Original article

Presenting a Human Resource Management Model based on Proactive and Ethical Behavior

M. Hendijani[1], V. Chenari Ph.D.[1*], S.A. Ahmadi Ph.D.[2], G. Amirnezhad Ph.D.[3]

1. *Department of Public Administration, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran.*
2. *Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.*
3. *Department of Public Administration, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Iran.*

Abstract

Background: Human resource management based on proactive behavior and work ethics is a new approach to improving job and organizational performance that, by emphasizing responsible initiative, foresight, and adherence to ethical values, lays the foundation for sustainable improvement in organizations. Proactive behavior can lead to improving individual and organizational effectiveness if it is guided within the framework of work ethics, responsibility, and organizational citizenship behavior. The present study was conducted with the aim of designing and presenting a human resource management model based on proactive and ethical behavior in the National Iranian Gas Company.

Method: This research was conducted with a mixed approach and in the paradigm of pragmatism. In the qualitative part, the statistical population was human resource management professors and senior managers of the National Iranian Gas Company, 15 of whom were selected as a sample using purposive sampling. The tool was semi-structured interviews, and the data were analyzed using thematic analysis and Maxqda 2020 software. In the quantitative part, the research population included employees of the National Iranian Gas Company, 60 of whom were selected as a sample using random sampling. The tool was a researcher-made questionnaire for the qualitative part, and the data were analyzed using the partial least squares structural equation modeling method and Smart PLS software.

Results: The research findings led to the identification of 10 overarching themes, 20 organizing themes, and 60 basic themes, which were presented in the form of a comprehensive human resource management model based on proactive and ethical behavior. The results of the quantitative section showed that all paths of the model were significant and components such as informal ethics-based leadership, responsible innovation in human resources, and ethical resilience of employees play a key role in strengthening proactive behaviors.

Conclusion: This study, by presenting a native model, while developing the literature on human resource management, emphasizes the importance of ethical orientation to proactive behaviors in government organizations.

Keywords: *Human Resource Management, Proactive Behavior, Work Ethics, Organizational Citizenship Behavior*

***Corresponding Author:** Chenari V. Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: vahid.chenari@iau.ac.ir

How to cite: Hendijani M, Chenari V, Ahmadi SA, Amirnezhad G. Presenting a human resource management model based on proactive and ethical behavior. Ethics in Science and Technology. 2026;21(2): 121-129.

Copyright © 2026 Authors. Published by Iranian Association for Ethics in Science and Technology. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license. (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited

Vol. 21, No. 2, 2026

ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی بر مبنای رفتار پیش کنشی و اخلاقی

محمود هندیجانی[۱]، دکتروحید چناری[۱*]، دکترسیدعلی اکبر احمدی[۲] ، دکترقنبر امیرنژاد[۳]
۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶)

چکیده

زمینه: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری، رویکردی نوین در ارتقای عملکرد شغلی و سازمانی است که با تأکید بر ابتکار عمل مسئولانه، آینده‌نگری و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، زمینه‌ساز بهبود پایدار در سازمان‌ها می‌شود. رفتار پیش‌کنشی، در صورتی می‌تواند به ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی منجر شود که در چارچوب اصول اخلاق کاری، مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی هدایت گردد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاقی در شرکت ملی گاز ایران انجام شده است.

روش: این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی–کمی) و در پارادایم پراگماتیسم انجام شد. در بخش کیفی، جامعه آماری اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت ملی گاز ایران بودند که با روش نمونه گیری هدفمند ۱۵ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود و داده ها با روش تحلیل مضمون و بهره‌گیری از نرم‌افزار *Maxqda 2020* تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه تحقیق شامل کارکنان شرکت ملی گاز ایران بودند که با استفاده از نمونه گیری تصادفی ۶۰ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارپرسشنامه محقق ساخته بخش کیفی بود و داده ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار *Smart PLS* تحلیل گردید.

یافته ها: یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۱۰ مضمون فراگیر، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۰ مضمون پایه شد که در قالب یک الگوی جامع مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاقی ارائه گردید. نتایج بخش کمی نشان داد که کلیه مسیرهای مدل معنادار بوده و مؤلفه‌هایی نظیر رهبری غیررسمی اخلاق‌محور، نوآوری مسئولانه در منابع انسانی و تاب‌آوری اخلاقی کارکنان، نقش کلیدی در تقویت رفتارهای پیش‌کنشی ایفا می‌کنند.

نتیجه گیری: این پژوهش با ارائه الگویی بومی، ضمن توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی، بر اهمیت جهت‌دهی اخلاقی به رفتارهای پیش‌کنشی در سازمان‌های دولتی تأکید می‌کند.

کلیدواژگان: مدیریت منابع انسانی، رفتار پیش‌کنشی، اخلاق کاری، رفتار شهروندی سازمانی

سرآغاز

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از کارکردهای محوری سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در همسوسازی شیوه‌های انسانی با راهبردهای کلان سازمان و تحقق مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شیوه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی می‌توانند سازمان‌هایی هوشمند، منعطف و شایسته‌محور ایجاد کنند که قادر به پاسخ‌گویی مؤثر به تغییرات محیطی باشند (۲).

