

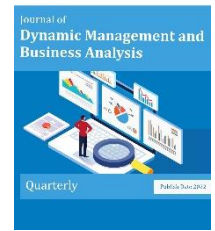


Journal Website

Article history:
Received 29 January 2026
Revised 16 April 2026
Accepted 23 April 2026
Initial Publication 10 May 2026
Final Publication 22 December 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 4, pp 1-22



E-ISSN: 3041-8933

A Conceptual and Analytical Examination of the Alavid Governance Model in Public Non-Profit Organizations: A Quantitative Approach with Deep Content Analysis

Sadegh. Sharifnia¹, Hamidreza. Ghasemi^{2*}, Kiomars. Khatirpasha²

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Sar.C., Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

² Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

* Corresponding author email address: hamram1382@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Sharifnia, S., Ghasemi, H., & Khatirpasha, K. (2026). A Conceptual and Analytical Examination of the Alavid Governance Model in Public Non-Profit Organizations: A Quantitative Approach with Deep Content Analysis. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(4), 1-22.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.351>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to conceptualize and empirically validate the Alavid governance model in public non-profit organizations using a mixed-methods approach and deep content analysis.

Methodology: This applied research adopts a mixed-methods (qualitative–quantitative) design. In the qualitative phase, purposive sampling was employed, and semi-structured interviews were conducted with 20 managers, key informants, and experts. Data were analyzed using content analysis through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire based on qualitative findings was administered to 52 managers at different organizational levels. Validity and reliability were confirmed using Cohen's Kappa, Cronbach's alpha, composite reliability, and average variance extracted (AVE). Data analysis was conducted using one-sample t-tests and structural equation modeling (SEM) via Smart PLS software.

Findings: The findings indicate that the Alavid governance model consists of six core dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, central phenomenon, strategies, and consequences. Quantitative results revealed that all constructs demonstrated factor loadings above 0.3, reliability indices above 0.7, and AVE values exceeding 0.5, confirming the model's validity and reliability. The overall model fit index (GOF = 0.48) indicated a strong fit, and the relationships among variables were statistically significant.

Conclusion: The Alavid governance model, as a multidimensional indigenous framework grounded in Islamic values, demonstrates strong empirical validity and offers an effective approach for improving organizational performance, reducing administrative corruption, and enhancing public trust in public non-profit organizations.

Keywords: Alavid governance, public non-profit organizations, content analysis, structural equation modeling, Nahj al-Balagha

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Governance has emerged as a central concept in contemporary public administration and organizational theory, particularly in the context of increasing complexity, institutional inefficiency, and declining public trust. In many developing and transitional societies, governance systems face persistent challenges such as administrative corruption, weak accountability mechanisms, and limited effectiveness in public service delivery. These challenges have prompted scholars and practitioners to reconsider dominant governance paradigms and explore alternative frameworks rooted in indigenous, ethical, and value-based traditions. Within this intellectual landscape, Islamic governance has gained renewed attention as a normative and operational model that integrates ethical principles with administrative practices (Saberi, 2024; Shakeri, 2024).

Islamic governance is not limited to formal institutional arrangements but encompasses a comprehensive moral and philosophical framework grounded in justice, accountability, and responsibility before both society and the divine. Unlike many secular governance models that prioritize procedural efficiency, Islamic governance emphasizes ethical conduct, social justice, and the moral integrity of leaders. In this regard, the integration of ethical values into governance structures has been identified as a key determinant of sustainable and just administrative systems (Al-Jurf, 2025; Eisania, 2025).

Among various models of Islamic governance, the Alavid governance model—derived from the teachings and practices of Imam Ali (AS)—holds particular significance. This model is characterized by principles such as justice-oriented leadership, transparency, anti-corruption, and commitment to public welfare. Classical sources, particularly Nahj al-Balagha, provide a rich repository of governance principles that remain relevant for contemporary administrative contexts. Studies analyzing Letter 53 of Nahj al-Balagha highlight its comprehensive approach to governance, including ethical leadership, meritocracy, and participatory management (Motahari, 2024; Rajai & Shabani, 2025).

Despite the theoretical richness of Islamic governance models, a critical gap exists between normative frameworks and their empirical validation in organizational contexts. Many public organizations continue to operate under hybrid or imported governance models that may not align with local cultural and ethical foundations. This misalignment often results in inefficiencies, reduced legitimacy, and weakened institutional performance. Consequently, there is a growing need to conceptualize and empirically validate indigenous governance models that are both contextually relevant and operationally feasible (Ebrahimi et al., 2025; Taheri et al., 2024).

Recent studies also emphasize the importance of ethical governance and justice-based indicators in improving organizational outcomes. For instance, administrative justice grounded in Quranic principles has been shown to enhance employee satisfaction and organizational trust. Similarly, ethical governance frameworks in Islamic contexts have demonstrated their capacity to reduce corruption and strengthen institutional accountability (Kohya et al., 2024; Moradi, 2026). Furthermore, the integration of Islamic values into modern governance domains—such as digital governance and urban management—has opened new avenues for developing hybrid models that reconcile tradition with modernity (Mohammadi, 2025; Pūrrashīdī Alībeiglū & Alīpūr, 2025).

Empirical evidence from related domains, including waqf governance and Islamic corporate governance, suggests that value-based governance models can significantly improve transparency, accountability, and social responsibility. These findings reinforce the argument that Islamic governance is not merely a theoretical construct but a viable framework for practical implementation (Ramdani, 2024; Suryani, 2024). In addition, the role of cultural and social dimensions in shaping governance systems highlights the importance of context-sensitive models that reflect local values and societal expectations (Veisi & Alaei, 2024; Zare' Mahzhabiyyeh, 2024).

Given these considerations, the present study seeks to develop and validate a comprehensive model of Alavid governance in public non-profit organizations. By adopting a mixed-methods approach and employing deep content analysis, the study aims to bridge the gap between theoretical constructs and empirical application, offering a robust framework for improving governance practices in value-oriented organizational settings.

Methods and Materials

This study adopts a mixed-methods design, integrating qualitative and quantitative approaches to develop and validate the Alavid governance model. The research is applied in nature and utilizes a sequential exploratory strategy. In the qualitative phase, purposive sampling was employed to select 20 participants, including senior managers, experts, and key informants in public non-profit organizations. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis with open, axial, and selective coding procedures. This process led to the identification of core categories and the development of a paradigmatic model.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was designed based on the qualitative findings. The questionnaire was administered to a sample of 52 managers at different organizational levels. The validity of the instrument was assessed using expert judgment and statistical indices, while reliability was confirmed through Cronbach's alpha, composite reliability, and Cohen's Kappa coefficient. Data analysis was conducted using one-sample t-tests and structural equation modeling (SEM) with Smart PLS software.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of 18 main categories organized within a paradigmatic model comprising six dimensions: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, central phenomenon, strategies, and consequences. Causal conditions included religiosity and political wisdom, while contextual conditions encompassed cultural infrastructure, educational investment, and process efficiency. Intervening factors consisted of managers' cognitive skills and ethical orientation. The central phenomenon was defined by rule of law, trust, and explicit accountability. Strategies included alignment of individual and organizational goals, participatory management, and justice orientation, while consequences involved reduction of administrative corruption, improvement of public satisfaction, administrative transformation, meritocracy, and employee satisfaction.

Quantitative results indicated that all constructs had factor loadings above 0.3, confirming acceptable indicator reliability. Cronbach's alpha and composite reliability values exceeded 0.7 for all constructs, demonstrating strong internal consistency. The average variance extracted (AVE) values were above 0.5, indicating adequate convergent validity. The overall goodness-of-fit (GOF) index was calculated at 0.48, suggesting a strong model fit. One-sample t-test results showed that most variables



were significantly different from the test value, indicating their meaningful presence within the organizational context.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that the Alavid governance model provides a comprehensive and multidimensional framework for improving governance practices in public non-profit organizations. The integration of ethical, structural, and managerial dimensions within a single model highlights the holistic nature of Alavid governance. Unlike conventional governance models that often emphasize procedural efficiency, this model incorporates moral accountability and value-based leadership as central components.

