Journal of Management, Education and Development in Digital Age

Submission Date: 2026-03-25 Revision Date: 2026-08-15 Accept Date: 2026-08-23 Initial Publish Date: 2026-08-28 Final Publish Date: 2027-10-23

Designing a Job Responsibility Model in Public Organizations Based on Neuroscientific Implications

1. Mojtaba Mahigir: Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

2. Morteza Fatehipour*: Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

3. Kiumars Ahmadi: Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

***Corresponding Author's Email Address: mfatehipour@iausdj.ac.ir**

Abstract:

This study aimed to develop a model of job responsibility in public organizations based on neuroscientific implications by integrating evidence from cognitive neuroscience and organizational behavior. This qualitative study employed the meta-synthesis approach proposed by Sandelowski and Barroso. The research corpus comprised scientific studies published between 2010 and 2025 addressing cognitive neuroscience, ethical and social behavior, organizational behavior, and job responsibility. Relevant studies were retrieved from Scopus, PubMed, ScienceDirect, Springer, ProQuest, SID, and Magiran and were systematically screened according to the PRISMA framework and predefined inclusion and exclusion criteria. Extracted data were analyzed using inductive–interpretive thematic analysis through open, axial, and integrative coding with MAXQDA software. The conceptual validity of the resulting model was further assessed by experts using the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). The synthesis indicated that job responsibility in public organizations is a multidimensional and multilevel construct represented by six major themes: cognitive and decision-making skills, organizational commitment and responsibility, motivation and meaning at work, leadership and managerial competence, organizational innovation and creativity, and organizational resilience and adaptability. Integration of organizational and neuroscientific evidence resulted in a three-level conceptual model comprising biological–neuroscientific, cognitive–emotional, and behavioral–organizational levels. The findings further indicated conceptual links between the prefrontal cortex, anterior cingulate cortex, amygdala, and executive control networks and responsible organizational behavior through processes such as self-control, emotion regulation, ethical decision-making, and evaluation of behavioral consequences. Job responsibility can be conceptualized as the product of dynamic interactions among neural mechanisms, cognitive–emotional processes, and managerial and organizational conditions. The proposed interdisciplinary model provides a framework for human resource policies, employee competency development, responsible decision-making, and enhanced accountability and performance in public organizations.

Keywords: Job Responsibility, Public Organizations, Meta-synthesis, Organizational Neuroscience, Organizational Behavior, Ethical Decision-Making, Conceptual Model

How to Cite: Mahigir, M., Fatehipour, M., & Ahmadi, K. (2027). Designing a Job Responsibility Model in Public Organizations Based on Neuroscientific Implications. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(4), 1-25.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال

تاریخ ارسال مقاله: ۱۴۰۵/۰۱/۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۱ تاریخ انتشار اولیه: ۱۴۰۵/۰۱/۰۶ تاریخ انتشار نهایی: ۱۴۰۶/۰۸/۰۱

طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی براساس دلالت‌های عصب‌شناختی

۱. مجتبی ماهیگیر: گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. مرتضی فاتحی‌پور*: گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. کیومرث احمدی: گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mfatehipour@iausdj.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی بر اساس دلالت‌های عصب‌شناختی و تلفیق شواهد حوزه علوم اعصاب شناختی و رفتار سازمانی انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر مبنای روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات علمی منتشرشده طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ در حوزه‌های علوم اعصاب شناختی، رفتار اخلاقی و اجتماعی، رفتار سازمانی و مسئولیت‌پذیری شغلی بود که از پایگاه‌هایScopus ، PubMed، ScienceDirect، Springer، ProQuest، SIDو Magiran بازیابی شدند. مطالعات پس از غربالگری نظام‌مند بر اساس چارچوب PRISMA و اعمال معیارهای ورود و خروج انتخاب شدند. داده‌های استخراج‌شده با استفاده از تحلیل مضمون استقرایی–تفسیری و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و تلفیقی در نرم‌افزار MAXQDAتحلیل شدند. همچنین، اعتبار مفهومی الگوی استخراج‌شده با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان و شاخص‌های نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) بررسی شد. فراترکیب شواهد نشان داد مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی سازه‌ای چندبعدی و چندسطحی است که در قالب شش مضمون اصلی شامل مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی، انگیزش و معنا در کار، رهبری و شایستگی مدیریتی، نوآوری و خلاقیت سازمانی، و تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی تبیین می‌شود. تلفیق شواهد سازمانی و عصب‌شناختی به تدوین الگویی سه‌سطحی شامل سطح زیستی–عصب‌شناختی، سطح شناختی–هیجانی و سطح رفتاری–سازمانی منجر شد. یافته‌ها نشان دادند سازوکارهای قشر پیش‌پیشانی، قشر سینگولیت قدامی، آمیگدالا و شبکه‌های کنترل اجرایی از طریق فرایندهایی مانند خودکنترلی، تنظیم هیجان، تصمیم‌گیری اخلاقی و ارزیابی پیامدها با بروز رفتارهای مسئولانه سازمانی ارتباط مفهومی دارند. مسئولیت‌پذیری شغلی را می‌توان حاصل تعامل پویا میان سازوکارهای عصبی، فرایندهای شناختی–هیجانی و شرایط مدیریتی و سازمانی دانست. الگوی پیشنهادی می‌تواند چارچوبی میان‌رشته‌ای برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی، توسعه شایستگی‌های کارکنان، ارتقای تصمیم‌گیری مسئولانه و بهبود پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی فراهم کند.

کلیدواژگان: *مسئولیت‌پذیری شغلی، سازمان‌های دولتی، فراترکیب، علوم اعصاب سازمانی، رفتار سازمانی، تصمیم‌گیری اخلاقی، مدل مفهومی*

نحوه استناددهی: ماهیگیر، مجتبی.، فاتحی‌پور، مرتضی.، و احمدی، کیومرث. (۱۴۰۶). طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی براساس دلالت‌های عصب‌شناختی. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۴(۴)، ۲۵-۱.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

مسئولیت‌پذیری شغلی یکی از مؤلفه‌های بنیادین عملکرد اثربخش سازمان‌ها و از عناصر کلیدی در شکل‌گیری پاسخ‌گویی، اعتماد، سلامت اداری و پایداری عملکرد سازمانی است. در محیط‌های کاری معاصر، از کارکنان انتظار می‌رود نه‌تنها وظایف رسمی خود را مطابق استانداردهای حرفه‌ای انجام دهند، بلکه پیامدهای تصمیم‌ها و رفتارهای خویش را نیز بپذیرند، در برابر نتایج عملکرد خود پاسخ‌گو باشند و منافع فردی را با اهداف و ارزش‌های سازمانی هماهنگ سازند. از این منظر، مسئولیت‌پذیری شغلی مفهومی فراتر از انجام صرف وظایف است و مجموعه‌ای از آگاهی نسبت به مسئولیت‌ها، تعهد به انجام آنها، پذیرش پیامدهای عملکرد و تمایل به رفتار مسئولانه را دربر می‌گیرد. تلاش برای مفهوم‌سازی و سنجش مسئولیت فردی نیز نشان داده است که این سازه ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً به یک ویژگی اخلاقی یا نگرشی فروکاست (Ren et al., 2023). اهمیت این موضوع در سازمان‌های دولتی دوچندان است؛ زیرا کیفیت عملکرد کارکنان این سازمان‌ها مستقیماً با ارائه خدمات عمومی، مشروعیت نهادی، اعتماد شهروندان و کارآمدی نظام اداری ارتباط دارد. در چنین بستری، ضعف مسئولیت‌پذیری می‌تواند به کاهش پاسخ‌گویی، افت کیفیت خدمات، بی‌تفاوتی سازمانی و کاهش اعتماد عمومی منجر شود، در حالی که توسعه رفتارهای مسئولانه می‌تواند زمینه ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی را فراهم آورد.

در ادبیات کلاسیک رفتار سازمانی، مسئولیت‌پذیری شغلی اغلب در ارتباط با سازه‌هایی مانند وجدان کاری، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و رفتارهای فرانقشی بررسی شده است. شواهد موجود نشان می‌دهد وجدان کاری با کیفیت انجام وظایف و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و افرادی که پایبندی بیشتری به تکالیف شغلی دارند، معمولاً عملکرد منظم‌تر و مسئولانه‌تری از خود نشان می‌دهند (Alirezaei et al., 2013). همچنین، شرایط و جو سازمانی می‌توانند زمینه بروز یا تضعیف وجدان کاری را فراهم سازند؛ به‌گونه‌ای که کیفیت محیط کار و ادراک کارکنان از فضای سازمان با نحوه انجام مسئولانه وظایف مرتبط است (Barati Ahmadabadi et al., 2010). بررسی عوامل مؤثر بر وجدان کاری نیز بیانگر آن است که مسئولیت‌پذیری کارکنان در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی و محیطی در شکل‌گیری آن نقش دارند (Liaqatdar et al., 2011). بنابراین، مسئولیت‌پذیری شغلی را باید در شبکه‌ای از تعاملات فرد–سازمان تبیین کرد که در آن ویژگی‌های شخصی، انگیزش، ادراک محیط کار و انتظارات سازمانی به‌صورت هم‌زمان بر رفتار فرد اثر می‌گذارند.

تعهد سازمانی یکی دیگر از سازه‌هایی است که ارتباط نزدیکی با مسئولیت‌پذیری شغلی دارد. کارکنانی که اهداف سازمان را با ارزش‌ها و هویت حرفه‌ای خود همسو می‌دانند، معمولاً آمادگی بیشتری برای پذیرش مسئولیت، تداوم تلاش و رعایت الزامات شغلی دارند. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که مسئولیت‌پذیری و رضایت شغلی می‌توانند در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان نقش داشته باشند و افزایش احساس مسئولیت نسبت به وظایف می‌تواند با تعلق و پایبندی بیشتر به سازمان همراه شود (Makvandi et al., 2024). در سطح گسترده‌تر، مسئولیت اجتماعی و نگرش کارکنان نسبت به مسئولانه بودن سازمان نیز می‌تواند از طریق رضایت شغلی با تعهد سازمانی پیوند یابد (Ahsan & Khalid, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری شغلی صرفاً حاصل اجبارهای رسمی و نظارت اداری نیست؛ بلکه زمانی پایدارتر می‌شود که الزامات حرفه‌ای درونی شده و کارکنان میان اهداف شخصی، ارزش‌های حرفه‌ای و مأموریت سازمانی نوعی انسجام ادراک کنند. از این رو، درک مسئولیت‌پذیری مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل شناختی، نگرشی و انگیزشی است.

در کنار این عوامل، رهبری و کیفیت روابط اجتماعی در محیط کار نقشی اساسی در تقویت رفتار مسئولانه دارند. پژوهش‌های حوزه رهبری مسئولانه نشان داده‌اند که رهبران از طریق الگوسازی اخلاقی، پاسخ‌گویی، توجه به منافع ذی‌نفعان و ایجاد احساس هویت مشترک می‌توانند کارکنان را به رفتارهای فراتر از نقش رسمی سوق دهند. به‌عنوان نمونه، شواهد نشان می‌دهد رهبری مسئولانه از طریق سازوکارهایی مانند قدردانی و همانندسازی سازمانی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تقویت کند (Luo et al., 2025). همچنین، رهبری مسئولانه در بافت‌های فرهنگی مختلف با تأکید بر مسئولیت اخلاقی، رابطه با ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی به پیامدهای تصمیم‌های مدیریتی مفهوم‌سازی شده است (Qu et al., 2024). مطالعات دیگر نیز نشان داده‌اند که پذیرش رهبری مسئولانه می‌تواند با ارتقای رفتارهای شهروندی سازمانی، از جمله رفتارهای مسئولانه در قبال محیط و

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

سازمان، همراه باشد (Xiao et al., 2021). در نتیجه، مسئولیت‌پذیری کارکنان را نمی‌توان مستقل از کیفیت رهبری و پیام‌هایی دانست که ساختار مدیریتی درباره عدالت، اخلاق، پاسخ‌گویی و ارزش رفتار مسئولانه منتقل می‌کند.

اعتماد سازمانی نیز به‌عنوان یک سازوکار اجتماعی بنیادین می‌تواند میان شرایط مدیریتی و رفتار مسئولانه کارکنان پیوند برقرار کند. اعتماد در محیط کار موجب کاهش عدم اطمینان، تسهیل همکاری، افزایش آمادگی برای پذیرش آسیب‌پذیری متقابل و تقویت رفتارهای مشارکتی می‌شود. مرورهای گسترده در حوزه اعتماد سازمانی نشان می‌دهند که اعتماد در روابط میان کارکنان، مدیران و سازمان با پیامدهای متعدد نگرشی و رفتاری مرتبط است و می‌تواند کیفیت تعامل، همکاری و عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد (Dirks & de Jong, 2022). در سازمان‌های دولتی که معمولاً با ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب گسترده، قواعد اداری متعدد و الزامات پاسخ‌گویی عمومی مواجه‌اند، اعتماد می‌تواند نقش مهمی در تبدیل قوانین رسمی به رفتارهای داوطلبانه و درونی‌شده داشته باشد. بنابراین، مسئولیت‌پذیری شغلی در چنین سازمان‌هایی نه فقط محصول کنترل بیرونی، بلکه نتیجه تعامل میان اعتماد، هویت سازمانی، تعهد و خودتنظیمی کارکنان است.

با وجود ارزش تبیینی رویکردهای رفتاری و مدیریتی، این رویکردها به تنهایی نمی‌توانند تمام فرایندهای زیربنایی رفتار مسئولانه را توضیح دهند. گسترش علوم اعصاب سازمانی در سال‌های اخیر زمینه‌ای را فراهم کرده است تا رفتارهای سازمانی نه صرفاً در سطح مشاهده‌پذیر، بلکه بر اساس سازوکارهای شناختی، هیجانی و عصبی نیز بررسی شوند. علوم اعصاب سازمانی تلاش می‌کند یافته‌های علوم اعصاب شناختی و عاطفی را با مسائل مدیریتی، رهبری، تصمیم‌گیری، انگیزش و رفتار کارکنان پیوند دهد (Ahmadi, 2022). مرور تحولات این حوزه نیز نشان می‌دهد علوم اعصاب به تدریج وارد حوزه‌های مختلف رفتار سازمانی شده و ظرفیت آن را دارد که توضیح عمیق‌تری از فرایندهایی ارائه کند که در رویکردهای سنتی عمدتاً از طریق گزارش‌های خودسنجی یا مشاهده رفتار بررسی می‌شدند (Chattopadhyay, 2025). با این حال، همچنان فاصله قابل توجهی میان یافته‌های علوم اعصاب و کاربرد نظام‌مند آنها در نظریه‌های رفتار سازمانی وجود دارد و ضرورت توسعه چارچوب‌های میان‌رشته‌ای برای اتصال این دو سطح تحلیل مورد تأکید قرار گرفته است (Pallimanhayalil, 2025).