با این حال، در محیط‌های کسب‌وکار امروزی که با عدم‌اطمینان، پیچیدگی و پویایی فزاینده مشخص می‌شوند، صرف برخورداری از ساختارها و رویه‌های رسمی منابع انسانی کافی نیست و سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که بتوانند به‌صورت فعال، آینده‌نگر و مسئولانه با تحولات مواجه شوند (۳،۴).

در این راستا، رفتار پیش‌کنشی به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات رفتار سازمانی مورد توجه فزاینده قرار گرفته است. رفتار پیش‌کنشی به اقداماتی اطلاق می‌شود که کارکنان به‌صورت خودآغازگر، آگاهانه و آینده‌محور با هدف بهبود شرایط کاری، فرآیندها یا عملکرد فردی و سازمانی انجام می‌دهند (۵).

نویسندهٔ مسئول: نشانی الکترونیکی: vahid.chenari@iau.ac.ir

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که این نوع رفتار می‌تواند پیامدهای مثبتی نظیر ارتقای عملکرد شغلی، افزایش نوآوری، بهبود رضایت شغلی و موفقیت مسیر شغلی را به همراه داشته باشد (۶). همچنین تحقیقات مؤسسه مک‌کینزی بر اهمیت مهارت‌های خودرهبری، نوآوری، فعال‌بودن و آینده‌نگری به‌عنوان مؤلفه‌های رفتاری لازم برای مواجهه با آینده کار تأکید کرده‌اند (۷).

با وجود این پیامدهای مثبت، پژوهشگران بر ماهیت دوگانه رفتار پیش‌کنشی تأکید دارند. رفتار پیش‌کنشی در صورتی که بدون چارچوب‌های ارزشی و هنجاری مشخص بروز یابد، می‌تواند به رفتارهای انحرافی، دور زدن قوانین، تعارض منافع و کاهش اعتماد سازمانی منجر شود (۸). از این رو، توجه به اخلاق کاری به‌عنوان یک سازوکار تنظیم‌کننده و جهت‌دهنده رفتار پیش‌کنشی اهمیت می‌یابد. اخلاق کاری مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول رفتاری نظیر صداقت، مسئولیت‌پذیری، عدالت و پاسخگویی است که می‌تواند رفتار کارکنان را در راستای منافع سازمان و ذی‌نفعان هدایت کند (۹). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در غیاب اخلاق کاری، حتی رفتارهای ظاهراً نوآورانه و پیش‌کنش‌گرایانه ممکن است پیامدهای منفی برای سازمان به همراه داشته باشند

رفتار کاری پیش کنش، یکی از رفتارهای فردی است که به کانون تحقیقات در حوزه رفتار سازمانی تبدیل شده است (۱۰). توسعه رفتار کاری پیش کنش را می‌توان از افزایش تعداد مطالعات در این حوزه مشاهده کرد. برای نمونه عبدالحنان و همکاران در مطالعه خود در سال ۲۰۲۵ موضوع «قدرت پیش کنشی: ذهنیت کارآفرینی به عنوان پیوندی بین شخصیت و قابلیت استخدام» را مورد تایید قرار داده و ارتباط میان سازگاری فناوری، هوش هیجانی و شخصیت پیش کنش را در قابلیت استخدام دانشجویان تحصیلات تکمیلی مورد بررسی قرار دادند. همچنین یان وو و جائو لیانگ در سال ۲۰۲۵ به بررسی «نقش ادراک مدیریت استراتژیک منابع انسانی براساس شبکه های عصبی پیچ در پیچ بر روی مکانیزم های رفتار پیش کنشی کارمند» پرداخته و از طریق معادلات ساختاری و رگرسیون خطی چندگانه به آشکارسازی اثرات پیچیده ادراک مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر رفتارهای پیش کنشی کارمند مبادرت نموده اند. ژانگ و همکاران نیز در سال ۲۰۲۵ به ارتباط توامان میان «بازآفرینی شغلی و پیوند دادن پروفایل‌های بازآفرینی شغلی با شخصیت پیش کنش، استقلال کاری، درگیرشدن در کار و عملکرد کاری» پرداخته اند. ئیودونگ تاو و همکاران، در تحقیقی در سال ۲۰۲۰ به بررسی وظیفه شناسی کارکنان و رفتار سازمانی پیش کنش پرداخته و رابطه میان فرآیندهای میانجی گر و تعدیل کننده تحت رفتار سازمانی پیش کنش را مورد تایید قرار داده اند. (۱۱) بررسی مطالعات پیشین نشان داده که سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، یادگیری مستمر و توانمندسازی می‌تواند رفتارهای پیش‌کنشی را افزایش دهد، اما اغلب این پژوهش‌ها نقش اخلاق کاری را به‌صورت ضمنی یا حاشیه‌ای در نظر گرفته‌اند(۱۲) . این در حالی است که برخی پژوهشگران بر ضرورت یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی راهبردی با ارزش‌های اخلاقی برای دستیابی به نوآوری و عملکرد پایدار تأکید کرده‌اند (۱۳)

