmartPLS 4 software and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The model included constructs related to causal conditions, contextual and intervening conditions, core phenomenon, strategic actions, and outcomes. Discriminant validity was assessed using the Fornell–Larcker criterion. Model fitness was evaluated based on SRMR and GOF indices, and hypothesis testing was conducted using bootstrapping with 5,000 resamples.

Findings

Descriptive statistics revealed that 75% of respondents were male and 25% female, with the majority of respondents (over 79%) aged between 30 and 50. Regarding educational background, 46.6% held bachelor's degrees and 43.5% held master's degrees.

The structural model results indicated that all hypothesized paths were statistically significant. The path coefficient from causal conditions to the core phenomenon was 0.817, from the core phenomenon to strategies was 0.329, from contextual



conditions to strategies was 0.335, and from intervening conditions to strategies was 0.261. The most influential path was from strategies to outcomes, with a coefficient of 0.821. All t-values exceeded the 1.96 threshold and all p-values were less than 0.01, indicating significance.

The model's SRMR was 0.069, suggesting good model fit. Discriminant validity was confirmed as AVE square roots were higher than inter-construct correlations. R^2 values ranged from 0.643 to 0.856, indicating moderate to high predictive power for the endogenous constructs. The GOF index of 0.626 further confirmed the model's overall fit.

Discussion and Conclusion

The study confirmed the structural validity of a multi-dimensional model of Organizational Citizenship Behavior within Maskan Bank, emphasizing the central role of organizational communication. The significant influence of causal conditions on the core phenomenon aligns with theoretical models that view organizational culture, leadership styles, and ethical climate as primary drivers of employee behavior. When such structural and managerial elements are in place, they help crystallize shared values and collective identities among employees, which serve as foundational conditions for OCB.

The finding that the core phenomenon significantly predicts strategic responses implies that intrinsic organizational characteristics—such as commitment, identity, and motivation—are translated into specific, actionable strategies. These may include training programs, communication infrastructure development, and employee recognition systems. The alignment between these internal characteristics and outward behaviors is essential for institutionalizing OCB as a routine component of organizational life.

Contextual and intervening conditions, such as social support, trust, psychological safety, and performance feedback, were shown to influence strategic behaviors, confirming their role as both enablers and constraints. Organizations that nurture a supportive climate are more likely to see employees engage in voluntary behaviors that benefit the collective. This finding echoes previous literature emphasizing the necessity of motivational structures and interpersonal dynamics in shaping discretionary behaviors.

The strong link between strategies and outcomes validates the idea that OCB-enhancing policies yield measurable benefits, such as improved employee performance, better customer service, and enhanced internal cohesion. In banking, where service quality is directly linked to customer satisfaction and loyalty, these outcomes are particularly critical. The positive impact on outcomes underscores the value of proactive human resource strategies focused on internal communication, ethical leadership, and participative decision-making.

In conclusion, the study demonstrates that Organizational Citizenship Behavior in the context of Maskan Bank is a function of multiple interacting factors, with organizational communication acting as a pivotal mechanism. The validated model offers a robust framework for diagnosing, enhancing, and institutionalizing OCB through strategic interventions. This model holds practical relevance for HR departments and top management within the banking sector, particularly in developing economies where public sector institutions face unique bureaucratic and structural challenges. The findings advocate for a shift toward more inclusive, communicative, and ethically grounded organizational cultures to foster a workforce that is engaged, responsible, and committed beyond formal job descriptions.

References



- Amodia, J. B., & Visitacion, R. H. (2025). The Influence of Two-Factor Theory on Employee Retention: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Leader-Member Exchange in Business Management. *Jembar*, 2(2). <https://doi.org/10.61511/jembar.v2i2.2025.1388>
- Anser, M. K., Shafique, S., Usman, M., Akhtar, N., & Ali, M. (2021). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: an intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), 1496-1514. <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1832446>
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The Journal of psychology*, 153(8), 784EP - 802. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>
- Boonparn, C., Rurkwararuk, W., Pooncharoen, N., & Leamprecha, N. (2020). The Relationship of Internal Marketing and Organizational Citizenship Behavior and Brand Citizenship Behavior on Credit Card Issuers' Call-Center Staff in Thailand. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), 55-68. <https://www.journal.nu.ac.th/>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal* 4(4), 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Kang, J., & Jang, J. (2019). Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3567-3582. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1018>
- Mihan Düst, M., Madani, A., & Mohebi, S. (2023). Designing a model for the development of Islamic organizational citizenship behavior among employees of the National Tax Administration of Iran using a qualitative approach. <https://civilica.com/doc/1853941>
- Mostafa, B. A., & Saleh, R. S. (2023). The Relationship between Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behavior. *International Business Research*, 16(4), 1-15. <https://doi.org/10.5539/ibr.v16n4p15>
- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I. (2024). The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 90-102. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i1.672>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 133-151). https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3986863
- Sādāt Barkabāf, K., & Dabbāgh Zādeh, R. (2022). Organizational citizenship behavior and its effects on employee and organizational performance. <https://civilica.com/doc/1669644>
- Shah, S. A., Asif, M. A., Shoukat, M. H., Polatci, S., & Rehman, S. U. (2022). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effects of inter-organizational communication, relationship, and process conflicts in healthcare. *Sage Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221113829>
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational culture and organizational citizenship behavior: The mediating role of learning organizations and organizational commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB) A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Zarnegarian, Y. (2024). The Mediating Role of Islamic Work Ethics in the Effect of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. *Qeios*, 6(11). <https://doi.org/10.32388/jfi02p.2>
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>