یکی از مهم‌ترین نقاط اتصال مسئولیت‌پذیری شغلی و علوم اعصاب، کارکردهای اجرایی و کنترل شناختی است. رفتار مسئولانه مستلزم آن است که فرد بتواند اهداف را حفظ کند، پاسخ‌های تکانشی را مهار نماید، اطلاعات مرتبط را از محرک‌های نامربوط تفکیک کند، پیامدهای احتمالی تصمیم‌ها را ارزیابی کند و رفتار خود را بر اساس قواعد و اهداف بلندمدت تنظیم سازد. شواهد عصب‌شناختی نقش محوری قشر پیش‌پیشانی را در کنترل شناختی و کارکردهای اجرایی نشان داده‌اند (Friedman & Robbins, 2022). شبکه‌های قشر پیش‌پیشانی نیز در یکپارچه‌سازی اطلاعات، انعطاف‌پذیری شناختی، هدایت رفتار هدفمند و کنترل عملکرد نقش دارند (Menon & D'Esposito, 2022). از این دیدگاه، بسیاری از رفتارهایی که در ادبیات مدیریت تحت عناوینی مانند خودکنترلی، وظیفه‌شناسی، پاسخ‌گویی و تصمیم‌گیری سنجیده می‌شوند، می‌توانند در سطح عمیق‌تر با ظرفیت‌های اجرایی و سامانه‌های کنترل شناختی مرتبط باشند.

تصمیم‌گیری نیز یکی از عناصر مرکزی مسئولیت‌پذیری شغلی است، زیرا بخش مهمی از رفتار مسئولانه در محیط کار در موقعیت‌هایی شکل می‌گیرد که کارکنان باید میان گزینه‌های مختلف انتخاب کنند، خطرات و پیامدها را بسنجند و تعارض میان منافع کوتاه‌مدت و الزامات حرفه‌ای را مدیریت کنند. مطالعات مرتبط با مدارهای پیشانی مغز نشان داده‌اند که نواحی مختلف قشر پیشانی در ارزیابی گزینه‌ها، تخصیص ارزش و انتخاب رفتار نقش تخصصی دارند (Hunt, 2021). پژوهش‌های جدید درباره سازوکارهای مغزی تصمیم‌گیری نیز بر پیچیدگی تعامل شبکه‌های عصبی در تبدیل اطلاعات حسی، پیش‌بینی پیامد و انتخاب پاسخ مناسب تأکید دارند (Hacker, 2025). افزون بر این، بررسی علوم اعصاب رفتار نشان می‌دهد رفتار انسانی حاصل برهم‌کنش پویا میان فرایندهای عصبی، شناختی، هیجانی و محیطی است و تصمیم‌های فرد را نمی‌توان صرفاً بر اساس یک عامل منفرد توضیح داد (Treviño et al., 2025). این رویکرد برای تبیین مسئولیت‌پذیری شغلی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا تصمیم مسئولانه غالباً مستلزم ادغام اطلاعات شناختی، هیجانی، اخلاقی و اجتماعی است.

ریسک‌پذیری و ارزیابی پیامدها نیز با تصمیم‌گیری مسئولانه ارتباط مستقیم دارند. کارکنان، به‌ویژه در مشاغل مدیریتی و دولتی، مکرراً با موقعیت‌هایی مواجه‌اند که تصمیم‌های آنان پیامدهایی برای همکاران، سازمان، منابع عمومی یا ذی‌نفعان خارجی دارد. مطالعات عصب‌شناختی تصمیم‌گیری و ریسک نشان می‌دهند ارزیابی پاداش، زیان، عدم قطعیت و

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

پیامد احتمالی رفتار متکی بر تعامل شبکه‌های مختلف مغزی است (Bacchus, 2024). همچنین، کاربرد یافته‌های علوم اعصاب در رهبری و تصمیم‌گیری مدیریتی نشان می‌دهد آگاهی از سازوکارهای شناختی مرتبط با انتخاب، سوگیری و تنظیم رفتار می‌تواند فهم دقیق‌تری از تصمیم‌های مدیریتی فراهم کند (Artihalai, 2024). مرورهای حوزه عصب‌شناسی رفتاری در تصمیم‌گیری سازمانی نیز بر این نکته تأکید دارند که فرایندهای تصمیم‌گیری حرفه‌ای از تعامل میان کنترل شناختی، هیجان، ارزیابی ریسک و پردازش اجتماعی تأثیر می‌پذیرند (Khalid & Ahmed, 2024). بنابراین، پذیرش مسئولیت در قبال یک تصمیم را می‌توان مرحله نهایی فرایندی دانست که از ادراک موقعیت آغاز شده، با ارزیابی پیامدها و کنترل پاسخ ادامه یافته و در نهایت به انتخاب رفتار منجر می‌شود.

بعد اخلاقی مسئولیت‌پذیری نیز پیوند مهمی با علوم اعصاب دارد. بسیاری از مسئولیت‌های شغلی فقط قواعد فنی نیستند، بلکه تصمیم‌هایی را دربر می‌گیرند که حاوی داوری درباره عدالت، منافع دیگران، آسیب احتمالی، تعارض منافع و پیامدهای اخلاقی هستند. پژوهش‌های حوزه تصمیم‌گیری اخلاقی در محیط‌های سازمانی نشان داده‌اند که علوم اعصاب می‌تواند به روشن شدن سازوکارهای شناختی و هیجانی دخیل در قضاوت‌های اخلاقی مدیران و کارکنان کمک کند (Balconi & Fronda, 2020). بررسی بنیان‌های عصبی آزادی و مسئولیت نیز نشان می‌دهد مفهوم مسئولیت به ظرفیت فرد برای کنترل رفتار، پیش‌بینی پیامدها و نسبت دادن کنش به خود وابسته است و این ظرفیت‌ها دارای زیربناهای عصبی مشخصی هستند (Gruart & Delgado-García, 2023). همچنین، یادگیری اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی در طول زندگی تحت تأثیر تحول فرایندهای شناخت اجتماعی، ارزش‌گذاری و یادگیری از پیامدها قرار دارند (Lockwood et al., 2025). چنین یافته‌هایی امکان آن را فراهم می‌کنند که مسئولیت‌پذیری شغلی از سطح یک الزام اخلاقی انتزاعی به سطح مجموعه‌ای از فرایندهای شناختی–عصبی قابل تبیین منتقل شود.

از سوی دیگر، هیجان بخش جدایی‌ناپذیر تصمیم‌گیری و رفتار مسئولانه است. کارکنان در محیط‌های سازمانی با فشار کاری، تعارض، ابهام، شکست، ارزیابی عملکرد و تعاملات پیچیده اجتماعی مواجه‌اند و توانایی تنظیم هیجان می‌تواند بر کیفیت قضاوت و کنترل رفتار آنان اثرگذار باشد. تلاش‌های اخیر برای پیوند مدیریت، علوم اعصاب هیجان و سلامت شغلی نشان داده‌اند که حالات هیجانی و سازوکارهای عصبی مرتبط با آنها می‌توانند بر بهزیستی، تعاملات شغلی و کیفیت عملکرد تأثیر بگذارند (Riaño-Casallas et al., 2024). در این چارچوب، مسئولیت‌پذیری شغلی زمانی پایدارتر خواهد بود که فرد بتواند در شرایط فشار و تعارض، واکنش‌های هیجانی خود را تنظیم کرده و رفتار خویش را با اهداف بلندمدت و استانداردهای حرفه‌ای هماهنگ کند. بنابراین، خودتنظیمی هیجانی را می‌توان در کنار کنترل شناختی و ارزیابی پیامد، یکی از سازوکارهای واسط میان زیرساخت‌های عصبی و رفتار مسئولانه در نظر گرفت.

رشد حوزه عصب‌رهبری نیز بر اهمیت وارد کردن یافته‌های علوم اعصاب به تبیین رفتارهای مدیریتی و سازمانی تأکید کرده است. مفهوم عصب‌رهبری بر این فرض استوار است که فرایندهایی مانند تصمیم‌گیری، تنظیم هیجان، تعامل اجتماعی، یادگیری و انگیزش رهبران و کارکنان دارای زیربناهای شناختی و عصبی هستند و شناخت این فرایندها می‌تواند به توسعه الگوهای مدیریتی واقع‌بینانه‌تر منجر شود. مطالعات پدیدارشناختی در حوزه رهبری عصب‌محور بر ضرورت توجه به شناخت، هیجان، خودآگاهی و سازوکارهای مغزی در مفهوم‌سازی رهبری تأکید کرده‌اند (Ziari et al., 2025). همچنین، الگوهای رهبری مبتنی بر علوم اعصاب در سازمان‌های آموزش‌محور نشان می‌دهند که تلفیق دانش مدیریتی با فهم فرایندهای عصبی می‌تواند به بازتعریف شایستگی‌های رهبری، تصمیم‌گیری و تعامل با کارکنان کمک کند (Khoshnamvand et al., 2025). از این منظر، مدیران نه فقط تعیین‌کنندگان قواعد رسمی، بلکه شکل‌دهندگان محیط شناختی، هیجانی و اجتماعی هستند که در آن رفتار مسئولانه کارکنان تقویت یا تضعیف می‌شود.

اهمیت این رویکرد در سازمان‌های دولتی به‌طور خاص قابل توجه است. کارکنان بخش عمومی معمولاً در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که با مقررات گسترده، سلسله‌مراتب اداری، تعدد ذی‌نفعان، فشارهای نهادی و ضرورت پاسخ‌گویی عمومی همراه است. در چنین شرایطی، توانایی تصمیم‌گیری، کنترل هیجان، ارزیابی پیامدها و حفظ عملکرد مسئولانه می‌تواند نقشی اساسی در کیفیت خدمات عمومی داشته باشد. یافته‌های حاصل از بررسی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیز نشان داده‌اند که استفاده از رویکردهای مبتنی بر تحلیل عصب‌شناختی می‌تواند به فهم عمیق‌تر فرایندهای توانمندسازی و اثربخشی منابع انسانی کمک کند (Moradi et al., 2025). این موضوع نشان می‌دهد که ورود علوم اعصاب به مدیریت دولتی نباید تنها به حوزه رهبری محدود شود، بلکه می‌تواند در تبیین سازه‌های مهمی مانند مسئولیت‌پذیری، خودتنظیمی، پاسخ‌گویی و عملکرد نیز ظرفیت نظری و کاربردی داشته باشد.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

با این حال، به‌کارگیری یافته‌های علوم اعصاب در سازمان‌ها نیازمند احتیاط نظری و روش‌شناختی است. نباید رفتارهای پیچیده انسانی را به فعالیت یک ناحیه مغزی یا یک فرایند عصبی تقلیل داد؛ زیرا رفتار سازمانی حاصل تعامل سطوح زیستی، روان‌شناختی، اجتماعی و نهادی است. بررسی‌های جدید در مرز میان علوم اعصاب و رفتار سازمانی بر ضرورت پرهیز از تقلیل‌گرایی و ایجاد چارچوب‌هایی تأکید دارند که یافته‌های عصبی را در کنار عوامل شناختی، اجتماعی و سازمانی تفسیر کنند (Pallimanhayalil, 2025). به همین ترتیب، توسعه علوم اعصاب در حوزه رفتار سازمانی زمانی ارزشمند خواهد بود که به جای جایگزین کردن نظریه‌های موجود، به تکمیل و تعمیق آنها کمک کند (Chattopadhyay, 2025). از این رو، مطالعه مسئولیت‌پذیری شغلی نیازمند الگویی چندسطحی است که هم بنیان‌های عصبی رفتار و هم فرایندهای شناختی–هیجانی و شرایط محیط سازمان را در یک چارچوب منسجم قرار دهد.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به وجدان کاری، تعهد، اعتماد، رهبری مسئولانه و تصمیم‌گیری از یک سو و توسعه سریع علوم اعصاب سازمانی از سوی دیگر، هنوز این دو جریان پژوهشی به شکل نظام‌مند در تبیین مسئولیت‌پذیری شغلی ادغام نشده‌اند. ادبیات رفتاری عمدتاً پیامدها و همبسته‌های مسئولیت‌پذیری را بررسی کرده است، در حالی که مطالعات عصب‌شناختی بیشتر بر اجزایی مانند کنترل شناختی، تصمیم‌گیری، تنظیم هیجان و ارزیابی پیامد تمرکز داشته‌اند. در نتیجه، همچنان مشخص نیست این سطوح چگونه در قالب یک الگوی مفهومی یکپارچه به یکدیگر متصل می‌شوند و چگونه ظرفیت‌های عصبی و شناختی در بستر شرایط مدیریتی و سازمانی به رفتار مسئولانه تبدیل می‌شوند. افزون بر این، تأکید پژوهش‌های جدید بر ضرورت توجه به سازوکارهای عصبی در توضیح رفتار مدیریتی (Khoshnamvand et al., 2025) و نقش فرایندهای شناختی و مغزی در عملکرد و تصمیم‌گیری سازمانی (Moradi et al., 2025) نشان می‌دهد که توسعه الگویی میان‌رشته‌ای برای مسئولیت‌پذیری شغلی می‌تواند خلأ نظری مهمی را پوشش دهد. چنین الگویی می‌تواند میان مفاهیمی چون کنترل اجرایی، تنظیم هیجان، تصمیم‌گیری اخلاقی، تعهد، رهبری، اعتماد و رفتار مسئولانه پیوند برقرار کند و در عین حال از تقلیل رفتار سازمانی به سطح صرفاً زیستی اجتناب ورزد.