از منظر بستر پژوهش، سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت خدمات عمومی، پاسخگویی اجتماعی و الزامات قانونی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند هدایت رفتارهای پیش‌کنشی در چارچوب اخلاق کاری هستند. شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های خدماتی کشور، در اسناد راهبردی خود بر سرآمدی، بهره‌وری، نوآوری و مسئولیت اجتماعی تأکید دارد. با این حال، شواهد حاکی از آن است که میان اهداف کلان سازمان و سازوکارهای منابع انسانی در جهت‌دهی به رفتارهای پیش‌کنشی اخلاق‌محور، شکافی معنادار وجود دارد. افزون بر این، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مدل جامعی که به‌طور همزمان مدیریت منابع انسانی، رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری را در بستر سازمان‌های دولتی ایران تبیین کند، ارائه نشده است و مطالعات داخلی عمدتاً به بررسی هر یک از این مفاهیم به‌صورت مجزا پرداخته‌اند. بر این اساس، مسأله اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک چارچوب مفهومی منسجم برای هدایت رفتارهای پیش‌کنشی کارکنان در مسیر ارزش‌های اخلاقی از طریق شیوه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است. در پاسخ به این خلأ پژوهشی، هدف این تحقیق طراحی و ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری در شرکت ملی گاز ایران است؛ الگویی که بتواند ضمن شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد کلیدی، روابط میان آن‌ها را تبیین کرده و زمینه بروز رفتارهای پیش‌کنشی مسئولانه، پایدار و سازمان‌مدار را فراهم آورد.

روش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی–کمی) و مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم است. در این رویکرد، پژوهشگر با تلفیق روش‌های کیفی و کمی، تلاش می‌کند تا ضمن کشف عمیق پدیده مورد مطالعه، اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها را افزایش دهد. بدین منظور، پژوهش در دو مرحله متوالی انجام شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا در بخش کیفی، الگوی مفهومی پژوهش استخراج و سپس در بخش کمی، الگوی به‌دست‌آمده اعتبارسنجی شد. در ادامه هریک از بخش ها بصورت جداگانه معرفی میگردد.

بخش کیفی پژوهش

بخش کیفی این پژوهش با رویکرد توصیفی–اکتشافی و با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری انجام شد. جامعه آماری این بخش شامل اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت ملی گاز ایران با حداقل ۲۰ سال سابقه کاری مرتبط بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام گرفت و فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که در نهایت ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که سؤالات آن بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین گردید. داده‌های حاصل با استفاده

از روش تحلیل مضمون و از طریق کدگذاری در سطوح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تحلیل شدند. به‌منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار *MAXQDA 2020* انجام گرفت.

بخش کمی پژوهش:

بخش کمی پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی بوده و با هدف اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده از مرحله کیفی انجام شد. جامعه آماری این بخش شامل کلیه کارکنان شرکت ملی گاز ایران بود که نمونه‌ای ۶۰ نفره از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر مضامین و مؤلفه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی بود که روایی آن از طریق روایی محتوایی و روایی سازه و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون روابط بین سازه‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی *(PLS-SEM)* استفاده شد که به‌دلیل ماهیت اکتشافی مدل و عدم الزام به نرمال بودن داده‌ها مناسب تشخیص داده شد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار *Smart PLS* انجام گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های بخش کیفی پژوهش منجر به شناسایی ۱۰ مضمون فراگیر و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده شد. همچنین بررسی مدل ساختاری بیانگر معنادار بودن کلیه ضرایب مسیر بوده است.

یافته های بخش کیفی

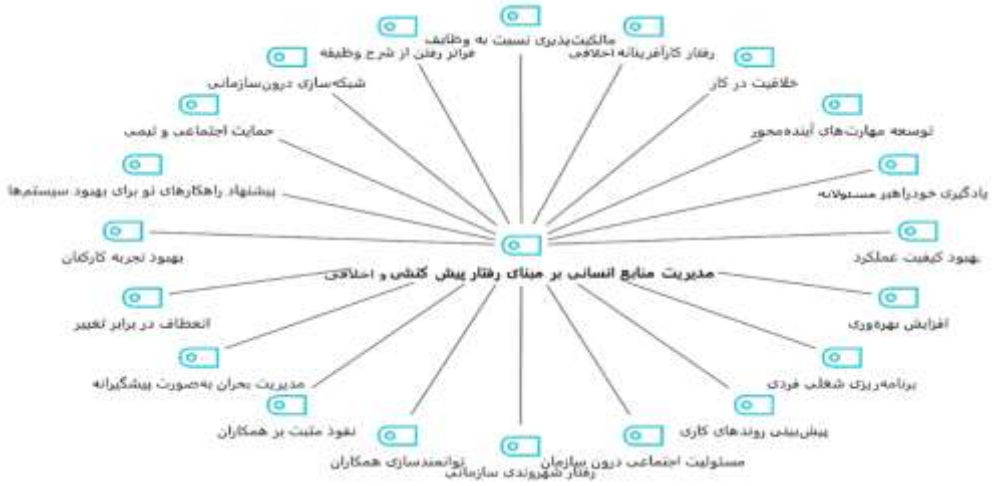
در این پژوهش با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر یک در مفهومی مشابه دسته بندی شدند و به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شد. بر اساس تحلیل های صورت گرفته به کمک روش تحلیل مضمون مصاحبه ها در مجموع ۱۰ مضمون فراگیر، ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۶۰ مضمون پایه شناسایی و استخراج شد. یافته های حاصل از این مرحله بیانگر آن است که تاکنون چنین مطالعه نظام مند و جامعی انجام نشده و هر یک از مطالعات، بر جنبه خاصی تمرکز داشته اند و به صورت چارچوبی جامع و نظام مند ارائه نشده اند. در جدول ۴، کدهای نهایی استخراج شده نشان داده شده است.

