



شناسایی مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما)

محسن بختیاری^۱، محمد فیضی زنگیر^۱، محمود دهگان^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: M-feizi@iauctb.ac.ir

چکیده

هدف اصلی پژوهش شناسایی مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. در این پژوهش آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه و پیمایشی به کارگرفته شده است. در روش کتابخانه‌ای، مفاهیم و تعاریف متغیرهای پژوهش، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته و در نهایت با استفاده از روش مصاحبه در گروه کانونی و پیمایش اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. پژوهش براساس تکنیک کیفی و به صورت اکتشافی انجام شده است. جامعه مورد بررسی مدیران شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران بودند. در این پژوهش، نظرات ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران بر اساس ویژگی‌های مذکور مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از روش‌های رایج در تحلیل داده‌های کیفی، روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA است. پژوهش به دنبال مدل رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) است که براساس تحلیل مضمون ۱۱۲ کد اولیه ۲۴ مضمون سازنده سطح یک، ۴ مضمون سازنده سطح دو شناسایی شدند. مضامین شناسایی شده عبارتند از عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل فرآیندی. نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی در این سازمان متأثر از چهار دسته عوامل اصلی شامل عوامل فردی، سازمانی، محیطی و فرآیندی است. این عوامل به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت رفتار کارکنان و مشارکت آنان در تحقق اهداف سازمانی تأثیر دارند. شناسایی ۱۱۲ کد اولیه و تحلیل آن‌ها به منظور دستیابی به مضامین سطح یک و دو، نشان‌دهنده عمق و دقت پژوهش در استخراج الگوی مفهومی مناسب برای این سازمان است.

کلیدواژه‌گان: رفتار شهروندی سازمانی، مدل ذهنی کارکنان، شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران.

تاریخ ارسال: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۶ شهریور ۱۴۰۴



How to cite: Bakhtyari, M., Feizi Zangir, M., & Dahgan, M. (2025). Identification of Organizational Citizenship Behavior Components Based on Employees' Mental Models in Iran Air. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(2), 1-17.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identification of Organizational Citizenship Behavior Components Based on Employees' Mental Models in Iran Air

Mohsen Bakhtyari¹, Mohammad Feizi Zangir^{1*}, Mahmoud Dahgan¹

1. Department of Public Administration, C.T.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: M-feizi@iauctb.ac.ir

Abstract

The main purpose of this study was to identify the components of organizational citizenship behavior based on employees' mental models in Iran Air (the Islamic Republic of Iran Airline). The present research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. A combination of library, interview, and survey methods was employed. In the library method, the concepts and definitions of the research variables, subject literature, and previous studies were reviewed. Ultimately, the required information was collected through interviews in a focus group and surveys. The research was conducted qualitatively and in an exploratory manner. The study population consisted of the managers of Iran Air. In this study, the opinions of 15 experts and managers were utilized based on the mentioned characteristics. One of the common methods in qualitative data analysis, thematic analysis, was applied using MAXQDA software. The study sought to develop a model of organizational citizenship behavior based on employees' mental models in Iran Air. According to the thematic analysis, 112 initial codes, 24 first-level themes, and 4 second-level themes were identified. The recognized themes include individual factors, organizational factors, environmental factors, and process-related factors. The results revealed that organizational citizenship behavior in this organization is influenced by four major categories of factors: individual, organizational, environmental, and process-related. These factors directly and indirectly affect the quality of employees' behavior and their participation in achieving organizational goals. The identification and analysis of 112 initial codes to reach the first- and second-level themes indicate the depth and accuracy of the research in extracting an appropriate conceptual model for this organization.

Keywords: *Organizational citizenship behavior, employees' mental models, Iran Air.*

Submit Date: 29 April 2025

Revise Date: 01 August 2025

Accept Date: 09 August 2025

Publish Date: 07 September 2025

رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به عنوان یکی از موضوعات کلیدی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، به رفتارهای داوطلبانه‌ای اشاره دارد که فراتر از وظایف رسمی کارکنان بوده و مستقیماً در شرح شغلی آنان تعریف نشده است، اما به طور معناداری بر بهبود عملکرد سازمانی، اثربخشی فرآیندها و ارتقای کیفیت خدمات اثرگذار است (Wilhelm et al., 2022). این رفتارها، از جمله کمک به همکاران، ارائه پیشنهادهای سازنده، رعایت ارزش‌های سازمانی، و مشارکت فعال در حل مشکلات، منجر به ایجاد سرمایه اجتماعی و تقویت فرهنگ سازمانی می‌شوند (Yusnita, 2024).

با توجه به تحولات محیطی، افزایش رقابت جهانی و ضرورت ایجاد سازمان‌های چابک و یادگیرنده، سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی عمل کرده و در جهت تحقق اهداف جمعی گام بردارند (Syahrul et al., 2024). در این میان، صنعت هواپیمایی به دلیل ماهیت حساس و پرچالش خود - شامل تعامل مستمر با مشتریان، تأثیرپذیری از شرایط بین‌المللی و اهمیت بالای کیفیت خدمات - بیش از سایر صنایع به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نیازمند است (Ridwan et al., 2020).

یکی از رویکردهای نوین برای تحلیل رفتار شهروندی سازمانی، بررسی آن بر پایه مدل‌های ذهنی کارکنان است. مدل‌های ذهنی به عنوان بازتابی‌های شناختی افراد از محیط پیرامون، ارزش‌ها، باورها و انتظاراتشان شناخته می‌شوند (Yrjola et al., 2018). این مدل‌ها، که ریشه در تجارب فردی و اجتماعی دارند، بر نحوه درک کارکنان از عدالت، رهبری و فرهنگ سازمانی اثر گذاشته و در نهایت رفتارهای آنان را در محیط کار شکل می‌دهند (Habashi et al., 2022). تحقیقات نشان داده‌اند که وجود همسویی میان مدل‌های ذهنی کارکنان و ارزش‌ها و اهداف سازمان، احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد (Leyer et al., 2023)، در حالی که شکاف میان این دو می‌تواند منجر به بروز رفتارهای ضدشهروندی شود (Zarei Jamkhaneh et al., 2023).

