

# طراحی روابط درونی ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

۱. صفر قلیپور پینوندی: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۲. مهدی خیراندیش\*: استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران
۳. علی اصغر پور عزت: استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴. محمدجواد تقی پوریان: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: Kheirandish@ssau.ac.ir

## چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تبیین روابط درونی و سلسله‌مراتبی ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کیفی است. در مرحله نخست، با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی اخلاقی از متن نهج البلاغه استخراج شد. سپس برای تحلیل روابط درونی میان ابعاد شناسایی شده، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. جامعه خبرگان شامل ۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت اسلامی، علوم سیاسی و معارف اسلامی بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ماتریس خودتعاملی ساختاری گردآوری و طی شش گام ISM تحلیل شدند. نتایج مدل سازی نشان داد «حکمرانی خردبنیاد» در پایین ترین سطح مدل قرار دارد و به عنوان زیربنای مفهومی، بر تمامی ابعاد دیگر تأثیر گذار است. «حکمرانی سیرت بنیاد» و «حکمرانی ضابطه بنیاد» در سطح بعدی قرار گرفته و رابطه‌ای دوطرفه داشته و بر «حکمرانی مردم بنیاد» و «حکمرانی اخلاق اجتماعی» اثر می‌گذارند. این دو بُعد نیز در سطح بالاتر، زمینه‌ساز تحقق «حکمرانی خدمت بنیاد» به عنوان برون داد نهایی نظام حکمرانی اخلاقی هستند. مدل استخراج شده نشان می‌دهد حکمرانی اخلاقی در نهج البلاغه ساختاری نظام مند و سلسله‌مراتبی دارد که در آن عقلانیت و خردورزی، مبنای تحقق اخلاق فردی، اجتماعی و خدمت‌رسانی عمومی محسوب می‌شود و می‌تواند چارچوبی بومی برای ارتقای نظام حکمرانی ارائه دهد.

## کلیدواژگان: حکمرانی اخلاقی، نهج البلاغه، مدل سازی ساختاری تفسیری، اخلاق اسلامی، مدیریت دولتی

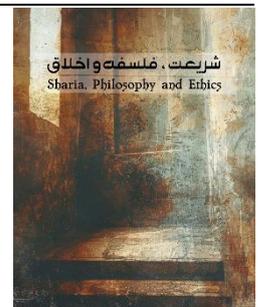
**شيوه استناددهی:** قلیپور پینوندی، صفر، خیراندیش، مهدی، پور عزت، علی اصغر، و تقی پوریان، محمدجواد. (۱۴۰۴). طراحی روابط درونی ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). *شریعت، فلسفه و اخلاق*، ۳(۳)، ۱۹-۱.

تاریخ ارسال: ۱ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۲ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۱۰ آذر ۱۴۰۴



---

# Designing the Internal Relationships of Ethical Governance Dimensions Based on the Themes of Nahjul-Balagha Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

1. Safar Gholipour Paynevandy: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran
2. Mehdi Kheirandish\*: Professor, Management Faculty, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran
3. Ali Asghar Pourezat: Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
4. Mohammad Javad Taghipourian: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran

\*Corresponding Author's Email: Kheirandish@ssau.ac.ir

---

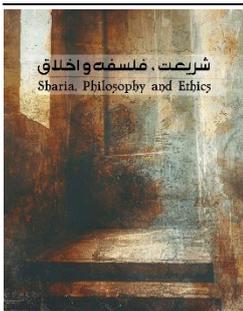
## Abstract

This study aims to design and explain the internal and hierarchical relationships among the dimensions of ethical governance based on the themes of Nahjul-Balagha using the Interpretive Structural Modeling approach. This applied qualitative study employed a two-stage design. In the first stage, qualitative content analysis was used to extract the dimensions and components of ethical governance from Nahjul-Balagha. In the second stage, Interpretive Structural Modeling (ISM) was applied to analyze the internal relationships among the identified dimensions. The expert panel consisted of 12 faculty members in public administration, Islamic management, political science, and Islamic studies, selected through purposive sampling. Data were collected using a structural self-interaction matrix and analyzed through the six-step ISM procedure. The results indicated that “wisdom-based governance” occupies the foundational level of the model and exerts influence over all other dimensions. “Virtue-based governance” and “rule-based governance” were positioned at the next level, demonstrating a reciprocal relationship and influencing “people-based governance” and “social ethical governance.” These dimensions, in turn, facilitate the realization of “service-based governance” as the ultimate outcome of the ethical governance system. The extracted model reveals that ethical governance in Nahjul-Balagha follows a coherent and hierarchical structure in which rationality and wisdom constitute the core foundation, enabling ethical conduct, social morality, and effective public service delivery, and offering a context-specific framework for improving governance systems.

**Keywords:** *Ethical governance, Nahjul-Balagha, Interpretive Structural Modeling, Islamic ethics, public management*

**How to cite:** Gholipour Paynevandy, S., Kheirandish, M., Pourezat, A. A., & Taghipourian, M. J. (2025). Designing the Internal Relationships of Ethical Governance Dimensions Based on the Themes of Nahjul-Balagha Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Sharia, Philosophy and Ethics*, 3(3), 1-19.

---



Submit Date: 23 July 2025

Revise Date: 06 November 2025

Accept Date: 13 November 2025

Publish Date: 01 December 2025



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

## Extended Abstract

### Introduction

Ethical governance has emerged as a central concern in contemporary governance studies, particularly in response to growing public demands for transparency, accountability, justice, and moral responsibility in the exercise of power. In recent decades, the limitations of purely legalistic or efficiency-oriented governance models have become evident, especially in societies facing complex social, political, and economic challenges. As a result, scholars increasingly emphasize the integration of ethical values into governance structures, decision-making processes, and institutional behaviors. Ethical governance is commonly conceptualized as a normative framework that defines acceptable standards of conduct for public authorities and guides the use of power in ways that respect human dignity, social justice, and collective well-being (15, 18).

From a theoretical perspective, governance is understood as a multidimensional system of interactions among state actors, civil society, and market institutions, aimed at managing public affairs and resolving collective problems (12). Within this framework, ethics is not an external or supplementary element but a foundational dimension that shapes legitimacy, trust, and social cohesion. Previous studies have shown that ethical values influence governance outcomes by strengthening public confidence, reducing corruption, and enhancing institutional effectiveness (6, 13).

In Islamic thought, ethical governance occupies a particularly prominent position, as moral principles are inseparable from political authority and public administration. Classical Islamic sources emphasize justice, wisdom, responsibility, and service to the public as core obligations of rulers and administrators. Among these sources, *Nahjul-Balagha*, attributed to Imam Ali (peace be upon him), provides a comprehensive ethical vision of governance that integrates rationality, spirituality, social justice, and public service. This text has been widely recognized as a rich intellectual foundation for understanding ethical leadership and governance in Islamic societies (7, 20).

Despite the normative richness of *Nahjul-Balagha*, existing research has largely focused on descriptive analyses of ethical concepts, with limited attention to the structural relationships among different dimensions of ethical governance. Recent studies have highlighted the need for systematic models that can clarify how ethical dimensions interact, reinforce one another, and ultimately translate into effective public service delivery (5, 22). Addressing this gap, the present study seeks to design and analyze the internal relationships among the dimensions of ethical governance derived from the themes of *Nahjul-Balagha* using Interpretive Structural Modeling (ISM). This approach enables a hierarchical and relational understanding of ethical governance, moving beyond fragmented conceptualizations toward an integrated and operational framework (17, 21).

### Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design with an applied orientation. The research process consisted of two main stages. In the first stage, qualitative content analysis was conducted to extract the dimensions and components of ethical governance from the text of *Nahjul-Balagha*, including sermons, letters, and aphorisms. Through systematic coding, key ethical themes related to governance, leadership, justice, rationality, public responsibility, and social relations were identified and categorized into higher-order dimensions.

In the second stage, Interpretive Structural Modeling (ISM) was employed to analyze the internal relationships among the identified dimensions. ISM is a structured methodology designed to deal with complex systems by identifying directional relationships among elements and organizing them into a hierarchical model. A panel of 12 experts specializing in public administration, Islamic management, political science, and Islamic studies was selected through purposive sampling. These experts evaluated pairwise relationships among the ethical governance dimensions using a structural self-interaction matrix. The ISM procedure was carried out through six sequential steps: identification of variables, development of the self-interaction matrix, construction of the

initial reachability matrix, derivation of the final reachability matrix, level partitioning, and development of the hierarchical structural model.

### Findings

The findings revealed six core dimensions of ethical governance derived from *Nahjul-Balagha*: wisdom-based governance, virtue-based governance, rule-based governance, people-based governance, social ethical governance, and service-based governance. The ISM analysis demonstrated that these dimensions are not independent but are hierarchically and systematically related.

At the foundational level of the model, wisdom-based governance emerged as the most influential dimension, exerting direct or indirect effects on all other dimensions. This dimension encompasses rational decision-making, consultation, foresight, and strategic thinking, indicating that ethical governance is fundamentally rooted in intellectual and cognitive capacities.

At the second level, virtue-based governance and rule-based governance were positioned, showing a reciprocal relationship with one another. Virtue-based governance reflects internal moral qualities such as integrity, self-discipline, and spiritual commitment, while rule-based governance emphasizes justice, accountability, transparency, and adherence to legal and normative standards. Together, these dimensions shape both the internal motivations and external constraints of ethical conduct in governance.

The third level consisted of people-based governance and social ethical governance. These dimensions focus on respect for human dignity, public participation, trust-building, and ethical social interactions. The analysis indicated that these dimensions are significantly influenced by virtue-based and rule-based governance and, in turn, play a crucial role in shaping the quality of public engagement and social legitimacy.

At the top level of the hierarchy, service-based governance was identified as the ultimate outcome of the ethical governance system. This dimension represents the practical manifestation of ethical governance through effective, just, and compassionate public service delivery. The findings showed that service-based governance is dependent on the coherent functioning of all underlying dimensions, particularly wisdom-based governance as the structural foundation of the model.

### Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the systemic and hierarchical nature of ethical governance as articulated in *Nahjul-Balagha*. Rather than viewing ethics as a set of isolated moral prescriptions, the proposed model demonstrates that ethical governance operates as an integrated system in which cognitive, moral, legal, social, and service-oriented dimensions are interdependent. The central role of wisdom-based governance highlights the importance of rationality, deliberation, and strategic insight as prerequisites for ethical action in public administration. Without a foundation of sound judgment and intellectual clarity, neither moral virtues nor legal mechanisms can effectively guide governance practices.

The reciprocal relationship between virtue-based and rule-based governance suggests that ethical governance requires a balance between internal moral commitment and external institutional frameworks. Moral integrity without enforceable rules may lack consistency, while rules without ethical conviction risk becoming formalistic and ineffective. This interaction reflects a core insight of Islamic governance thought, where inner virtue and outward justice are mutually reinforcing.

Furthermore, the positioning of people-based and social ethical governance as intermediary dimensions highlights the role of ethics in shaping relationships between the state and society. Ethical governance, according to this model, is not limited to decision-making at the top but extends to everyday interactions, public participation, and the cultivation of social trust. These dimensions function as bridges between normative principles and practical outcomes, ensuring that governance remains responsive to societal needs and values.

Ultimately, service-based governance represents the tangible expression of ethical governance, translating ethical principles into concrete public benefits. The model suggests that effective and just public service delivery cannot be achieved through technical efficiency alone but requires a deep ethical infrastructure grounded in wisdom, virtue, justice, and social responsibility.

In conclusion, this study provides a structured and context-sensitive model of ethical governance rooted in *Nahjul-Balagha*, offering both theoretical and practical contributions. The hierarchical framework developed through ISM clarifies the internal dynamics of ethical governance and can serve as a guiding model for policymakers, public managers, and scholars seeking to integrate ethical values into governance systems. By emphasizing ethics as the core of governance rather than a peripheral concern, the model contributes to a more holistic and sustainable understanding of good governance in both Islamic and contemporary contexts.

اخلاق و حکمرانی مفاهیمی هستند که به خوبی کنار هم قرار می‌گیرند؛ اما برای تفهیم حکمرانی اخلاقی لزوماً باید تعریف این اصطلاحات ابتدا به‌طور جداگانه تعریف شوند تا به معنای مفهوم ترکیبی حکمرانی اخلاقی دست یافت (1). اخلاق مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها و فضیلت‌هایی است که رفتار و تصمیم‌گیری‌های فردی و اجتماعی را هدایت می‌کند. این نظام بر تشخیص درست از نادرست و خیر از شر استوار است و اغلب از طریق عقل، احساس، دین و فلسفه توجیه می‌شود. در دیدگاه‌های جدید، اخلاق تنها به قواعد محدود نمی‌شود، بلکه پرورش منش و شخصیت را نیز در بر می‌گیرد (2). از سوی دیگر، حکمرانی به مجموعه پیچیده‌ای از فرایندها، کارکردها، ساختارها، هنجارها، قوانین و قواعدی گفته می‌شود که از دل رابطه میان فردی، تعاملات اجتماعی، روابط قدرت (اجتماعی و سیاسی) و ارتباطات درون یک گروه سازمان‌یافته از افراد پدید می‌آیند (3). حکمرانی الگو و شیوه‌ای نوپدید در عرصه مدیریت است که در چند سال اخیر مورد توجه بسیاری از اندیشمندان قرار گرفته است. این الگو گونه‌های فراوانی دارد که یکی از آن‌ها حکمرانی اخلاقی است (4). حکمرانی اخلاقی به مدلی از حکمرانی اطلاق می‌شود که در آن، تصمیم‌گیری و اعمال قدرت، ریشه در ارزش‌های بنیادین اخلاقی مانند عدالت، صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری در قبال مردم و نسل‌های آینده دارد. در این پارادایم، قانون نه تنها یک دستورالعمل، بلکه میزانی برای سنجش انصاف و اخلاق‌مندی است. این رویکرد، شفافیت و پاسخگویی را نه برای نمایش، بلکه به‌عنوان یک تعهد اخلاقی می‌طلبد. هدف نهایی حکمرانی اخلاقی، تکریم کرامت انسانی و ایجاد جامعه‌ای عادلانه و فضیلت‌محور است. به بیان دیگر، حکمرانی اخلاقی به معنای حاکمیت اخلاق در مناسبات و تعاملات سیاسی و اجتماعی و رعایت الزامات اخلاقی در مسائل معطوف به قدرت در بین مسئولان و حکمرانان، از جمله در تصمیم‌سازی‌ها، فعالیت‌ها و رقابت‌های سیاسی است (5). همچنین حاکمیت اخلاق محور مستلزم وجود نهادهای نظارتی مؤثر و نظام‌های بازخورد شفاف است. بدون ساختارهای کنترلی قوی، حتی نیت‌های اخلاقی نیز ممکن است به نتیجه نرسند. از این رو، اخلاق در حاکمیت نه صرفاً یک آرمان، بلکه یک ضرورت نهادی است که در سازوکارهای اجرایی باید نهادینه شود. به طور کلی، حکمرانی اخلاقی رویکردی است که در جوامع جهان سوم از اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفته و بر ارزش‌هایی مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت تأکید دارد (6).