The identification of religiosity and ethical commitment as foundational elements underscores the importance of moral integrity in leadership. This suggests that effective governance is not solely dependent on institutional structures but also on the personal values and ethical orientation of decision-makers. Similarly, the role of contextual factors such as cultural infrastructure and educational investment indicates that governance effectiveness is shaped by broader organizational and societal conditions.

The centrality of rule of law, trust, and accountability reflects the need for a balanced governance system that combines formal regulations with relational dynamics. The emphasis on participatory management and alignment of goals further highlights the importance of inclusive and collaborative approaches in organizational governance. These strategies contribute to enhanced organizational performance and increased stakeholder satisfaction.

The consequences identified in the model, including reduced corruption, improved public satisfaction, and strengthened meritocracy, demonstrate the practical implications of implementing Alavid governance principles. These outcomes suggest that the model has the potential to address some of the most pressing challenges faced by public organizations, particularly in contexts characterized by inefficiency and lack of trust.



بررسی مفهومی و تحلیلی مدل حکمرانی علوی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه؛ رویکرد کمی با تحلیل محتوای عمیق

صادق شریف نیا^۱، حمیدرضا قاسمی^{۲*}، کیومرث خطیرپاشا^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد اراک، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکزی، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: hamram1382@iauo.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

شریف نیا، صادق، قاسمی، حمیدرضا، و خطیرپاشا، کیومرث. (۱۴۰۵). بررسی مفهومی و تحلیلی مدل حکمرانی علوی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه؛ رویکرد کمی با تحلیل محتوای عمیق. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۵(۴)، ۲۲-۱.

هدف: هدف این پژوهش، تبیین مفهومی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی علوی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه با استفاده از رویکرد آمیخته و تحلیل محتوای عمیق است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان گردآوری و با روش تحلیل محتوا و کدگذاری سه‌مرحله‌ای تحلیل شدند. در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های کیفی طراحی و توسط ۵۲ نفر از مدیران در سطوح مختلف تکمیل گردید. روایی و پایایی ابزار با استفاده از ضریب کاپا، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده تأیید شد. تحلیل داده‌ها با آزمون t تک‌نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مدل حکمرانی علوی شامل شش بعد اصلی (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها) است. در بخش کمی، تمامی سازه‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰.۳، پایایی بالاتر از ۰.۷ و AVE بالاتر از ۰.۵ بودند که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب مدل است. همچنین مقدار شاخص برازش کلی مدل ($GOF=0.48$) نشان‌دهنده برازش قوی مدل با داده‌های تجربی می‌باشد و روابط بین متغیرها از نظر آماری معنادار ارزیابی شد. **نتیجه‌گیری:** مدل حکمرانی علوی به‌عنوان یک چارچوب بومی و چندبعدی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، از اعتبار تجربی مناسبی برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان الگویی کارآمد برای بهبود عملکرد، کاهش فساد اداری و ارتقای اعتماد عمومی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی علوی، سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه، تحلیل محتوا، مدل‌سازی معادلات ساختاری، نهج‌البلاغه



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دست‌نویس آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.



در دهه‌های اخیر، مفهوم حکمرانی به یکی از کانونی‌ترین مباحث در حوزه‌های مدیریت دولتی، علوم سیاسی و مطالعات توسعه تبدیل شده است؛ به‌گونه‌ای که کیفیت حکمرانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های کارآمدی نظام‌های اداری، میزان اعتماد عمومی و سطح توسعه اجتماعی-اقتصادی تلقی می‌شود. با این حال، بررسی روندهای جاری در بسیاری از کشورها نشان می‌دهد که نظام‌های حکمرانی با چالش‌هایی نظیر کاهش اعتماد عمومی، گسترش فساد اداری، ناکارآمدی ساختارهای تصمیم‌گیری و ضعف پاسخگویی مواجه هستند. این وضعیت ضرورت بازاندیشی در مبانی نظری و الگوهای عملی حکمرانی را بیش از پیش آشکار ساخته است. در این میان، توجه به الگوهای بومی و ارزش‌محور، به‌ویژه در جوامعی که دارای پیشینه فرهنگی و دینی غنی هستند، به‌عنوان راهکاری مؤثر برای ارتقای کیفیت حکمرانی مطرح شده است (Saber, 2024; Shakeri, 2024).

در چارچوب این تحولات، حکمرانی اسلامی به‌عنوان یکی از رویکردهای بدیل در برابر الگوهای غالب غربی، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. حکمرانی اسلامی نه‌تنها به اصولی همچون شفافیت، پاسخگویی و کارآمدی توجه دارد، بلکه این اصول را در بستری از ارزش‌های اخلاقی، عدالت‌محوری و مسئولیت‌پذیری الهی تبیین می‌کند. در این رویکرد، حکمرانی صرفاً به معنای اعمال قدرت سیاسی نیست، بلکه به‌عنوان امانتی الهی در نظر گرفته می‌شود که هدف آن تحقق عدالت، رفاه عمومی و رشد معنوی جامعه است. مطالعات نشان می‌دهد که پیوند میان اخلاق و حکمرانی در اندیشه اسلامی، می‌تواند مبنایی پایدار برای تحقق حکمرانی عادلانه و کارآمد فراهم آورد (Al-Jurf, 2025; Eisania, 2025).

یکی از برجسته‌ترین الگوهای حکمرانی اسلامی، حکمرانی علوی است که برگرفته از سیره نظری و عملی امام علی(ع) در دوران حکومت ایشان می‌باشد. این الگو با تأکید بر اصولی همچون عدالت، امانتداری، شفافیت، مبارزه با فساد و رعایت حقوق مردم، به‌عنوان نمونه‌ای ممتاز از حکمرانی ارزش‌محور شناخته می‌شود. تحلیل‌های انجام‌شده بر نامه‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، به‌ویژه نامه ۵۳، نشان می‌دهد که این متن حاوی اصولی نظام‌مند در زمینه مدیریت، سیاست‌گذاری و اداره امور عمومی است که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری برای حکمرانی معاصر مورد استفاده قرار گیرد (Motahari, 2024; Rajai & Shabani, 2025). در این چارچوب، حاکم نه‌تنها مسئول اداره امور مادی جامعه است، بلکه وظیفه هدایت اخلاقی و معنوی جامعه را نیز بر عهده دارد.

با وجود این ظرفیت‌های نظری، یکی از چالش‌های اساسی در جوامع اسلامی، فاصله میان مبانی نظری حکمرانی اسلامی و واقعیت‌های عملی نظام‌های اداری است. بسیاری از سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با مسائلی همچون بوروکراسی پیچیده، ضعف نظارت، ناکارآمدی در ارائه خدمات و کاهش سرمایه اجتماعی مواجه هستند. این مسائل نشان‌دهنده ضرورت بازطراحی مدل‌های حکمرانی بر اساس اصول بومی و ارزش‌های اسلامی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توجه به مؤلفه‌های اخلاقی در حکمرانی، می‌تواند به کاهش فرسایش اجتماعی و ارتقای انسجام سازمانی کمک کند (Ebrahimi et al., 2025; Taheri et al., 2024).

