

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران

محسن عرب^۱، محمدجواد کاملی^۲، زهرا مقیمی^۳

شیوه استناددهی: عرب، محسن، کاملی، محمدجواد، و

مقیمی، زهرا. (۱۴۰۵). طراحی و اعتبارسنجی الگوی

حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران. توسعه فردی

و تحول سازمانی، ۴(۳)، ۱-۱۴.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: P.h.d.kameli@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۲ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۱ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۷ مهر ۱۴۰۴

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی یک الگوی بومی و یکپارچه از حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر تعامل رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های نظارتی است. پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده کرده است؛ بدین‌صورت که در مرحله کیفی با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد و انجام ۱۱ مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد، مدل پارادایمی استخراج شد و در مرحله کمی، الگوی حاصل از طریق پیمایش ۴۰۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) آزمون و اعتبارسنجی گردید. نتایج نشان داد عوامل علی تأثیر معناداری بر شکل‌گیری هسته حکمرانی اخلاقی دارند و راهبردهای عملیاتی، قوی‌ترین اثر مستقیم را بر پیامدها ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که مسیر «راهبردها → پیامدها» بیشترین ضریب تأثیر را در مدل ساختاری به خود اختصاص داد. حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای سیستمی است که تنها از طریق هم‌راستایی اراده اخلاقی رهبران، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و سازوکارهای نظارتی شفاف تحقق می‌یابد و رویکردهای تک‌بعدی قادر به ایجاد تغییر پایدار نخواهند بود.

کلیدواژگان: حکمرانی اخلاقی، سازمان‌های دولتی ایران، رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، نظام‌های نظارتی

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Design and Validation of an Ethical Governance Model in Iranian Public Organizations

Mohsen Arab¹, Mohamad Javad Kameli^{2*}, Zahra Moghimi³

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Amin Police University, Iran

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Se.C., Islamic Azad University, Semnan, Iran

*Corresponding Author's Email: P.h.d.kameli@iau.ac.ir

How to cite: Arab, M., Kameli, M. J., & Moghimi, Z. (2025). Design and Validation of an Ethical Governance Model in Iranian Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-14.

Abstract

This study aims to design and validate an indigenous and integrated model of ethical governance in Iranian public organizations, emphasizing the interaction of ethical leadership, organizational culture, and supervisory systems. A sequential exploratory mixed-methods design was employed; the qualitative phase used grounded theory and 11 in-depth expert interviews to develop a paradigmatic model, followed by a quantitative survey of 400 managers and employees analyzed through partial least squares structural equation modeling. The results indicated significant causal relationships among model components, with operational strategies exerting the strongest direct effect on outcomes, as the “strategies → consequences” path showed the highest standardized coefficient. Ethical governance emerges as a systemic phenomenon that requires the simultaneous alignment of ethical leadership, a supportive organizational culture, and transparent supervisory mechanisms to produce sustainable improvements in performance and public trust.

Keywords: *Ethical Governance; Iranian Public Organizations; Ethical Leadership; Organizational Culture; Supervisory Systems*

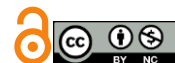
Submit Date: 19 October 2025

Revise Date: 30 January 2026

Accept Date: 31 January 2026

Initial Publish: 01 February 2026

Final Publish: 23 September 2026



© 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.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم حکمرانی اخلاقی به‌عنوان یکی از کانونی‌ترین مفاهیم در حوزه مدیریت عمومی، سیاست‌گذاری و اداره امور عمومی مطرح شده است. افزایش پیچیدگی نظام‌های حکمرانی، گسترش نهادهای دولتی، رشد انتظارات شهروندان از شفافیت و پاسخگویی، و در عین حال تشدید بحران‌هایی نظیر فساد اداری، ناکارآمدی نهادی و فرسایش اعتماد عمومی، موجب شده است که صرف اتکا به سازوکارهای حقوقی و کنترلی برای اداره سازمان‌های دولتی ناکافی تلقی شود. در چنین شرایطی، حکمرانی اخلاقی به‌مثابه رویکردی مکمل و در عین حال بنیادین، تلاش می‌کند ارزش‌های اخلاقی را در قلب تصمیم‌گیری‌ها، ساختارها و فرایندهای حکمرانی نهادینه سازد (Osifo, 2012; Rothstein & Varraich, 2017). این رویکرد بر این فرض استوار است که پایداری نظام‌های حکمرانی و مشروعیت آن‌ها نه تنها به کارآمدی فنی، بلکه به عدالت، انصاف، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری اخلاقی وابسته است (Emmerich, 2013).