بر این اساس، مسئله اصلی نه صرفاً شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئولیت‌پذیری شغلی، بلکه تبیین نحوه سازمان‌یافتگی آنها در سطوح مختلف تحلیل است؛ به‌گونه‌ای که بتوان روشن ساخت چگونه سازوکارهای زیستی–عصب‌شناختی از طریق فرایندهای شناختی–هیجانی با پیامدهای رفتاری–سازمانی پیوند می‌یابند و شرایط مدیریتی چگونه این فرایند را تسهیل یا محدود می‌کند. ایجاد چنین چارچوبی می‌تواند علاوه بر توسعه دانش نظری در حوزه رفتار سازمانی و علوم اعصاب سازمانی، برای مدیریت منابع انسانی نیز کاربرد داشته باشد؛ زیرا به جای تمرکز صرف بر کنترل بیرونی کارکنان، امکان طراحی برنامه‌هایی را فراهم می‌آورد که بر خودتنظیمی، تصمیم‌گیری اخلاقی، تنظیم هیجان، تقویت تعهد، ایجاد اعتماد و توسعه رهبری مسئولانه متمرکز باشند. در نهایت، یک رویکرد چندسطحی می‌تواند مسئولیت‌پذیری شغلی را به‌عنوان پدیده‌ای پویا و میان‌رشته‌ای بازتعریف کند که از تعامل ظرفیت‌های عصبی انسان، فرایندهای روان‌شناختی و ساختارهای اجتماعی و سازمانی شکل می‌گیرد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی بر اساس دلالت‌های عصب‌شناختی است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، بنیادی–کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، از نوع کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند و سنتز مفهومی است. هدف بنیادی پژوهش، توسعه دانش نظری در تبیین پیوند میان دلالت‌های عصب‌شناختی و مسئولیت‌پذیری شغلی است و وجه کاربردی آن، ارائه الگویی قابل استفاده برای سازمان‌های دولتی است. در این پژوهش، به‌منظور شناسایی، استخراج و تلفیق مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری شغلی مبتنی بر یافته‌های علوم اعصاب شناختی و رفتار سازمانی، از چارچوب فراترکیب کیفی با الهام از الگوی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعه پژوهش در مرحله نخست، شامل کلیه مقالات و منابع علمی منتشرشده در فاصله زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ در حوزه‌های علوم اعصاب شناختی مرتبط با رفتار اخلاقی و اجتماعی و رفتار سازمانی مرتبط با مسئولیت‌پذیری شغلی بود. این منابع از پایگاه‌های اطلاعاتی PubMed،Scopus ، ScienceDirect،Springer، ProQuest، SID و Magiran شناسایی شدند. نمونه‌گیری در این مرحله به شیوه هدفمند و مبتنی بر معیار انجام شد و مطالعاتی انتخاب شدند که دارای ارتباط مستقیم با سازوکارهای عصبی رفتار مسئولانه، خودتنظیمی، همدلی، تصمیم‌گیری اخلاقی و ابعاد مسئولیت‌پذیری شغلی بوده و از قابلیت استخراج مفهومی

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

برخوردار بودند. معیارهای ورود شامل انتشار در بازه زمانی تعیین‌شده، چاپ در مجلات علمی داوری‌شده، دسترسی به متن کامل، و ارتباط مستقیم با مسئله پژوهش بود. همچنین، مطالعات تکراری، فاقد داده تحلیلی، غیرعلمی و نامرتبط از فرایند بررسی کنار گذاشته شدند.

برای گردآوری داده‌ها از چک‌لیست استخراج داده‌ها استفاده شد. این چک‌لیست شامل اطلاعاتی نظیر نام نویسنده و سال انتشار، نوع مطالعه، سازه‌های مورد بررسی، سازوکارهای عصبی گزارش‌شده، پیامدهای رفتاری مرتبط و یافته‌های کلیدی بود. در مرحله تحلیل، داده‌های استخراج‌شده با استفاده از تحلیل مضمون استقرایی–تفسیری مورد بررسی قرار گرفتند. بدین‌ترتیب که ابتدا مفاهیم کلیدی هر مطالعه استخراج شد، سپس کدهای اولیه مرتبط با سازوکارهای عصب‌شناختی و ابعاد مسئولیت‌پذیری شغلی شناسایی گردید، در ادامه کدها در قالب مقوله‌های میانی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، چارچوبی مفهومی و چندسطحی از الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی طراحی شد. به‌منظور مدیریت و سازمان‌دهی داده‌های کیفی، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

در مرحله دوم، به‌منظور اعتباربخشی مفهومی الگوی پیشنهادی، مدل استخراج‌شده در اختیار جمعی از خبرگان حوزه مدیریت دولتی و علوم اعصاب قرار گرفت. انتخاب خبرگان به‌صورت هدفمند و بر اساس معیارهایی همچون تخصص دانشگاهی، سابقه پژوهشی یا اجرایی در حوزه مدیریت دولتی، آشنایی با مبانی علوم اعصاب شناختی و شناخت از رفتارهای مسئولانه سازمانی انجام شد. برای سنجش روایی محتوایی مدل، از شاخص‌های نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد و اصلاحات لازم بر اساس دیدگاه‌های خبرگان در نسخه نهایی مدل اعمال گردید.

به‌منظور تأمین اعتبار و اطمینان‌پذیری یافته‌های کیفی، از شاخص‌های چهارگانه لینکلن و گوبا شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. در این راستا، بازبینی همتایان، مستندسازی مراحل جستجو و تحلیل، ارائه توصیف روشن از فرایند انتخاب مطالعات و استناد مستقیم به داده‌های استخراج‌شده مدنظر قرار گرفت. همچنین، در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی شامل امانت‌داری علمی، استناد دقیق به منابع، پرهیز از تحریف یافته‌ها و رعایت اصالت علمی متن رعایت شد.

این پژوهش در دو مرحله اصلی اجرا شد. در مرحله نخست، با هدف طراحی الگوی مفهومی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی بر پایه دلالت‌های عصب‌شناختی، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی داخلی و بین‌المللی انجام گرفت. در این مرحله، کلیدواژه‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری شغلی، پاسخ‌گویی، تصمیم‌گیری اخلاقی، خودتنظیمی، رفتار جامعه‌یار، علوم اعصاب، عصب‌اخلاق و قشر پیش‌پیشانی و معادل‌های انگلیسی آن‌ها در ترکیب‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفت. پس از بازیابی اولیه منابع، مطالعات بر اساس معیارهای ورود و خروج غربال شدند و منابع واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب گردیدند. اطلاعات هر مطالعه در چک‌لیست استخراج داده‌ها ثبت شد و سپس تحلیل مضمون استقرایی–تفسیری بر روی یافته‌ها انجام گرفت. طی این فرایند، مضامین مرتبط با سازوکارهای عصب‌شناختی رفتار مسئولانه، فرآیندهای شناختی–هیجانی واسط و ابعاد رفتاری مسئولیت‌پذیری شغلی استخراج و در قالب یک چارچوب مفهومی چندسطحی تلفیق شد.

در مرحله دوم، مدل مفهومی حاصل از سنتز مطالعات، در اختیار خبرگان قرار گرفت تا از حیث انسجام مفهومی، کفایت ابعاد و تناسب روابط میان مؤلفه‌ها ارزیابی شود. نظرهای اصلاحی خبرگان گردآوری شد و با استفاده از شاخص‌های XçP و Xçl، روایی محتوایی مدل بررسی شد. بر اساس نتایج این مرحله، اصلاحات پیشنهادی در ساختار نهایی مدل اعمال گردید. فرایند اجرای پژوهش با رعایت اصول روش‌مند مرور نظام‌مند، شفافیت در گزارش مراحل جستجو، غربالگری، استخراج و تحلیل داده‌ها انجام شد. همچنین، مشارکت خبرگان در مرحله اعتباربخشی کاملاً آگاهانه و داوطلبانه بود و دیدگاه‌های آنان صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و بر مبنای رویکرد تحلیل مضمون استقرایی–تفسیری انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های حاصل از مطالعات منتخب به‌صورت نظام‌مند مرور و مفاهیم کلیدی آن‌ها استخراج شد. سپس، کدهای اولیه مرتبط با سازوکارهای عصب‌شناختی، فرایندهای شناختی–هیجانی و مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری شغلی شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در مرحله بعد، کدهای مشابه در قالب مقوله‌های میانی سازمان‌دهی شده و نهایتاً از طریق تلفیق و تفسیر مقوله‌ها، الگوی مفهومی نهایی تدوین شد.

برای اطمینان از استحکام یافته‌ها، تحلیل‌ها با مقایسه مستمر داده‌ها، بازنگری مجدد کدها و کنترل همخوانی میان مضامین و شواهد استخراج‌شده همراه بود. در مرحله اعتباربخشی مفهومی، داده‌های حاصل از ارزیابی خبرگان با استفاده از شاخص‌های CVR و CVI تحلیل شد تا میزان ضرورت، تناسب و کفایت اجزای مدل مشخص شود. در

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مجموع، تحلیل داده‌ها در این پژوهش بر منطق استخراج، کدگذاری، مقوله‌بندی، تلفیق و اعتباربخشی استوار بود و در نهایت به ارائه الگویی مفهومی برای مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی مبتنی بر دلالت‌های عصب‌شناختی انجامید.

یافته‌ها

در این پژوهش، یافته‌ها بر پایه مرور نظام‌مند و فراترکیب کیفی و مطابق راهنمای *PRISMA* ۲۰۲۰ گزارش می‌شود. هدف از این بخش، ارائه تصویری شفاف از (الف) فرایند شناسایی و گزینش مطالعات، (ب) مشخصات مطالعات واردشده، (ج) الگوی توزیع شواهد، و (د) استخراج مضامین و ارائه الگوی مفهومی چندسطحی مسئولیت‌پذیری شغلی است. در مجموع، داده‌های این پژوهش از ۳۰ مطالعه واجد شرایط استخراج و در چارچوب فراترکیب تحلیل شد.

۱) فرایند شناسایی و گزینش مطالعات (*PRISMA* ۲۰۲۰)

فرایند انتخاب مطالعات، مطابق منطق *PRISMA* و با ثبت دقیق تعداد مدارک در هر گام انجام شد. در مرحله شناسایی، ۵۰ رکورد از پایگاه‌های اطلاعاتی استخراج گردید. پس از حذف ۸ رکورد تکراری، تعداد ۴۲ رکورد برای غربالگری عنوان و چکیده باقی ماند. در غربالگری اولیه، ۱۲ رکورد به دلیل عدم انطباق با معیارهای ورود حذف شد که دلایل حذف شامل ابهام/ضعف روش‌شناختی (۵ مطالعه)، عدم تمرکز بر حوزه روان‌شناسی/رفتار سازمانی (۴ مطالعه) و ماهیت پیش‌چاپ یا گزارش‌گونه (۳ مطالعه) بود. در نهایت، ۳۰ مطالعه برای بررسی متن کامل واجد شرایط شناخته شد و پس از ارزیابی متن کامل، تمامی این ۳۰ مطالعه از نظر کفایت چارچوب نظری، کیفیت روش‌شناختی و ارتباط مفهومی با متغیرهای پژوهش تأیید و وارد مرحله فراترکیب کیفی شدند. این مسیر مرحله‌ای، با کاهش احتمال سوگیری گزینش، امکان ارزیابی انتقادی روند پالایش شواهد را برای خواننده فراهم می‌کند.

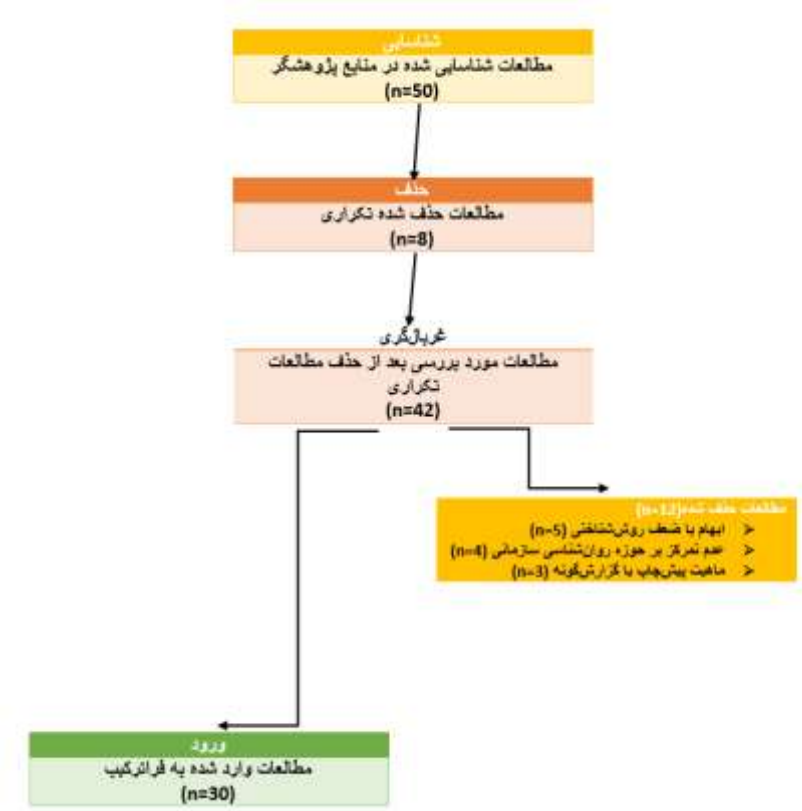
معیارهای ورود

۱. بررسی تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و مؤلفه‌های مرتبط با عملکرد کارکنان.
۲. برخورداری از طراحی پژوهش کیفی، کمی یا ترکیبی همراه با شفافیت روش‌شناختی.
۳. انتشار در مجلات علمی معتبر یا همایش‌های شناخته‌شده.
۴. دسترسی به متن کامل به زبان فارسی یا انگلیسی.