از منظر روان‌شناسی و علوم شناختی، مدل‌های ذهنی نقش میانجی میان محرک‌های محیطی و پاسخ‌های رفتاری کارکنان دارند و می‌توانند سازوکار مناسبی برای تبیین علل تفاوت در تمایلات شهروندی افراد فراهم کنند (Falkner, 2022). این مدل‌ها همچنین با عواملی چون هوش هیجانی (Yarmuhammadi Monfared et al., 2022)، تعهد عاطفی (Prayitno et al., 2022)، سرمایه روانشناختی (Rezasadeh, 2019) و ویژگی‌های شخصیتی (Bagheri et al., 2021) در تعامل بوده و بر رفتارهای فراتر از نقش کارکنان اثر می‌گذارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عوامل فردی، شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سرمایه روانشناختی و ویژگی‌های شخصیتی، نقش محوری در ایجاد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی دارند (Chamisa et al., 2020; Shang et al., 2021). کارکنانی که از انگیزش درونی قوی، خودکارآمدی و نگرش مثبت برخوردارند، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیتهای داوطلبانه و کمک به دیگران نشان می‌دهند (Amodia & Visitation, 2025).

در سطح سازمانی، عواملی همچون فرهنگ یادگیری (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021)، رهبری تحول‌آفرین (Marmosa, 2022)، عدالت سازمانی (Vakilian et al., 2022) و حمایت‌های سازمانی (Ansori & Wulansari, 2021) نقش برجسته‌ای در ارتقای رفتارهای شهروندی دارند. وجود عدالت در ارزیابی عملکرد و توزیع منابع، ارتباطات شفاف، و حمایت مدیران از کارکنان، به شکل‌گیری اعتماد و افزایش تمایل کارکنان به مشارکت در فعالیتهای سازمانی منجر می‌شود (Wilhelm et al., 2022).

شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) به عنوان یک سازمان ملی و استراتژیک، در محیطی رقابتی و پیچیده فعالیت می‌کند. در چنین فضایی، رفتارهای شهروندی سازمانی نقش حیاتی در تضمین رضایت مشتریان، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش توان رقابتی سازمان ایفا می‌کنند (Syahrul et al., 2024). کارکنان این صنعت در بسیاری مواقع با موقعیت‌هایی مواجه‌اند که انجام وظایف رسمی کافی نیست و تنها از طریق رفتارهای فراتر از نقش می‌توان کیفیت خدمات و ایمنی پروازها را تضمین کرد (Ridwan et al., 2020).

همچنین، تأثیرپذیری صنعت هواپیمایی از تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات اقتصادی و رقابت منطقه‌ای موجب شده است که اهمیت رفتار شهروندی سازمانی دوجندان شود. کارکنانی که با انگیزه و روحیه مشارکت‌جویانه فعالیت می‌کنند، می‌توانند تاب‌آوری سازمان را در برابر این چالش‌ها افزایش دهند و به توسعه فرهنگ سازمانی مثبت کمک کنند (Momeni, 2021; Yildiz, 2019).

مرور ادبیات نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی، محیطی و فرآیندی قرار دارد. بررسی این رفتار بر اساس مدل‌های ذهنی کارکنان، رویکردی نوین و کارآمد است که می‌تواند درک عمیق‌تری از نحوه شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای داوطلبانه در سازمان‌ها فراهم آورد (Andrade-Valbuena & Merigo, 2018; Bortolotti et al., 2018).

در بستر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران، توجه به مدل‌های ذهنی کارکنان و بهره‌گیری از آن‌ها در طراحی الگوهای رفتاری می‌تواند به افزایش تعهد، بهبود کیفیت خدمات، تقویت فرهنگ سازمانی و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان منجر شود (Tuyen Buia et al., 2025). هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد. در این پژوهش آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه و پیمایشی به کارگرفته شده است. در روش کتابخانه‌ای، مفاهیم و تعاریف متغیرهای پژوهش، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته و در نهایت با استفاده از روش مصاحبه در گروه کانونی و پیمایش اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. پژوهش براساس تکنیک کیفی و به صورت اکتشافی انجام شده است. جامعه مورد بررسی مدیران شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران بودند. پس از تشکیل ستاد عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های لازم، خبرگان منتخب باید در رابطه با موضوع تحقیق توجیه شوند. برخی ویژگی‌های کلیدی برای انتخاب این خبرگان عبارتند از: آشنایی و درگیری با مسئله مورد بحث، دسترسی به اطلاعات به‌روز و مستمر در خصوص موضوع، داشتن انگیزه برای مشارکت در فرایند تحلیل و احساس ارزشمندی اطلاعات به‌دست آمده از توافق گروهی برای خودشان. همچنین، توانایی بیان و توصیف تجربیات خود نیز از جمله ویژگی‌هایی است که برای انتخاب خبرگان در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، نظرات ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران بر اساس ویژگی‌های مذکور مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۱. تعیین نمونه پژوهش

شاخص خبرگی	نماد	شرط	خبرگان حائز شرط
میزان تجربه مرتبط	α	بالای ۱۵ سال یا $\alpha \geq 5$	۱۹
سطح تحصیلات	β	تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد $\geq \beta$)	۱۶
خبرگان نهایی	$\alpha \cap \beta$	تجربه بالای ۱۵ سال و مدرک تحصیلات تکمیلی	۱۵