در ادبیات کلاسیک و معاصر، حکمرانی اخلاقی اغلب به‌عنوان چارچوبی هنجاری تعریف می‌شود که فراتر از رعایت قوانین، به تنظیم رفتار کنشگران نهادی بر اساس ارزش‌های اخلاقی می‌پردازد (Gontcharov & MacDonald, 2016). این مفهوم، پیوندی وثیق با اعتماد نهادی دارد و مطالعات نشان می‌دهند که ضعف در حکمرانی اخلاقی، چرخه‌ای معیوب از فساد، بی‌اعتمادی و ناکارآمدی را بازتولید می‌کند (Rothstein & Varraich, 2017). از این منظر، اخلاق نه یک امر تزئینی، بلکه شرط امکان حکمرانی مؤثر و پایدار تلقی می‌شود (Winfield & Jirotk, 2018). به‌ویژه در بخش عمومی، که تصمیمات مدیریتی مستقیماً با منافع عمومی، عدالت اجتماعی و حقوق شهروندان گره خورده است، اهمیت حکمرانی اخلاقی دوچندان می‌شود (Govender, 2022).

در سال‌های اخیر، دامنه کاربرد مفهوم حکمرانی اخلاقی از حوزه‌های سنتی مدیریت دولتی فراتر رفته و عرصه‌هایی نظیر آموزش عالی، سلامت، اقتصاد داده، هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین زیستی را نیز دربرگرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در دانشگاه‌ها و نهادهای علمی، نبود سازوکارهای حکمرانی اخلاقی می‌تواند به تضعیف اعتماد علمی و بحران مشروعیت نهادهای آموزشی منجر شود (Li, 2025). در حوزه اقتصاد داده و اکوسیستم‌های دیجیتال، حکمرانی اخلاقی به‌عنوان شرط ضروری بهره‌برداری مسئولانه از داده‌ها و تحلیل‌های پیش‌بینانه مطرح شده است (Karo et al., 2024; Koskinen et al., 2023). همچنین در پزشکی دیجیتال و زیست‌فناوری، مطالعات بر این نکته تأکید دارند که فقدان چارچوب‌های اخلاقی شفاف، مخاطرات جدی برای سلامت عمومی و حقوق انسانی ایجاد می‌کند (Béranger, 2021; Ou & Guo, 2023; Yuan et al., 2025). این شواهد نشان می‌دهد که حکمرانی اخلاقی مفهومی بین‌رشته‌ای و فرابخشی است که نیازمند مدل‌های جامع و متناسب با بافت‌های نهادی مختلف است.

در کنار این تحولات جهانی، ادبیات حکمرانی اخلاقی در بسترهای فرهنگی و دینی نیز گسترش یافته است. در سنت اسلامی، حکمرانی همواره با مفاهیمی چون عدالت، امانت، تقوا و مسئولیت اخلاقی پیوند خورده است (PourEzzat, 2011; Seyed Bagheri, 2017). پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که متون کلاسیک اسلامی، به‌ویژه نهج‌البلاغه، حاوی چارچوب‌های منسجمی برای حکمرانی اخلاقی در حوزه عمومی هستند (Ghorbanizadeh et al., 2020; Ghorbanizadeh et al., 2021; Shariati et al., 2021). این مطالعات تأکید می‌کنند که اخلاق در حکمرانی اسلامی نه امری فردی، بلکه ساختاری و نهادی است که باید در نظام تصمیم‌گیری و نظارت تجلی یابد (Shariati, 2025). همچنین، پژوهش‌هایی با تمرکز بر اندیشه‌های معاصر اسلامی نشان داده‌اند که حکمرانی اخلاقی می‌تواند مبنای طراحی

مدل‌های بومی در نظام‌های سیاسی و اداری کشورهای اسلامی قرار گیرد (Kahya et al., 2023; Keyhan & Mirtorabi, 2025; Kohya et al., 2024).

در ایران، توجه به حکمرانی اخلاقی در سال‌های اخیر افزایش یافته است، اما شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که این حوزه همچنان با چالش‌های مفهومی و کاربردی مواجه است. برخی مطالعات بر استخراج مؤلفه‌های حکمرانی اخلاقی از متون دینی تمرکز کرده‌اند و مؤلفه‌هایی مانند عدالت، شفافیت، پاسخگویی و امانت‌داری را به‌عنوان عناصر کلیدی معرفی نموده‌اند (Noorollahi et al., 2022; Noorollahi et al., 2023). گروهی دیگر به طراحی مدل‌های بخشی، مانند حکمرانی اخلاقی در مجلس شورای اسلامی یا در نظام آموزش دانشگاهی پرداخته‌اند (Baranji Maryan et al., 2023; Berenji Merian et al., 2024; Shafiee Pour Motlagh & Kashani, 2022; Shafipour Motlagh & Kashani, 2023). اگرچه این پژوهش‌ها از حیث غنای مفهومی ارزشمند هستند، اما غالباً به یک حوزه خاص محدود شده و کمتر به ارائه الگویی جامع و سیستمی برای سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند.