جدول ۲. مضامین مرتبط با الگوی مدیریت منابع انسانی بر مبنای رفتار پیش کنشی و اخلاقی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه فردی و یادگیری مستمر	یادگیری خودراهبر مسئولانه	• جستجوی دانش • استفاده اخلاقی از منابع جدید • یادگیری از خطا با پذیرش مسئولانه
	توسعه مهارت‌های آینده‌محور	• مهارت دیجیتال مسئولانه • چندمهارته بودن متعهدانه • تفکر تحلیلی همراه با قضاوت اخلاقی
نوآوری و بهبود مستمر	خلاقیت در کار	• تولید ایده های ارزش محور • نگاه متفاوت به مسائل • جسارت فکری مسئولانه
	رفتار کارآفرینانه اخلاقی	• فرصت‌جویی مشروع • ریسک‌پذیری مسئولانه و اخلاقی • ایجاد ارزش افزوده پایدار
مسئولیت‌پذیری و تعهد کاری	مالکیت‌پذیری نسبت به وظایف	• پیگیری تا حصول نتیجه • پاسخگویی شفاف • خودانضباطی حرفه ای
	فراتر رفتن از شرح وظیفه	• داوطلب شدن برای کارهای اضافی مشروع • حمایت اخلاقی از همکاران • پوشش خلأها با رعایت عدالت
ارتباطات و همکاری	شبکه‌سازی درون‌سازمانی	• همکاری بین‌بخشی مبتنی بر اعتماد • تبادل تجربه صادقانه • ایجاد هم‌افزایی مسئولانه
	حمایت اجتماعی و تیمی	• همدلی حرفه ای • گوش دادن فعال و منصفانه • یاری به دیگران بدون تبعیض
نوآوری در منابع انسانی	پیشنهاد راهکارهای نو برای بهبود سیستم‌ها	• ایده برای فرایندهای منابع انسانی • پیشنهاد آموزش های جدید اخلاق محور • اصلاح رویه‌ها با حفظ عدالت
	بهبود تجربه کارکنان	• مشارکت در رفاه سازمانی

		• رضایت‌سنجی مسئولانه • افزایش انگیزش در چارچوب ارزش ها
انطباق‌پذیری و تاب‌آوری	انعطاف در برابر تغییر	• پذیرش مسئولانه فناوری • تغییر نقش‌ها با حفظ کرامت انسانی • یادگیری سریع از بحران ها
	مدیریت بحران به‌صورت پیشگیرانه	• پیش‌بینی اخلاق محور مشکلات • برنامه‌ریزی جایگزین مسئولانه • یادگیری از بحران‌ها
رهبری غیررسمی	نفوذ مثبت بر همکاران	• الگو بودن رفتاری • الهام‌بخشی اخلاقی • تشویق مسئولانه دیگران
	توانمندسازی همکاران	• آموزش غیررسمی اخلاق مدار • انتقال تجربه مسئولانه • حمایت عادلانه از رشد دیگران
اخلاق و ارزش‌های کاری	رفتار شهروندی سازمانی	• وفاداری سازمانی آگاهانه • احترام به قوانین • صداقت و امانت داری حرفه ای
	مسئولیت اجتماعی درون سازمان	• صرفه‌جویی مسئولانه در منابع • رعایت عدالت سازمانی • مشارکت داوطلبانه اخلاق محور
چشم‌انداز و آینده‌نگری	پیش‌بینی روندهای کاری	• تحلیل بازار • رصد رقبا با رعایت اصول حرفه ای • شناسایی فرصت‌های مشروع جدید
	برنامه‌ریزی شغلی فردی	• هدف‌گذاری شغلی مسئولانه • ترسیم مسیر رشد مسئولانه و اخلاق محور • انعطاف در آینده
کارآمدی سازمانی	افزایش بهره‌وری	• مدیریت زمان مسئولانه • ساده‌سازی منصفانه فرآیند • تمرکز بر ارزش‌آفرینی پایدار
	بهبود کیفیت عملکرد	• دقت حرفه ای در کار • بازخوردگیری • استانداردسازی مسئولانه

با درنظر گرفتن مضامین اصلی و فرعی بدست آمده از بخش کیفی پژوهش، مدل نهایی در نگاره ۱ نمایش داده شده.