یکی از روش‌های رایج در تحلیل داده‌های کیفی، روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA است. این روش به شناسایی، تحلیل و تبیین الگوها یا مضامین موجود در داده‌ها می‌پردازد و می‌تواند به سازماندهی داده‌ها و توصیف جزئیات آن‌ها کمک کند. در این پژوهش، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شوند. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است، در حالی که برای جمع‌آوری داده‌ها جهت تأیید یا رد فرضیه‌ها، روش میدانی به کار رفته است. به‌طور خاص، در این پژوهش از مصاحبه برای گردآوری داده‌ها بهره گرفته شده است. این فرایند جمع‌آوری داده‌ها از دو طریق انجام شده است:

روش کتابخانه‌ای: در این بخش از پژوهش، اطلاعات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران از منابع کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. محقق با مراجعه به اسناد و مدارک موجود در کتابخانه‌ها و سایت‌های مختلف، ادبیات تحقیق را بررسی و گردآوری کرده است. این مستندات شامل پایان‌نامه‌ها، مقالات و گزارش‌های منتشر شده هستند که به عنوان داده‌های ثانویه در پژوهش استفاده شده‌اند.

روش میدانی: در این بخش، به‌منظور کسب آگاهی و شناخت عمیق‌تر از موضوع طراحی مدل، مصاحبه‌هایی با خبرگان و متخصصان فعال انجام شده است. از این طریق، داده‌های ارزشمندی برای شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با موضوع پژوهش جمع‌آوری گردیده است.

فرایند مصاحبه: در هر جلسه مصاحبه، شرکت‌کنندگان با اهداف و موضوعات مورد نظر آشنا شدند. زمان متوسط هر مصاحبه ۴۵ دقیقه بوده و نکات کلیدی از هر مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری شده است. برای کاهش تأثیر شیوه‌های مصاحبه بر نتایج، تمامی مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر انجام شده است. پس از شناسایی ابعاد مختلف موضوع از طریق مطالعه مبانی نظری و انجام مصاحبه‌ها با متخصصان، یک ماتریس تدوین گردید که طی سه مرحله و با همکاری اساتید محترم راهنما و مشاور، اصلاحات و تعدیلات لازم بر روی آن صورت گرفت.

در این مطالعه تکنیک اصلی برای برقراری قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید از طریق رسیدگی فرآیندها و یافته‌های تحقیق بوده است. قابلیت اطمینان به‌وسیله‌ی بررسی کردن ثبات فرایندهای مطالعه و قابلیت تأیید توسط سنجیدن انسجام داخلی و درونی ماحصل تحقیق، یعنی، داده‌ها، یافته‌ها، تفاسیر و پیشنهادها صورت می‌گیرد. عناصری که می‌تواند در این رسیدگی‌ها مورد استفاده قرار گیرد، شامل داده‌های خام، یادداشت‌های دامنه، نکته‌های تئوری، راهنمای رمزگذاری، نکات فرآیند و غیره است. فرآیند رسیدگی بر اساس پنج مرحله انجام شده است: پیش ثبت کردن، تعیین توانایی رسیدگی، توافق رسمی، اعتمادپذیری (قابلیت اطمینان و تأیید) و مذاکرات.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های کیفی در این مطالعه با روش تحلیل مضمون انجام شده است. برای تحلیل محتوای کیفی از نرم‌افزار مکس کودا استفاده شده است. فرایند تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون به‌صورت زیر بوده است:

- مرحله اول: آشنایی با داده‌ها
- مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه
- مرحله سوم: جستجوی تم‌ها
- مرحله چهارم: بازبینی تم‌ها
- مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها
- مرحله ششم: تهیه گزارش

این بخش از مطالعه بر اساس دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان انجام شده است. در این پژوهش خبره فردی است که:

- سابقه و تجربه مدیریت در شرکت‌های دانش بنیان را داشته باشد.
- سابقه فعالیت و تجارت در فضای بین الملل و آشنایی با قوانین صادراتی را دارا باشد.

از نظر جنسیت ۱۰ نفر مرد هستند و ۵ نفر نیز زن هستند. درنهایت ۱۱ نفر کمتر از ۱۰ سال سابقه‌کاری داشته و ۱۱ نفر نیز بالای ۱۵ سال تجربه کاری دارند، که در جدول زیر به تفکیک فراوانی آن‌ها مشخص شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۶۹٪
	زن	۳۱٪
سابقه‌کاری	کمتر از ۱۰ سال	۷۵٪
	بیشتر از ۱۱ سال	۲۵٪
	کل	۱۰۰٪

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. در این پژوهش کدگذاری‌ها به صورت نرم‌افزاری انجام شد. در این مرحله ۱۱۲ کد اولیه از متون و مقالات احصاء شد. شاخص‌های شناسایی شده همان گزاره‌های کلامی هستند که از پاسخ به سوالات به دست آمده و بعد از استخراج کلیه این گزاره‌های کلامی، برخی دارای اشتراک بودند که براساس ادبیات و مبانی نظری موجود دسته‌بندی شدند و براساس آن مفاهیم ثانویه شکل گرفتند. در جدول زیر به برخی مصاحبه‌ها و کدهای استخراجی اشاره شده است.