در ساحت دین اسلام، جریان حکمرانی در قالب سنت‌ها و ارزش‌های اخلاقی قابل تبیین است. چنان‌که هدف رسول اکرم (ص) متخلّق کردن انسان به اخلاق کریمانه در تمام ساحت‌های حیات بشری و نورانی کردن جامعه است. از این رو، با تصویری بدیع و شورانگیز از حکمرانی اخلاقی در متون اصیل دینی مواجه هستیم که با ارزش‌های اخلاقی عجین شده است و این نظام اخلاقی، ذات حکمرانی اسلام را در قرائت نبوی و علوی تشکیل می‌دهد. مهم‌ترین کارکرد نظام ارزشی و اخلاقی اسلامی، توان ساخت خیر عامه براساس آموزه‌های اصیل و حیاتی برای تمام طبقات اجتماعی است؛ سازه‌ای که بی‌شک نمی‌توان از معبر عقلانیت ابزاری و مسابقه پیشینه‌سازی نفع فردی و گروهی به آن رسید. بنابراین کوشش اصلی حکمرانی اسلامی بر پایه‌گذاری نظام اخلاقی و ارزشی است و فنون اداره جامعه بر مدار این منظومه شکل می‌گیرد (7).

نگاه حضرت علی (ع) به حکمرانی و حکومت، نگاهی الهی است؛ نگاهی که با نگاه دنیامدارانه و قدرت‌محورانه تفاوت اساسی دارد. حضرت علی (ع) در آغاز حکومت خود، دلیل پذیرفتن آن مسئولیت بزرگ را گرفتن حق ستم‌دیده از ستمگر برشمرده و آن را پیمانی می‌داند که خداوند از دانشمندان گرفته است و می‌فرماید: سوگند به خدایی که دانه را شکافته و جانداران را آفریده است که اگر انبوه آن جماعت نمی‌بود، یا گرد آمدن یاران حجت را بر من تمام نمی‌کرد و خدا از عالمان پیمان نگرفته بود که در برابر شکم‌بارگی ستمکاران و گرسنگی ستم‌کشان خاموشی نگزینند، افسار شتر خلافت را بر گردنش می‌افکندم و ره‌ایش می‌کردم و در پایان با آن همان می‌کردم که در آغاز کرده بودم (8). امام علی (ع) در نامه ۵۳

نهج البلاغه به تشریح ماهیت حکمرانی خود که مبتنی بر اخلاقیات نبوی است می‌پردازد. ایشان با تبیین انواع طبقات اجتماعی نظیر لشکریان خدا، نویسندگان عمومی و خصوصی، قضات دادگستر، کارگزاران عدل و نظم اجتماعی، جزیه‌دهندگان، پرداخت کنندگان مالیات، تجار و بازرگانان، صاحبان صنعت و پیشه‌وران، و نیز طبقه پایین جامعه یعنی نیازمندان و مستمندان، به کارکردهای ایشان در نظام اجتماعی و نحوه حکمرانی بر آنها اشاره می‌کند (9). از آنجا که حکمرانی جوامع با نظام اخلاقی آن جامعه عجین یافته است، فهم ارزش‌های اخلاقی مطابق با کلام وحی امری مهم می‌باشد (10). محقق در این تحقیق به دنبال طراحی روابط درونی ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه می‌باشد.

### مبانی نظری

#### حکمرانی

حکمرانی، الگویی نوین است که با ناکارآمدی سیستم دولت‌محور در کشورهای توسعه‌یافته مطرح شد و به سمت استفاده از سازوکارها، فرایندها و ساختارها و نهادهای رسمی و مردمی رفت. فرهنگ لغت آکسفورد از حکمرانی به مجموعه منظمی از قوانین و مقررات و روش حکمرانی، اعمال کنترل و قدرت بر فعالیت‌های زیرمجموعه تعبیر می‌کند. حکمرانی در اصطلاح عبارت است از مدیریت مؤثر اقدامات عمومی از طریق ایجاد مجموعه‌ای از قوانین و مقررات که برای پیاده‌سازی ارزش‌های اجتماعی از طرف تک‌تک افراد و گروه‌های اجتماعی است (11). در تعریف دیگر، حکمرانی به معیارهایی جهت وضع قواعد برای اعمال قدرت و حل و فصل تعارضات برای دستیابی به مصلحت عمومی دانسته شده است و با شمولیت پاسخگویی و حساب‌پس‌دهی، مشروعیت و شفافیت، نهادهای خارج از حکومت را نیز در بر می‌گیرد (12). موضوع حکمرانی در هر جامعه با نظام ارزش‌های آن جامعه پیوندی ناگسستنی دارد. ارزش به امر، حالت یا چیزی گفته می‌شود که از نظر اعضای جامعه بااهمیت و مهم تلقی شود. ارزش‌ها اعتقادات پایدار و تلقی می‌شوند که در انتخاب‌های ما از میان ابزار موجود برای رسیدن به نتایج و اهداف تأثیر می‌گذارند. این مفهوم بسیاری از ادراک‌های فردی و به عبارتی علاقه‌ها، ترجیحات، الزام‌های اخلاقی، تمایل‌ها، خواست‌ها، اهداف، نیازها، مخالفت‌ها، جذابیت‌ها و به‌طور کلی هر نوع جهت‌گیری که جنبه‌گزینشی داشته باشد را شامل می‌شود. فارغ از جدل‌های فلسفی و فکری پیرامون ماهیت ارزش، در مورد این که اخلاقیات جزئی از ارزش‌ها است، هیچ ابهامی بین صاحب‌نظران نیست (13).