در همین راستا، مفهوم حکمرانی اخلاقی به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی در مطالعات جدید مطرح شده است. حکمرانی اخلاقی بر این فرض استوار است که رفتارهای اخلاقی مدیران و ساختارهای سازمانی مبتنی بر ارزش، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی دارند. در این چارچوب، مؤلفه‌هایی همچون عدالت اداری، صداقت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، به‌عنوان عناصر بنیادین حکمرانی مطلوب شناخته می‌شوند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که تحقق عدالت اداری مبتنی بر آموزه‌های قرآنی، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و افزایش رضایت ذی‌نفعان منجر شود (Kohya et al., 2024; Moradi, 2026).

از سوی دیگر، تحولات فناوری و ظهور مفاهیم نوینی همچون حکمرانی دیجیتال، ابعاد جدیدی به مباحث حکمرانی افزوده است. در این میان، ضرورت تلفیق اصول حکمرانی اسلامی با الزامات عصر دیجیتال، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند اخلاق دیجیتال و حکمرانی شهری، بیش از پیش احساس می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که ادغام ارزش‌های اسلامی با فناوری‌های نوین، می‌تواند به توسعه مدل‌های نوآورانه حکمرانی منجر شود که هم‌زمان پاسخگوی نیازهای مدرن و حفظ‌کننده هویت فرهنگی باشند (Mohammadi, 2025; Pūrrashīdī Alībeigfū & Alīpūr, 2025).

علاوه بر این، بررسی تجربیات حوزه‌های مختلف حکمرانی اسلامی، از جمله حکمرانی وقف و مسئولیت اجتماعی در بانکداری اسلامی، نشان می‌دهد که پیاده‌سازی اصول اسلامی در ساختارهای سازمانی، می‌تواند به ارتقای شفافیت، پاسخگویی و عدالت منجر شود. این یافته‌ها مؤید آن است که حکمرانی اسلامی نه‌تنها یک چارچوب نظری، بلکه یک الگوی عملی قابل اجرا در حوزه‌های مختلف است (Ramdani, 2024; Suryani, 2024). همچنین، توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی در حکمرانی، از جمله نقش عناصر اسلامی در شکل‌گیری ساختارهای شهری و اجتماعی، نشان‌دهنده اهمیت رویکردهای میان‌رشته‌ای در توسعه مدل‌های حکمرانی است (Veisi & Alaei, 2024; Zare' & Mahzhabiyyeh, 2024).

در سطح سازمانی، توسعه مدل‌های حکمرانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، مستلزم توجه به ابعاد مختلفی همچون مدیریت جهادی، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که الگوهای مدیریت جهادی می‌توانند با تأکید بر تعهد، کارآمدی و روحیه خدمت‌گذاری، به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک کنند. همچنین، طراحی نظام‌های حکمرانی اخلاقی در حوزه‌های تخصصی مانند مدیریت مالی اسلامی، می‌تواند به افزایش شفافیت و کاهش فساد منجر شود (Bakhtiarzadeh et al., 2025; Keyhan & Mirtorabi, 2025). این رویکردها نشان‌دهنده ضرورت توسعه مدل‌های جامع حکمرانی هستند که بتوانند ابعاد مختلف سازمانی، اجتماعی و اخلاقی را به‌صورت یکپارچه در بر گیرند.

با توجه به مجموعه مباحث مطرح‌شده، می‌توان گفت که حکمرانی علوی به‌عنوان یکی از غنی‌ترین الگوهای حکمرانی اسلامی، ظرفیت بالایی برای پاسخگویی به چالش‌های نظام‌های اداری معاصر دارد. این الگو با تأکید بر عدالت، اخلاق، پاسخگویی و خدمت‌گذاری، می‌تواند چارچوبی مناسب برای اصلاح ساختارهای حکمرانی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه سازمان‌های عام‌المنفعه، فراهم آورد. با این حال، برای بهره‌گیری مؤثر از این الگو، لازم است ابعاد مختلف آن به‌صورت علمی و نظام‌مند شناسایی، تبیین و اعتبارسنجی شود. هدف پژوهش حاضر، تبیین مفهومی و اعتبارسنجی مدل حکمرانی علوی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه با رویکردی آمیخته و تحلیل محتوای عمیق است.

روش پژوهش

با توجه به دو رویکرد خردگرایانه و طبیعت‌گرایانه و دو دسته روش‌های تحقیق منتج از آن‌ها بنام‌های روش‌های کمی و کیفی (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷)، تحقیق حاضر در گروه روش‌های کمی و کیفی قرار می‌گیرد و پژوهشی ترکیبی است. با توجه به ویژگی آزمایشی و یا غیرآزمایشی بودن تحقیقات، روش تحقیق حاضر، روش پیمایشی (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷) محسوب می‌شود. درکلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش‌گرداری داده‌های تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران، مطلعین کلیدی، کارشناسان خبره در این حوزه بودند که دارای تحصیلات، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بودند که با ۲۰ نفر به اشباع رسید. در مرحله نخست تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شدند.

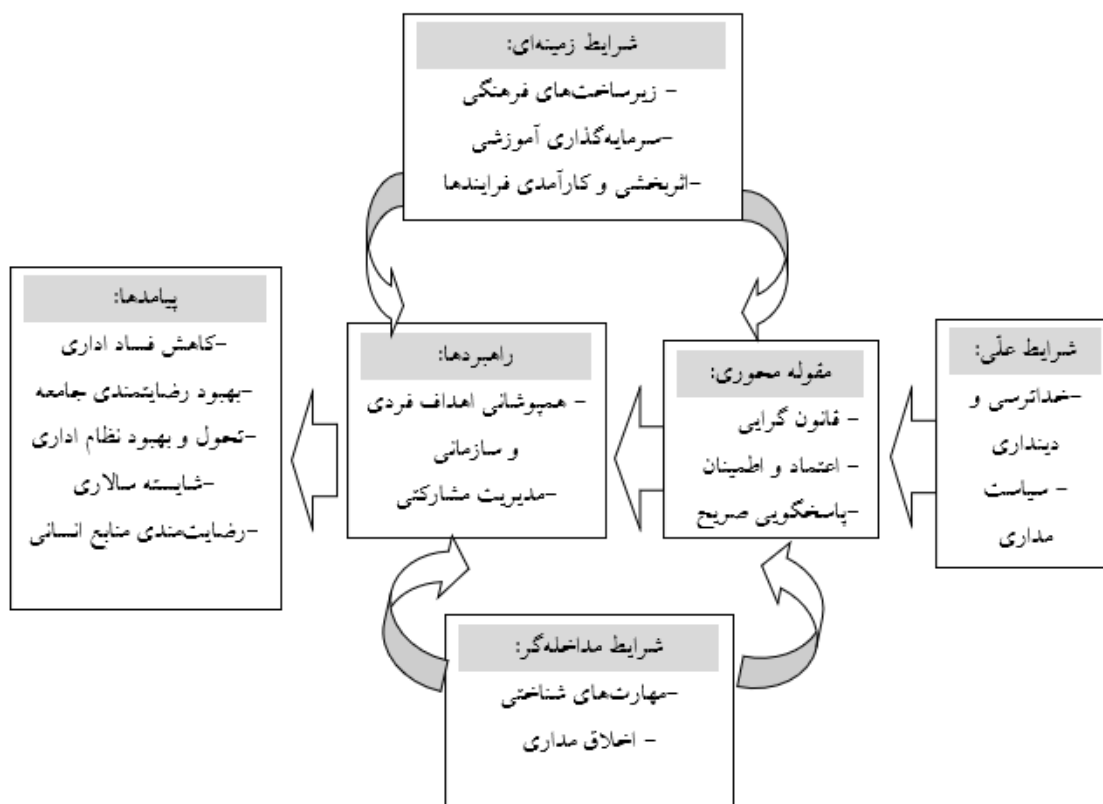
. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران، مطلعین کلیدی، کارشناسان خبره در این حوزه بودند که دارای تحصیلات، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بودند که حجم نمونه شامل ۵۲ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه هستند و روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی است و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه بود. اعتبار همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و پایایی، توانش مصاحبه در سنجش اهداف مورد نظر می‌باشد (کواله، ۱۹۹۶). در علوم اجتماعی مدرن برای سه مفهوم تعمیم پذیری، روایی و پایایی، اصطلاح تثلیث را مطرح می‌کنند و در پایایی مصاحبه از ضریب کاپا استفاده شد و شاخص آماری کاپا را می‌توان با معادله زیر تعریف کرد:

$$\text{کاپا} = \frac{(\text{درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود}) - (\text{درصد اتفاق نظر مشاهده شده})}{(\text{درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود}) - \%100}$$