معیارهای خروج

۱. مطالعات فاقد شفافیت روش‌شناختی یا داده‌های کافی.
۲. مطالعات با تمرکز صرف بر حوزه‌های روان‌شناسی غیرسازمانی.
۳. مقالات تکراری یا پیش‌چاپ بدون اعتبار علمی.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



شکل ۱. نمودار جریان فرآیند شناسایی، غربالگری و انتخاب مطالعات بر اساس الگوی *PRISMA*

۲) مشخصات مطالعات واردشده به فراترکیب (*n* = ۳۰)

به‌منظور توصیف نظام‌مند شواهد، ویژگی‌های ۳۰ مطالعه منتخب در قالب جدول ۱ گزارش شد. این جدول شامل اطلاعات کتاب‌شناختی (نویسنده/سال)، کشور، نوع مطالعه، متغیر/کانون اصلی، روش و همچنین ارتباط هر مطالعه با مضامین شش‌گانه استخراج‌شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های مطالعات واردشده به فراترکیب (*n* = ۳۰)

ردیف	نویسنده / سال	کشور	نوع مطالعه	متغیر/کانون اصلی	روش	ارتباط با مضامین شش‌گانه
۱	علیرضایی و همکاران(۱۳۹۲)	ایران	کمی	وجدان کاری و عملکرد	پیمایشی	۳،۴
۲	براتی احمدآبادی و همکاران (۱۳۸۹)	ایران	کمی	جو سازمانی و وجدان کاری	همبستگی	۴،۳
۳	لیاقتدار و همکاران(۱۳۹۰)	ایران	کمی	عوامل مؤثر بر وجدان کاری	پیمایشی	۴
۴	باقری و رنجبریان(۱۴۰۲)	ایران	کمی	شایستگی منابع انسانی و تعهد	SEM	۳
۵	کیخا و همکاران(۱۳۹۸)	ایران	کمی	سکوت سازمانی و مسئولیت‌پذیری	مدل‌یابی	۲،۳
۶	علم‌بیگی و همکاران(۱۳۹۶)	ایران	کمی	مسئولیت اجتماعی و تعهد	الگوریتم پیش‌بینی	۳،۲
۷	مکوندی و همکاران(۱۴۰۳)	ایران	کمی	مسئولیت‌پذیری و تعهد	همبستگی	۳
۸	Abbas et al. (۲۰۲۲)	پاکستان	کمی	عزت نفس و تعهد سازمانی	پیمایشی	۳،۴
۹	Ahsan & Khalid (۲۰۲۵)	بین‌المللی	کمی	CSRو تعهد سازمانی	رگرسیون	۳،۲
۱۰	Luo et al. (۲۰۲۵)	چین	کمی	رهبری مسئولانه وOCB	مدل‌یابی	۳،۵
۱۱	Xiao et al. (۲۰۲۱)	چین	کمی	رهبری مسئولانه و OCB محیطی	پیمایشی	۳،۵

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

۱۲	Qu et al. (۲۰۲۴)	چین	نظری/تحلیلی	رهبری مسئولانه	مفهومی	۵
۱۳	Paul et al. (۲۰۱۶)	هند	کمی	تاب‌آوری وOCB	SEM	۳،۴
۱۴	Wut et al. (۲۰۲۲)	بین‌المللی	کمی	تاب‌آوری سازمانی	پیمایشی	۳،۴
۱۵	Kim (۲۰۲۰)	کره	کمی	تاب‌آوری و عملکرد نقش	پیمایشی	۴
۱۶	Krauss & Orth (۲۰۲۲)	آلمان	متاآنالیز	تجربه کاری و عزت نفس	طولی	۴
۱۷	Tetlock (۱۹۸۵)	آمریکا	نظری/تجربی	پاسخگویی(Accountability)	آزمایشی	۲
۱۸	Roberts & Scapens (۱۹۸۵)	بریتانیا	نظری	سیستم‌های پاسخگویی	تحلیلی	۲
۱۹	Jønsson & Fasano (۲۰۲۵)	بین‌المللی	نظری	مسئولیت ذهنی در کار	مفهومی	۲
۲۰	Friedman & Robbins (۲۰۲۲)	بین‌المللی	مروری عصب‌شناختی	قشر پیش‌پیشانی و کنترل شناختی	مرور نظام‌مند	۶،۱
۲۱	Menon & D’Esposito (۲۰۲۲)	آمریکا	مروری	شبکه‌های PFC و کارکرد اجرایی	مروری	۶،۱
۲۲	Gruart & Delgado-García (۲۰۲۳)	اسپانیا	مروری	پایه‌های عصبی مسئولیت	مرور تجربی	۶
۲۳	Hanganu-Opatz et al. (۲۰۲۳)	بین‌المللی	مروری	سازوکارهای پیش‌پیشانی	نوروساینس	۶،۱
۲۴	Hunt (۲۰۲۱)	بریتانیا	مروری	مدارهای تصمیم‌گیری	عصب‌شناسی	۶
۲۵	Bacchus (۲۰۲۴)	بین‌المللی	مروری	نوروساینس ریسک‌پذیری	مروری	۶
۲۶	Artihalai (۲۰۲۴)	بین‌المللی	مروری کاربردی	نوروساینس تصمیم مدیریتی	مروری	۵،۶
۲۷	Kelley et al. (۲۰۱۹)	آمریکا	مروری	تحریک مغزی و خودتنظیمی	مرور تجربی	۶،۱
۲۸	Han et al. (۲۰۲۳)	چین	تجربی	fNIRSدر محیط کار	تجربی	۶
۲۹	Musole (۲۰۲۵)	بین‌المللی	مروری	نوروتکنولوژی در تصمیم کسب‌وکار	مرور	۶
۳۰	Şerban (۲۰۲۵)	بین‌المللی	نظری	نوروساینس و رفتار مسئولانه	مفهومی	۲،۶

بررسی جدول ویژگی‌های ۳۰ مطالعه (جدول ۱) نشان داد بخش عمده شواهد در بازه ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند که از به‌روز بودن ادبیات و تمرکز پژوهش‌های اخیر بر متغیرهای مرتبط با رفتار مسئولانه در محیط کار حکایت دارد. از منظر روش‌شناسی، غلبه با پژوهش‌های کمی همبستگی و مدل‌یابی/*SEM* است و سهم مطالعات کیفی یا مرورهای نظام‌مند کمتر است؛ این وضعیت می‌تواند به‌عنوان یک خلأ پژوهشی در جهت توسعه تحلیل‌های کیفی عمیق‌تر مطرح شود. از منظر موضوعی، بیشترین فراوانی به متغیرهای پیامدی مانند تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اختصاص یافته و در بسیاری از مطالعات، نقش میانجی/تعدیل‌گر سازه‌هایی مانند رضایت شغلی، خودکارآمدی، تاب‌آوری و معناداری کار برجسته شده است. در مجموع، الگوی شواهد نشان می‌دهد مسئولیت‌پذیری شغلی پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل عوامل فردی، شناختی–هیجانی و زمینه‌های سازمانی شکل می‌گیرد.

۳) فرایند استخراج و تحلیل داده‌ها (در چارچوب *PRISMA* و فراترکیب)

پس از نهایی‌سازی مطالعات، داده‌ها در پنج گام عملیاتی استخراج و تحلیل شدند:

۱. *Identification* (شناسایی): جستجوی سیستماتیک پایگاه‌های منتخب و بازیابی رکوردها با کلیدواژه‌های مرتبط و اپراتورهای بولی.

۲. *Screening* (غربالگری): بررسی عنوان و چکیده، حذف موارد نامرتبط و تکراری، و ثبت دقیق تعداد حذف‌ها و دلایل آن‌ها.

۳. *Eligibility* (ارزیابی صلاحیت): بررسی متن کامل بر مبنای معیارهای ورود (سال، زبان، نوع مطالعه، ارتباط با مضامین). ارزیابی هر مطالعه توسط حداقل دو ارزیاب انجام شد و اختلاف‌نظرها با بحث و توافق حل‌وفصل گردید.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

۴. *Data Extraction* (استخراج داده‌ها): استخراج اطلاعات روش‌شناختی و محتوایی و ثبت در جدول استاندارد (نویسندگان، سال، نمونه/جامعه، ابزارها، یافته‌های مرتبط با مضامین).

۵. *Data Analysis* (تحلیل داده‌ها):

- تحلیل توزیعی/شبه‌کمی (شمارش فراوانی ارتباط مطالعات با مضامین)،
- تحلیل کیفی (تحلیل مضمون و مقایسه متقابل یافته‌ها برای استخراج روابط و سازوکارها).

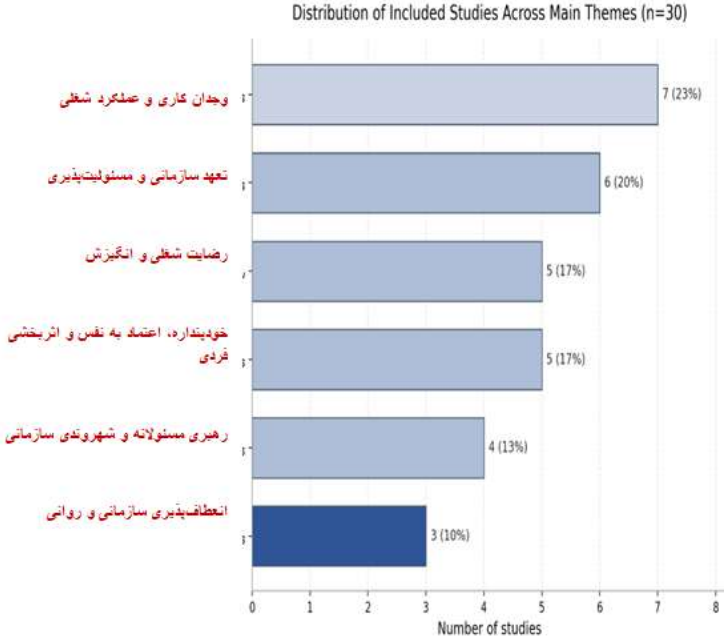
تمام مراحل، مستندسازی شده و نمودار جریان (شکل ۱) برای تضمین شفافیت گزارش ارائه گردید.

۴) تحلیل توزیعی مطالعات (سال، کشور، روش و مضامین)

برای برآورد «شدت توجه پژوهشی» به هر مضمون، هر یک از ۳۰ مطالعه بر اساس ارتباط با یک یا چند مضمون اصلی کُدگذاری و شمارش شد. در مواردی که یک مطالعه چند مضمون را پوشش می‌داد، آن مطالعه در تمام مضامین مرتبط منظور گردید.

جدول ۲. اولویت‌بندی مضامین اصلی شناسایی شده در مطالعات

مضمون اصلی	تعداد مطالعات مرتبط	درصد کل مطالعات
وجدان کاری و عملکرد شغلی	۷	٪ ۲۳
تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری	۶	٪ ۲۰
رضایت شغلی و انگیزش	۵	٪ ۱۷
خودپنداره، اعتماد به نفس و اثربخشی فردی	۵	٪ ۱۷
رهبری مسئولانه و شهروندی سازمانی	۴	٪ ۱۳
انعطاف‌پذیری سازمانی و روانی	۳	٪ ۱۰



شکل ۲. توزیع مطالعات منتخب بر اساس مضامین اصلی استخراج‌شده از فراترکیب.

جدول و شکل (۲)، توزیع مطالعات منتخب را بر اساس مضامین اصلی نشان می‌دهد. همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی مطالعات به مضمون وجدان کاری و عملکرد شغلی با ۷ مطالعه (۲۳٪) اختصاص دارد. پس از آن، مضمون تعهد سازمانی و مسئولیت‌پذیری با ۶ مطالعه (۲۰٪) قرار می‌گیرد. دو مضمون رضایت شغلی و انگیزش

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

و خودپنداره، اعتماد به نفس و اثربخشی فردی هر کدام با ۵ مطالعه (۱۷٪) در رتبه بعدی قرار دارند. همچنین، مضمون رهبری مسئولانه و شهروندی سازمانی با ۴ مطالعه (۱۳٪) و در نهایت انعطاف‌پذیری سازمانی و روانی با ۳ مطالعه (۱۰٪) کمترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. این الگو نشان می‌دهد که تمرکز ادبیات بیشتر بر ابعاد کلاسیک مسئولیت‌پذیری شغلی، به‌ویژه وجدان کاری، عملکرد و تعهد سازمانی بوده است؛ در حالی که ابعاد نوظهورتر مانند انعطاف‌پذیری سازمانی و روانی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

۵) استخراج و تحلیل مضامین (نتایج فراترکیب)

در مرحله تحلیل کیفی، مفاهیم و یافته‌های کلیدی مطالعات منتخب با روش تحلیل مضمون استخراج و کدگذاری شد. فرایند کدگذاری به‌صورت مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و تلفیقی) انجام گرفت؛ به این ترتیب که ابتدا کدهای اولیه از متن مطالعات استخراج شد، سپس کدهای هم‌خانواده در قالب مفاهیم مشترک تجمیع شد، در ادامه مفاهیم در قالب زیرمضامین سازمان‌دهی و نهایتاً زیرمضامین در قالب مضامین اصلی تثبیت گردید.

نتیجه فراترکیب نشان داد که چارچوب مفهومی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی بر پایه شواهد منتخب، از ۶ مضمون اصلی و ۱۸ زیرمضمون تشکیل می‌شود:

۱. مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری
۲. تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی
۳. انگیزش و معنا در محیط کاری
۴. رهبری و شایستگی مدیریتی
۵. نوآوری و خلاقیت سازمانی
۶. تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی

این مضامین، ماهیت چندبعدی و چندسطحی مسئولیت‌پذیری شغلی را نشان می‌دهند؛ به‌گونه‌ای که هم قابلیت‌های فردی و شناختی—هیجانی کارکنان و هم شرایط مدیریتی و ساختاری سازمان در شکل‌گیری رفتار مسئولانه نقش دارند.