جدول ۳. اشاره به مصاحبه‌ها و برخی از کدهای استخراجی

مصاحبه مرتبط	کدهای شناسایی شده
باور به حمایت، عدالت، و ارزشمندی کارکنان در سازمان.	ادراک مثبت از سازمان
هم‌راستایی بین اهداف فردی و سازمانی.	ارزش‌های مشترک
اعتماد به تصمیم‌گیری‌ها، شفافیت، و عملکرد مدیران.	اعتماد به مدیریت
پذیرش یا مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان	نگرش به تغییر
برداشت کارکنان از جایگاه خود در مقایسه با همکاران یا رقبای.	مقایسه اجتماعی
درک کارکنان از مأموریت و ارزش‌های سازمان.	شناخت هویت سازمانی
بدبینی سازمانی، احساس بی‌عدالتی، و نگرش منفی به محیط کار	مدل‌های ذهنی منفی
میزان علاقه و رضایت کارکنان از مسئولیت‌ها و محتوای کاری خود.	رضایت از وظایف شغلی
کیفیت تعاملات کارکنان با همکاران و مدیران.	روابط بین فردی
رضایت از سیستم پاداش، حقوق، و مزایای سازمانی.	پاداش‌ها و مزایا
امکان رشد، ارتقا و یادگیری در محیط کار.	توسعه شغلی
میزان هماهنگی بین مسئولیت‌های شغلی و شخصی کارکنان.	تعادل کار و زندگی
احساس امنیت و ثبات در موقعیت شغلی.	امنیت شغلی

مرحله ۳. جستجوی کدهای گزینشی (مضامین پایه): در این مرحله ۲۳ کد گزینشی توسط محقق بدست آمد. در این مرحله محققان کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند. در جدول زیر به تعدادی از مولفه‌های شناسایی شده از انجام مصاحبه‌ها اشاره شده است.

مرحله ۴. شکل‌گیری مضامین سازنده: این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. در این مرحله محقق به مضامین سازنده دست پیدا کرد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۱۲ شاخص (گویه) موجود، ۲۴ مضمون سازنده سطح یک قابل شناسایی است و ۴ دسته مضمون سازنده سطح دو به دست آمده است.

مرحله ۵. تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی: به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله محقق در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی به ۱ تم اصلی دست یافت، که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می‌باشد.

جدول ۴. شناسایی مضمون فراگیر طراحی مدل رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری

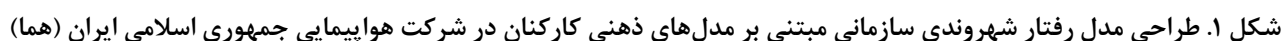
اسلامی ایران (هما)

مضمون سازنده سطح دو	مضمون سازنده سطح یک	مضمون اولیه
عوامل فردی	مدل‌های ذهنی مثبت و منفی	ادراک مثبت از سازمان ارزش‌های مشترک اعتماد به مدیریت شناخت هویت سازمانی نگرش فردی
	رضایت شغلی	رضایت از وظایف شغلی تعادل کار و زندگی امنیت شغلی
	تعهد سازمانی	روابط بین فردی تعهد عاطفی تعهد هنجاری تعهد به اهداف سازمانی تعهد تیمی تعهد به یادگیری تعهد مستمر
	ویژگی‌های شخصیتی	نوع دوستی وظیفه‌شناسی مسئولیت‌پذیری ثبات عاطفی
	هوش هیجانی	خودآگاهی همدلی حل تعارض خودمدیریتی آگاهی اجتماعی مدیریت روابط
	انگیزه‌های درونی	هدف‌گرایی خودکارآمدی معناداری کار حس مشارکت
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	تعاملات باز و شفاف فرهنگ یادگیری مستمر سازمان یادگیرنده توجه به مشتری‌مداری
	رهبری سازمانی	رهبری تحول‌گرا شفافیت و صداقت قدرت حل تعارض رهبری حمایتی تصمیم‌گیری مشارکتی

عدالت سازمانی	عدالت توزیعی
	عدالت در ارزیابی عملکرد
	عدالت شغلی
	عدالت رویه‌ای
	عدالت تعاملی
	عدالت اطلاعاتی
حمایت سازمانی	حمایت عاطفی
	قدردانی و شناسایی
	حمایت در تصمیم‌گیری
	حمایت در زمان بحران
	حمایت عملیاتی
	حمایت مالی
ارتباطات سازمانی	شفافیت ارتباطات
	بازخورد مؤثر
	ارتباطات بین‌بخشی
	تعاملات افقی
	تعاملات عمودی
فرصت‌های رشد و یادگیری	آموزش رسمی
	منتورینگ و کوچینگ
	دسترسی به منابع یادگیری
	توسعه مهارت‌های فردی
	ارتقای شغلی
رقابت در صنعت هوانوردی	کیفیت خدمات
	نوآوری در فرآیندها
	هزینه‌های رقابتی
	برندینگ و تصویر سازمانی
	انعطاف‌پذیری در تغییرات بازار
	مزیت رقابتی پایدار
	سهم بازار
شرایط اقتصادی و اجتماعی	تأثیرات تورم
	پایداری مالی
	تقاضای سفر
	حساسیت به نیازهای مشتریان
	اشتغال و امنیت شغلی
	مسئولیت اجتماعی سازمانی
عوامل محیط کاری	ایمنی و سلامت شغلی
	تکنولوژی و زیرساخت‌ها
	انعطاف‌پذیری شغلی
	فشار کاری
	تعاملات کاری
	شرایط فیزیکی محیط کار
تعاملات بین‌المللی	ارتباطات بین فرهنگی
	پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان جهانی
	دیپلماسی هوانوردی
	مدیریت تغییرات جهانی
	توسعه مسیرهای بین‌المللی

تطابق با استانداردهای بین‌المللی		
شبکه‌سازی جهانی		
دیجیتالی‌سازی فرآیندها	فناوری‌های نوین	
امنیت سایبری		
واقعیت افزوده و واقعیت مجازی		
اینترنت اشیا		
خودکارسازی فرآیندها		
فناوری بلاکچین		
سیستم‌های مدیریت منابع سازمانی		
هوش مصنوعی		
شفافیت در ارتباطات	اعتماد سازمانی	عوامل فرایندی
روابط مبتنی بر اعتماد		
صداقت و یکپارچگی		
هماهنگی تیمی	همکاری و تیم‌سازی	
مسئولیت‌پذیری جمعی:		
مدیریت تعارض		
ارتباطات اثربخش		
اعتماد متقابل در تیم		
تشویق به کار گروهی		
تشویق به ایده‌پردازی	نوآوری و خلاقیت	
فضای خلاقانه سازمانی		
پاداش نوآوری		
بسترسازی خلاقیت و نوآوری		
انطباق با تغییرات	انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری	
حمایت اجتماعی		
انعطاف‌پذیری در کار		
تاب‌آوری روان‌شناختی		
تحمل ابهام		