براساس مقالات به دست آمده شاخص کاپا برابر با مقدار ۰/۸۳۷ به دست آمد که نشان دهنده اعتبار کدهای استخراج شده بود پرسشنامه این تحقیق محقق ساخته بوده و با توجه به معیارهایی که از نتایج بخش کیفی تحقیق استخراج گردید، پرسشنامه بخش کمی طراحی و استخراج شد که روایی و پایایی متغیرهای پرسشنامه در بخش کمی تحقیق اعتباریابی گردید. پژوهش حاضر به دنبال اعتبار سنجی مدل پارادایمی زیر است.

شکل ۱

مدل پارادایمی پژوهش



یافته‌ها

کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند. براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم اصلی و مقوله‌های فرعی به شرح جداول زیر است.

جدول ۱

کدگذاری مقوله‌های اصلی و فرعی شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها

مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی	مقوله کلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط علی	خدا ترسی و دینداری	صداقت	شرایط زمینه ای	زیرساخت‌های فرهنگی	مفاهیم اصلی
		پرهیز از طمع		ظرفیت‌سازی	
		رسیدگی به امور		جو رقابتی سازنده	
		قناعت و خویشتن‌داری		تفکرگرایی	
		پرهیز از افراط		فرهنگ پاسخگویی	
		حسن ظن		ارزش محوری	
		ذکر		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
		متانت		فرهنگ خدمت‌گذاری	
		پرهیز از غرور و کبر		عشق به کار	
		دوری از غضب		بهبودگرایی	
		ایمان به خدا		پابندی به اخلاق کار	
		تمسک به قرآن		قابلیت تغییرپذیری	
		تأسی به پیامبر			
		پابندی به سنت پیامبر			
		اکرم			
		رعایت تقوای الهی			
		تقوای محوری			
		وپرهیزگاری			
		امر به معروف و نهی از منکر			
		توبه			
		پرهیز از دنیاطلبی			
		تمسک به			
		اهل بیت (علیهم‌السلام)			
		پابندی به اخلاق			
		حفاظت از بیت المال			
	سیاست مداری	علم و دانش		اثر بخشی و کارآمدی	تقسیم وظایف و رسیدگی به امورات
		احتیاط و هوشیاری		فرایندهای سازمانی	ارتباطات موثر برون سازمانی
		موعظه و پند		حفاظت اطلاعات	
		تعقل		تسهیل ارتباطی	
		حکمت		قابلیت ارتباطی	
		ایجاد وحدت و اتحاد		ارزش آفرینی	
		شجاعت و خطرپذیری		منبع محوری منابع انسانی	



مزیت محوری	هدایت			
حداقل سازی اتلاف مهارت‌ها	بصیرت			
انسجام‌گرایی	انتقادپذیری			
تشکیل و حفظ زنجیره ارزش	تشخیص فتنه‌های			
تناسب روابط اداری	اجتماعی			
	مبارزه با مشکلات			
	عدم برتری جویی و			
	ریاست طلبی			
	پایداری در برابر			
	مشکلات			
	قدرت هدایت			
	حلم			
	ادب			
	عفت			
	عمل(تلاش)			
	قناعت			
	پرهیز از بخل(خساست)			
	پرهیز از عجب			
	پرهیز از تفاخر			
	زیرکی و هوشمندی			
	پرهیز از ریاست طلبی			
	مهار رعب و وحشت			
	آگاهی از شرایط فتنه			
	وحدت فرماندهی			
	تواضع و فروتنی			
	برخورداری از مهارت-			
	های مدیریتی			
	برخورداری مدیران از			
	مهارت‌های تخصصی			
	مثبت اندیشی و توسعه			
	ذهنی			
	وفاداری به سازمان			
	تعهد عاطفی به سازمان			
	خدوم بودن			
استمرار برنامه‌های آموزشی	سکوت به جا	شناختی	مهارت‌های	عوامل مداخله گر
زمینه‌سازی خلاقیت و مهارت افزایی	بصیرت سیاسی		مدیران	
یادگیری مستمر	درک انتظارات			
نیازسنجی و هدفمندسازی آموزش	تشخیص حق و باطل			
توانمندسازی منابع انسانی	توانایی حل مسئله			
کشف استعداد	توانایی انگیزش			
بها دادن به خلاقیت و نوآوری	کارکنان			
تقویت مهارت‌های مدیریتی	بصیرت و افق دید			
اطمینان از ارزش آفرینی دوره‌های آموزشی	پیش بینی ذهنی			
	حساسیت ذهنی			
	پویایی ذهنی			
	شناخت ذهنی			



			عدالت درون سازمانی در نظام پرداخت عدالت برون سازمانی در نظام پرداخت عدالت اجتماعی عدالت در جذب و استخدام		
	پیامدها	شایسته‌سالاری	تحویل ماموریت به افراد توانمند ارتقا و ترفیع بر اساس شایستگی ترفیع در سلسله مراتب اداری مدیریت استعداد استفاده حداکثری از مهارت‌های منابع انسانی تعیین استاندارهای ترفیع عدم خویشتاوندسالاری		
		رضایتمندی انسانی	منابع توجه به وضعیت معیشت منابع انسانی تعادل کار-زندگی منابع انسانی ارزش افزایی پایداری خدمات رفاهی توجه به نیازهای کارکنان ارتقاء سطح کیفی زندگی کاری ادراک عدالت در سازمان درک نیازهای کارکنان مشارکت در تصمیم- گیری	تحول و بهبود نظام اداری	کارآمدی و اثربخشی نظام اداری ارتقای سلامت نظام اداری سلامت اداری و پاکسازی سیستم ترویج گرایش‌های سالم هوشمندی سازمانی تحول و سازندگی تقویت مقبولیت و اعتماد به کل نظام تناسب سیستم اداری با ارزش‌های فرهنگی نوسازی همگام با تحولات بهره‌گیری از الگوهای نوین مدیریتی
				بهبود رضایتمندی جامعه	حمایت از مردم توجه به امورات مردمی نرمش و مدارا با مردم کیفیت خدمات تکریم ارباب رجوع خدمت رسانی به شهروندان ارتباط عاطفی با ارباب رجوع رعایت حقوق مردم

یافته‌های توصیفی این پژوهش شاخص‌های آماری توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار و واریانس، ماکزیمم و مینیمم می‌باشد که