۶) مضامین و زیرمضامین (توصیف مفهومی)

جدول ۳. مضامین و زیرمضامین استخراج‌شده از فراترکیب

مضمون اصلی	زیرمضامین	توصیف مفهومی
مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری	خودکنترلی و تنظیم هیجان؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ ارزیابی پیامدهای رفتار؛ کنترل شناختی	اشاره به توانایی‌های شناختی برای تحلیل موقعیت، مهار رفتار و پیش‌بینی پیامدها؛ شواهد عصب‌شناختی این فرایندها را با کارکردهای قشر پیش‌پیشانی و شبکه‌های کنترل اجرایی پیوند می‌دهند.
تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی	وجدان کاری؛ پاسخگویی سازمانی؛ احساس تعلق سازمانی	میزان پایبندی به وظایف، پذیرش پیامدهای عملکرد و همانندسازی با سازمان.
انگیزش و معنا در کار	معنا در کار؛ انگیزش درونی؛ رضایت شغلی	نقش تجربه معناداری، انگیزش خودتعیین‌گر و رضایت در تداوم رفتار مسئولانه.
رهبری و شایستگی مدیریتی	رهبری اخلاقی؛ رهبری مسئولانه؛ اعتماد سازمانی	اثر سبک رهبری و سازوکارهای اعتماد بر شکل‌دهی اقلیم اخلاقی و تسهیل رفتار مسئولانه.
نوآوری و خلاقیت سازمانی	خلاقیت شغلی؛ پیشگامی در کار؛ نوآوری سازمانی	پیوند مسئولیت‌پذیری با ابتکار عمل، مشارکت در بهبود و یادگیری سازمانی.
تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی	تاب‌آوری فردی؛ انعطاف‌پذیری سازمانی؛ سازگاری با تغییر	توان حفظ عملکرد مسئولانه در شرایط فشار، ابهام و تغییر.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

۷) نمایش مسیر کدگذاری (نمونه جدول کدگذاری فراترکیب)

جدول ۴. فرآیند کدگذاری فراترکیب

کدهای اولیه	مفهوم	زیرمضمون	مضمون اصلی
کنترل تکانه، مهار رفتارهای هیجانی	کنترل رفتار	خودکنترلی	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری
مدیریت استرس، تنظیم هیجانات	تنظیم هیجان	تنظیم هیجان	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری
توجه به پیامدهای اخلاقی تصمیم	قضاوت اخلاقی	تصمیم‌گیری اخلاقی	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری
پیش‌بینی نتایج رفتار	ارزیابی پیامد	ارزیابی پیامد رفتار	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری
احساس وظیفه‌مندی	تعهد کاری	وجدان کاری	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی
پذیرش نتایج عملکرد	پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی
احساس تعلق به سازمان	هویت سازمانی	تعلق سازمانی	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی
درک ارزش و اهمیت کار	معنا در کار	معنا در کار	انگیزش و معنا در کار
علاقه درونی به انجام وظایف	انگیزش درونی	انگیزش درونی	انگیزش و معنا در کار
رضایت از محیط کاری	نگرش مثبت شغلی	رضایت شغلی	انگیزش و معنا در کار
رفتار عادلانه مدیر	رهبری اخلاقی	رهبری اخلاقی	رهبری و شایستگی مدیریتی
حمایت و پاسخگویی مدیران	رهبری مسئولانه	رهبری مسئولانه	رهبری و شایستگی مدیریتی
اعتماد کارکنان به مدیران	اعتماد سازمانی	اعتماد سازمانی	رهبری و شایستگی مدیریتی
ارائه ایده‌های جدید	خلاقیت	خلاقیت شغلی	نوآوری و خلاقیت سازمانی
ابتکار در انجام وظایف	پیشگامی	پیشگامی در کار	نوآوری و خلاقیت سازمانی
بهبود فرآیندهای کاری	نوآوری سازمانی	نوآوری سازمانی	نوآوری و خلاقیت سازمانی
تحمل فشار کاری	پایداری روانی	تاب‌آوری فردی	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری
سازگاری با شرایط جدید	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری سازمانی	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری
پذیرش تغییرات محیط کار	سازگاری با تغییر	سازگاری با تغییر	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری

در فرایند فراترکیب، مفاهیم اولیه استخراج‌شده از مطالعات منتخب طی چند مرحله کدگذاری باز، محوری و تلفیقی سازمان‌دهی شدند. بدین ترتیب ابتدا کدهای اولیه از متون پژوهش‌ها استخراج گردید، سپس این کدها بر اساس شباهت مفهومی در قالب مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند. در گام بعد، مفاهیم به زیرمضامین و در نهایت به مضامین اصلی تبدیل شدند تا ساختار مفهومی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی مشخص شود. جدول زیر نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری و شکل‌گیری مضامین را نشان می‌دهد.

۸) مضامین، زیرمضامین و شاخص‌ها (خروجی کاربردی برای مدل‌سازی مفهومی)

به‌منظور عملیاتی‌سازی مفهومی مضامین، شاخص‌های رفتاری/شناختی هر زیرمضمون استخراج و به‌صورت نظام‌مند در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۵. مضامین، زیرمضامین و شاخص‌های مسئولیت‌پذیری شغلی

ردیف	مضمون اصلی	زیرمضمون	شاخص‌ها / نشانه‌های مفهومی
۱	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری	خودکنترلی	مهار تکانه، مدیریت رفتار، کنترل واکنش‌های هیجانی
۲	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری	تنظیم هیجان	مدیریت استرس، تعادل هیجانی، کنترل احساسات در محیط کار
۳	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری اخلاقی	توجه به اصول اخلاقی، ارزیابی پیامدهای اخلاقی تصمیم
۴	مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری	ارزیابی پیامد رفتار	پیش‌بینی نتایج تصمیمات، تحلیل پیامدهای عملکرد
۵	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی	وجدان کاری	دقت در انجام وظایف، احساس مسئولیت، پایبندی به استانداردهای کاری
۶	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی	پاسخگویی سازمانی	پذیرش مسئولیت نتایج کار، شفافیت در عملکرد
۷	تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی	تعلق سازمانی	همانندسازی با سازمان، وفاداری سازمانی

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

۸	انگیزش و معنا در کار	معنا در کار	درک ارزش کار، هدفمندی فعالیت شغلی
۹	انگیزش و معنا در کار	انگیزش درونی	علاقه به کار، تمایل درونی برای انجام وظایف
۱۰	انگیزش و معنا در کار	رضایت شغلی	احساس خشنودی از محیط کار، نگرش مثبت به شغل
۱۱	رهبری و شایستگی مدیریتی	رهبری اخلاقی	رفتار عادلانه مدیر، الگوسازی اخلاقی
۱۲	رهبری و شایستگی مدیریتی	رهبری مسئولانه	حمایت از کارکنان، پاسخگویی مدیریتی
۱۳	رهبری و شایستگی مدیریتی	اعتماد سازمانی	اعتماد کارکنان به مدیران، فضای اعتماد در سازمان
۱۴	نوآوری و خلاقیت سازمانی	خلاقیت شغلی	ارائه ایده‌های جدید، حل خلاقانه مسائل
۱۵	نوآوری و خلاقیت سازمانی	پیشگامی در کار	ابتکار عمل، مشارکت فعال در بهبود کار
۱۶	نوآوری و خلاقیت سازمانی	نوآوری سازمانی	بهبود فرآیندها، توسعه روش‌های جدید کاری
۱۷	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری	تاب‌آوری فردی	تحمل فشار کاری، حفظ عملکرد در شرایط دشوار
۱۸	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری سازمانی	سازگاری با تغییرات سازمانی
۱۹	تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری	سازگاری با تغییر	پذیرش تغییرات محیط کار، یادگیری مداوم

نتایج حاصل از تحلیل مطالعات (جدول ۵) منتخب نشان داد که مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از مجموعه‌ای از عوامل شناختی، انگیزشی و سازمانی است. بر این اساس، مضامین استخراج‌شده در قالب شش مضمون اصلی شامل مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی، انگیزش و معنا در کار، رهبری و شایستگی مدیریتی، نوآوری و خلاقیت سازمانی، و تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی طبقه‌بندی شدند. هر یک از این مضامین دربردارنده زیرمضامینی است که ابعاد مختلف رفتار مسئولانه در محیط کار را تبیین می‌کنند. شاخص‌های مفهومی استخراج‌شده نیز بیانگر نشانه‌های رفتاری و شناختی این ابعاد بوده و امکان تفسیر دقیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری مسئولیت‌پذیری شغلی را فراهم می‌سازند. در مجموع، این ساختار مفهومی نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری شغلی حاصل تعامل میان قابلیت‌های فردی کارکنان، فرایندهای شناختی–هیجانی و شرایط مدیریتی و سازمانی است.

۹) پیوند مضامین با سازوکارهای عصب‌شناختی (نتیجه میان‌رشته‌ای)

یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش، امکان‌پذیر بودن «پیوند تبیینی» میان ادبیات رفتار سازمانی و شواهد علوم اعصاب است. بر اساس مطالعات عصب‌شناختی واردشده به سنتز، بسیاری از فرایندهای شناختی–هیجانی مرتبط با رفتار مسئولانه (از جمله کنترل شناختی، مهار تکانه، تنظیم هیجان و ارزیابی پیامدها) با فعالیت نواحی زیر ارتباط دارد:

- قشر پیش‌پیشانی (*PFC*): کنترل شناختی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری اخلاقی و تنظیم رفتار هدفمند
- قشر سینگولیت قدامی (*ACC*): پایش تعارض، خطایابی، تنظیم رفتار و کنترل توجه
- آمیگدالا: پردازش هیجانات اجتماعی و برانگیختگی هیجانی
- شبکه‌های کنترل اجرایی: خودتنظیمی، ارزیابی پیامد و حفظ هدف در برابر حواس‌پرتی/تعارض

این یافته نشان می‌دهد مسئولیت‌پذیری شغلی صرفاً یک سازه مدیریتی–هنجاری نیست، بلکه بر زیرساخت‌های شناختی–عصبی انسان نیز تکیه دارد؛ بنابراین مدل‌های سازمانی می‌توانند با افزودن لایه شناختی–عصبی، قدرت تبیین بالاتری پیدا کنند.

۱۰) ارائه الگوی مفهومی پژوهش (سه‌سطحی)

بر پایه تلفیق نتایج فراترکیب و تحلیل مضامین، الگوی مفهومی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی در سه سطح تدوین شد:

۱. سطح زیستی–عصب‌شناختی: *PFC*، *ACC*، آمیگدالا، شبکه‌های کنترل اجرایی

۲. سطح شناختی–هیجانی (واسط): خودکنترلی، تنظیم هیجان، همدلی، تصمیم‌گیری اخلاقی، ارزیابی پیامد رفتار

۳. سطح رفتاری–سازمانی (پیامدها): وجدان کاری، تعهد سازمانی، پاسخگویی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، نوآوری/پیشگامی، عملکرد شغلی، تاب‌آوری سازمانی

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

جدول ۶. مدل مفهومی پیشنهادی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی

ردیف	سطح	حوزه فعالیت	سازوکار/ خروجی	فرآیند/	کارکرد
۱	سطح زیستی–عصب‌شناختی	سازوکارهای پایه‌ای مغز است که زیربنای رفتار مسئولانه را شکل می‌دهند	قشر پیش‌پیشانی (PFC)		تنظیم هیجان، مهار تکانه، پردازش پیامدها، توجه پایدار، و تصمیم‌گیری اخلاقی
			قشر سینگولیت قدامی (ACC)		
			آمیگدالا		
			شبکه‌های کنترل اجرایی		
۲	سطح شناختی–هیجانی	پل میان مغز و رفتار سازمانی است و فرایندهای واسط را شامل می‌شود	وجدان کاری		تبدیل ظرفیت‌های عصبی به الگوهای پایدار شناختی و هیجانی برای رفتار مسئولانه.
			تعهد سازمانی		
			پاسخگویی شغلی		
			رفتار شهروندی سازمانی		
			عملکرد شغلی		
			نوآوری و پیشگامی		
			تاب‌آوری سازمانی		
۳	سطح رفتاری–سازمانی	خروجی نهایی الگو	وجدان کاری		نمایانگر مسئولیت‌پذیری شغلی در عمل و پیامدهای قابل مشاهده آن در سازمان‌های دولتی.
			تعهد سازمانی		
			پاسخگویی شغلی		
			رفتار شهروندی سازمانی		
			عملکرد شغلی		
			نوآوری و پیشگامی		
			تاب‌آوری سازمانی		