#### اخلاق

اخلاق جمع «خلق» است که در اصل به معنای یک صفت نفسانی است. موضوع علم اخلاق نیز شناسایی قوای نفسانی و بازسازی معنوی انسان است. این علم بیش از هر علم دیگر ضرورت و ارزش عملی دارد، زیرا کلمه مقایسه اجتماعی بدون استثناء معلول اندیشه‌های غلط در نظام فکری و تحلیل ارزش‌های اخلاقی هستند. در حقیقت، علم اخلاق عهده‌دار بروز و نمود صفات ارزنده در انسان و زدودن خوی‌های ناپسند از انسان می‌باشد. از این رو تلاش‌ها و کوشش‌های زیادی در مطالعه علم اخلاق به کار رفته و تعاریف گوناگونی نیز در این زمینه ارائه شده است (14). در سالیان اخیر، توجه به اخلاق و تأثیر آن بر نظام‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌ها از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده است. شناخت الگوها و مکاتب اخلاقی و سپس اجرایی کردن آن در فضای عملیاتی، کمک می‌کند جامعه جهانی به سوی تصمیم‌گیری اخلاقی پیش رود. مقوله اخلاق بر ساحت وجودی حکمرانی تأثیر انکارناپذیر دارد و بی‌شک یکی از شالوده‌های مهم در ساخت نظام حکمروایی، منظومه ارزشی و اخلاقی است؛ از این رو در برخی نظریه‌های متأخر مدیریت دولتی، نحوه اخلاقی نمودن دولت و حکمرانی جایگاه درخوری یافته است (15). دهنه‌ارت و دهنه‌ارت روح مدیریت دولتی را در فرایند خودنگری (تأمل در خویش) پی‌جویی می‌کنند؛ مقوله‌ای که باعث اشتیاق درونی کارگزاران به خدمت به هم‌وطنان و فکر کردن درباره روح و معنای مقدس مشاغل خدمات عمومی می‌شود (16).

## حکمرانی اخلاقی

حکمرانی اخلاقی اغلب به‌عنوان یک مفهوم هنجاری تعریف شده است که ویژگی‌های حاکمان خوب را تعیین می‌کند و استانداردهای قابل قبول رفتار و عملکرد اخلاقی را تأمین می‌نماید (17). این مفهوم به فرایندها، رویه‌ها، فرهنگ و ارزش‌هایی اشاره دارد که استانداردهای بالای رفتار را تضمین می‌کنند و به‌عنوان یک عنصر کلیدی از حکمرانی خوب شناخته می‌شوند و باعث ایجاد روحیه و انگیزه اخلاقی در محیط‌های کاری می‌گردند، زیرا به ترویج فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان کمک می‌کند (18). با تغییر دولت‌ها، شکل‌گیری نهادهای متعدد مردمی و افزایش فعالیت‌های سیاسی - اجتماعی مردم در جامعه، نیاز به ایجاد الگوی مدیریت و سیاست‌گذاری جدید با محوریت اخلاق مطرح می‌شود تا از همه ظرفیت‌های دولتی و مردمی استفاده شده و توان مهار چالش‌ها و تعامل نهادهای مختلف فراهم آید. آنچه جامعه جهانی را به سمت حکمرانی اخلاقی سوق می‌دهد، شناخت الگوها و مکاتب اخلاقی و اجرایی کردن آنهاست تا بر طبق آن، تصمیم‌گیری مدیران و سازمان‌ها، عملکرد نهادهای مردمی و غیرمردمی و همچنین نظامات و الگوهای به‌کاررفته در حکمرانی اخلاقی شوند (15). حکمرانی اخلاقی فرایندها و رویکردهایی است که استانداردهای قابل قبول رفتار و عملکرد اخلاقی را تضمین می‌کنند. حکمرانی اخلاقی اقدامات جمعی است که توسط مدیران برای شروع و پیاده‌سازی یک سیستم حساس اخلاقی و آگاهی انجام می‌شود که به همه جنبه‌های فعالیت‌ها در یک اداره خدمات عمومی نفوذ می‌کند و می‌تواند باعث ایجاد روحیه و انگیزه اخلاقی در محیط‌های کاری شود، زیرا به ترویج فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان کمک می‌کند. حکمرانی اخلاقی هم هنجارها (پیامد) و هم اصول اخلاق حرفه‌ای (وظیفه) را دربرمی‌گیرد (19).

## ساحات اخلاق در نهج البلاغه

در کتاب شریف نهج البلاغه، امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) بارها و بارها بر اهمیت و جایگاه اخلاق تأکید دارند؛ تا جایی که در عهدنامه مالک اشتر، در کنار هر دستور حکومتی یک یا چند دستور اخلاقی را عنوان می‌فرمایند (سیدرضی، نهج البلاغه). به طور کلی می‌توان مباحث اخلاقی نهج البلاغه را در پنج ساحت تبیین کرد (20):

اخلاق بندگی: مراد از اخلاق بندگی هنجارها و ناهنجارهایی مانند ایمان، خوف، توکل و کفر، سرکشی و بی‌اعتمادی به خدا است که به رابطه انسان و خدا مربوط می‌شود.

اخلاق فردی: اخلاق فردی ارزش‌های اخلاقی مربوط به حیات فردی انسان‌ها است و انسان را فارغ از رابطه با غیر در نظر می‌گیرد؛ مانند فضیلت‌های صبر، حکمت و حزم و رذیلت‌های پرخوری، شتاب‌زدگی و سیکل مغزی.

اخلاق اجتماعی: اخلاق اجتماعی که شامل اخلاق کارگزاران حکومتی و اخلاق عموم مردم می‌شود؛ آن دسته از اخلاقیات است که تحقق آنها مشروط به وجود دیگران است. مراد از اخلاق اجتماعی، ارزش‌ها و ضدارزش‌های حاکم بر رابطه فرد با سایر انسان‌ها است؛ مانند عدل و احسان یا حسد و تکبر.

اخلاق زیست‌بومی: اخلاق زیست‌بومی نیز احکام ارزشی حاکم بر مناسبات انسان با طبیعت (گیاهان، حیوانات، مراتع و جنگل‌ها، آب‌ها و به طور کلی زیست‌بوم و نهایتاً زیست‌کره) را بیان می‌کند. البته هر کدام از این ساحات‌های اخلاقی می‌توانند با یکدیگر همپوشانی داشته باشند؛ مثلاً روابط فرد با دیگران می‌تواند ذیل رابطه او با خداوند متعال ترسیم شود، همچنین رابطه درون فردی (20).

## پیشینه پژوهش

کیهان و میرترابی (۱۴۰۴)، در تحقیقی به طراحی مدل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی با تأکید بر افق فکری خواجه نظام الملک (رهیافت منطق فازی) پرداختند. این مطالعه از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل کتاب سیاست نامه و ۲۸ مقاله علمی مرتبط با اندیشه خواجه نظام الملک بود که بر اساس معیارهای ورود، ۱۲ مقاله وارد تحلیل نهایی شدند. داده‌ها از طریق روش فراترکیب گردآوری و با رویکرد تحلیل محتوای استقرایی سه مرحله‌ای کدگذاری شدند. نتایج استنتاج فازی بیانگر نقش تعیین کننده پاسخ‌گویی در شفافیت مالی و کارآمدی نهادی بود. بر اساس مدل طراحی شده، حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی نظامی چندبعدی و پویا است که در آن اخلاق به‌عنوان محور تصمیم‌گیری، مشروعیت و کارآمدی عمل می‌کند. این پژوهش با تلفیق اندیشه‌های کلاسیک اسلامی و ابزارهای تحلیلی مدرن، الگویی نظری و کاربردی برای نهادینه‌سازی عدالت، پاسخ‌گویی و شفافیت در نظام‌های مالی اسلامی ارائه می‌دهد (21).