مرحله ۶. تهیه گزارش: پس از بررسی و تحلیل متون با استفاده از روش تحلیل تم و طی نمودن مراحل شش‌گانه، تم‌های فرعی و اصلی مطابق جدول به‌دست‌آمده است. بر اساس جدول فوق، الگوی تحقیق مشتمل بر ۱ مضمون فراگیر و ۴ مضمون سازمان دهنده سطح دو و ۲۴ سازنده سطح یک بوده است. در نهایت براساس مقوله‌های نهایی، مدل پژوهش ارائه شده است:



بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) نشان داد که این رفتار از چهار دسته عوامل اصلی شامل عوامل فردی، سازمانی، محیطی و فرآیندی متأثر است. تحلیل

مضمون کیفی ۱۱۲ کد اولیه و دسته‌بندی آن‌ها در قالب ۲۴ مضمون سطح یک و چهار مضمون سطح دو، تصویری جامع از نحوه اثرگذاری مدل‌های ذهنی کارکنان بر شکل‌گیری و تداوم رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد. این یافته‌ها نه تنها نقش محوری ادراکات ذهنی کارکنان را در رفتارهای داوطلبانه سازمانی تأیید می‌کند، بلکه بر اهمیت هم‌ترازی میان ارزش‌ها، باورها و انتظارات کارکنان با فرهنگ و اهداف سازمانی تأکید دارد.

در سطح فردی، پژوهش حاضر نشان داد عواملی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، هوش هیجانی و انگیزه‌های درونی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی نقش بسزایی دارند. این نتایج با مطالعات پیشین هم‌راستا است. برای نمونه، پژوهش (Bagheri et al., 2021) بیان می‌کند که ویژگی‌های شخصیتی همچون وظیفه‌شناسی، مسئولیت‌پذیری و ثبات هیجانی می‌توانند به طور مستقیم بر بروز رفتارهای شهروندی مؤثر باشند. همچنین، سرمایه روان‌شناختی به عنوان یکی از پیشایندهای کلیدی OCB معرفی شده است (Chamisa et al., 2022). Monfared et al., 2022 و (Liao et al., 2022) تأکید کرده‌اند که هوش هیجانی نقش واسطه‌ای در ایجاد ارتباطات اثربخش و مدیریت هیجانات فردی ایفا کرده و در نهایت به افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌انجامد.

یافته‌های مرتبط با عوامل سازمانی نیز بر اهمیت فرهنگ سازمانی، رهبری و عدالت سازمانی تأکید داشتند. به‌طور مشخص، فرهنگ شفاف، یادگیرنده و مشتری‌مدار می‌تواند بستری برای بروز رفتارهای داوطلبانه کارکنان فراهم سازد. این یافته با نتایج (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021) و (Yusnita, 2024) هم‌راستا است که نشان می‌دهند وجود فرهنگ عاطفی مثبت و ارتباطات درون‌سازمانی مؤثر می‌تواند انگیزه‌های کارکنان برای انجام رفتارهای فراتر از نقش را تقویت کند. در زمینه رهبری، نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی با ایجاد اعتماد، حمایت و شفافیت، موجب افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های شهروندی می‌شود؛ موضوعی که در پژوهش‌های (Marmosa, 2022) و (Ridwan et al., 2020) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین عدالت سازمانی که در ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی بررسی شد، نقشی کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی داشت؛ مشابه با یافته‌های (Vakilian et al., 2022) که عدالت را به عنوان یکی از عوامل بنیادین برای افزایش اعتماد و تعهد کارکنان معرفی می‌کند.

در حوزه عوامل محیطی، نتایج نشان داد که رقابت در صنعت هوانوردی، شرایط اقتصادی و اجتماعی و تعاملات بین‌المللی نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان ایفا می‌کنند. در صنایع حساس و رقابتی مانند هواپیمایی، کارکنان ناگزیر از انطباق با فشارهای محیطی و شرایط بین‌المللی هستند. این یافته‌ها با نتایج (Syahrul et al., 2024) همسو است که نشان داد کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی در صنعت نگهداری هواپیما در اندونزی تحت تأثیر مستقیم شرایط محیطی و تعاملات بین‌المللی قرار دارد و این عوامل بر رفتار شهروندی کارکنان مؤثر هستند. همچنین، پژوهش (Falkner, 2022) بر اهمیت تغییر مدل‌های ذهنی در محیط‌های پویا تأکید دارد و نشان می‌دهد که انطباق ذهنی می‌تواند الگوهای رفتاری مثبت را در شرایط بحرانی ارتقا دهد.

در بعد فرآیندی نیز یافته‌ها بیانگر آن بود که اعتماد سازمانی، همکاری و تیم‌سازی، نوآوری و خلاقیت، و انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری نقش مهمی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کنند. این نتایج با یافته‌های (Prayitno et al., 2022) و (Ansori & Wulansari, 2021) هم‌راستا هستند که نشان می‌دهند تعهد عاطفی و حمایت سازمانی در کنار فرصت‌های یادگیری می‌توانند به افزایش مشارکت کارکنان و بهبود رفتارهای شهروندی منجر شوند. علاوه بر این، پژوهش (Leyer et al., 2023) بر نقش مدل‌های ذهنی مشترک تیمی در بهبود عملکرد فرآیندها تأکید می‌کند؛ موضوعی که یافته‌های حاضر نیز آن را در قالب همسویی ارزش‌ها و اهداف کارکنان با اهداف سازمانی مورد تأیید قرار داد.