بر اساس تلفیق یافته‌های مطالعات عصب‌شناختی و ادبیات رفتار سازمانی، الگوی مفهومی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی در سه سطح طراحی شد. در سطح نخست، سازوکارهای عصب‌شناختی شامل قشر پیش‌پیشانی، قشر سینگولیت قدامی، آمیگدالا و شبکه‌های کنترل اجرایی قرار دارند که مبنای پردازش شناختی و تنظیم هیجانی هستند. در سطح دوم، فرایندهای شناختی–هیجانی از جمله خودکنترلی، تنظیم هیجان، همدلی، تصمیم‌گیری اخلاقی و ارزیابی پیامد رفتار نقش واسطه‌ای در تبدیل ظرفیت‌های عصبی به کنش مسئولانه ایفا می‌کنند. در سطح سوم، پیامدهای رفتاری و سازمانی نظیر وجدان کاری، تعهد سازمانی، پاسخگویی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، نوآوری و عملکرد شغلی قرار می‌گیرند. این الگو نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری شغلی پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل میان عوامل زیستی، شناختی و سازمانی شکل می‌گیرد. الگوی مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش بیانگر آن است که مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی حاصل تعامل میان سازوکارهای عصب‌شناختی، فرایندهای شناختی–هیجانی و بسترهای سازمانی است. در سطح نخست، ساختارهای عصبی مرتبط با کنترل اجرایی، تنظیم هیجان و ارزیابی پیامد رفتار ــ از جمله قشر پیش‌پیشانی، قشر سینگولیت قدامی و آمیگدالا ــ نقش زیربنایی در شکل‌گیری توانایی‌های شناختی و رفتاری کارکنان ایفا می‌کنند. در سطح دوم، این سازوکارهای عصبی در قالب فرایندهایی نظیر خودکنترلی، تصمیم‌گیری اخلاقی، انگیزش درونی و تنظیم هیجان بروز یافته و زمینه بروز رفتارهای مسئولانه را فراهم می‌آورند. در سطح سوم نیز عوامل سازمانی نظیر رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، نوآوری و تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان بسترهای تقویت‌کننده عمل کرده و امکان بروز و تداوم مسئولیت‌پذیری شغلی را فراهم می‌سازند. بر این اساس، مسئولیت‌پذیری شغلی پدیده‌ای چندسطحی و تعاملی تلقی می‌شود که از پیوند میان ظرفیت‌های فردی، فرایندهای شناختی–هیجانی و شرایط سازمانی شکل می‌گیرد.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی بر اساس دلالت‌های عصب‌شناختی انجام شد. نتایج فراترکیب نشان داد که مسئولیت‌پذیری شغلی پدیده‌ای چندبعدی و چندسطحی است که در قالب شش مضمون اصلی شامل مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی، انگیزش و معنا در کار، رهبری و شایستگی مدیریتی، نوآوری و خلاقیت سازمانی، و تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی قابل تبیین است. افزون بر این، تلفیق یافته‌های رفتار سازمانی با شواهد عصب‌شناختی به تدوین الگویی سه‌سطحی منجر شد که در آن سطح زیستی–عصب‌شناختی شامل قشر پیش‌پیشانی، قشر سینگولیت قدامی، آمیگدالا و شبکه‌های کنترل اجرایی، سطح شناختی–هیجانی شامل فرایندهایی مانند خودکنترلی، تنظیم هیجان، تصمیم‌گیری اخلاقی، همدلی و ارزیابی پیامدهای رفتار، و سطح رفتاری–سازمانی شامل پیامدهایی نظیر وجدان کاری، تعهد، پاسخ‌گویی، رفتار شهروندی، عملکرد، نوآوری و تاب‌آوری است. این ساختار نشان می‌دهد که رفتار مسئولانه را نمی‌توان صرفاً به الزام‌های رسمی یا ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نسبت داد، بلکه این رفتار حاصل تعامل ظرفیت‌های عصبی و شناختی فرد با شرایط مدیریتی و سازمانی است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که مهارت‌های شناختی و تصمیم‌گیری از مؤلفه‌های اساسی مسئولیت‌پذیری شغلی هستند و مؤلفه‌هایی مانند خودکنترلی، تنظیم هیجان، تصمیم‌گیری اخلاقی و ارزیابی پیامد رفتار در شکل‌گیری رفتار مسئولانه نقش دارند. این یافته با شواهد عصب‌شناختی مربوط به نقش قشر پیش‌پیشانی و شبکه‌های کنترل اجرایی در تنظیم رفتار هدفمند همخوان است. فریدمن و رابینز نشان دادند که قشر پیش‌پیشانی نقشی مرکزی در کنترل شناختی، بازداری پاسخ‌های نامتناسب، برنامه‌ریزی و هدایت رفتار مطابق اهداف دارد (Friedman & Robbins, 2022). همچنین، مینون و دی‌اسپوزیتو بر نقش شبکه‌های قشر پیش‌پیشانی در کارکرد اجرایی، انعطاف‌پذیری شناختی و کنترل رفتار تأکید کرده‌اند (Menon & D'Esposito, 2022). بر این اساس، می‌توان گفت کارکنانی که قادرند تکانه‌ها و واکنش‌های فوری خود را کنترل کنند، اطلاعات مرتبط را انتخاب کنند و رفتار خود را با اهداف بلندمدت سازمانی هماهنگ سازند، ظرفیت بیشتری برای رفتار مسئولانه دارند. در محیط سازمان‌های دولتی که تصمیم‌ها معمولاً پیامدهایی فراتر از فرد و حتی سازمان دارند، چنین توانمندی‌هایی برای حفظ پاسخ‌گویی و رعایت الزامات حرفه‌ای اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کنند.

یافته مربوط به نقش تصمیم‌گیری و ارزیابی پیامدها همچنین با مطالعات حوزه علوم اعصاب تصمیم‌گیری همسو است. هونت نشان داده است که مدارهای پیشانی مغز در ارزیابی گزینه‌های رفتاری، تخصیص ارزش و انتخاب پاسخ نقش اساسی ایفا می‌کنند (Hunt, 2021). باکچوز نیز در بررسی عصب‌شناسی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری بر اهمیت فرایندهای عصبی مرتبط با ارزیابی سود، زیان، عدم قطعیت و پیامدهای احتمالی رفتار تأکید کرده است (Bacchus, 2024). همچنین، آرتیهالایی نشان می‌دهد که یافته‌های علوم اعصاب تصمیم‌گیری می‌توانند برای درک بهتر رفتار رهبران و انتخاب‌های مدیریتی مورد استفاده قرار گیرند (Artihalai, 2024). در همین راستا، هکر نیز تصمیم‌گیری را حاصل فعالیت هماهنگ شبکه‌هایی می‌داند که اطلاعات موقعیتی، پیش‌بینی پیامد و انتخاب رفتار را به یکدیگر مرتبط می‌کنند (Hacker, 2025). بنابراین، مسئولیت‌پذیری شغلی را می‌توان تا حدی نتیجه توانایی کارکنان در متوقف کردن پاسخ‌های شتاب‌زده، مقایسه گزینه‌ها و پیش‌بینی پیامدهای فردی، اجتماعی و سازمانی تصمیم‌های خود دانست.

در بعد اخلاقی نیز یافته‌های پژوهش نشان داد که تصمیم‌گیری اخلاقی یکی از زیرساخت‌های شناختی–هیجانی مسئولیت‌پذیری است. این نتیجه با یافته‌های بالکونی و فروندا همخوانی دارد که نشان داده‌اند تصمیم‌گیری اخلاقی در محیط سازمانی و رهبری، علاوه بر فرایندهای شناختی، با پردازش هیجانی و سازوکارهای عصبی نیز ارتباط دارد (Balconi & Fronda, 2020). گروآرت و دلگادو–گارسیا نیز در بررسی بنیان‌های عصبی آزادی و مسئولیت بر این نکته تأکید می‌کنند که مسئولیت مستلزم ظرفیت کنترل ارادی رفتار، ارزیابی پیامدها و نسبت دادن کنش به خود است (Gruart & Delgado-García, 2023). علاوه بر این، یادگیری و تصمیم‌گیری اخلاقی بر اساس تعامل میان پردازش اجتماعی، یادگیری از پیامدها و ارزش‌گذاری رفتار شکل می‌گیرد (Lockwood et al., 2025). در نتیجه، پذیرش مسئولیت شغلی زمانی امکان‌پذیرتر است که فرد بتواند علاوه بر سود و زیان شخصی، آثار تصمیم خویش بر دیگران، سازمان و جامعه را نیز در فرایند تصمیم‌گیری وارد کند. این امر به‌ویژه در بخش عمومی اهمیت دارد؛ زیرا بسیاری از تصمیم‌های کارکنان و مدیران دولتی با منافع عمومی و حقوق شهروندان مرتبط است.

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

یافته دوم پژوهش، تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی را به‌عنوان یکی از مضامین اصلی الگو مشخص کرد که وجدان کاری، پاسخ‌گویی سازمانی و تعلق سازمانی را دربر می‌گیرد. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین در زمینه وجدان کاری و عملکرد همسو است. علیرضایی و همکاران رابطه میان وجدان کاری و عملکرد شغلی را نشان داده و بر اهمیت احساس وظیفه در کیفیت عملکرد کارکنان تأکید کرده‌اند (Alirezaei et al., 2013). براتی احمدآبادی و همکاران نیز نشان داده‌اند که وجدان کاری در ارتباط با جو سازمانی می‌تواند با عملکرد شغلی مرتبط باشد (Barati Ahmadabadi et al., 2010). همچنین، لیاقتدار و همکاران بر تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی و سازمانی بر وجدان کاری تأکید کرده‌اند (Liaqatdar et al., 2011). این شواهد با مدل حاضر سازگار است؛ زیرا در این مدل مسئولیت‌پذیری صرفاً به انجام مکانیکی وظایف محدود نیست، بلکه وجدان کاری بیانگر درونی‌شدن الزامات حرفه‌ای و تمایل فرد برای انجام صحیح کار حتی در شرایط کاهش کنترل و نظارت بیرونی است.

ارتباط میان مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی نیز در مطالعات پیشین حمایت شده است. مکوندی و همکاران نشان داده‌اند که مسئولیت‌پذیری و رضایت شغلی در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان نقش دارند (Makvandi et al., 2024). همچنین، احسان و خالد نشان دادند که ادراک مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی به تقویت تعهد سازمانی کارکنان منجر شود (Ahsan & Khalid, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری و تعهد دارای رابطه‌ای متقابل هستند؛ به این معنا که کارکنان متعهد بیشتر به پیامدهای عملکرد خود اهمیت می‌دهند و در مقابل، ایفای مسئولانه وظایف می‌تواند احساس هویت، شایستگی و تعلق آنان به سازمان را تقویت کند. از منظر الگوی حاضر، تعهد و وجدان کاری را می‌توان یکی از مسیرهایی دانست که از طریق آن ظرفیت‌های شناختی و انگیزشی فرد به رفتارهای قابل مشاهده مانند پاسخ‌گویی، دقت در انجام وظایف و پایبندی به استانداردهای سازمانی تبدیل می‌شوند.

سومین مضمون استخراج‌شده، انگیزش و معنا در کار بود. این یافته نشان می‌دهد رفتار مسئولانه تنها با الزام، نظارت و کنترل بیرونی تداوم نمی‌یابد، بلکه نیازمند آن است که کارکنان فعالیت شغلی خود را معنادار بدانند و انگیزه‌ای درونی برای انجام صحیح وظایف داشته باشند. در این زمینه، ارتباط میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی که در مطالعه احسان و خالد گزارش شده است، اهمیت شرایط انگیزشی را در شکل‌گیری نگرش و رفتار کارکنان تأیید می‌کند (Ahsan & Khalid, 2025). همچنین، یافته‌های مربوط به پیوند میان مسئولیت‌پذیری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تجربه مثبت فرد از شغل می‌تواند در استمرار رفتار مسئولانه نقش داشته باشد (Makvandi et al., 2024). این نتیجه را می‌توان چنین تبیین کرد که وقتی کارکنان برای کار خود ارزش و معنا قائل‌اند، مسئولیت را کمتر به‌عنوان الزام تحمیلی و بیشتر به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای خود تجربه می‌کنند. در نتیجه، انگیزش درونی می‌تواند به حفظ رفتار مسئولانه در شرایطی کمک کند که پاداش بیرونی یا نظارت مستقیم محدود است.

یافته بعدی پژوهش نشان داد که رهبری و شایستگی مدیریتی، به‌ویژه رهبری اخلاقی، رهبری مسئولانه و اعتماد سازمانی، از ارکان مهم مسئولیت‌پذیری شغلی هستند. این یافته با پژوهش لو و همکاران همخوان است که نشان دادند رهبری مسئولانه از طریق سازوکارهای روان‌شناختی مانند قدردانی و همانندسازی سازمانی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کند (Luo et al., 2025). همچنین، کو و همکاران نشان داده‌اند که رهبری مسئولانه شامل توجه به مسئولیت اخلاقی مدیران و پاسخ‌گویی نسبت به ذی‌نفعان است و می‌تواند الگوهای رفتاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Qu et al., 2024). یافته‌های ژیائو و همکاران نیز حاکی از آن است که رهبری مسئولانه با تقویت هویت اجتماعی می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی مسئولانه را افزایش دهد (Xiao et al., 2021). بر این اساس، مدیران با رفتار خود نوعی چارچوب هنجاری برای کارکنان ایجاد می‌کنند؛ هنگامی که مدیر پاسخ‌گو، منصف و مسئولانه رفتار می‌کند، انتظارات مربوط به رفتار مسئولانه برای کارکنان نیز آشکارتر و قابل درونی‌سازی‌تر می‌شود.

اعتماد سازمانی نیز در همین مضمون از اهمیت برخوردار بود. دیرکس و دی‌یانگ در مرور پژوهش‌های مربوط به اعتماد در محیط کار نشان داده‌اند که اعتماد یکی از پایه‌های مهم همکاری، تعامل و عملکرد اثربخش سازمانی است (Dirks & de Jong, 2022). بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که در محیط‌های برخوردار از اعتماد، کارکنان احساس امنیت بیشتری برای پذیرش مسئولیت، گزارش خطاها، مشارکت در حل مسائل و پاسخ‌گویی نسبت به نتایج عملکرد خود داشته باشند. در مقابل، در محیط‌هایی که بی‌اعتمادی غالب است، کارکنان ممکن است به جای پذیرش مسئولیت به رفتارهای دفاعی، پنهان‌سازی خطا یا انتقال مسئولیت به دیگران روی آورند. این تبیین نشان می‌دهد مسئولیت‌پذیری علاوه بر ظرفیت‌های فردی، به کیفیت محیط اجتماعی سازمان نیز وابسته است.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

اهمیت رهبری در الگوی حاضر از منظر علوم اعصاب نیز قابل تبیین است. مفهوم عصب‌رهبری بر نقش فرایندهای شناختی، هیجانی و عصبی در رفتار رهبران و کارکنان تأکید دارد. زیاری و همکاران در مفهوم‌پردازی رهبری عصب‌محور نشان داده‌اند که فهم سازوکارهای شناختی و هیجانی می‌تواند در تبیین مؤثرتر فرایند رهبری نقش داشته باشد (Ziari et al., 2025). خوشنام‌وند و همکاران نیز در مدل‌سازی رهبری مبتنی بر علوم اعصاب، توجه به سازوکارهای عصبی و شناختی را برای درک شایستگی‌های رهبری در سازمان‌ها ضروری دانسته‌اند (Khoshnamvand et al., 2025). همچنین، مرادی و همکاران نشان داده‌اند که تحلیل‌های مبتنی بر علوم اعصاب می‌توانند در فهم فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی سودمند باشند (Moradi et al., 2025). در نتیجه، مدیر می‌تواند نه تنها از طریق مقررات رسمی، بلکه از طریق ایجاد شرایط روان‌شناختی مناسب برای تنظیم هیجان، توجه، انگیزش و تصمیم‌گیری کارکنان بر مسئولیت‌پذیری آنان اثر بگذارد.