بافقی و همکاران (۱۴۰۳)، در تحقیقی به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد حکمرانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر مسائل اخلاقی پرداختند. هدف این پژوهش شناسایی پنج بُعد اصلی شامل پایداری به قانون، عملکرد دولت، مشارکت، رهبری و چشم‌انداز بود؛ به گونه‌ای که بُعد پایداری به قانون شامل مؤلفه‌های کنترل فساد، شفافیت، ثبات سیاسی، کیفیت قوانین و عدالت است و بُعد عملکرد دولت از مؤلفه‌های پاسخ‌گویی، اثربخشی و کارایی و برنامه‌ریزی تشکیل می‌شود. همچنین بُعد مشارکت شامل مشارکت مردم در تصمیم‌گیری، بُعد رهبری شامل توانمندسازی، توسعه خلاقانه، وظایف رهبری و مسئولیت‌پذیری و بُعد چشم‌انداز شامل تعیین رویکرد و آرمان‌های سیاسی و اقتصادی است. نتایج نشان داد مؤلفه شفافیت بیشترین تأثیر را در میان مؤلفه‌های تحقیق داراست و حکمرانی خوب مستلزم تصویب قوانین عادلانه و مترقی و تبعیت تمامی دستگاه‌ها و سازمان‌های کشور از قانون است (5).

برنجی مریان و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی به بررسی ارائه الگوی شفافیت در مجلس شورای اسلامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به مفهوم حکمرانی اخلاقی پرداختند. در این پژوهش از ابزار فیش برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و داده‌ها در نهایت با روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل شدند. الگوی شفافیت در مجلس شورای اسلامی ایران بر اساس حکمرانی اخلاقی از چهار مقوله اصلی اطلاعاتی، مالی، نظارتی و پاسخ‌گویی تشکیل شده است. نتایج نشان داد تلاش و خواست جمعی در زمینه شفافیت می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای دوام و پایداری حکومت تلقی شود (22).

لی و همکاران (۲۰۲۵)، در تحقیقی به بررسی حکمرانی اخلاقی در دانشگاه‌های چین با تمرکز بر کمیته‌های اخلاق پژوهشی پرداختند. این مطالعه با هدف ارائه مروری بر حکمرانی اخلاقی در دانشگاه‌های چین، شامل دانشگاه‌های پزشکی و غیرپزشکی، انجام شد. نتایج نشان داد که اگرچه تمامی دانشگاه‌ها اشکالی از حکمرانی اخلاقی را اجرا کرده‌اند، تنها ۲۸.۶ درصد از دانشگاه‌ها این موضوع را برای رشته‌های غیرپزشکی به‌طور صریح مورد توجه قرار داده‌اند (17).

## روش‌شناسی

در این پژوهش در مرحله اول با استفاده از روش تحلیل محتوا به استخراج ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در بخش کیفی کتاب نهج البلاغه (شامل خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها) است. سپس برای بررسی روابط درونی ابعاد حکمرانی اخلاقی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. جامعه آماری خبرگان رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت اسلامی، علوم سیاسی و معارف اسلامی دارای مرتبه علمی دانشیاری و بالاتر می‌باشند که ۱- دارای تسلط بر نهج البلاغه بوده یعنی پژوهش‌هایی را در این زمینه انجام داده و در این زمینه‌ها صاحب اثر می‌باشند و یا سابقه تدریس در این حوزه را دارا باشند و ۲- سابقه پژوهشی در زمینه اخلاق، حکمرانی و یا

حکمرانی اخلاقی را دارا باشند. روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت هدفمند می‌باشد و تعداد نمونه ۱۲ نفر می‌باشند. مدل سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان متغیرهای مختلف را نشان می‌دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به وسیله این ابزار، محقق می‌تواند بر پیچیدگی بین متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین اجزای مختلف که ممکن است روابط پیچیده‌ای داشته باشند به کار می‌رود. گام‌های مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

- ۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛
- ۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛
- ۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛
- ۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛
- ۵- تعیین سطح متغیرها؛
- ۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

### یافته‌ها

برای اجرای فن مدلسازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

- ۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم؛
- ۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛
- ۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛
- ۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛
- ۵- تعیین سطح متغیرها؛
- ۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

برای اجرای فن مدلسازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

### گام اول: معرفی ابعاد مورد بررسی با روش تحلیل محتوا

برای طراحی روابط درونی بین ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه از ابعاد به دست آمده از روش تحلیل محتوا استفاده گردیده است. که نتایج آن به صورت ذیل می‌باشد:

جدول ۱- فراوانی کدهای باز، محوری و انتخابی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
حکمرانی ضابطه بنیاد	عدالت محوری	عدالت اقتصادی پابندی به حقوق مردم عدالت آموزشی پرهیز از ستم احقاق حق ضعیفان از نیرومندان توجه به عدالت اجتماعی انصاف حتی با دشمن قاطعیت در اجرای عدالت عدالت قضایی پرهیز از بخشش نابجا پرهیز از تبعیض
	پاسخگویی و نظارت	نظارت و ارزیابی مستمر کارگزاران دوری از کارگزاران فاسد پاسخگویی در برابر مردم رسیدگی به شکایات مردم مبارزه با فساد شفافیت مالی پذیرش انتقادات مسئولیت پذیری در قبال جامعه
حکمرانی سیرت بنیاد	تقوا و خودکنترلی	خودکنترلی پیش از حکمرانی تقوا به عنوان مشاور رعایت تقوا ساده زیستی کارگزاران دوری از تجمل گرایی رهایی از دنیا زدگی غلبه بر غرور مبارزه با هوای نفس آخرت گرایی اجتناب از دروغ نفی خیانت ایمان راسخ به وعده های الهی تسلیم در برابر قضا و قدر الهی
	منش و تواضع شخصیتی	خوش رفتاری با دیگران بردباری توکل بر خدا در تمام امور پابندی به آرمانهای الهی صبر و استقامت
حکمرانی خرد بنیاد	عقلانیت و مشورت	مشورت با خردمندان مشورت با صاحبان تقوا پرهیز از شتابزدگی و عجله در تصمیمات پرهیز از احساسات نابجا پرهیز از مشورت با ترسو اجتناب از مشورت با بخیل

عدم مشورت با حریص تفکر و اندیشه در امور		
اعتدال و میانه روی برنامه ریزی و زمانبندی	تدبیر و برنامه‌ریزی	
رهبری اخلاق مدار اهمیت به آموزش تربیت دینی و اخلاقی ترویج ارزش‌های مثبت مقاومت و استواری در برابر دشمن سخن حق در برابر دشمن هوشیاری در برابر دشمن شناخت فتنه و تدابیر آگاهانه برای مهار آن حفظ وحدت و جلوگیری از تفرقه حفظ امنیت جامعه	رهبری و هدایت اجتماعی	
تلاش برای رفع مشکلات مردم رسیدگی به محرومان پناهگاه برای ضعفا حمایت از مظلوم بهبود معیشت مردم	خدمت و حمایت اجتماعی	حکمرانی خدمت‌بنیاد
اخلاص در خدمت تقدم مصالح عمومی بر منافع شخصی انتخاب کارگزاران شایسته و پاکدست	شایستگی‌های خدمت‌گرایی	
خوش اخلاقی با مردم مهرورزی و ایجاد الفت احترام متقابل توجه به حقوق زیردستان تواضع و فروتنی در برابر مردم	مردم‌داری و کرامت انسانی	حکمرانی مردم‌بنیاد
عمل به وعده‌ها وفای به عهد وفاداری به صلح با دشمن صداقت در گفتار و رفتار	صداقت و اعتمادسازی	
امانتداری اموال عمومی امانتداری در اجرای قانون و عدالت	امانت‌داری	
پرهیز از دورویی و تملق پرهیز از ریاکاری پرهیز از غیبت و سخن چینی مدارا با مردم روابط اخلاقی اجتماعی	اخلاق اجتماعی و تعاملات	حکمرانی اخلاقی اجتماعی
اخلاق در جنگ پرهیز از عیب‌جویی و سرزنش دیگران	اخلاق در جنگ و صلح	