از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش هم‌پوشانی قابل توجهی با تحقیقات پیشین در زمینه تعامل بین سرمایه روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی دارد. برای مثال، پژوهش (Yildiz, 2019) نشان داد که سرمایه روان‌شناختی مثبت همراه با اعتماد سازمانی می‌تواند اثر هم‌افزایی

بر بروز رفتار شهروندی داشته باشد. همچنین نتایج (Jiang et al., 2019) بیان می‌کند که رهبری توانمندساز با تقویت حس مالکیت روان‌شناختی و آینده‌نگری کارکنان، رفتارهای شهروندی به نفع محیط و سازمان را ارتقا می‌دهد. این یافته‌ها همگی بر نقش واسطه‌ای مدل‌های ذهنی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی تأکید دارند.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر تأکید دارد که رفتار شهروندی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی، محیطی و فرآیندی قرار دارد و مدل‌های ذهنی کارکنان می‌توانند چارچوب مفهومی مناسبی برای درک و تحلیل این پدیده فراهم کنند. این همگرایی میان یافته‌های پژوهش و پیشینه مطالعاتی، نشان می‌دهد که درک عمیق‌تر از مدل‌های ذهنی کارکنان می‌تواند راهکاری مؤثر برای بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات در صنایع پیچیده و حساس همچون هواپیمایی باشد.

این پژوهش همانند بسیاری از مطالعات کیفی با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، جامعه آماری محدود به مدیران و خبرگان شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما) بود و بنابراین نتایج به سایر بخش‌های صنعت یا سایر صنایع قابل تعمیم کامل نیست. دوم، به دلیل استفاده از روش‌های کیفی و مصاحبه، امکان وجود سوگیری در پاسخ‌های شرکت‌کنندگان وجود دارد. همچنین، داده‌ها در بازه زمانی مشخصی گردآوری شده‌اند و ممکن است تغییرات محیطی و اقتصادی آتی بر مدل‌های ذهنی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها تأثیرگذار باشد. افزون بر این، تحلیل مضمون اگرچه ابزاری توانمند برای شناسایی مضامین پنهان است، اما تفسیر آن به شدت به قضاوت پژوهشگر وابسته است که می‌تواند محدودیت‌هایی در بازنمایی کامل واقعیت ایجاد کند.

برای گسترش دانش در زمینه رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در صنایع و سازمان‌های مختلف انجام شود تا امکان مقایسه بین‌صنعتی فراهم گردد. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر همچون هوش فرهنگی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و فشارهای محیطی نیز می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی ارائه دهد. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش را به صورت تجربی مورد آزمون قرار دهند. بررسی تأثیر تحولات فناورانه مانند هوش مصنوعی و دیجیتالی‌سازی فرآیندها بر مدل‌های ذهنی و رفتار شهروندی کارکنان نیز از دیگر زمینه‌های مهم برای تحقیقات آینده است.

یافته‌های پژوهش حاضر دارای پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران و سایر سازمان‌های خدماتی است. نخست، مدیران باید به اهمیت مدل‌های ذهنی کارکنان توجه ویژه داشته باشند و با ایجاد فضایی برای گفت‌وگو و تبادل نظر، زمینه هم‌ترازی ارزش‌ها و باورهای کارکنان با اهداف سازمانی را فراهم کنند. دوم، طراحی برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های فردی همچون هوش هیجانی، مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی فراهم سازد. سوم، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت، شفافیت و مشارکت از الزامات اصلی توسعه رفتار شهروندی است. چهارم، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهد. نهایتاً، مدیران باید در برابر تغییرات محیطی و فشارهای بین‌المللی انعطاف‌پذیر باشند و با ایجاد ساختارهای حمایتی، تاب‌آوری سازمانی را تقویت کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها 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.

Extended Abstract

Introduction

Organizational Citizenship Behavior (OCB) has emerged as a crucial concept in organizational studies and human resource management, reflecting the discretionary actions of employees that go beyond their formal job descriptions and contribute significantly to organizational performance and sustainability. Rooted in the principles of psychology and organizational behavior, OCB encompasses voluntary actions such as altruism, conscientiousness, loyalty, and civic virtue, which are not directly rewarded but enhance the effectiveness of organizational functioning (Wilhelm et al., 2022). In today's competitive and rapidly changing business environment, particularly in service-oriented industries such as aviation, OCB plays a decisive role in shaping organizational resilience, customer satisfaction, and sustainable competitive advantage (Syahrul et al., 2024). One of the innovative approaches in understanding OCB is through the lens of employees' mental models. Mental models represent individuals' internal cognitive frameworks, consisting of values, beliefs, assumptions, and expectations that guide their perceptions and actions in organizational contexts (Yrjola et al., 2018). They function as interpretive systems that influence how employees perceive their roles, interpret organizational policies, and decide to engage in behaviors beyond their formal responsibilities. As (Habashi et al., 2022) argues, mental models are deeply interwoven with organizational behavior, shaping attitudes toward trust, justice, and collaboration, which in turn foster or inhibit OCB. This makes the exploration of OCB through mental models especially relevant for organizations operating in dynamic and high-stakes industries such as aviation.

Prior studies have underscored the multifaceted nature of OCB, highlighting the importance of psychological and organizational antecedents. For instance, personality traits such as conscientiousness and responsibility (Bagheri et al., 2021), psychological capital (Chamisa et al., 2020; Rezasadeh, 2019), and organizational commitment (Shang et al., 2021; Wibowo & Jayanagara, 2024) have been shown to significantly influence employees' tendencies to engage in citizenship behaviors. Similarly, leadership style (Marmosa, 2022), organizational justice (Vakilian et al., 2022), and cultural values (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021; Yusnita, 2024) are organizational-level determinants of OCB. These factors are intertwined with employees' mental models, which serve as interpretive frameworks that either enhance alignment with organizational goals or create dissonance that hampers positive behavior (Leyer et al., 2023).