پنجمین مضمون پژوهش، نوآوری و خلاقیت سازمانی بود که شامل خلاقیت شغلی، پیشگامی و نوآوری سازمانی می‌شد. حضور این مضمون در مدل نشان می‌دهد مسئولیت‌پذیری نباید صرفاً به تبعیت از دستورالعمل‌ها تعبیر شود. کارکنان مسئول ممکن است در مواجهه با مشکلات سازمانی، به جای محدود کردن نقش خود به الزامات حداقلی، برای یافتن راه‌حل‌های جدید، بهبود فرایندها و پیشگیری از پیامدهای نامطلوب پیشگام شوند. این برداشت با یافته‌های مربوط به رهبری مسئولانه و رفتار شهروندی سازگار است، زیرا رفتارهای شهروندی معمولاً شامل کنش‌های داوطلبانه و فراتر از شرح وظایف رسمی هستند (Luo et al., 2025; Xiao et al., 2021). از منظر عصب‌شناختی نیز تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر و ایجاد پاسخ‌های جدید به ظرفیت شبکه‌های اجرایی برای تغییر راهبرد، بازنمایی گزینه‌های مختلف و انتخاب رفتار متناسب با موقعیت وابسته است (Friedman & Robbins, 2022; Menon & D'Esposito, 2022). بنابراین، نوآوری مسئولانه می‌تواند نمود پیشرفته‌تری از مسئولیت‌پذیری باشد که در آن فرد علاوه بر انجام وظایف موجود، برای اصلاح و ارتقای عملکرد سازمان نیز اقدام می‌کند.

ششمین مضمون، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری سازمانی بود. این یافته نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری پایدار زمانی معنا پیدا می‌کند که فرد بتواند در شرایط فشار، تغییر، ابهام و دشواری نیز کیفیت عملکرد خود را حفظ کند. از منظر عصب‌شناختی، مواجهه با فشار کاری فرایندهای تنظیم هیجان، کنترل شناختی و سازگاری رفتاری را فعال می‌کند و عملکرد مناسب این فرایندها می‌تواند مانع از غلبه واکنش‌های هیجانی بر تصمیم‌گیری شود. ریانو-کاسالاس و همکاران بر ضرورت پیوند مدیریت با علوم اعصاب هیجان و سلامت شغلی تأکید کرده و نشان داده‌اند که هیجان و بهزیستی کارکنان بخش مهمی از پویایی عملکرد در محیط کار است (Riaño-Casallas et al., 2024). همچنین، علوم اعصاب رفتار نشان می‌دهد پاسخ‌های انسانی به موقعیت‌های محیطی حاصل تعامل سامانه‌های شناختی، هیجانی و عصبی هستند (Treviño et al., 2025). بنابراین، تاب‌آوری را می‌توان ظرفیتی دانست که به کارکنان اجازه می‌دهد حتی در شرایط دشوار، کنترل شناختی و هیجانی کافی برای حفظ رفتار مسئولانه داشته باشند.

مهم‌ترین دستاورد کلی پژوهش، تدوین مدل سه‌سطحی زیستی—عصب‌شناختی، شناختی—هیجانی و رفتاری—سازمانی است. این یافته با جهت‌گیری جدید علوم اعصاب سازمانی همخوان است که بر عبور از تبیین‌های تک‌سطحی رفتار و توجه به ارتباط میان مغز، شناخت و محیط سازمانی تأکید می‌کند. چاتوپادهیای نشان می‌دهد که گسترش علوم اعصاب به حوزه رفتار سازمانی امکان فهم عمیق‌تر سازوکارهای زیربنایی رفتار کارکنان را فراهم می‌آورد، اما استفاده مؤثر از این یافته‌ها مستلزم پیوند آنها با نظریه‌های سازمانی است (Chattopadhyay, 2025). پالیمانهایالیل نیز بر ضرورت ایجاد پلی میان علوم مغز و پویایی‌های محیط کار تأکید دارد و هشدار می‌دهد که رفتار سازمانی نباید به فعالیت‌های عصبی تقلیل داده شود (Pallimanhayalil, 2025). همچنین، احمدی بر ظرفیت علوم اعصاب سازمانی برای تلفیق دانش مدیریت با سازوکارهای شناختی و عصبی تأکید کرده است (Ahmadi, 2022). بنابراین، ارزش مدل حاضر در آن است که مسئولیت‌پذیری را به یک ساختار مغزی خاص تقلیل نمی‌دهد، بلکه سطح عصبی را زیربنایی می‌داند که از طریق فرایندهای شناختی—هیجانی و در تعامل با شرایط اجتماعی و سازمانی به رفتار مسئولانه منجر می‌شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری شغلی در سازمان‌های دولتی نتیجه یک زنجیره خطی ساده نیست، بلکه از تعامل متقابل چندین سطح شکل می‌گیرد. ظرفیت‌های عصبی مرتبط با کنترل اجرایی، توجه، ارزیابی پیامد و تنظیم هیجان، زمینه پردازش مسئولانه اطلاعات را فراهم می‌کنند؛ این ظرفیت‌ها در سطح روان‌شناختی به شکل خودکنترلی، تصمیم‌گیری اخلاقی، انگیزش، تنظیم هیجان و ارزیابی پیامد ظاهر می‌شوند؛ و سپس تحت تأثیر عواملی مانند رهبری، اعتماد و فضای سازمانی به پیامدهایی نظیر وجدان کاری، تعهد، پاسخ‌گویی، نوآوری و تاب‌آوری منجر می‌شوند. مرور نظام‌مند ادبیات عصب‌شناسی تصمیم‌گیری نیز نشان می‌دهد تصمیم‌های سازمانی حاصل تعامل

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

فرایندهای شناختی، هیجانی و عصبی‌اند (Khalid & Ahmed, 2024). بنابراین، توسعه مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های دولتی نیازمند مداخلاتی فراتر از تدوین مقررات و افزایش کنترل است و باید هم‌زمان ظرفیت‌های فردی و شناختی کارکنان و کیفیت محیط مدیریتی و سازمانی مورد توجه قرار گیرند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که در تفسیر یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، مدل پیشنهادی از طریق فراترکیب مطالعات پیشین استخراج شده است و بنابراین روابط میان سطوح و مؤلفه‌های مدل در یک نمونه مستقل از کارکنان سازمان‌های دولتی به‌صورت تجربی و علّی آزمون نشده است. دوم، ناهمگنی مطالعات واردشده از نظر نوع طراحی، جامعه پژوهش، بافت فرهنگی، ابزارهای اندازه‌گیری و تعریف متغیرها می‌تواند بر میزان یکپارچگی مفهومی یافته‌ها اثر گذاشته باشد. سوم، تعداد مطالعاتی که به‌طور مستقیم مسئولیت‌پذیری شغلی را با شاخص‌های عصب‌شناختی در محیط واقعی سازمانی بررسی کرده‌اند محدود بود و بخشی از پیوندهای ارائه‌شده در مدل بر اساس تلفیق مفهومی مطالعات علوم اعصاب و رفتار سازمانی شکل گرفت. همچنین، محدود کردن جستجو به پایگاه‌ها، زبان‌ها و دوره زمانی تعیین‌شده ممکن است موجب کنار گذاشته شدن برخی مطالعات مرتبط شده باشد. در نهایت، پیچیدگی و پویایی سازمان‌های دولتی سبب می‌شود که عوامل فرهنگی، سیاسی، ساختاری و نهادی ویژه هر سازمان در نحوه بروز مسئولیت‌پذیری اثرگذار باشند و این عوامل در مدل حاضر به‌طور کامل قابل پوشش نباشند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل سه‌سطحی ارائه‌شده با استفاده از طرح‌های کمی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نمونه‌های بزرگ کارکنان سازمان‌های دولتی آزمون و روابط مستقیم، غیرمستقیم و تعدیل‌گر میان مؤلفه‌های آن مشخص شود. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند جهت و پایداری روابط میان فرایندهای شناختی–هیجانی و پیامدهای مسئولیت‌پذیری را روشن سازد. استفاده از طرح‌های آزمایشی و شاخص‌های عصب‌روان‌شناختی یا روش‌های غیرتهاجمی سنجش فعالیت مغزی می‌تواند به بررسی مستقیم‌تر برخی سازوکارهای پیشنهادی مدل کمک کند. مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیردولتی و نیز میان فرهنگ‌های مختلف نیز برای تعیین میزان تعمیم‌پذیری مدل سودمند خواهد بود. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، فشار شغلی، عدالت سازمانی، ساختار بوروکراتیک، امنیت روان‌شناختی و ویژگی‌های شغلی به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده بررسی شود و از روش‌های ترکیبی برای تلفیق تجربه زیسته کارکنان با سنجه‌های کمی و شناختی استفاده گردد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، سازمان‌های دولتی می‌توانند توسعه مسئولیت‌پذیری را به‌عنوان بخشی از سیاست جامع مدیریت منابع انسانی در نظر گیرند و آن را صرفاً به کنترل، تنبیه یا افزایش نظارت محدود نکنند. طراحی دوره‌های آموزشی در زمینه خودکنترلی، تنظیم هیجان، مدیریت فشار، تصمیم‌گیری اخلاقی، ارزیابی پیامدها و حل مسئله می‌تواند ظرفیت‌های شناختی مورد نیاز برای رفتار مسئولانه را تقویت کند. همچنین، انتخاب و آموزش مدیران بر مبنای شایستگی‌هایی مانند رهبری اخلاقی، پاسخ‌گویی، انصاف، ایجاد اعتماد و حمایت از کارکنان می‌تواند محیط مساعدتری برای درونی‌شدن مسئولیت ایجاد کند. پیشنهاد می‌شود نظام‌های ارزیابی عملکرد علاوه بر تحقق وظایف رسمی، شاخص‌هایی مانند پاسخ‌گویی، وجدان کاری، ابتکار، یادگیری، همکاری و پذیرش پیامدهای تصمیم را نیز دربر گیرند. ایجاد فضای امن برای گزارش خطا، بازخورد سازنده، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق نوآوری مسئولانه نیز می‌تواند به انتقال مسئولیت‌پذیری از سطح الزام رسمی به سطح ارزش حرفه‌ای و رفتار پایدار سازمانی کمک کند.

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 منافعی وجود ندارد.

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

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

Job responsibility is a fundamental component of effective organizational functioning and constitutes an essential basis for accountability, professional commitment, ethical conduct, and sustainable performance, particularly in public organizations. Employees in governmental settings are expected not only to perform their formally assigned duties but also to accept the consequences of their decisions, demonstrate accountability for organizational outcomes, and align their professional behavior with institutional standards and public interests. From this perspective, job responsibility extends beyond compliance with rules and encompasses awareness of duties, commitment to appropriate performance, acceptance of behavioral consequences, and willingness to engage in responsible actions. Previous research has demonstrated that responsibility is a multidimensional construct involving cognitive, motivational, behavioral, and social components rather than a single dispositional characteristic (Ren et al., 2023). In organizational settings, responsibility has also been associated with work conscience and job performance, suggesting that employees who internalize their professional obligations are more likely to demonstrate higher levels of carefulness, commitment, and effective performance (Alirezaei et al., 2013). Furthermore, organizational climate can facilitate or inhibit work conscience and responsible job behavior, indicating that responsibility emerges through interactions between individual dispositions and organizational conditions (Barati Ahmadabadi et al., 2010; Liaqatdar et al., 2011).

Organizational commitment represents another important dimension associated with responsible behavior. Employees who develop stronger identification with organizational goals and perceive their work as personally and professionally meaningful are more likely to remain committed to their duties and accept responsibility for the consequences of their performance. Responsibility and job satisfaction have been identified as predictors of organizational commitment (Makvandi et al., 2024), while corporate social responsibility can strengthen organizational commitment through employees' job satisfaction (Ahsan & Khalid, 2025). These findings suggest that responsibility cannot be understood solely as externally enforced compliance. Instead, it appears to be strengthened when organizational expectations become internalized and integrated into employees' professional identities, motivation, and sense of belonging.

Leadership and interpersonal relationships also provide important contextual foundations for responsible organizational behavior. Responsible leaders establish ethical expectations, model accountability, recognize stakeholder interests, and create conditions that encourage employees to engage in behaviors beyond their formally prescribed duties. Responsible leadership has been shown to promote organizational citizenship behavior through psychological processes such as gratitude and organizational identification (Luo et al., 2025). Similarly, conceptualizations of responsible leadership emphasize ethical accountability, responsiveness to stakeholders, and the broader consequences of managerial decisions (Qu et al., 2024). Evidence has also indicated that responsible leadership can enhance organizational citizenship behavior through social

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

identification processes (Xiao et al., 2021). In addition, workplace trust represents an important mechanism through which employees become willing to cooperate, accept vulnerability, engage in open communication, and assume responsibility for their actions (Dirks & de Jong, 2022). Accordingly, job responsibility should be understood within the broader social and managerial context in which employees perform their roles.

Despite the explanatory importance of conventional organizational and behavioral approaches, they provide only a partial account of the mechanisms underlying responsible behavior. The emergence of organizational neuroscience has created new opportunities to examine workplace behavior at cognitive, emotional, and neural levels. Organizational neuroscience seeks to connect findings from cognitive and affective neuroscience with managerial phenomena such as leadership, motivation, decision-making, self-regulation, and employee behavior (Ahmadi, 2022). Recent developments indicate that neuroscience is increasingly being integrated into different domains of organizational behavior and may deepen understanding of processes that traditional approaches have largely assessed through behavioral observation and self-report methods (Chattopadhyay, 2025). Nevertheless, an important theoretical and methodological gap remains between brain science and workplace dynamics, highlighting the need for integrative frameworks that connect neural processes with psychological and organizational levels of analysis (Pallimanhayalil, 2025).

Cognitive control and executive functioning constitute particularly important points of connection between neuroscience and job responsibility. Responsible behavior requires individuals to inhibit inappropriate responses, maintain professional goals, monitor their actions, evaluate consequences, adapt to changing circumstances, and regulate behavior according to organizational standards. The prefrontal cortex plays a central role in cognitive control, executive functioning, behavioral inhibition, planning, and goal-directed behavior (Friedman & Robbins, 2022). Prefrontal networks are likewise involved in integrating information, maintaining task goals, cognitive flexibility, and executive regulation (Menon & D'Esposito, 2022). Decision-making also depends on specialized frontal circuits that contribute to evaluating behavioral alternatives and selecting appropriate courses of action (Hunt, 2021). These mechanisms are highly relevant to organizational responsibility because employees frequently encounter situations requiring them to balance immediate interests against professional obligations and longer-term consequences.