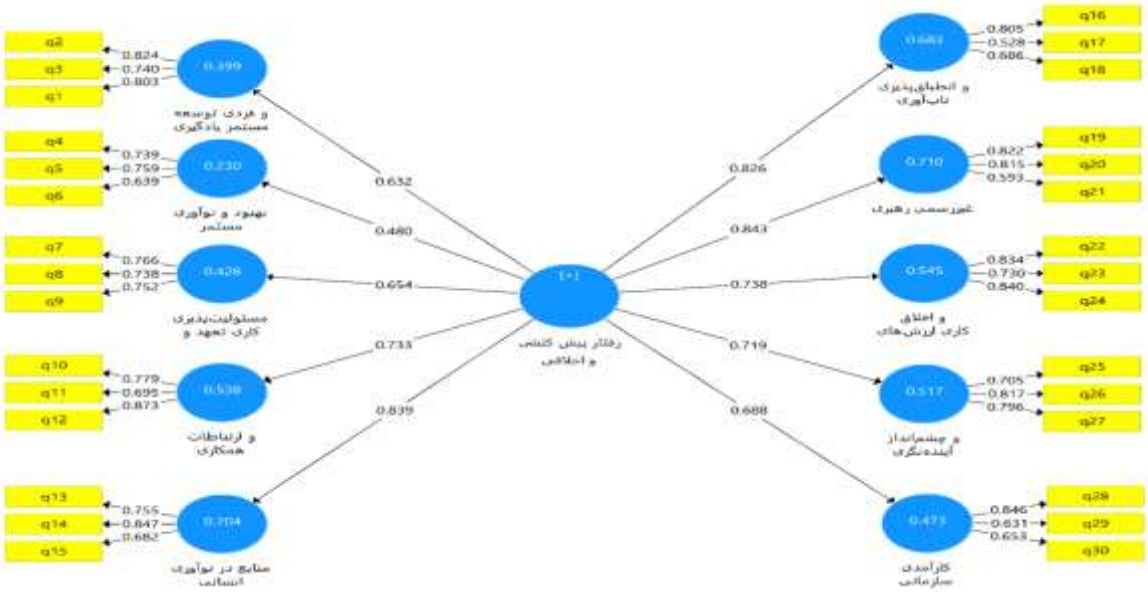
نگارهٔ ۱ : الگوی مدیریت منابع انسانی بر مبنای رفتار پیش کنشی و اخلاقی

یافته های بخش کمی

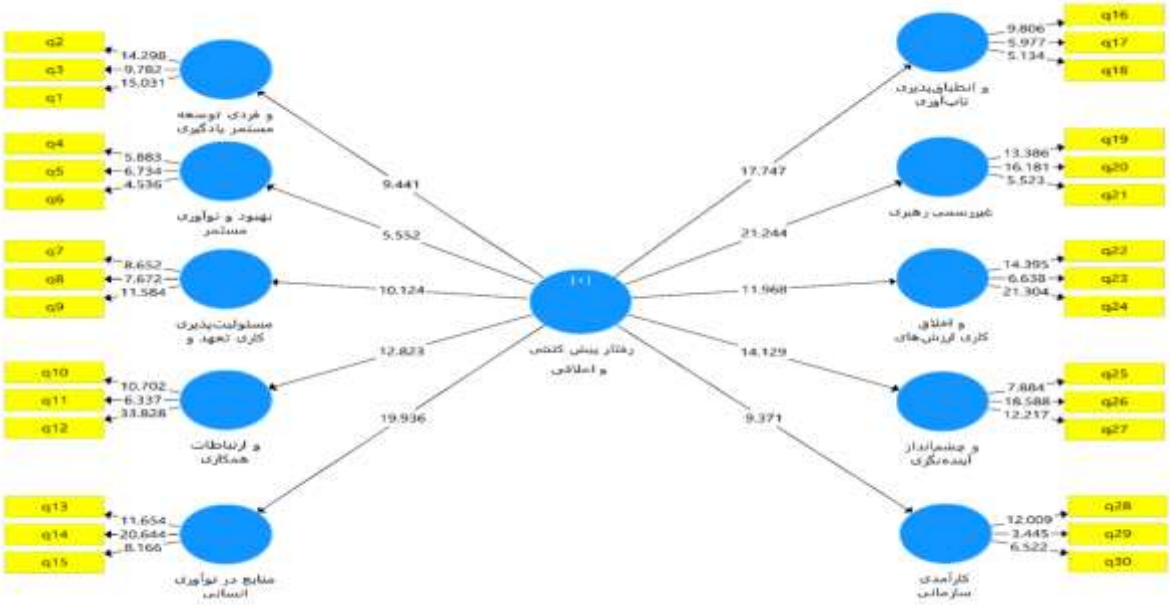
بررسی مدل ساختاری: در این مطالعه همچنین جهت سنجش برازش کلی مدل با استفاده از شاخص اشتراکی و ضریب تعیین، شاخص نیکوئی برازش (GOF) از طریق فرمول زیر محاسبه موردمحاسبه قرار گرفته است. مقدار GOF برابر بود با ۰/۵۱ که نشان از برازش بالا دارد.

$$GOF=\sqrt{\overline{Communality} \times \overline{R^2}} = .516$$

بر اساس مدلسازی معادلات ساختاری مولفه ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴ می باشند. همچنین آماره تی مولفه ها نیز بالاتر از ۱/۹۶ است.



نگارهٔ ۲ : مدل ضرایب مسیر



نگارهٔ ۳ : مدل تی پژوهش

تمامی مسیرهای مدل از متغیرهای مکنون به «رفتار پیش‌کنشی و اخلاقی» معنادار هستند.