The aviation industry provides a fertile ground for examining the dynamics of OCB. Employees in this sector face unique pressures, including strict safety requirements, continuous customer interaction, and vulnerability to external environmental factors such as economic crises, global regulations, and international competition

(Syahrul et al., 2024). In such an environment, the voluntary and proactive behaviors encompassed in OCB become essential for organizational survival and growth. As (Falkner, 2022) notes, changing mental models within complex systems is key to supporting emergent beneficial behaviors, making this conceptual alignment highly relevant to the aviation sector. Moreover, in the case of Iran Air, organizational challenges such as sanctions, regional competition, and evolving customer expectations necessitate a stronger reliance on employees' voluntary contributions beyond their formal duties.

Despite the recognized significance of OCB, relatively few studies have systematically examined it through the prism of employees' mental models. The integration of these two concepts allows for a more nuanced understanding of how cognitive perceptions, beliefs, and shared assumptions shape the willingness of employees to engage in extra-role behaviors. Prior works have highlighted that alignment between employees' mental models and organizational objectives enhances participation, trust, and cooperation (Liao et al., 2022; Yarmuhammadi Monfared et al., 2022). Conversely, misalignment can foster counterproductive attitudes and diminish employees' motivation to contribute (Zarei Jamkhaneh et al., 2023). Therefore, studying OCB in relation to mental models provides theoretical depth and practical implications for organizational policy and leadership development.

This study contributes to the literature by identifying the components of OCB based on employees' mental models in Iran Air. The findings expand the scope of OCB research by categorizing antecedents into four domains: individual, organizational, environmental, and process-related factors. Such categorization aligns with previous research that has emphasized the multidimensional and context-dependent nature of OCB (Ansori & Wulansari, 2021; Prayitno et al., 2022). By combining qualitative thematic analysis with organizational case study methods, the study addresses a gap in both theory and practice, offering insights into how mental models can inform the design of strategies to foster OCB in complex service organizations.

Methods and Materials

This research was designed as an applied, qualitative, and exploratory study. Data collection was based on a triangulated approach that included library research, focus group interviews, and survey methods. First, the library method was used to review and synthesize concepts, definitions, and prior studies on OCB and mental models. Second, semi-structured focus group interviews were conducted with 15 experts and managers from Iran Air, selected based on criteria such as extensive managerial experience, familiarity with organizational dynamics, and willingness to contribute to the study. Finally, supplementary surveys were distributed to gather perceptions and validate findings.

The primary method of data analysis was thematic analysis, carried out using MAXQDA software. Through iterative coding and categorization, 112 initial codes were identified. These codes were further refined into 24 first-level themes and 4 second-level themes, representing the four major domains of influence: individual, organizational, environmental, and process-related factors. Validity and reliability of the findings were ensured through inter-coder reliability indices and methodological triangulation.

Findings

The thematic analysis yielded four main categories of factors influencing OCB in Iran Air.

1. **Individual Factors:** This category encompassed variables such as job satisfaction, organizational commitment, personality traits, emotional intelligence, and intrinsic motivation. Sub-dimensions included affective and normative commitment, self-efficacy, sense of purpose, empathy, and responsibility. These factors shaped how employees perceived their roles and their willingness to engage in extra-role behaviors.
2. **Organizational Factors:** Key organizational determinants included organizational culture, leadership, justice, support, communication, and growth opportunities. Themes such as transparency,

transformational leadership, distributive and procedural justice, emotional and financial support, and access to learning resources were identified as critical antecedents of OCB.

3. **Environmental Factors:** This category reflected the broader context of the aviation industry, including competitive pressures, economic conditions, workplace environment, international interactions, and technological advancements. Sub-factors such as innovation, brand image, market share, social responsibility, safety standards, and digitalization were emphasized.
4. **Process-Related Factors:** The final category included trust, teamwork, creativity, flexibility, and resilience. Elements such as effective communication, team responsibility, conflict resolution, idea generation, adaptability, and psychological resilience contributed to fostering OCB.

Overall, the study revealed that OCB in Iran Air is shaped by the interplay of cognitive perceptions (mental models) and contextual influences, which directly and indirectly affect employee participation and performance.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the multifaceted and multidimensional nature of OCB when analyzed through the framework of mental models. At the individual level, results confirmed the importance of job satisfaction, emotional intelligence, and psychological capital as drivers of OCB, aligning with previous studies that emphasized the role of positive psychological states in promoting voluntary behaviors (Chamisa et al., 2020; Yildiz, 2019). Organizational-level findings emphasized the role of justice, leadership, and culture, resonating with research that identified fairness, transformational leadership, and cultural alignment as crucial antecedents of citizenship behavior (Feiz & Ahmadi Alvar, 2021; Marmosa, 2022; Vakilian et al., 2022).

Environmental factors such as industry competition and international regulations underscore the necessity for organizations in volatile sectors to cultivate employees' willingness to adapt and innovate. This insight is consistent with the arguments of (Falkner, 2022) on the role of changing mental models in promoting resilience and adaptability. Similarly, process-related factors such as teamwork, trust, and flexibility corroborate findings from (Prayitno et al., 2022) and (Ansori & Wulansari, 2021), which identified collaboration and organizational support as critical mediators of OCB.

In conclusion, the study demonstrates that OCB in Iran Air is not merely a product of formal organizational structures but is deeply embedded in employees' mental models and cognitive frameworks. The four identified domains—individual, organizational, environmental, and process-related—provide a holistic model that can guide managers in designing strategies to foster citizenship behaviors. By aligning organizational policies with employees' values and beliefs, enhancing fairness and support, and promoting adaptability in the face of external challenges, Iran Air can strengthen its culture of citizenship and achieve sustainable performance outcomes.