جدول ۲- ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه

ردیف	ابعاد اصلی	مولفه‌های هر بُعد
	حکمرانی ضابطه بنیاد	عدالت محوری، پاسخگویی و نظارت
	حکمرانی سیرت بنیاد	تقوا و خودکنترلی، منش و تواضع شخصیتی
	حکمرانی خرد بنیاد	عقلانیت و مشورت، تدبیر و برنامه‌ریزی، رهبری و هدایت اجتماعی
	حکمرانی خدمت بنیاد	خدمت و حمایت اجتماعی، شایستگی‌های خدمت‌گرای،
	حکمرانی مردم بنیاد	مردم‌داری و کرامت انسانی، صداقت و اعتمادسازی، امانت‌داری
	حکمرانی اخلاق اجتماعی	اخلاق اجتماعی و تعاملات، اخلاق در جنگ و صلح

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع  $n \times n$  از ابعاد شناسایی شده طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی متغیرهای اثرگذار

متغیرها i	J	حکمرانی ضابطه بنیاد	حکمرانی سیرت بنیاد	حکمرانی خرد بنیاد	حکمرانی مردم بنیاد	حکمرانی اجتماعی	اخلاق خدمت بنیاد
حکمرانی ضابطه بنیاد	-	-	X	A	V	V	V
حکمرانی سیرت بنیاد	-	-	-	A	V	V	V
حکمرانی خرد بنیاد	-	-	-	-	V	V	V
حکمرانی مردم بنیاد	-	-	-	-	-	X	V
حکمرانی اخلاق اجتماعی	-	-	-	-	-	-	V
حکمرانی خدمت بنیاد	-	-	-	-	-	-	-

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید.

در صورتی که ورودی  $i$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد، در ورودی  $j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی  $i$  در صفر درج می‌شود.

در صورتی که ورودی  $i$  در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد، در ورودی  $j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی  $i$  در یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی  $i, j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد، هم در ورودی  $i, j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی  $i, j$  یک درج می‌شود.

در صورتی که ورودی  $i, j$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد، هم در ورودی  $i, j$  در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی  $i, j$  صفر قرار داده می‌شود.

در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون افقی یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون عمودی یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکر شده، در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۴- تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها i	J	حکمرانی ضابطه بنیاد	حکمرانی سیرت بنیاد	حکمرانی خرد بنیاد	حکمرانی مردم بنیاد	حکمرانی اجتماعی	اخلاق حکمرانی	خدمت بنیاد
حکمرانی ضابطه بنیاد	-	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
حکمرانی سیرت بنیاد	۱	-	۰	۱	۱	۱	۱	۱
حکمرانی خرد بنیاد	۱	۱	-	۰	۱	۱	۱	۱
حکمرانی مردم بنیاد	۰	۰	۰	-	۱	۱	۱	۱
حکمرانی اخلاق اجتماعی	۰	۰	۰	۱	-	۱	۱	۱
حکمرانی خدمت بنیاد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-	۱

جدول ۵- تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	قدرت نفوذ
حکمرانی ضابطه بنیاد	حکمرانی سیرت بنیاد	حکمرانی خرد بنیاد	حکمرانی مردم بنیاد	حکمرانی اجتماعی	اخلاق حکمرانی	خدمت بنیاد	
حکمرانی ضابطه بنیاد	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
حکمرانی سیرت بنیاد	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
حکمرانی خرد بنیاد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
حکمرانی مردم بنیاد	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
حکمرانی اخلاق اجتماعی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
حکمرانی خدمت بنیاد	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۳	۳	۱	۵	۵	۶	-

جدول فوق میزان وابستگی و همچنین قدرت نفوذ هر بُعد را نشان می‌دهد.

### گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می‌آید. در دسترس پذیری این گونه است که اگر متغیر  $A$  بر  $B$  و متغیر  $B$  بر  $C$  تاثیر داشته باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر

A بر C تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی‌ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی‌ها به دست می‌آید. در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می‌شود. در جدول زیر ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

**جدول ۶- تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی**

متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک
حکمرانی ضابطه بنیاد	۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱
حکمرانی سیرت بنیاد	۶، ۵، ۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱
حکمرانی خرد بنیاد	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳
حکمرانی مردم بنیاد	۶ و ۵، ۴	۵ و ۳، ۲، ۱	۵
حکمرانی اخلاق اجتماعی	۶ و ۵، ۴	۵ و ۴ و ۳، ۲، ۱	۵ و ۴
حکمرانی خدمت بنیاد	۶	۶، ۵ و ۴، ۳، ۲، ۱	۶

### گام پنجم: تعیین سطح متغیرها

در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم تر تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می‌گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل‌های بالاترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، ادامه دارد.

**جدول ۷- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک**

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	سطح
۱	حکمرانی ضابطه بنیاد	۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	
۲	حکمرانی سیرت بنیاد	۶، ۵، ۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	
۳	حکمرانی خرد بنیاد	۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	
۴	حکمرانی مردم بنیاد	۶ و ۵، ۴	۵ و ۳، ۲، ۱	
۵	حکمرانی اخلاق اجتماعی	۶ و ۵، ۴	۵ و ۴ و ۳، ۲، ۱	
۶	حکمرانی خدمت بنیاد	۶	۶، ۵ و ۴، ۳، ۲، ۱	۱

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر حکمرانی خدمت بنیاد که ورودی کم تری دارد در سطح یک جای می‌گیرد و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شوند.

**جدول ۸- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو**

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	سطح
۱	حکمرانی ضابطه بنیاد	۵، ۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	
۲	حکمرانی سیرت بنیاد	۵، ۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	
۳	حکمرانی خرد بنیاد	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	
۴	حکمرانی مردم بنیاد	۵ و ۴	۵ و ۳، ۲، ۱	۲
۵	حکمرانی اخلاق اجتماعی	۵، ۴	۵ و ۴ و ۳، ۲، ۱	۲

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیرهای حکمرانی مردم بنیاد و حکمرانی اخلاق اجتماعی که ورودی کم تری دارد در سطح دو جای می‌گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شوند.

جدول ۹- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	حکمرانی ضابطه بنیاد	۲،۱	۳،۲،۱	۲،۱	۳
۲	حکمرانی سیرت بنیاد	۱،۲	۳،۲،۱	۲،۱	۳
۳	حکمرانی خردبنیاد	۳،۲،۱	۳	۳	

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیرهای حکمرانی ضابطه بنیاد و حکمرانی سیرت بنیاد که ورودی کم تری دارد در سطح سه جای می‌گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی‌شوند.