از سوی دیگر، مطالعات تجربی نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی، ضعف در حکمرانی اخلاقی اغلب ناشی از تعامل پیچیده عوامل مختلف است؛ از جمله ضعف رهبری اخلاقی، ناکارآمدی فرهنگ سازمانی، و فقدان نظام‌های نظارتی مؤثر (Adeusi et al., 2024; Ansari et al., 2021). پژوهش‌ها حاکی از آن است که حتی در صورت وجود قوانین و مقررات مناسب، بدون رهبری اخلاق‌مدار و فرهنگ سازمانی حامی ارزش‌ها، اجرای اخلاق در عمل با چالش جدی مواجه می‌شود (Ghafran & Yasmin, 2020). همچنین، مطالعات تطبیقی نشان داده‌اند که در بسیاری از کشورها، عدم انسجام میان ارزش‌های اخلاقی، ساختارهای نهادی و راهبردهای اجرایی، مهم‌ترین مانع تحقق حکمرانی اخلاقی پایدار است (Govender, 2022; Osifo, 2012).

در سطح نظری نیز، یکی از خلأهای اساسی ادبیات حکمرانی اخلاقی، فقدان مدل‌هایی است که بتوانند به‌صورت هم‌زمان ابعاد هنجاری، نهادی و اجرایی این پدیده را تبیین کنند. برخی رویکردها بیش از حد بر جنبه‌های هنجاری و ارزشی تمرکز دارند و از تحلیل سازوکارهای اجرایی غافل می‌مانند (Emmerich, 2013). در مقابل، برخی مدل‌های مدیریتی با تأکید بر ابزارهای کنترلی و حسابرسی، نقش فرهنگ و رهبری اخلاقی را کم‌رنگ می‌کنند (Gontcharov & MacDonald, 2016). این دوگانگی نظری موجب شده است که بسیاری از مدل‌ها در عمل قابلیت پیاده‌سازی مؤثر نداشته باشند. پژوهش‌های جدیدتر تلاش کرده‌اند با رویکردهای سیستمی و بین‌رشته‌ای، این شکاف را کاهش دهند (Karo et al., 2024; Koskinen et al., 2023)، اما همچنان نیاز به مدل‌های بومی و زمینه‌مند، به‌ویژه در بافت سازمان‌های دولتی ایران، احساس می‌شود.

افزون بر این، تحولات فناورانه و دیجیتالی‌شدن حکمرانی، چالش‌های جدیدی را پیش روی اخلاق در بخش عمومی قرار داده است. استفاده از هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها و سامانه‌های هوشمند تصمیم‌گیری، اگرچه فرصت‌هایی برای افزایش کارآمدی و شفافیت فراهم می‌آورد، اما در عین حال مسائل پیچیده‌ای در زمینه مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و عدالت ایجاد می‌کند (Blanchard et al., 2025; Winfield & Jirotko, 2018). مطالعات اخیر تأکید دارند که بدون چارچوب‌های حکمرانی اخلاقی روشن، این فناوری‌ها می‌توانند نابرابری، تبعیض و بی‌اعتمادی را تشدید کنند (Béranger, 2021; Yuan et al., 2025). این موضوع، ضرورت بازاندیشی در مدل‌های حکمرانی اخلاقی سازمان‌های دولتی را بیش از پیش برجسته می‌سازد.

در جمع‌بندی ادبیات موجود می‌توان گفت که، نخست، حکمرانی اخلاقی به‌عنوان پیش‌شرط اعتماد عمومی و مشروعیت نهادی شناخته شده است (Rothstein & Varraich, 2017). دوم، مطالعات داخلی و خارجی اگرچه مؤلفه‌های مهمی از این پدیده را شناسایی کرده‌اند، اما غالباً به‌صورت بخشی و غیرسیستمی عمل کرده‌اند (Adeusi et al., 2024; Noorollahi et al., 2023). سوم، در بافت ایران، نیاز به مدلی بومی که بتواند تعامل میان رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های نظارتی را در نظر بگیرد، به‌طور جدی احساس می‌شود (Hosseinpour Tonkaboni & Masoudi, 2024; Kohya et al., 2024; Shariati, 2025). چهارم، تحولات فناورانه و پیچیدگی‌های نهادی معاصر، ضرورت رویکردی یکپارچه و آینده‌نگر به حکمرانی اخلاقی را تقویت کرده است (Blanchard et al., 2025; Karo et al., 2024).