رهبری غیررسمی ($\beta=0.843,\ t=21.244$) و نوآوری در منابع انسانی ($\beta=0.839,\ t=19.936$) مهم‌ترین و قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار پیش‌کنشی هستند.

در مقابل، بهبود و نوآوری مستمر ($\beta=0.480, t=5.552$) کمترین تأثیر را داشته است، با این حال معنادار است.

این نتایج نشان می‌دهد که برای تقویت رفتارهای پیش‌کنشی واخلاقی، سازمان‌ها باید بیشترین تمرکز خود را بر تقویت رهبری غیررسمی، نوآوری منابع انسانی و تاب‌آوری بگذارند. همچنین توجه به اخلاق کاری، آینده‌نگری، ارتباطات، و یادگیری مستمر می‌تواند اثر قابل توجهی بر ارتقای رفتار پیش‌کنشی داشته باشد.

بحث

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری در شرکت ملی گاز ایران بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر رهبری غیررسمی اخلاق‌محور، نوآوری در منابع انسانی، یادگیری خودراهبر مسئولانه، رفتار شهروندی سازمانی و تاب‌آوری اخلاقی کارکنان، نقش معناداری در تقویت رفتارهای پیش‌کنشی و اخلاقی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین که بر نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شکل‌دهی رفتارهای پیش‌کنشی کارکنان تأکید داشته‌اند، همسو است (۴؛ ۵؛ ۶) . نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری غیررسمی اخلاق‌محور یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار پیش‌کنشی است. این یافته با نتایج مطالعاتی که نقش نفوذ اجتماعی، الگو بودن رفتاری و رهبری اخلاقی را در تحریک رفتارهای داوطلبانه و پیش‌کنش‌گرایانه کارکنان برجسته کرده‌اند، همخوانی دارد (۱۲؛ ۱۶). از منظر نظری، می‌توان این نتیجه را با نظریه یادگیری اجتماعی تبیین کرد؛ به این معنا که کارکنان با مشاهده رفتارهای اخلاق‌مدار رهبران غیررسمی، به کنش‌های مسئولانه و آینده‌نگر ترغیب می‌شوند.

همچنین یافته‌ها نشان دادند که نوآوری در مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، تأثیر معناداری بر بروز رفتارهای پیش‌کنشی دارد. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش آموزش، توانمندسازی و یادگیری مستمر در افزایش رفتارهای پیش‌کنشی و نوآورانه تأکید داشته‌اند، همسو است (۲؛ ۱۹). با این حال، پژوهش حاضر فراتر از مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در غیاب چارچوب اخلاق کاری، نوآوری و پیش‌کنشی ممکن است به رفتارهای فرصت‌طلبانه منجر شود؛ بنابراین، اخلاق کاری نقش تنظیم‌کننده و جهت‌دهنده در این رابطه ایفا می‌کند.

از منظر کاربردی، نتایج پژوهش دلالت‌های مهمی برای مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که برای تقویت رفتارهای پیش‌کنشی مسئولانه، لازم است نظام‌های منابع انسانی از رویکردهای صرفاً کنترل‌محور فاصله گرفته و بر ایجاد فرهنگ اعتماد، یادگیری اخلاق‌محور و توانمندسازی کارکنان تمرکز کنند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور، برنامه‌های آموزش ارزش‌محور و سازوکارهای رسمی حمایت از ایده‌های نو کارکنان، زمینه بروز رفتارهای پیش‌کنشی پایدار را فراهم آورند.

در کنار این دستاوردها، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. نخست، تمرکز پژوهش بر شرکت ملی گاز ایران، امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها را با احتیاط همراه می‌سازد. دوم، داده‌های بخش کمی مبتنی بر ابزار خوداظهاری بوده که می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. همچنین ماهیت مقطعی پژوهش، بررسی روابط علّی در بلندمدت را محدود می‌کند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های طولی، داده‌های چندمنبعی و بررسی سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی، به تعمیم و تعمیق یافته‌های این پژوهش بپردازند.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر پیوند میان مدیریت منابع انسانی، رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری، تلاش کرد الگویی بومی و منسجم برای هدایت رفتارهای پیش‌کنشی کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه دهد. نتایج نشان داد که رفتار پیش‌کنشی، زمانی می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد فردی و سازمانی منجر شود که در چارچوب ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت سازمانی هدایت گردد. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی را از یک نقش اجرایی و اداری فراتر برده و آن را به‌عنوان یک شریک راهبردی و اخلاق‌محور در تصمیم‌گیری‌های سازمانی معرفی می‌کند .از منظر نظری، این پژوهش با تلفیق رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری در قالب مدیریت منابع انسانی، خلأ موجود در ادبیات پژوهش به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران را پوشش می‌دهد و نشان می‌دهد که اخلاق کاری نقش کلیدی در جهت‌دهی به نوآوری، رهبری غیررسمی، تاب‌آوری و رفتار شهروندی سازمانی دارد. از منظر کاربردی نیز، یافته‌ها می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی اخلاق‌محور فراهم آورد و به مدیران کمک کند تا رفتارهای پیش‌کنشی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد سازمانی نظام‌مند و پایدار توسعه دهند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی با رفتار پیش‌کنشی و اخلاق کاری، می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری، پاسخگویی و پایداری سازمان‌های دولتی در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم امروزی ایفا کند. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می گردد:

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای پیش‌کنشی و اخلاقی کارکنان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. بر این اساس، نخستین پیشنهاد کلی آن است که سازمان‌ها باید از نگاه صرفاً وظیفه‌محور نسبت به کارکنان فاصله گرفته و زمینه را برای بروز و شکوفایی رفتارهای داوطلبانه، اخلاق محور، خلاقانه و آینده‌نگر فراهم آورند. این امر نیازمند ایجاد فرهنگ سازمانی باز و حمایتگر مسئولانه در سازمان است که در آن کارکنان احساس

امنیت روانی کرده و بتوانند بدون ترس از سرزنش یا مجازات، ایده‌ها و راهکارهای خود را ارائه دهند. ایجاد چنین فرهنگی می‌تواند منجر به ارتقای سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی، افزایش همکاری‌های بین‌بخشی و تقویت حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان گردد.

پیشنهاد دیگر آن است که واحدهای منابع انسانی باید در برنامه‌ریزی‌های خود، توسعه فردی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد کلان مدنظر قرار دهند. در دنیای پرتلاطم امروز، صرف آموزش‌های سنتی پاسخ‌گو نیست و لازم است مسیرهای یادگیری خودراهبر مسئولانه و توسعه مهارت‌های آینده‌محور در سازمان طراحی و نهادینه شود. استفاده از ابزارهای دیجیتال، برگزاری دوره‌های ترکیبی حضوری و آنلاین، و تشویق کارکنان به یادگیری مستمر می‌تواند به ارتقای سرمایه انسانی و افزایش تاب‌آوری سازمان در برابر تغییرات کمک کند. سازمان‌ها باید ساختارهایی ایجاد کنند که امکان پیشنهاددهی، آزمایش و اجرای ایده‌های نو توسط کارکنان را فراهم آورد. این امر نه تنها باعث افزایش بهره‌وری و کیفیت عملکرد می‌شود، بلکه انگیزش درونی کارکنان را نیز تقویت کرده و احساس مشارکت واقعی در فرآیندهای سازمانی را به آنان منتقل می‌سازد. در این مسیر، طراحی نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی اخلاق محور مبتنی بر خلاقیت و نوآوری بسیار ضروری است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که رفتارهای مرتبط با تعهد سازمانی و مسئولیت اجتماعی کارکنان، اثرات چشمگیری در ارتقای سرمایه اخلاقی و اجتماعی سازمان دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تقویت ارزش‌های اخلاقی، عدالت سازمانی و مسئولیت اجتماعی، بستر لازم برای بروز رفتار شهروندی سازمانی و مشارکت داوطلبانه کارکنان را فراهم کنند. این امر نه‌تنها به بهبود روابط کاری درون سازمان کمک می‌کند، بلکه تصویر بیرونی سازمان را نیز ارتقا می‌دهد و جایگاه آن را در محیط رقابتی بهبود می‌بخشد. از منظر آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، لازم است سازمان‌ها واحدهای تخصصی برای رصد روندهای بازار کار و تحولات محیطی ایجاد نمایند. چنین نگاهی، امکان برنامه‌ریزی شغلی فردی و سازمانی را فراهم کرده و موجب می‌شود سازمان‌ها نه‌تنها واکنش‌گرا، بلکه کنشگرانه عمل کنند. پیوند دادن داده‌کاوی منابع انسانی با نظام ارزیابی عملکرد و آموزش، می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد نماید.

این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی را از نقش اداری صرف خارج کرده و به یک شریک استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی تبدیل نمایند. منابع انسانی باید در طراحی سیاست‌های کلان نوآوری، مدیریت تغییر، مسئولیت اجتماعی و بهره‌وری سازمان مشارکت فعال داشته باشد. در این صورت رفتارهای پیش‌کنشی و اخلاقی کارکنان نه به‌صورت فردی و پراکنده، بلکه به‌عنوان یک راهبرد سازمانی و نظام‌مند به ظهور خواهد رسید و می‌تواند موجب پایداری، انعطاف‌پذیری و برتری رقابتی سازمان در محیط پیچیده و پرتلاطم امروز گردد.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ محرمانه بودن، انتشار چندگانه ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرارگرفته‌اند. همچنین نویسندگان هیچ تعارض منافعی در نگارش انتشار این اثر ندارند.