برای کلیه متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲

آمار توصیفی داده‌ها بر حسب متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	واریانس	مینیمم	ماکزیمم
خداترسی و دینداری	۳.۳۵۳	۰.۸۹۷	۰.۸۰۶	۱	۵
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۳.۱۲۰	۰.۸۸۹	۰.۷۹۱	۱	۵
حاکمیت قانون	۲.۶۱۳	۰.۹۲۴	۰.۸۵۴	۱	۵
اعتماد و اطمینان	۳.۱۳۴	۰.۸۰۳	۰.۶۴۵	۱	۵
پاسخگویی صریح	۳.۵۲۲	۰.۸۴۱	۰.۷۰۸	۱	۵
زیرساخت‌های فرهنگی	۲.۹۶۹	۰.۶۸۴	۰.۴۶۹	۱	۵
سرمایه گذاری آموزشی	۳.۴۶۴	۰.۶۲۷	۰.۳۹۳	۱.۲۰	۵
اثر بخشی و کارآمدی فرآیندها	۳.۶۳۶	۰.۷۰۲	۰.۴۹۳	۱.۶۰	۵
کیفیت مقررات تنظیمی	۳.۴۴۷	۰.۶۳۳	۰.۴۰۱	۱.۶۰	۵
مدیریت مشارکتی	۳.۳۴۱	۰.۶۴۷	۰.۴۱۹	۱.۴۰	۵
عدالت محوری	۳.۳۷۲	۰.۷۴۱	۰.۵۵۰	۱.۶۰	۵
مهارت‌های شناختی	۳.۲۱۰	۰.۷۵۲	۰.۵۶۶	۱.۲۰	۴.۸۰
وقف و مدارا	۳.۳۳۳	۰.۹۶۴	۰.۹۲۹	۱	۵
کاهش فساد اداری	۲.۷۱۶	۰.۹۳۱	۰.۸۶۷	۱	۵
بهبود رضایتمندی جامعه	۳.۱۴۲	۰.۵۰۲	۰.۲۵۲	۲	۳.۸۹
تحول و بهبود نظام اداری	۲.۸۲۲	۰.۶۹۱	۰.۴۷۷	۱.۶۱	۴.۴۶
شایسته سالاری	۳.۰۲۱	۰.۶۱۲	۰.۳۷۴	۱.۵۷	۳.۸۶
رضایتمندی منابع انسانی	۳.۵۷۶	۰.۴۹۸	۰.۲۴۸	۲.۷۵	۴.۶۴

در این بخش بر اساس تحلیل توصیفی داده‌ها و استفاده از آماره‌های مناسب به آزمون سوال‌های تحقیق پرداخته می‌شود. پیش از آن لازم است مفروضات اصلی استفاده از آمار پارامتریک (برقراری نرمال بودن و تصادفی بودن داده‌ها) مورد بررسی قرار گیرد. این آزمون جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و با استفاده از مقایسه تابع تجمعی احتمال داده‌ها و تابع تجمعی احتمال توزیع نرمال، فرض پیروی داده‌ها از توزیع نرمال را بررسی می‌کند.

نتایج آزمون سنجش نرمالیتی در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به سطح معناداری آزمون که بیشتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد نمی‌شود و ادعای نرمال بودن داده‌های پژوهش تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر، توزیع مشاهده شده با توزیع نظری یکسان بوده و تفاوتی بین این دو وجود ندارد.

جدول ۳

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	مقدار آماره	مقدار معناداری
خداترسی و دینداری	۱.۹۷۰	۰.۰۶۱
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۰.۸۴۹	۰.۰۸۱
حاکمیت قانون	۰.۷۷۶	۰.۰۶۰
اعتماد و اطمینان	۰.۸۱۴	۰.۱۲۰
پاسخگویی صریح	۰.۶۸۰	۰.۰۹۷



۰.۰۷۳	۰.۷۶۹	زیرساخت‌های فرهنگی
۰.۰۶۴	۰.۸۶۹	سرمايه گذاري آموزشي
۰.۰۷۱	۰.۴۵۳	اثربخشي و کارآمدی فرآیندها
۰.۰۷۲	۰.۵۷۱	کيفيت مقررات تنظيمي
۰.۰۸۰	۰.۷۲۶	مدیریت مشارکتی
۰.۱۰۴	۰.۷۱۹	عدالت محوری
۰.۰۱۲۵	۰.۶۰۳	مهارت‌های شناختی
۰.۰۶۴	۰.۶۲۲	وفق و مدارا
۰.۰۵۱	۰.۴۳۸	کاهش فساد اداری
۰.۰۵۳	۰.۴۴۰	بهبود رضایتمندی جامعه
۰.۰۷۷	۱.۹۲۴	تحول و بهبود نظام اداری
۰.۰۵۷	۱.۶۸۴	شایسته سالاری
۰.۰۶۹	۱.۵۲۷	رضایتمندی منابع انسانی

با توجه به قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری، توزیع نرمال می‌باشد. با توجه به نرمال بودن توزیع، جهت تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق، از آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (Test Value=۳) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در آزمون مذکور، در صورتی که مقدار P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری ندارد و در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد؛ و در صورتی که مقدار P-Value کمتر از ۰.۰۵ باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری دارد، در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی بالاتر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی بصورت قوی در جامعه آماری وجود دارد، و اگر میانگین عامل مورد بررسی پایین‌تر از عدد ۳ بود، عامل مورد بررسی بصورت ضعیف در جامعه آماری وجود دارد.

جدول ۴

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیرهای پژوهش

عامل	P-Value	میانگین	انحراف معیار	آزمون t
خداترسی و دینداری	۰.۰۰۰	۳.۳۵۳	۰.۸۹۷	۷.۷۰۸
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۰.۰۰۰	۳.۱۲۰	۰.۸۸۹	۲.۶۵۱
حاکمیت قانون	۰.۰۰۰	۲.۶۱۳	۰.۹۲۴	۸.۲۰۶
اعتماد و اطمینان	۰.۰۰۰	۳.۱۳۴	۰.۸۰۳	۳.۲۹۱
پاسخگویی صریح	۰.۰۰۰	۳.۵۳۲	۰.۸۴۱	۱۲.۴۱۰
زیرساخت‌های فرهنگی	۰.۰۰۰	۲.۹۶۹	۰.۶۸۴	۳.۸۷۹
سرمايه گذاري آموزشي	۰.۰۰۰	۳.۴۶۴	۰.۶۲۷	۱۴.۵۰۱
اثربخشي و کارآمدی فرآیندها	۰.۰۰۰	۳.۶۳۶	۰.۷۰۲	۱۷.۷۶۵
کيفيت مقررات تنظيمي	۰.۰۰۰	۳.۴۴۷	۰.۶۳۳	۱۳.۸۶۰
مدیریت مشارکتی	۰.۰۰۰	۳.۳۴۱	۰.۶۴۷	۱۰.۳۲۸
عدالت محوری	۰.۰۰۰	۳.۳۷۲	۰.۷۴۱	۹.۸۴۹
مهارت‌های شناختی	۰.۰۰۰	۳.۲۱۰	۰.۷۵۲	۵.۴۹۴
وفق و مدارا	۰.۰۰۰	۳.۳۳۳	۰.۹۶۴	۶.۷۸۶
کاهش فساد اداری	۰.۰۰۰	۲.۷۱۶	۰.۹۳۱	۵.۹۶۳
بهبود رضایتمندی جامعه	۰.۰۰۰	۳.۱۴۲	۰.۵۰۲	۶.۸۷۳
تحول و بهبود نظام اداری	۰.۰۰۰	۲.۸۳۲	۰.۶۹۱	۵.۳۹۵
شایسته سالاری	۰.۰۰۰	۳.۰۲۱	۰.۶۱۲	۶.۹۹۹
رضایتمندی منابع انسانی	۰.۰۰۰	۳.۵۷۶	۰.۴۹۸	۴.۵۲۰

در ارزیابی مدل بیرونی ابتدا بارعاملی شاخص‌ها یا متغیرهای آشکار بررسی می‌شود؛ سپس پایایی و در پایان روایی مدل بیرونی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود. حد مطلوب بارعاملی شاخص‌ها $0/3$ یا بالاتر می‌باشد. به عبارت دیگر در این مرحله چنانچه بار عاملی یک شاخص کمتر از $0/3$ گردد لازم است آن شاخص حذف گردد. بار عاملی شاخص‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵

بارهای عاملی ابعاد سازه‌های شناسایی شده

ابعاد	بار عاملی
خداترسی و دینداری	۰.۸۹
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۰.۸۹
حاکمیت قانون	۰.۸۵
اعتماد و اطمینان	۰.۷۸
پاسخگویی صریح	۰.۷۸
زیرساخت‌های فرهنگی	۰.۸۰
سرمايه گذاري آموزشي	۰.۷۴
اثربخشی و کارآمدی فرآیندها	۰.۸۴
کیفیت مقررات تنظیمی	۰.۸۰
مدیریت مشارکتی	۰.۸۲
عدالت محوری	۰.۸۸
مهارت‌های شناختی	۰.۸۴
وفقی و مدارا	۰.۹۰
کاهش فساد اداری	۰.۸۷
بهبود رضایتمندی جامعه	۰.۸۶
تحول و بهبود نظام اداری	۰.۸۳
شایسته سالاری	۰.۸۸
رضایتمندی منابع انسانی	۰.۸۸

نتایج حاصل شده در جدول ۵ نشان می‌دهند که مقدار بار عاملی کلیه ابعاد سازه‌های شناسایی شده بیشتر از $0/3$ می‌باشد که این امر موید این مطلب است که ابعاد فوق به خوبی قادر به تبیین سازه‌های مربوطه هستند. برای اندازه‌گیری پایایی مدل درونی از معیارهای ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی استفاده می‌شود.

جدول ۶

ضرایب کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های شناسایی شده

ابعاد	ضریب کرونباخ	CR
خداترسی و دینداری	۰.۸۷۹	۰.۹۰۹
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۰.۸۷۷	۰.۹۰۷
حاکمیت قانون	۰.۸۳۹	۰.۸۹۲
اعتماد و اطمینان	۰.۸۲۵	۰.۸۸۲
پاسخگویی صریح	۰.۸۲۵	۰.۸۸۴
زیرساخت‌های فرهنگی	۰.۸۵۶	۰.۹۱۲



۰.۸۹۴	۰.۷۶۳	سرمایه گذاری آموزشی
۰.۹۲۱	۰.۸۷۱	اثر بخشی و کارآمدی فرآیندها
۰.۹۰۰	۰.۸۳۴	کیفیت مقررات تنظیمی
۰.۸۷۱	۰.۷۷۸	مدیریت مشارکتی
۰.۹۰۰	۰.۸۳۵	عدالت محوری
۰.۸۷۷	۰.۷۹۰	مهارت‌های شناختی
۰.۹۱۰	۰.۸۵۱	وفق و مدارا
۰.۹۱۰	۰.۸۶۸	کاهش فساد اداری
۰.۸۵۵	۰.۸۰۴	بهبود رضایتمندی جامعه
۰.۹۲۳	۰.۷۵۶	تحول و بهبود نظام اداری
۰.۹۲۴	۰.۸۱۱	شایسته سالاری
۰.۷۷۷	۰.۷۹۵	رضایتمندی منابع انسانی

معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر، AVE (میانگین واریانس استخراج شده) جهت اعتبار همگرایی به کار می‌رود و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد. مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود. جدول ۴-۱۴ این مقادیر را برای متغیرهای پنهان مرتبه اول نشان می‌دهد و این مقدار برای متغیرهای پنهان مرتبه دوم به صورت دستی محاسبه شده است.

جدول ۷

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)

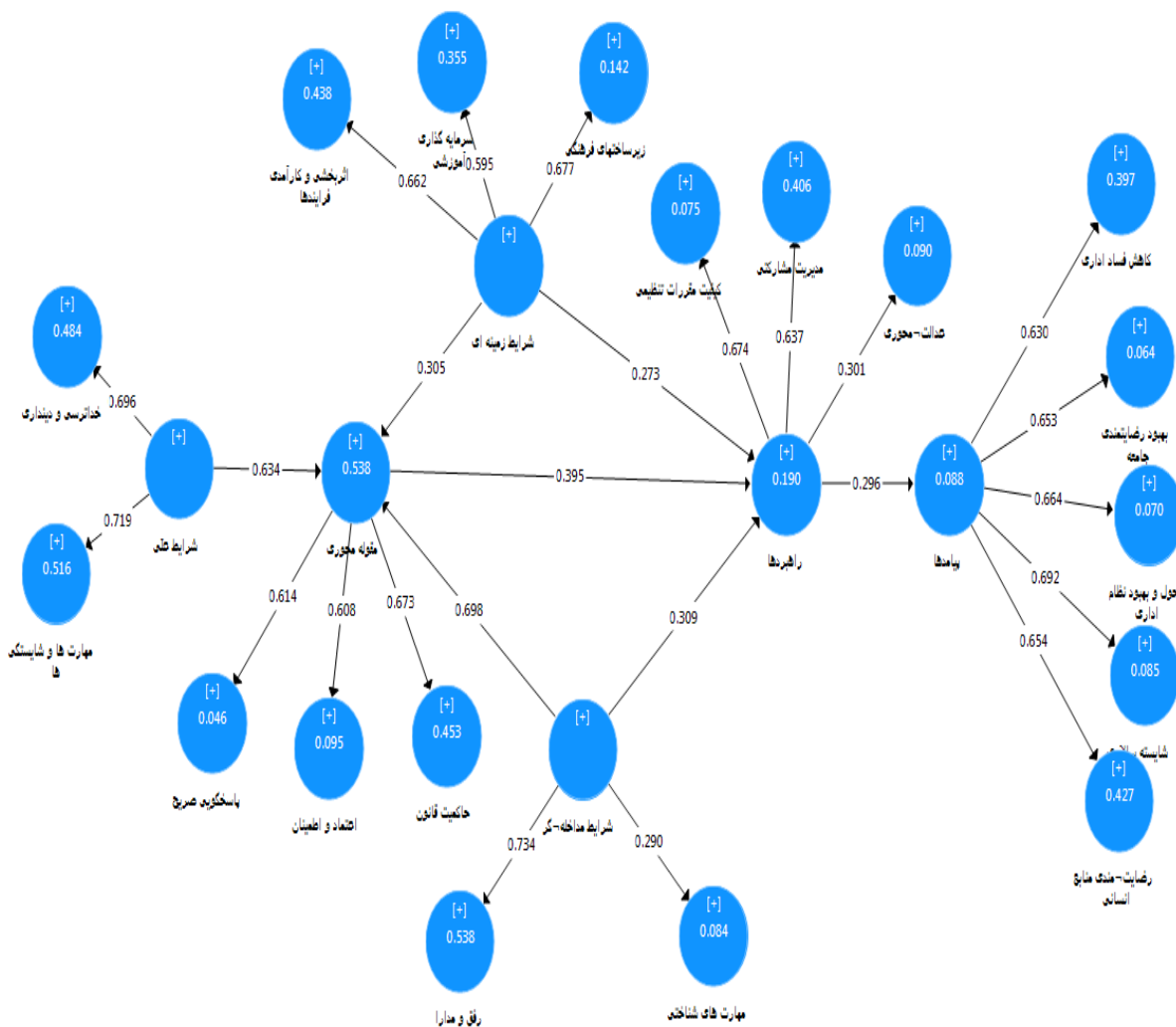
ابعاد	AVE
خداترسی و دینداری	۰.۶۲۶
مهارت‌ها و شایستگی‌ها	۰.۶۲۰
حاکمیت قانون	۰.۶۷۵
اعتماد و اطمینان	۰.۶۵۳
پاسخگویی صریح	۰.۶۵۶
زیرساخت‌های فرهنگی	۰.۷۷۶
سرمایه گذاری آموزشی	۰.۸۰۸
اثر بخشی و کارآمدی فرآیندها	۰.۷۹۵
کیفیت مقررات تنظیمی	۰.۷۵۱
مدیریت مشارکتی	۰.۶۹۲
عدالت محوری	۰.۷۵۰
مهارت‌های شناختی	۰.۷۰۵
وفق و مدارا	۰.۷۷۱
کاهش فساد اداری	۰.۷۱۷
بهبود رضایتمندی جامعه	۰.۵۵۵
تحول و بهبود نظام اداری	۰.۵۱۹
شایسته سالاری	۰.۶۱۱
رضایتمندی منابع انسانی	۰.۵۸۹

مقدار AVE متغیر پنهان مرتبه دوم ریسک درک شده برابر است با میانگین مقادیر توان دوم بارهای عاملی ابعاد آن. در زیر معیار AVE این متغیر محاسبه شده است. بنابراین مقایسه‌ی مقادیر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیرهای پنهان مرتبه دوم با مقدار استاندارد ۰/۵ نشان از مناسب بودن این معیار است.