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهشی در این حوزه، فقدان الگویی جامع، پارادایمی و مبتنی بر داده‌های تجربی است که بتواند حکمرانی اخلاقی را نه تنها به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، بلکه به‌عنوان یک نظام علی و اجرایی در سازمان‌های دولتی ایران تبیین کند. این پژوهش در پاسخ به این خلأ، با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته و اتکا به ادبیات نظری و تجربی داخلی و بین‌المللی، در پی ارائه مدلی است که بتواند ابعاد مختلف حکمرانی اخلاقی و روابط میان آن‌ها را به‌صورت منسجم تبیین نماید. هدف این مطالعه، طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر تعامل نظام‌مند رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و سازوکارهای نظارتی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران، از رویکرد تحقیق آمیخته کیفی-کمی به‌صورت متوالی اکتشافی بهره برده است. انتخاب این طرح پژوهشی مبتنی بر ماهیت پیچیده، چندبعدی و زمینه‌مند حکمرانی اخلاقی بوده است؛ به‌گونه‌ای که در مرحله نخست، نیاز به کشف عمیق و بومی مؤلفه‌ها، روابط و منطق درونی پدیده از دیدگاه خبرگان احساس می‌شد و در مرحله دوم، آزمون تجربی و تعمیم‌پذیر الگوی استخراج‌شده در سطح گسترده‌تری از سازمان‌های دولتی مدنظر قرار گرفت. در فاز کیفی، جامعه پژوهش شامل اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت دولتی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با حداقل پانزده سال سابقه مدیریتی بود که به‌صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت داده‌های حاصل از یازده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق مبنای تحلیل قرار گرفت. در فاز کمی، جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی منتخب در سطح ملی بود و با توجه به الزامات روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و ضرورت کفایت آماری، حجم نمونه چهارصد نفر تعیین شد. نمونه‌ها به‌صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر سازمان انتخاب شدند تا نمایندگی مناسبی از سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی فراهم شود.

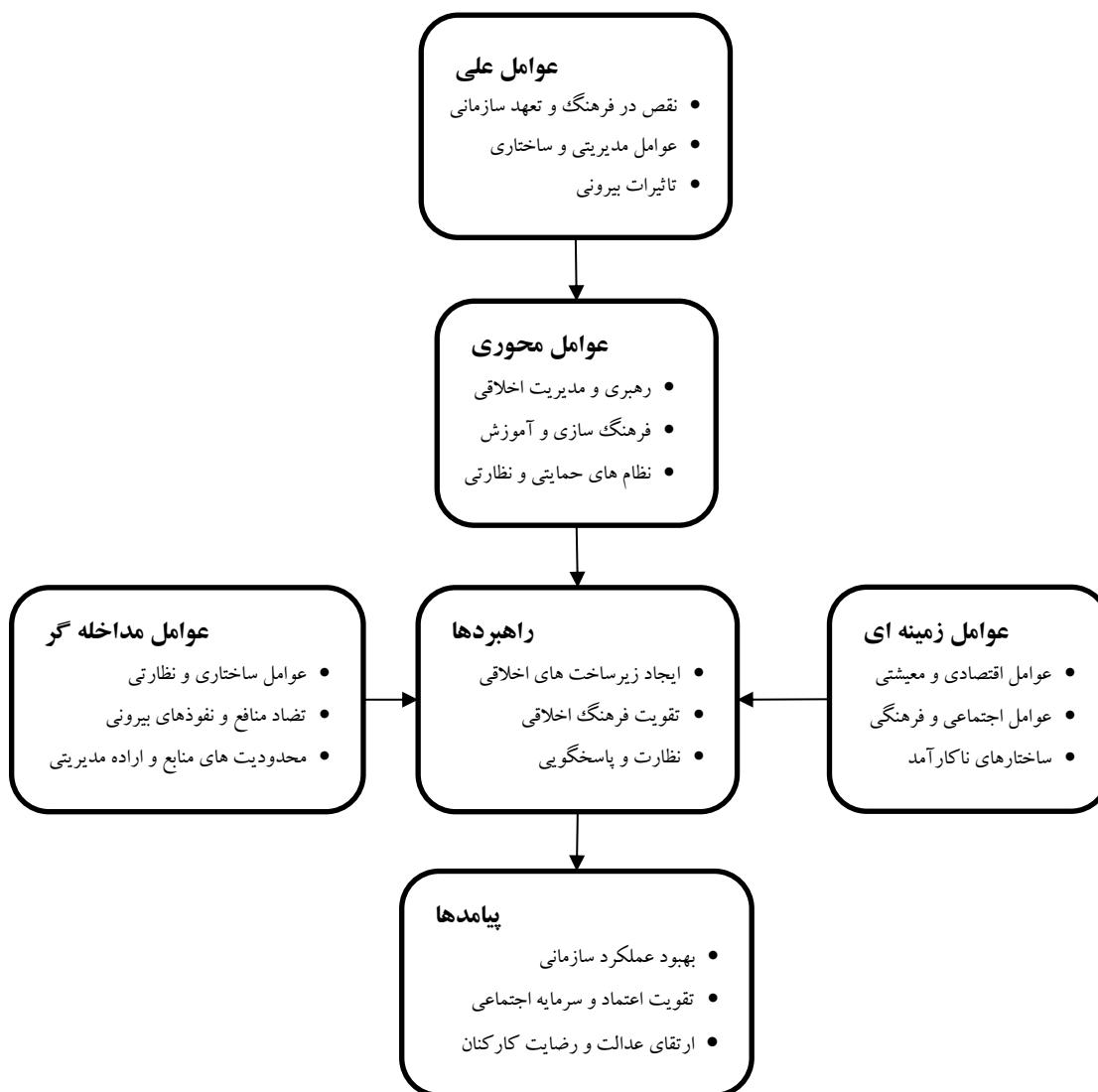
در مرحله کیفی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که چارچوب سؤالات آن بر اساس منطق مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد طراحی شد و حوزه‌هایی مانند شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها را پوشش می‌داد. این انعطاف‌پذیری در مصاحبه‌ها امکان تعمیق پاسخ‌ها، پیگیری مفاهیم نوظهور و کشف ابعاد پنهان پدیده حکمرانی اخلاقی را فراهم کرد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، بازبینی مشارکت‌کنندگان، بازبینی همتایان و مقایسه مستمر داده‌ها در طول فرایند گردآوری و تحلیل مورد توجه قرار گرفت. در مرحله کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که مستقیماً بر اساس مقوله‌ها و مفاهیم استخراج‌شده از مرحله