واژه نامه

1. Ethical behavior	رفتار اخلاقی
2. Professional Ethics	اخلاق حرفه ای
3. Organizational citizenship behavior	رفتار شهروندی سازمانی
4. proactive behavior	رفتار پیش کنشی
5. Unethical Behavior	رفتار غیر اخلاقی
6. Ethical Locus of Control	منبع کنترل اخلاقی
7. Ethical values	ارزش های اخلاقی
8. Ethical guidance	جهت دهی اخلاقی
9. Professional Behavior	رفتار حرفه‌ای
10. Work Ethics	اخلاق کاری
11. Responsible initiative	عمل مسئولانه
12. Accountability	پاسخگویی
13. Ethical Awareness	آگاهی اخلاقی
14. Ethical Leadership	رهبری اخلاق محور
15. Ethical Self-Regulation	خودتنظیمی اخلاقی
16. Ethical resilience	تاب آوری اخلاقی

References

1. Heidari M, Tabarsa G, Sheikholeslami Kandelosi N. Antecedents and consequences of organizational resilience with emphasis on work ethics. Int. J. Ethics Soc., 2024; 6(2) :70-76. http://dx.doi.org/10.22034/ijethics.6.2.70
2. Cui J. The impact of absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, and organizational resilience on organizational performance: mediating role of digital transformation. 2025. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23315.39208
3. Khakpour A, Rezaei Dizgah M, Rezaei Kelidbari H. Moral competence of managers based on quantum skills. Ethics in Science and Technology. 2025; 20(2): 66. https://doi.org/10.22034/ethicsjournal.20.2.9
4. Almustafa A, Mustafa M J, Butt M M. Does investment in employee development encourage proactive behaviors among hospitality staff? A self-determination theory perspective. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2024; 24(1): 57–84. https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405803

5. McCormick B W, Guay R P, Colbert A E, Stewart G L. Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2019; 92(1): 30–51. https://doi.org/10.1111/joop.12235
6. Pratama A S, Sridadi A R, Eliyana A, Anggraini R D, Kamil N L M. A systematic review of proactive work behavior: Future research recommendation. The Journal of Behavioral Science, 2023; 18(2): 136-151.
7. Dondi M, Klier J, Panier F, Schubert J. Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company, 2021; 25: 1-19.
8. Satwika P A, Suhariadi F, Samian. Exploring proactive work behavior: a scoping review of research trends and theories. Cogent Business & Management, 2025; 12(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2465904
9. Geethanjali N, Ashifa K M, Raina A, Patil J, Byloppilly R, Rajest S S. Application of strategic human resource management models for organizational performance. In Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success. IGI Global Scientific Publishing. 2024.
10. Tahmasebi N, Soroushyar A. The relationship between conflict of interest and ethical judgment with auditors' decision-making behavior. Ethics in Science and Technology. 2024;19(2):129-39. https://doi.org/10.22034/ethicsjournal.19.2.10
11. Jalalian N, Dowlat A. The relationship between social irresponsibility and deviant behavior in the workplace: the mediating role of moral anger. Int. J. Ethics Soc 2025; 7 (1): 45-52. http://dx.doi.org/10.22034/ijethics.7.1.45
12. Zhang F, Tims M, Parker S K. Combinations of approach and avoidance crafting matter: Linking job crafting profiles with proactive personality, autonomy, work engagement, and performance. Journal of Organizational Behavior, 2025; 46(3): 385-400.
13. Yidong T, Xinxin L, Shuoli W, Yun L. When and why conscientious employees are proactive: A three-wave investigation on employees' conscientiousness and organizational proactive behavior. Journal of Personality and Individual Differences 2020; 159: 1-16
14. Kazemi Rad S, Ataee M, Alvani S M, memarzadeh G, Alborzi M. Presenting the model of proactivity of managers based on their individual characteristics using fuzzy inference system (FIS). Innovation Management in Defensive Organizations. 2019; 2(1): 87-112 (In Persian). https://doi.org/10.22034/qjimdo.2019.88891
15. Almustafa A, Mustafa M J, Butt M M. Does investment in employee development encourage proactive behaviors among hospitality staff? A self-determination theory perspective. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2025; 24(1): 57-84. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22517634.1398.14.3.1.4
16. Sinaga E, Wijoyo S, Lestari Y D, Suhariadi F, Indaryanto A, Bambang D, Hikmah M. Unlocking Innovation: How absorptive capability unleashes the potential of motivation and leadership to catalyze innovative work behaviors in Batam. 2024.
17. Matsuo M, Matsuo T, Arai K. The influence of an interactive use of management control on individual performance: Mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior. Journal of Accounting & Organizational Change, 2021;17(2): 263-281.
18. Bozorgkhou H. The effect of logistics on the overall performance of Iranian firms in the context of supply chain management (Case: Aabsal Corp.). 2023. https://doi.org/10.2139/ssrn.4644413
19. Faiza M, Wei L, Banyai T, Nurunnabi M, Subhan Q A. An examination of sustainable HRM practices on job performance: an application of training as a moderator. Sustainability, 2019; 11: 2263.
20. Cherif F. The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. International Journal of Sociology and Social Policy, 2020; 40(7/8): 529-541.
21. Cabrera Á A, Perer A, Hong J I. Improving human-AI collaboration with descriptions of AI behavior. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 2023; 7: 1-21.
22. Bagherizadeh T, Amir Hosseini S E, Nowzari V. Predictive management model in the Ministry of Sports and Youth with an interpretive structural approach. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 2021; 8(4): 65-77. https://doi.org/10.30473/fmss.2022.59158.2306
23. Ghajari S, Alvani SM. Behavior model design canvas - Iran offered to public organizations. Journal title 2016; 15 (42) :293-312. (In Persian).
24. Moradi F, Alvani SM, Kazemi A. Designing a proactive organization model in Iran's governmental organizations. Public Organizations Management, 2019; 7(4): 38-54. https://doi.org/10.30473/ipom.2019.44111.3456