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، سوالات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون سوالات در نمودار منعکس شده‌اند.

شکل ۲

اندازه‌گیری مدل در حالت استاندارد



بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل حکمرانی علوی در سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه از ساختاری چندبعدی و منسجم برخوردار است که در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. نتایج بخش کیفی نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند خداترسی و دینداری و نیز سیاست‌مداری به‌عنوان شرایط علی، نقش بنیادینی در شکل‌گیری حکمرانی علوی دارند. این یافته با مطالعاتی که بر نقش اخلاق و تقوا در حکمرانی اسلامی تأکید دارند همسو است، زیرا در این مطالعات، حاکمیت اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های دینی به‌عنوان پیش‌نیاز تحقق حکمرانی عادلانه معرفی شده‌اند (Al-Jurf, 2025; Eisania, 2025). همچنین تأکید بر دینداری مدیران به‌عنوان یک متغیر کلیدی، با نتایج پژوهش‌هایی که عدالت اداری مبتنی بر آموزه‌های قرآنی را عامل ارتقای کارآمدی سازمانی می‌دانند، همخوانی دارد (Moradi, 2026).

در سطح شرایط زمینه‌ای، یافته‌ها نشان داد که زیرساخت‌های فرهنگی، سرمایه‌گذاری آموزشی و اثربخشی فرآیندها نقش مهمی در تحقق حکمرانی علوی ایفا می‌کنند. این نتایج نشان‌دهنده آن است که حکمرانی صرفاً به ویژگی‌های فردی مدیران محدود نمی‌شود، بلکه به بسترهای نهادی و فرهنگی نیز وابسته است. این امر با مطالعاتی که بر اهمیت ساختارهای نهادی و فرهنگی در تحقق حکمرانی خوب تأکید دارند همسو است (Shakeri, 2024). همچنین، نقش سرمایه‌گذاری آموزشی در توانمندسازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی، با یافته‌های پژوهش‌های حوزه مدیریت جهادی و توسعه سازمانی مطابقت دارد (Bakhtiarzadeh et al., 2025). از سوی دیگر، تأکید بر اثربخشی فرآیندها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های زمینه‌ای، نشان‌دهنده اهمیت کارآمدی عملیاتی در کنار ارزش‌های اخلاقی در مدل حکمرانی علوی است.

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نشان داد که مهارت‌های شناختی مدیران و اخلاق‌مداری نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت یا تضعیف تحقق حکمرانی علوی دارند. این نتایج با پژوهش‌هایی که بر اهمیت هوش اخلاقی، بصیرت مدیریتی و توانایی تشخیص موقعیت‌های پیچیده در حکمرانی تأکید دارند همخوانی دارد (Kohya et al., 2024). همچنین، نقش اخلاق‌مداری در ایجاد فضای سازمانی مثبت و افزایش اعتماد میان کارکنان، با نتایج مطالعاتی که حکمرانی اخلاقی را عامل کلیدی در کاهش تعارضات سازمانی و افزایش انسجام اجتماعی می‌دانند، سازگار است (Bafghi et al., 2025). به‌عبارت دیگر، این یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود ساختارهای مناسب، فقدان ویژگی‌های شناختی و اخلاقی در مدیران می‌تواند مانع تحقق کامل حکمرانی مطلوب شود.

در بخش مقوله محوری، سه مؤلفه قانون‌گرایی، اعتماد و اطمینان، و پاسخگویی صریح به‌عنوان هسته مرکزی مدل شناسایی شد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی علوی بر پایه ایجاد توازن میان ساختارهای رسمی (قانون‌گرایی) و روابط انسانی (اعتماد و پاسخگویی) استوار است. این نتایج با مطالعاتی که حکمرانی خوب را ترکیبی از شفافیت، پاسخگویی و حاکمیت قانون می‌دانند همسو است (Saberi, 2024). همچنین، تأکید بر پاسخگویی صریح، با پژوهش‌هایی که نقش پاسخگویی را در افزایش مشروعیت سیاسی و اعتماد عمومی برجسته می‌کنند، همخوانی دارد (Taheri et al., 2024). در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی علوی مستلزم ایجاد یک نظام متوازن میان قواعد رسمی و تعاملات انسانی است.

در بخش راهبردها، نتایج نشان داد که همپوشانی اهداف فردی و سازمانی، مدیریت مشارکتی و عدالت‌محوری به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای تحقق حکمرانی علوی شناخته می‌شوند. این یافته‌ها با نظریه‌های نوین مدیریت که بر هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی تأکید دارند، همسو است. همچنین، مدیریت مشارکتی به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی، با مطالعاتی که بر نقش مشارکت کارکنان در بهبود



تصمیم‌گیری و افزایش کارآمدی سازمانی تأکید دارند، مطابقت دارد (Suryani, 2024). از سوی دیگر، عدالت‌محوری به‌عنوان یکی از اصول اساسی حکمرانی علوی، با پژوهش‌هایی که عدالت را عامل اصلی افزایش رضایت کارکنان و کاهش فساد اداری می‌دانند، همخوانی دارد (Rajai & Shabani, 2025). این نتایج نشان می‌دهد که حکمرانی علوی نه‌تنها یک چارچوب نظری، بلکه مجموعه‌ای از راهبردهای عملی برای بهبود عملکرد سازمانی ارائه می‌دهد.

در بخش پیامدها، یافته‌ها نشان داد که اجرای مدل حکمرانی علوی منجر به کاهش فساد اداری، بهبود رضایتمندی جامعه، تحول نظام اداری، شایسته‌سالاری و افزایش رضایتمندی منابع انسانی می‌شود. این نتایج با مطالعاتی که نشان می‌دهند اجرای ارزش‌های اسلامی در حکمرانی می‌تواند به ارتقای شفافیت و کاهش فساد منجر شود، همسو است (Ramdani, 2024). همچنین، بهبود رضایتمندی جامعه و منابع انسانی به‌عنوان پیامدهای کلیدی، با پژوهش‌هایی که بر نقش حکمرانی اخلاقی در افزایش سرمایه اجتماعی تأکید دارند، سازگار است (Ebrahimi et al., 2025). علاوه بر این، شایسته‌سالاری به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم، نشان‌دهنده تأثیر مثبت حکمرانی علوی بر بهبود نظام مدیریت منابع انسانی است.