کیفی تدوین شد. این پرسشنامه شامل پنجاه و چهار گویه در قالب هجده مؤلفه بود و تلاش شد زبان گویه‌ها روشن، کاربردی و متناسب با بافت سازمان‌های دولتی ایران باشد. روایی محتوای ابزار از طریق نظرخواهی از خبرگان و بررسی تناسب گویه‌ها با سازه‌های نظری تأیید شد و پایایی آن نیز در مرحله پیش‌آزمون و تحلیل نهایی مورد اطمینان قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و به صورت مقوله‌های مفهومی سازمان‌دهی شدند. در کدگذاری محوری، ارتباط میان مقوله‌ها در چارچوب الگوی پارادایمی تبیین شد و شرایط علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب یک ساختار منسجم کنار هم قرار گرفتند. در نهایت، در کدگذاری انتخابی، هسته مرکزی پژوهش یعنی حکمرانی اخلاقی و روابط علی میان ابعاد مختلف آن یکپارچه‌سازی و مدل مفهومی نهایی تدوین شد. در مرحله کمی، تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. در این مرحله ابتدا مدل اندازه‌گیری از حیث پایایی درونی و روایی سازه‌ها بررسی شد و سپس مدل ساختاری به منظور آزمون روابط علی بین سازه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. معناداری ضرایب مسیر، قدرت تبیین متغیرهای درون‌زا و شاخص‌های برازش کلی مدل مبنای قضاوت درباره اعتبار تجربی الگوی پیشنهادی قرار گرفت و نتایج حاصل امکان ترکیب یافته‌های کیفی و کمی را در قالب یک الگوی جامع و معتبر از حکمرانی اخلاقی فراهم ساخت.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، بر پایه رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به استخراج ۱۸ مقوله اصلی انجامید که در قالب ۶ بُعد کلیدی شامل شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها در یک الگوی پارادایمی منسجم سامان‌دهی شدند. در این الگو، «حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی» به عنوان پدیده محوری شناسایی شد که خود بر سه رکن اساسی «رهبری و مدیریت اخلاقی»، «فرهنگ‌سازی و آموزش» و «نظام‌های حمایتی و نظارتی» استوار است. یافته‌ها نشان دادند که شکل‌گیری و تقویت این پدیده محوری به طور مستقیم تحت تأثیر شرایط علی نظیر ضعف فرهنگ و تعهد سازمانی، محدودیت‌های مدیریتی و ساختاری و فشارهای محیطی قرار دارد و در عین حال، طراحی و اثربخشی راهبردهای مرتبط با آن در بستری از شرایط زمینه‌ای همچون عوامل اقتصادی-معیشتی، اجتماعی-فرهنگی و ساختارهای ناکارآمد سازمانی و نیز تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر از جمله کیفیت قوانین و نظام‌های نظارتی، تضاد منافع، نفوذهای بیرونی و میزان منابع و اراده مدیریتی تحقق می‌یابد. در نهایت، نتایج حاکی از آن است که اجرای هماهنگ و اثربخش راهبردهای استخراج‌شده، ضمن تقویت هسته حکمرانی اخلاقی، به پیامدهای مطلوبی مانند بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد و سرمایه اجتماعی، و ارتقای عدالت و رضایت کارکنان منجر می‌شود که کلیت این روابط علی در قالب الگوی پارادایمی نهایی پژوهش تبیین شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱. شاخص های پایایی و روایی همگرایی سازه های پژوهش