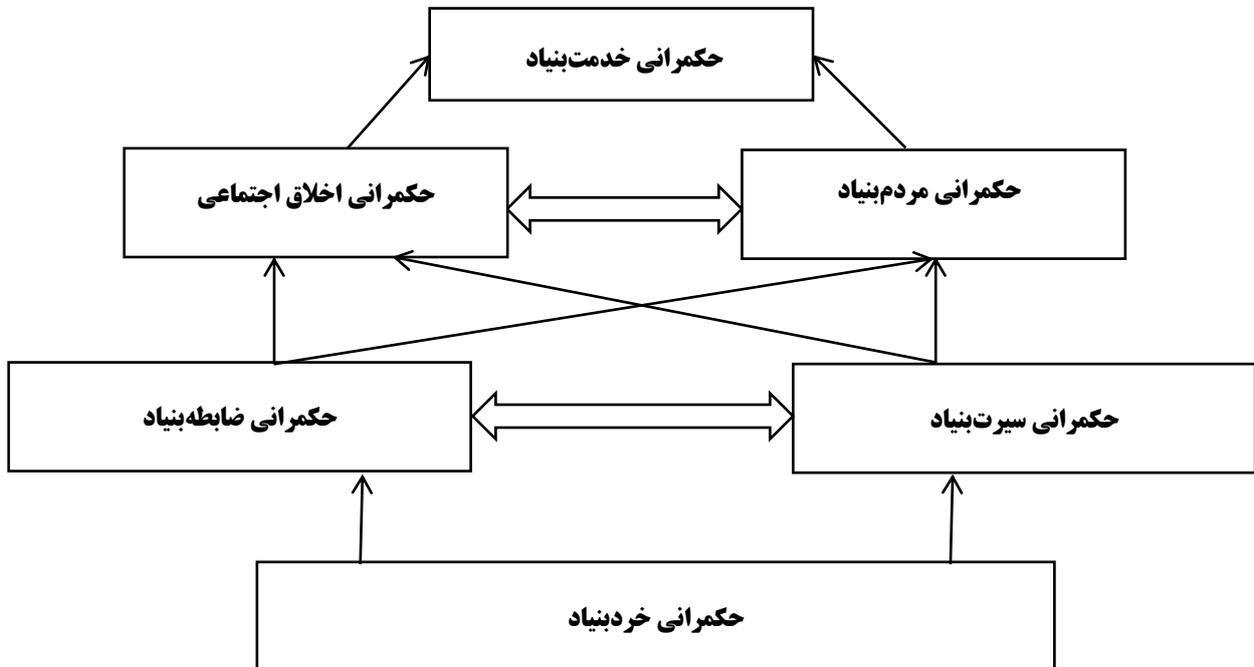
جدول ۱۰- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح چهارم

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	حکمرانی خردبنیاد	۳	۳	۳	۴

در تحقیق حاضر طبق داده‌های جدول فوق متغیر حکمرانی خردبنیاد در سطح ۴ جای می‌گیرد و بر مبنای مدل را شکل داده است.

### گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل زیر در چهار سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر حکمرانی خردبنیاد به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است.



شکل ۱. طراحی روابط درونی بین ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM)

## بحث و نتیجه‌گیری

برای پاسخ به سوال تحقیق یعنی طراحی روابط درونی بین ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. جامعه آماری خبرگان رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت اسلامی، علوم سیاسی و معارف اسلامی دارای مرتبه علمی دانشجویی و بالاتر می‌باشند که ۱- دارای تسلط بر نهج البلاغه بوده یعنی پژوهش‌هایی را در این زمینه انجام داده و در این زمینه‌ها صاحب اثر می‌باشند و یا سابقه تدریس در این حوزه را دارا باشند و ۲- سابقه پژوهشی در زمینه اخلاق، حکمرانی و یا حکمرانی اخلاقی را دارا باشند و روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت گلوگه برفی می‌باشد و تعداد نمونه ۱۲ نفر می‌باشند. پس از شناسایی ابعاد حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه مبتنی در مراحل قبلی، در این مرحله یک ماتریس مربع  $n \times n$  از ابعاد به دست آمده طراحی شد. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است که در اختیار خبرگان قرار گرفته است. از روش مدلسازی ساختاری تفسیری ماندال و دوشموخ (۱۹۹۴) استفاده شده است که شامل شش گام می‌باشد. در گام اول ابعاد استخراج شده از مراحل قبلی در اختیار خبرگان قرار گرفته است. در این بخش از خبرگان خواسته شده است با توجه به ابعاد شناسایی شده، به بررسی روابط درونی بین ابعاد اصلی حکمرانی اخلاقی مبتنی بر مضامین نهج البلاغه (شامل: حکمرانی ضابطه بنیاد، حکمرانی سیرت بنیاد، حکمرانی خرد بنیاد، حکمرانی خدمت بنیاد، حکمرانی مردم بنیاد و حکمرانی اخلاق اجتماعی) پردازند. در گام دوم پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع  $n \times n$  از ابعاد شناسایی شده طراحی شد. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه ISM است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفتند. در گام سوم ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد مشخص شده است و سپس در گام چهارم ماتریس در دسترس پذیری نهایی تشکیل شده است و در گام پنجم تعیین سطح متغیرها صورت گرفت و مشخص شد که در سطح پایینی "حکمرانی خرد بنیاد" قرار گرفته است که بر تمامی پنج بُعد دیگر تأثیر گذار است و زیربنای مدل را شکل می‌دهد. همچنین در سطح دوم همانطور که نشان داده شده است "حکمرانی سیرت بنیاد" و "ضابطه بنیاد" قرار دارند که بر "حکمرانی مردم بنیاد" و "حکمرانی اخلاق اجتماعی" تأثیر می‌گذارند و با یکدیگر نیز رابطه دو طرفه دارند و در سطح سوم "حکمرانی مردم بنیاد" و "حکمرانی اخلاق اجتماعی" قرار دارند که بر "حکمرانی خدمت بنیاد" تأثیر دارند و با یکدیگر نیز رابطه دو طرفه‌ای دارند. همچنین حکمرانی خدمت بنیاد در سطح چهارم جای گرفته است که تمامی پنج بُعد دیگر بر آن تأثیر می‌گذارند. مدل حکمرانی اخلاقی استخراج شده از نهج البلاغه مبتنی بر سطوح سلسله‌مراتبی شش بُعد، روابط پیچیده‌ای را از منظر رفتاری و مدیریتی نشان می‌دهد. در پایه این مدل، «حکمرانی خرد بنیاد» قرار دارد که به عنوان زیربنای فکری و شناختی نظام حکمرانی عمل می‌کند؛ از منظر مدیریتی، این بُعد تأکید بر لزوم تفکر عمیق، تحلیل منطقی و تصمیم‌گیری مبتنی بر بینش بلندمدت در مدیران دولتی دارد و به عنوان محرک اصلی سایر ابعاد، رفتار سازمانی را به سمت عقلانیت و دوراندیشی سوق می‌دهد. در سطح دوم، «حکمرانی سیرت بنیاد» و «حکمرانی ضابطه بنیاد» قرار می‌گیرند که نمایانگر تعامل پویا بین ارزش‌های درونی و قواعد بیرونی هستند؛ از دید رفتاری، سیرت بنیاد بر پایبندی به فضایل اخلاقی شخصی و تقویت وجدان کاری تأکید می‌کند، در حالی که ضابطه بنیاد بر رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای رسمی تکیه دارد. در مدیریت، این دو بُعد مکمل یکدیگرند: سیرت به عنوان محرک درونی، انگیزه ذاتی برای رعایت اخلاق را تقویت می‌کند و ضابطه به عنوان چهارچوب بیرونی، رفتارها را کنترل و هدایت می‌نماید. رابطه دوطرفه بین آن‌ها نشان‌دهنده ضرورت هماهنگی بین نظام ارزشی فردی و نظام حقوقی سازمانی است. در سطح سوم، «حکمرانی مردم بنیاد» و «حکمرانی اخلاق اجتماعی» قرار دارند که متأثر از سطح پیشین هستند؛ مردم بنیاد بر مشارکت، پاسخگویی و توجه به نیازهای جامعه تمرکز دارد و اخلاق اجتماعی بر رعایت هنجارهای جمعی و مسئولیت‌پذیری در قبال عموم تأکید می‌کند. از نگاه مدیریتی، این دو بُعد تعاملی، موجب تقویت اعتماد عمومی و مشروعیت سازمان می‌شوند و