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>
- Andrade-Valbuena, N., & Merigo, J. (2018). Outlining new product development research through bibliometrics: analyzing journals, articles and researchers. *J Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2017-0061>
- Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: mediating role of engagement. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 69-81. <https://doi.org/10.14710/dijb.4.2.2021.69-81>
- Bagheri, T., Bagherabadi, B., & Omranpour, R. (2021). A Study of the Impact of Personality Traits on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Spiritual Capital. *Kermanshah Province Development and Progress Quarterly*, 1(2), 13-29. https://fasname.mpo-ksh.ir/article_132320_c93ba57b0bf8f3df98e2aac91026b60f.pdf

- Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P., Medina Suni, H. A., Rich, N., & Romano, P. (2018). The social benefits of kaizen initiatives in healthcare: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 554-578. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2017-0085>
- Chamisa, S. F., Mjoli, T. Q., & Mhlanga, T. S. (2020). Psychological capital and organizational citizenship behavior in selected public hospitals in the Eastern Cape Province of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management* / SATydskrifvirMenslikehulpbronbestuur, 18. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1247/2267>
- Falkner, T. R. (2022). Wellness management in beef feeder cattle: changing mental models to support beneficial emergent system behaviors. *Veterinary Clinics of North America: Food Animal Practice*, 38(2), 273-294. <https://doi.org/10.1016/j.cvfa.2022.02.007>
- Feiz, D., & Ahmadi Alvar, Z. (2021). Creating a Positive Emotional Culture: The Effect of Internal Communications on Customer Citizenship Behavior with Emphasis on the Role of Organizational Citizenship Behavior. *Organizational Culture Management*, 19(1), 123-152. https://jomc.ut.ac.ir/article_76519.html
- Habashi, M. B., Soleimanpour, J., & Sedoghi, M. (2022). Identifying the Elements and Components Constituting the Mental Models of Managers in Iran's Education Organization. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 16, 246-275. https://journals.iau.ir/article_701997.html
- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior Toward Environment: The Role of Psychological Ownership and Future Time Perspective. *Front. Psychol*, 19, 21-50. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02612>
- Leyer, M., Schneider, S., & Strohhecker, J. (2023). Measurement and performance impact of team mental models on process performance. *Curr Psychol*, 21805-21819. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03293-7>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Huang, Y. C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizenship behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Marmosa, T. (2022). Transformational Leadership as the Answer to Improving Employee Organizational Commitment and OCB. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, 1(2), 15-21. <https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/viewFile/5194/3274>
- Momeni, E. (2021). The Life Cycle of Communication Systems with Mental Model Approaches Based on Meaning Theories. *Quarterly Journal of Culture-Communication Studies*, 22(56), 7-28. https://www.jccs.ir/article_119567.html
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). The Impact of Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company: Work Engagement and Knowledge Sharing as Mediators. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70-79. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.243>
- Rezasadeh, A. (2019). Examining the Relationship Between Psychological Capital and Organizational Citizenship Behavior. *Management of Resources in the Law Enforcement Force*, 7(1), 185-200. <https://sid.ir/paper/264051/fa>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support. Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839-849. <https://www.sysrevpharm.org/abstract/improving-employee-performance-through-perceived-organizational-support-organizational-commitment-and-organizational-cit-67128.html>
- Shang, C., Li, D., & Diao, Y. (2021). How career growth relates to organizational citizenship behavior directed at individuals and the organization. *Social Behavior and Personality*, 49(10), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.10736>
- Syahrul, H., Nurjanah, S., & Parimita, W. (2024). The Effect of Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior, Quality of Work-Life on Turnover Intention With Job Satisfaction as a Mediation: Study in Indonesian Aircraft Maintenance Industry PT GMF Aeroasia TBK. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5302>
- Tuyen Buia, Q., Anh Doa, V. P., Ly Tranb, L., & Nguyen, P. M. (2025). Examining the Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Vietnamese Manufacturing Firms in the Digital Age. *Procedia Computer Science*, 253, 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.133>
- Vakilian, M., Aghajani, H., Aghahmadi, G., & Rahmati, M. (2022). A Dynamic Model of Organizational Citizenship Behavior from a Social Perspective in Non-Governmental Crisis Management Organizations (Empirical Evidence: Iranian Red Crescent Society). *Scientific Research Quarterly of Relief and Rescue*, 14(3), 163-175. <https://www.magiran.com/paper/2482783/>
- Wibowo, K. M., & Jayanagara, O. (2024). Affective Commitment in Mediating Organizational Citizenship Behavior Factors in XYZ Hospital Staff in Tana Toraja. *Kontigensi Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 62-73. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.499>

- Wilhelm, B., Simarasi, N., & Riar, F. J. (2022). Organizational citizenship behavior: understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Rev Manag Sci.* <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Yarmuhammadi Monfared, S., Naghizadeh Baghi, A., Moharramzadeh, M., & Khooini, P. (2022). Examining the Impact of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior and Non-Productive Work Behavior. *Management and Development Process*, 35(1), 121-147. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.1.117>
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>
- Yrjola, M., Kuusela, H., Neilimo, K., & Saarijarvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*, 30(5), 529-553. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2016-0133>
- Yusnita, N. (2024). The role of Interpersonal Communication and Trust as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 408-424. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1679>
- Zarei Jamkhaneh, R., Enayati, T., & Salehi, M. (2023). Identifying Impression Management Tactics and Their Impact on Organizational Citizenship and Counter-Citizenship Behavior of Employees in Mazandaran Province Education Departments to Present a Model. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 7, 268-293. https://www.islamiilife.com/article_186049.html