سازه (بعد)	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
عوامل علی	۹	۰.۸۶	۰.۹۰	۰.۶۷
راهبردها	۹	۰.۸۴	۰.۸۸	۰.۶۴
عوامل زمینه ای	۹	۰.۸۸	۰.۹۱	۰.۶۹
عوامل مداخله گر	۹	۰.۸۵	۰.۸۹	۰.۶۶
عوامل محوری (حکمرانی اخلاقی)	۹	۰.۸۷	۰.۹۲	۰.۷۰
پیامدها	۹	۰.۸۳	۰.۸۷	۰.۶۲

نتایج ارائه شده در جدول ۱ نشان می دهد که تمامی سازه های پژوهش از سطح مطلوب پایایی و روایی همگرا برخوردار هستند. مقادیر آلفای کرونباخ برای همه ابعاد بالاتر از آستانه قابل قبول ۰.۷۰ بوده که بیانگر ثبات درونی مناسب گویه هاست. همچنین، پایایی ترکیبی (CR) تمامی سازه ها از مقدار ۰.۷۰ فراتر رفته و حاکی از انسجام درونی مطلوب مدل اندازه گیری است. از سوی دیگر، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه سازه ها بالاتر از حداقل معیار ۰.۵۰ گزارش شده که نشان می دهد هر سازه سهم قابل قبولی از واریانس گویه های خود را

تبیین می‌کند. در مجموع، این یافته‌ها کفایت مدل اندازه‌گیری را تأیید کرده و نشان می‌دهد که ابزار پژوهش از دقت و اعتبار لازم برای ورود به مرحله آزمون مدل ساختاری برخوردار است.

جدول ۲. نتایج آزمون مدل ساختاری (ضرایب مسیر و معناداری)

رابطه فرضیه‌شده (مسیر)	ضریب مسیر (β)	مقدار t	نتیجه
عوامل علی به عوامل محوری (حکمرانی اخلاقی)	۰.۵۲۶	۱۱.۲۴۳	تأیید
عوامل محوری به عوامل زمینه‌ای	۰.۵۱۳	۱۰.۸۷۵	تأیید
عوامل زمینه‌ای به راهبردها	۰.۱۸۲	۳.۹۵۶	تأیید
عوامل مداخله‌گر به راهبردها	۰.۲۰۸	۴.۲۳۱	تأیید
راهبردها به پیامدها	۰.۷۱۴	۱۸.۳۶۵	تأیید
عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای (همبستگی)	۰.۴۴۱	۹.۱۲۲	معنادار

مطابق نتایج جدول ۲، تمامی مسیرهای علی پیش‌بینی‌شده در مدل ساختاری دارای ضرایب مثبت و از نظر آماری معنادار هستند، به‌طوری که مقادیر t در همه روابط از حد آستانه ۲.۵۸ فراتر رفته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل علی تأثیر قوی و مستقیمی بر شکل‌گیری عوامل محوری حکمرانی اخلاقی دارند و این عوامل محوری نیز به‌طور معناداری شرایط زمینه‌ای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین، هر دو دسته عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر نقش معناداری در شکل‌دهی به راهبردهای عملیاتی ایفا می‌کنند، هرچند شدت اثر آنها نسبت به سایر مسیرها متوسط است. مهم‌ترین یافته مدل، ضریب بسیار بالای مسیر «راهبردها → پیامدها» است که نشان می‌دهد تحقق پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد و ارتقای رضایت کارکنان بیش از هر عامل دیگری وابسته به اجرای مؤثر راهبردهای عملیاتی حکمرانی اخلاقی است. افزون بر این، همبستگی معنادار میان عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بیانگر درهم‌تنیدگی این دو دسته شرایط در بستر سازمان‌های دولتی ایران و تأثیر متقابل آنها بر فرآیند استقرار حکمرانی اخلاقی است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای چندبعدی و سیستمی است که از تعامل معنادار میان عوامل علی، عوامل محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل می‌گیرد. نتایج بخش کیفی با شناسایی هسته مرکزی حکمرانی اخلاقی و سه رکن اصلی آن یعنی رهبری و مدیریت اخلاقی، فرهنگ‌سازی و آموزش، و نظام‌های حمایتی و نظارتی، تصویری جامع از سازوکار درونی این پدیده ارائه کرد و بخش کمی نیز این روابط را به‌صورت تجربی و علی تأیید نمود. این هم‌سویی یافته‌های کیفی و کمی نشان می‌دهد که حکمرانی اخلاقی را نمی‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از هنجارهای انتزاعی یا صرفاً ابزارهای کنترلی در نظر گرفت، بلکه باید آن را به‌مثابه یک نظام پویا و درهم‌تنیده تحلیل کرد که در آن، عوامل انسانی، فرهنگی و ساختاری به‌طور هم‌زمان ایفای نقش می‌کنند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هم‌خوان است که حکمرانی اخلاقی را شرط اساسی مشروعیت نهادی و اعتماد عمومی می‌دانند و بر پیوند تنگاتنگ آن با عملکرد پایدار سازمان‌های دولتی تأکید دارند (Emmerich, 2013; Rothstein & Varraich, 2017).

یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش، نقش تعیین‌کننده عوامل علی در شکل‌گیری وضعیت حکمرانی اخلاقی بود. نتایج مدل ساختاری نشان داد که ضعف فرهنگ و تعهد سازمانی، محدودیت‌های مدیریتی و فشارهای محیطی تأثیر قوی و معناداری بر عوامل محوری حکمرانی اخلاقی دارند. این یافته نشان می‌دهد که حکمرانی اخلاقی از «درون سازمان» آغاز می‌شود و بدون اصلاح بسترهای فرهنگی و نگرشی، حتی پیشرفته‌ترین سازوکارهای نظارتی نیز اثربخشی محدودی خواهند داشت. این نتیجه با مطالعاتی هم‌سو است که تأکید می‌کنند اخلاق در بخش

عمومی بیش از آنکه محصول مقررات باشد، ریشه در باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان دارد (Ghafran & Yasmin, 2020; Osifo, 2012). در همین راستا، پژوهش‌هایی که بر سنت اسلامی و نهج‌البلاغه تمرکز دارند نیز نشان می‌دهند که عدالت، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری اخلاقی باید در شخصیت و عمل کارگزاران نهادینه شود تا حکمرانی اخلاقی محقق گردد (Ghorbanizadeh et al., 2021; Shariati, 2025).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که عوامل محوری حکمرانی اخلاقی، یعنی رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های نظارتی، نقشی واسطه‌ای و جهت‌دهنده در کل مدل ایفا می‌کنند. تأثیر معنادار عوامل محوری بر شرایط زمینه‌ای بیانگر آن است که وضعیت اخلاقی سازمان می‌تواند حتی برداشت‌ها و کنش‌های سازمان نسبت به محیط اقتصادی-اجتماعی را نیز تعدیل کند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هم‌خوان است که رهبری اخلاقی را نه تنها عامل هدایت درون‌سازمانی، بلکه عنصری اثرگذار بر تعامل سازمان با محیط پیرامونی می‌دانند (Govender, 2021; Pansiri et al., 2022). از سوی دیگر، نقش فرهنگ‌سازی و آموزش به عنوان یکی از ارکان اصلی حکمرانی اخلاقی، یافته‌ای است که با مطالعات دانشگاهی و آموزشی نیز هم‌راستا است؛ پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بدون یادگیری سازمانی و آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای، ارزش‌ها در سطح شعار باقی می‌مانند (Li, 2025; Shafipour Motlagh & Kashani, 2023).

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، تأثیر معنادار شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردهای حکمرانی اخلاقی بود. شرایط زمینه‌ای مانند فشارهای اقتصادی-معیشتی، هنجارهای اجتماعی و ساختارهای ناکارآمد سازمانی، و شرایط مداخله‌گر نظیر کیفیت قوانین، تضاد منافع و نفوذهای بیرونی، به طور مستقیم بر نحوه طراحی و اجرای راهبردها اثر می‌گذارند. این یافته نشان می‌دهد که راهبردهای حکمرانی اخلاقی نمی‌توانند نسخه‌ای واحد و انتزاعی باشند، بلکه باید متناسب با واقعیت‌های نهادی و محیطی سازمان‌ها طراحی شوند. این نتیجه با مطالعات تطبیقی و بین‌المللی هم‌خوان است که بر اهمیت زمینه نهادی و بومی‌سازی مدل‌های حکمرانی اخلاقی تأکید دارند (Karo et al., 2024; Koskinen et al., 2023). همچنین، پژوهش‌هایی که به حکمرانی اخلاقی در حوزه‌های تخصصی مانند سلامت، زیست‌فناوری و هوش مصنوعی پرداخته‌اند، نشان می‌دهند که پیچیدگی‌های محیطی و فناورانه، نقش شرایط مداخله‌گر را در تحقق اخلاق تشدید می‌کند (Blanchard et al., 2025; Ou & Guo, 2023).