در بخش کمی، نتایج تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی سازه‌ها از روایی و پایایی مطلوبی برخوردار هستند و شاخص برازش کلی مدل در سطح بالایی قرار دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده اعتبار تجربی مدل ارائه‌شده است و با مطالعاتی که بر امکان سنجش و عملیاتی‌سازی مفاهیم حکمرانی اسلامی تأکید دارند، همخوانی دارد (Keyhan & Mirtorabi, 2025). همچنین، تأیید روابط معنادار بین متغیرها نشان می‌دهد که مدل حکمرانی علوی از انسجام درونی بالایی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب نظری-کاربردی در مطالعات آتی مورد استفاده قرار گیرد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی علوی با تلفیق ابعاد اخلاقی، مدیریتی و ساختاری، می‌تواند پاسخی مناسب به چالش‌های نظام‌های حکمرانی معاصر ارائه دهد. این الگو نه‌تنها با اصول حکمرانی خوب در ادبیات بین‌المللی همخوانی دارد، بلکه با افزودن بُعد معنوی و ارزشی، می‌تواند به‌عنوان یک مدل بومی و جامع در جوامع اسلامی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، این یافته‌ها نشان می‌دهد که بازگشت به مبانی دینی و بومی، نه‌تنها به معنای فاصله گرفتن از دستاوردهای مدرن نیست، بلکه می‌تواند به تکمیل و غنی‌سازی آن‌ها کمک کند (Alipour & Mahmoudi, 2025; Mohammadi, 2025).

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که می‌تواند بر تفسیر نتایج تأثیرگذار باشد. از جمله مهم‌ترین محدودیت‌ها می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به تعداد مشخصی از سازمان‌های عمومی عام‌المنفعه، دشواری دسترسی به برخی مدیران و خبرگان برای انجام مصاحبه‌ها، و همچنین محدودیت‌های زمانی و مالی اشاره کرد. علاوه بر این، ماهیت خودگزارشی داده‌های کمی ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه بوده باشد. همچنین، تمرکز پژوهش بر یک بستر فرهنگی خاص، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر جوامع را با احتیاط همراه می‌سازد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، مدل حکمرانی علوی در سایر انواع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خصوصی و بین‌المللی مورد بررسی قرار گیرد تا امکان تعمیم‌پذیری آن ارزیابی شود. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان مدل حکمرانی علوی و سایر مدل‌های حکمرانی در سطوح ملی و بین‌المللی می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف این مدل کمک کند. استفاده از روش‌های طولی برای بررسی تأثیر اجرای این مدل در بازه‌های زمانی مختلف نیز می‌تواند درک عمیق‌تری از پویایی‌های آن فراهم آورد. علاوه بر این، به‌کارگیری روش‌های پیشرفته تحلیل داده و ترکیب آن با رویکردهای کیفی می‌تواند به غنای بیشتر این حوزه پژوهشی کمک کند.

در سطح عملی، توصیه می‌شود مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های عمومی با بهره‌گیری از مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش، نسبت به طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های حکمرانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اقدام کنند. تدوین دستورالعمل‌های اجرایی برای ارتقای پاسخگویی، تقویت عدالت سازمانی و توسعه فرهنگ مشارکت می‌تواند گامی مؤثر در این راستا باشد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های شناختی و اخلاقی مدیران و ایجاد سازوکارهای نظارتی کارآمد، می‌تواند به تسهیل اجرای این مدل کمک کند. در نهایت، نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت‌محوری و مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تحقق کامل حکمرانی علوی و بهبود عملکرد نظام اداری گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Al-Jurf, S. (2025). Islamic Governance and Public Administration Challenges. *Journal of Islamic Studies*.
- Alipour, F., & Mahmoudi, A. (2025). Explaining the Educational Goals of the Mahdist Government and its Psychological Dimensions (A Case Study of the Prayer of Imam Zaman). *Scientific Journal of Islamic Education*, 20(52), 17-37.
- Bafghi, P., Heidari Goojani, M., & Salimi, F. (2025). Identifying the Components and Dimensions of Governance in Iranian Governmental Organizations with an Emphasis on Ethical Issues. *Journal of Islamic Marketing Research*, 2(2). https://imr.yazd.iau.ir/article_709986.html?lang=en
- Bakhtiarzadeh, M., Khodabakhshi, N., & Bagzadeh, S. (2025). Presenting a Model of Jihadi Management and Its Impact on the Development of Government Organizations. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, 5(17), 22-47. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jmig/Article/1205935>
- Ebrahimi, R., Bigzad, J., Ramezani, M., & Bigzadeh, Y. (2025). Structural Analysis of Social Erosion Management in Iranian Governmental Organizations. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 13(46), 343-366.
- Eisania, R. (2025). The Ethical Citizen and Ruler in Islamic Thought: A Model for Just and Sustainable Governance. *Journal of Governance*, 2(3), 325-346. https://aeinehokmrani.iict.ac.ir/article_723129_en.html
- Keyhan, J., & Mirtorabi, A. (2025). 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 علوم، Urmia.



- Kohya, S., Naeij, A., & Mazaheri, A. (2024). The Model of Ethical Governance from an Islamic Perspective in the Thought of Ayatollah Khamenei. *Journal of Islamic Policy Research*, 11(23), 211-237. https://ipr.isri.ac.ir/article_184599_en.html
- Mohammadi, S. (2025). Urban governance and digital ethics in Islamic cities: A Persian perspective. *Iranian Journal of Urban Studies*, 10(2), 123-145. <https://georesearch.ir/article-1-1632-en.html>
- Moradi, A. (2026). Indicators of Administrative Justice Based on the Quran in Government Organizations. *Journal of Islamic Management Strategy*, 21(2), 7-28.
- Motahari, M. L. (2024). The role of the Islamic government in political education of society from the perspective of Imamiyyah jurisprudence. *Educational Jurisprudence Studies*, 11(21), 265-290. <https://doi.org/10.22034/mft.2025.19483.1384>
- Pūrrashīdī Alībeiglū, H., & Alīpūr, J. (2025). Desirable Islamic Governance and Cyberspace Governance. *Governance Code Quarterly*.
- Rajai, Z., & Shabani, M. (2025). Analyzing Some Essentials of Islamic Management and Governance in Letter 53 of Nahj al-Balagha. *Governance and Development*, 4(1), 115-136. <https://doi.org/10.22111/jipaa.2024.426390.1145>
- Ramdani, R. (2024). Implementation of Islamic Values in Waqf Governance: A Systematic Literature Review. *Journal of Islamic Marketing*, 15(8), 1925-1941. <https://doi.org/10.1108/jima-03-2023-0079>
- Saberi, A. (2024). An Analysis of the Nature of Statutes Approved by the Government and the Quality of Supervision Over Them. *Islamic Law Research Journal*, 25(1), 63).
- Shakeri, H. (2024). An analysis of the components of good governance from the perspective of international institutions and the Constitution of the Islamic Republic of Iran. *Comparative Studies of Islamic Countries' Law*(1), 81-107. https://lcs.ilam.ac.ir/article_709986_e7d9074114dab814b4be05a620ae3889.pdf
- Suryani, Y. (2024). Shariah Governance, Leverage, and Their Impact on Islamic Corporate Social Responsibility in Sharia Banking in Indonesia. *International Journal Ihya Ulum Al-Din*, 26(1), 143-155. <https://doi.org/10.21580/ihya.26.1.20482>
- Taheri, M. H., Mehrabi, J., & Jazani, N. (2024). Analyzing the Model of Political Behavior in Governmental Organizations with a Mixed-Methods Approach. *Scientific Quarterly of Iranian-Islamic Progress Model Studies*, 12(3), 63-86.
- Veisi, B., & Alaei, A. (2024). *The Impact of Islamic Pillars and Elements on the Formation of Iranian Cities* International Conference on Architecture, Urbanism, Art, Industrial Design, Construction and Governance Technology, <https://civilica.com/doc/2235844>
- Zare' Mahzhabiyyeh, A. (2024). Investigating and Understanding the Philosophy of Covering and Chastity in Islamic Culture with an Aesthetic Approach in Women's Mantoux Design. The 3rd National Conference on Wisdom and Governance - Art and Media,