مدیران را به رفتاری شفاف و مبتنی بر عدالت اجتماعی ترغیب می‌کنند. رابطه متقابل بین آن‌ها نشان می‌دهد که توجه به مردم بدون رعایت اخلاق جمعی ناقص است و اخلاق اجتماعی نیز بدون حضور فعال مردم معنای کامل نمی‌یابد. در نهایت، در سطح چهارم، «حکمرانی خدمت‌بنیاد» به عنوان برون‌داد نهایی مدل قرار می‌گیرد که تحت تأثیر همه ابعاد پیشین است؛ این بعد تجلی عینی حکمرانی اخلاقی در قالب ارائه خدمات عمومی مطلوب، کارآمد و عادلانه است. از منظر رفتاری، خدمت‌بنیاد نتیجه طبیعی تحقق سطوح پیشین است و نشان می‌دهد که تنها در صورتی می‌توان خدمت مؤثر ارائه داد که خرد، سیرت، ضابطه، مردم‌گرایی و اخلاق اجتماعی به طور هماهنگ در سازمان نهادینه شده باشند. از دید مدیریتی، این مدل بر ضرورت نگاه سیستمی و یکپارچه به حکمرانی تأکید می‌کند؛ به گونه‌ای که غفلت از هر یک از ابعاد، می‌تواند به تضعیف خدمت‌رسانی و کاهش اثربخشی کلی نظام بینجامد. در کل، این مدل راهبردی برای تحول رفتاری مدیران و طراحی نظام‌های مدیریتی ارائه می‌دهد که در آن اخلاق نه به عنوان امری حاشیه‌ای، بلکه به عنوان هسته مرکزی حکمرانی دولتی تعریف می‌شود.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

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

## References

1. Korol E, Korol S. AI-augmented commons governance: Ethical rulemaking and enforcement for sustainable resource management in rural areas. *Journal of Business and Management Studies*. 2025;7(5):9-25. doi: 10.32996/jbms.2025.7.5.2.
2. Shafiee Pour Motlagh F, Kashani MM. Identification of ethical governance dimensions of university professors in the classroom using meta-synthesis and model development. *Journal of Management in Islamic University*. 2022;11(24).
3. Kahya S, Naeich A, Mozaheri A. Ethical governance model from an Islamic perspective in the thought of Ayatollah Khamenei. *Journal of Islamic Policy Studies*. 2023;11(23):211-37.
4. Hosseinpour Tonekaboni R, Masoudi J. Foundations and indicators of ethical governance in civil science and Farabi's socio-cultural approach. *Iranian Journal of Cultural Research*. 2023;16(4).
5. Bafghi P, Heidari Gojani M, Salimi F. Identification of components and dimensions of governance in Iranian public organizations with emphasis on ethical issues. *Journal of Islamic Marketing Research*. 2024;2(2).
6. Molaei S, Irandoust M, Ahmadian J, Bahrami K. The relationship between ethical leadership and good governance in public organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*. 2019;14(4).
7. Firoozi H. The role of Shiite scholars in producing and presenting theories of political governance transformation in Islamic government. *Journal of Transcendent Governance*. 2021;2(7).
8. Dolatyari A, Khosravi F, Khosravi MT, editors. A comparative study of good governance from the perspective of Nahj al-Balagha and Western theories. *Proceedings of the Third International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies*; 2020.
9. Ghorbanizadeh V, Shariati M, Rezaei-Manesh B, Khosropanah Dezfouli A. Ethical governance based on typology of military classes from the perspective of Nahj al-Balagha. *Journal of Police Management Research*. 2020;15(4):64-666.

10. Noorollahi M, Pourazzat AA, Esmaili MR, Lesani MA. Components of ethical governance from the perspective of the Holy Quran. *Journal of Islamic Management*. 2022;30.
11. Esmailizadeh H, Hemmati M. Good governance: the solution for realizing a good city. *Political-Economic Information*. 2012(288):102-15.
12. Ansell C, Torfing J. *Handbook on theories of governance*: Edward Elgar Publishing; 2022.
13. Abbasi T, Nargesiyan A, Salimi M. Identification and prioritization of public service values in Iran's public sector. *Journal of Organizational Resource Management Research*. 2020;10(1).
14. Christin A, Smart A, Katila R, editors. *Walking the walk of AI ethics: Organizational challenges and the individualization of risk among ethics entrepreneurs*. *Proceedings of the ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*; 2023.
15. Frederickson HG, Ghore R. *Public ethics and the new managerialism: An axiomatic theory*. *Ethics in Public Management*: Routledge; 2015.
16. Turyakira PK. Ethical practices of small and medium-sized enterprises in developing countries: Literature analysis. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2018;21(1):1-7.
17. Li D. Ethical governance in Chinese universities: An overview of research ethics committees. *Ethics & Behavior*. 2025. doi: 10.1080/10508422.2024.2301764.
18. Emmerich N. Between the accountable and the auditable: Ethics and ethical governance in the social sciences. *Research Ethics*. 2013;9(4):175-86. doi: 10.1177/1747016113510654.
19. Kiel GC, Nicholson GJ. *Handbook on corporate governance in financial institutions*: Edward Elgar Publishing; 2021.
20. Motahari M. *Introduction to Islamic sciences*. Tehran: Sadra Publications; 1995.
21. Keyhan J, Mirtorabi A, editors. *Designing an optimal ethical governance system model in Islamic financial management using fuzzy logic with emphasis on the intellectual horizon of Khajeh Nezam al-Mulk*. *First National Conference on Professional Ethics and Social Responsibility in Management and Financial* ۲۰۲۵ علوم; Urmia.
22. Baranji Maryan H, Rezaei Kalidbari H, Kiakajouri K. Presenting a transparency model in the Islamic Consultative Assembly of Iran based on ethical governance. *Journal of Ethics in Science and Technology*. 2023;18(1).