The evaluation of risk and behavioral consequences represents another important element of responsible decision-making. Neuroscientific research indicates that risk evaluation and decision-making are supported by interacting neural systems involved in processing potential rewards, losses, uncertainty, and anticipated outcomes (Bacchus, 2024). Neuroscience-based approaches to managerial decision-making have similarly emphasized the importance of cognitive mechanisms involved in judgment, behavioral regulation, and leadership decisions (Artihalai, 2024). Moreover, moral responsibility requires more than efficient information processing; it involves ethical judgment, consideration of others, anticipation of social consequences, and the capacity to regulate behavior in accordance with moral standards. Neuroscience research on moral decision-making in organizational settings has highlighted the contribution of both cognitive and emotional processes to ethical leadership and workplace judgment (Balconi & Fronda, 2020). Neural accounts of freedom and responsibility have likewise emphasized behavioral control, consequence evaluation, and the attribution of actions to oneself as important foundations of responsibility (Gruart & Delgado-García, 2023). Moral learning and decision-making further depend on social cognition, valuation, and learning from consequences across the lifespan (Lockwood et al., 2025).

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

These emerging perspectives are especially relevant to public organizations, where employees frequently operate under institutional pressures, administrative complexity, competing stakeholder demands, and expectations of public accountability. Neuroscience-based analyses of human resource processes in governmental organizations suggest that integrating cognitive and neural perspectives can provide a deeper understanding of employee empowerment and organizational effectiveness (Moradi et al., 2025). Neuroleadership research similarly emphasizes that leadership, emotional regulation, social interaction, and decision-making can be understood more comprehensively by considering their cognitive and neural foundations (Khoshnamvand et al., 2025; Ziari et al., 2025). Therefore, the present study aimed to design a conceptual model of job responsibility in public organizations based on neuroscientific implications through the integration of evidence from organizational behavior and cognitive neuroscience.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, basic-applied research design based on systematic review and qualitative meta-synthesis. The research corpus consisted of scientific studies published between 2010 and 2025 addressing cognitive neuroscience, ethical and social behavior, organizational behavior, job responsibility, self-regulation, moral decision-making, and related constructs. Relevant studies were identified through systematic searches of Scopus, PubMed, ScienceDirect, Springer, ProQuest, SID, and Magiran. Searches were conducted using combinations of Persian and English keywords related to job responsibility, accountability, work conscience, ethical decision-making, self-regulation, prosocial behavior, neuroscience, neuroethics, and the prefrontal cortex.

The study-selection procedure followed the PRISMA framework. An initial set of 50 records was identified. After removing eight duplicates, 42 records remained for title and abstract screening. Twelve studies were excluded because of methodological weakness, lack of relevance to organizational or psychological domains, or preprint/report status. Consequently, 30 studies met the eligibility criteria and were retained for final meta-synthesis. Data were extracted using a structured checklist containing bibliographic characteristics, study design, focal constructs, reported neural mechanisms, behavioral outcomes, and principal findings.

The extracted material was analyzed using inductive-interpretive thematic analysis in MAXQDA. Analysis proceeded through open, axial, and integrative coding. Similar initial codes were grouped into intermediate concepts and subthemes, which were subsequently integrated into major themes. Conceptual validity of the proposed model was assessed by experts in public management and neuroscience using the Content Validity Ratio and Content Validity Index. Credibility, transferability, dependability, and confirmability were addressed through systematic documentation, peer review, transparent study selection, repeated examination of coding decisions, and comparison between extracted themes and the underlying evidence.

Findings

The meta-synthesis resulted in the identification of 19 initial codes, 18 subthemes, and six major themes characterizing job responsibility in public organizations. The first major theme was cognitive and decision-making skills, encompassing self-control, emotion regulation, ethical decision-making, and evaluation of behavioral consequences. The second theme was organizational commitment and responsibility, consisting of work conscience, organizational accountability, and organizational belonging. The third theme, motivation and meaning at work, included meaningful work, intrinsic motivation, and job satisfaction. The fourth theme was leadership and managerial competence, comprising ethical leadership, responsible leadership, and organizational trust. The fifth theme, organizational innovation and creativity, incorporated job creativity,

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

proactive behavior, and organizational innovation. The sixth theme was organizational resilience and adaptability, consisting of individual resilience, organizational flexibility, and adaptation to change.

The distributional analysis demonstrated that work conscience and job performance received the greatest research attention, accounting for seven studies, or 23% of the included evidence. Organizational commitment and responsibility were represented in six studies, accounting for 20%. Job satisfaction and motivation, as well as self-concept, self-confidence, and individual effectiveness, were each represented in five studies, accounting for 17% each. Responsible leadership and organizational citizenship behavior accounted for four studies, or 13%, while organizational and psychological flexibility accounted for three studies, or 10%.

Integration of organizational and neuroscientific evidence resulted in a three-level conceptual model. The biological-neuroscientific level incorporated the prefrontal cortex, anterior cingulate cortex, amygdala, and executive control networks as neural systems underlying behavioral regulation. The cognitive-emotional level represented mediating processes including self-control, emotion regulation, empathy, ethical decision-making, and evaluation of behavioral consequences. The behavioral-organizational level comprised observable outcomes including work conscience, organizational commitment, job accountability, organizational citizenship behavior, job performance, innovation and proactivity, and organizational resilience. The final model therefore represented job responsibility as an interactive process in which neural mechanisms support cognitive-emotional capacities that, in combination with organizational and managerial conditions, contribute to responsible workplace behavior.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that job responsibility in public organizations should not be treated as a simple behavioral expectation or as an isolated personality characteristic. Instead, it appears to be a multilevel phenomenon produced through continuous interaction among neural capacities, cognitive-emotional regulation, motivation, leadership, and organizational context. The prominence of cognitive and decision-making skills suggests that responsible behavior depends substantially on employees' capacity to inhibit impulsive responses, regulate emotions, evaluate alternatives, anticipate consequences, and align their actions with ethical and professional requirements.

The findings concerning organizational commitment, work conscience, and meaningful work further demonstrate that responsible behavior becomes more stable when professional obligations are internalized. External monitoring may promote compliance, but sustainable responsibility requires employees to perceive their duties as meaningful, identify with organizational objectives, and consider accountability part of their professional role. Similarly, the emergence of leadership and organizational trust as major themes indicates that responsibility is socially embedded. Leaders who demonstrate accountability, fairness, ethical conduct, and support can create an organizational climate in which employees are more willing to accept responsibility, acknowledge errors, and engage in constructive action.

The identification of innovation, proactivity, resilience, and adaptability also broadens the traditional interpretation of responsibility. Responsible employees do not merely comply with established procedures; they may actively identify problems, propose improvements, adapt to change, and maintain appropriate performance under difficult conditions. Responsibility therefore includes both regulatory and developmental dimensions. It requires behavioral control and adherence to standards, but it can also involve initiative, learning, and constructive adaptation.

The three-level model constitutes the central contribution of the study. Rather than reducing organizational behavior to neural activity, the model positions neural mechanisms as foundational capacities that operate through cognitive and emotional

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

processes within particular organizational environments. Such an approach avoids biological reductionism while providing a more comprehensive explanation of how responsible organizational behavior may develop and persist. Accordingly, job responsibility in public organizations can be conceptualized as the outcome of dynamic interactions among biological-neuroscientific mechanisms, cognitive-emotional processes, and behavioral-organizational conditions. This integrated perspective may provide a useful foundation for developing more comprehensive human resource policies, leadership development programs, employee training initiatives, and organizational interventions aimed at strengthening accountability, ethical decision-making, responsible performance, innovation, and resilience in public organizations.

References

Ahmadi, K. (2022). *Organizational Neuroscience: Linking Neuroscience and Management*. Tarmeh Publications. https://ajansbook.ir/کتاب-عصب-شناسی-سازمانی-پیوند-علوم-اعصاب-و-مدیریت

Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2025). Linking Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment: The Role of Employee Job Satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, *16*(3), 407-430. https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012

Alirezaei, N., Massah, H., & Akrami, N. (2013). The Relationship Between Work Conscience and Job Performance. *Ethics in Science and Technology Quarterly*, *8*(2). https://ethicsjournal.ir/article-1-653-fa.pdf

Artihalai, J. (2024). The Neuroscience of Decision Making: Insights for Leaders. *Neuroscience Insights Review*, *12*(1), 45-67. https://doi.org/10.1080/neuroinsights.2024.012345

Bacchus, R. (2024). The Neuroscience Behind Decision-Making and Risk-Taking Behaviour. *Research & Reviews: Journal of Neuroscience*, *8*(3), e001. https://doi.org/10.4172/neuroscience.100094862

Balconi, M., & Fronda, G. (2020). *Moral Decision-Making in a Company Context and Leadership: The Contribution of Neuroscience* Abstracts of the 28th ISFN Annual Meeting, https://publires.unicatt.it/en/publications/moral-decision-making-in-a-company-context-and-leadership-the-con-2 https://publires.unicatt.it/en/publications/moral-decision-making-in-a-company-context-and-leadership-the-con-2

Barati Ahmadabadi, H., Arizi, H. R., & Nouri, A. (2010). The Relationship Between Organizational Climate and Work Conscience with Job Performance. *Applied Psychology Quarterly*, *4*(2). https://apsy.sbu.ac.ir/article_95094.html

Chattopadhyay, R. (2025). Advancement of Neuroscience in Different Domains of Organizational Behavior: Review, Process and Future Research Direction. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1-25. https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2023-0441

Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *9*(1), 247-276. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025

Friedman, N. P., & Robbins, T. W. (2022). The Role of Prefrontal Cortex in Cognitive Control and Executive Function. *Neuropsychopharmacology*, *47*(1), 72-89. https://doi.org/10.1038/s41386-021-01132-0

Gruart, A., & Delgado-García, J. M. (2023). Neural Bases of Freedom and Responsibility. *Frontiers in Neural Circuits*, *17*, 1191996. https://doi.org/10.3389/fncir.2023.1191996

Hacker, C. (2025). How Do Our Brains Make Decisions? The International Brain Laboratory Is Closing In on Answers. https://www.simonsfoundation.org/2025/02/20/how-do-our-brains-make-decisions-the-international-brain-laboratory-is-closing-in-on-answers/

Hunt, L. T. (2021). Frontal Circuit Specialisations for Decision Making. *European Journal of Neuroscience*, *53*(11), 3654-3671. https://static1.squarespace.com/static/5ca386d57980b379021702b0/t/60a6822ea7a01358d9f99c45/1621525049341/HuntEJN_AAM.pdf

Khalid, S., & Ahmed, M. (2024). Behavioral Neuroscience in Organizational Decision-Making: A Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(3), 145-167. https://simorghacademy.com/neuroscience-in-making-decision/

Khoshnamvand, M., Chenari, V., Daniali Deh Houz, M., Makvandi, F., & Kiani, E. (2025). Modeling Neuroscience-Based Leadership in Education-Oriented Organizations. *Psychological Research in Management*, *11*(1), 9-34. https://doi.org/10.22034/jom.2025.2050706.1314

Liaqatdar, M. J., Bakhtiar Nasrabadi, H. A., Samiei, F., & Hashemi, B. V. (2011). Examining the Extent of Influence and Role of Factors Affecting Work Conscience. *Applied Sociology*, *22*(1), 27-40. https://doi.org/20.1001.1.20085745.1390.22.1.2.8

Lockwood, P. L., van den Bos, W., & Dreher, J. C. (2025). Moral Learning and Decision-Making Across the Lifespan. *Annual review of psychology*, *76*(1), 475-500. https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/259566443/LockwoodP2024Moral.pdf

Luo, J., Ng, L. P., & Choong, Y. O. (2025). The Effect of Responsible Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Double Mediation of Gratitude and Organizational Identification. *BMC psychology*, *13*(1), 6. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02337-w

Makvandi, B., Tamimipour, H., & Mohammadi, R. (2024). *Predicting Organizational Commitment Based on Responsibility and Job Satisfaction Among Employees of the Ahvaz Education Department* First International Conference of Outstanding Teachers, Masjed Soleyman. https://civilica.com/doc/2163849 https://civilica.com/doc/2163849

مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Menon, V., & D'Esposito, M. (2022). The Role of PFC Networks in Cognitive Control and Executive Function. *Neuropsychopharmacology*, *47*(1), 90-103. https://doi.org/10.1038/s41386-021-01152-w

Moradi, A., Ahmadi, K., Mousavi Jad, S. M., & Ahmadi, F. (2025). Examining the Relationship Between Human Resource Empowerment Approaches and the Effectiveness of Human Resource Empowerment Processes Based on Neuroscience Analysis: A Study of Government Organizations in Kurdistan Province. *Behavioral Studies in Management Quarterly*, *16*(41). https://civilica.com/doc/2465773

Pallimanhayalil, F. (2025). Organizational Behavior and Neuroscience: Bridging the Gap Between Brain Science and Workplace Dynamics. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *7*(6). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i06.59692

Qu, Q., Fu, P., Tu, Y., & Shadnam, M. (2024). Responsible Leadership with Chinese Characteristics. *Management and organization review*, *20*(1), 29-59. https://doi.org/10.1017/mor.2023.38

Ren, Y., Wu, J., & Qin, H. (2023). Development and Validation of a Personal Responsibility Scale for Chinese College Students. *Frontiers in psychology*, *14*, 1231462. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1231462

Riaño-Casallas, M., Palencia-Sánchez, F., Stein, A. T., Batista, J. D. L., Reppold, C. T., & Rasia-Filho, A. A. (2024). *Linking Up Management, Neuroscience (of Emotions), and Global Occupational Health for Well-Being in the Workplace*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4959008

Treviño, M., Arias-Carrión, O., de la Torre-Valdovinos, B., Osuna Carrasco, P., & Márquez, I. (2025). Neuroscience of Behavior. *Neurosci*, *6*(4), 108.

Xiao, X., Zhou, Z., Yang, F., & Qi, H. (2021). Embracing Responsible Leadership and Enhancing Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Social Identity Perspective. *Frontiers in psychology*, *12*, 632629. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.632629

Ziari, A., Sheikholeslami Kandelousi, N., Alipour Darvish, Z., & Mohammadian Saravi, M. (2025). Conceptualizing Neurological Leadership (Neuroleadership) Based on the Phenomenological Method. *Management and Sustainable Development Studies*, *5*(2). https://doi.org/10.71572/msds.2025.1212046

Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.