قوی‌ترین یافته مدل ساختاری، مربوط به مسیر «راهبردها → پیامدها» بود که بالاترین ضریب تأثیر را به خود اختصاص داد. این نتیجه نشان می‌دهد که پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد سازمانی، افزایش اعتماد و سرمایه اجتماعی، و ارتقای عدالت و رضایت کارکنان، بیش از هر چیز به نحوه طراحی و اجرای راهبردهای عملیاتی حکمرانی اخلاقی وابسته هستند. به بیان دیگر، حتی اگر ارزش‌ها و ساختارها به درستی تعریف شوند، بدون راهبردهای اجرایی مشخص، قابل سنجش و پایدار، تحقق حکمرانی اخلاقی ممکن نخواهد بود. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که بر پیوند مستقیم میان شفافیت، پاسخگویی و نتایج عملکردی در سازمان‌های دولتی و آموزشی تأکید کرده‌اند (Adeusi et al., 2024; Baranji Maryan et al., 2023). همچنین، مطالعاتی که در حوزه اعتماد عمومی انجام شده‌اند، نشان می‌دهند که شهروندان بیش از بیانیه‌های اخلاقی، به اقدامات ملموس و نتایج عینی واکنش نشان می‌دهند (Rothstein & Varraich, 2017).

همبستگی معنادار میان شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر نیز از یافته‌های قابل توجه این پژوهش است. این همبستگی نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایران، عوامل ساختاری، اقتصادی و سیاسی به شدت درهم‌تنیده‌اند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت مجزا تحلیل کرد. این نتیجه با تحلیل‌های نهادی هم‌خوان است که تأکید می‌کنند فساد، ضعف اخلاق و ناکارآمدی نهادی اغلب محصول تعامل چندلایه عوامل است، نه

نتیجه یک متغیر منفرد (Govender, 2022; Osifo, 2012). از منظر نظری، این یافته از رویکردهای سیستمی به حکمرانی اخلاقی حمایت می‌کند که بر ضرورت نگاه کل‌نگر و پرهیز از راه‌حل‌های ساده‌انگارانه تأکید دارند (Gontcharov & MacDonald, 2016). در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حکمرانی اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران زمانی تحقق می‌یابد که سه سطح اصلی به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند: سطح فردی و رهبری، سطح فرهنگی و سازمانی، و سطح ساختاری و نظارتی. این نتیجه با ادبیات اسلامی حکمرانی نیز هم‌خوان است که اخلاق را امری نهادی و ساختاری می‌داند و بر پیوند میان عدالت، مسئولیت‌پذیری و ساختار قدرت تأکید می‌کند (Kahya et al., 2023; Seyed Bagheri, 2026). همچنین، یافته‌ها با پژوهش‌های معاصر در حوزه حکمرانی فناوری و داده هم‌سو است که بر ضرورت تلفیق ارزش‌ها، ساختارها و راهبردهای اجرایی در مواجهه با پیچیدگی‌های جدید حکمرانی تأکید دارند (Winfield & Jirotko, 2018; Yuan et al., 2025).

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز مرحله کیفی بر خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد بود که اگرچه برای کشف مفاهیم عمیق و راهبردی ضروری است، اما ممکن است دیدگاه کارکنان صف و ذی‌نفعان بیرونی را به‌طور کامل منعکس نکند. همچنین، داده‌های کمی بر اساس خودگزارشی گردآوری شده‌اند که همواره با احتمال سوگیری پاسخ همراه است. محدودیت دیگر به بافت مکانی پژوهش بازمی‌گردد، زیرا نتایج عمدتاً بر سازمان‌های دولتی ایران متمرکز است و تعمیم آن به سایر کشورها یا بخش‌های غیردولتی باید با احتیاط صورت گیرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با گسترش دامنه نمونه، دیدگاه شهروندان، ارباب‌رجوع و سایر ذی‌نفعان بیرونی را نیز در تحلیل حکمرانی اخلاقی وارد کنند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و غیردولتی یا میان کشورهای مختلف می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های الگوهای حکمرانی اخلاقی کمک کند. استفاده از طرح‌های طولی نیز می‌تواند امکان بررسی پویایی حکمرانی اخلاقی و تغییرات آن در گذر زمان را فراهم آورد.

بر اساس نتایج پژوهش، توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی به‌صورت هم‌زمان بر توسعه رهبری اخلاقی، تقویت فرهنگ سازمانی و اصلاح سازوکارهای نظارتی تمرکز کنند و از رویکردهای تک‌بعدی پرهیز نمایند. طراحی راهبردهای عملیاتی روشن، قابل ارزیابی و متناسب با شرایط واقعی سازمان‌ها می‌تواند نقش کلیدی در تحقق پیامدهای مثبت حکمرانی اخلاقی ایفا کند. همچنین، سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش اخلاق حرفه‌ای و ایجاد نظام‌های شفاف پاسخگویی می‌تواند زمینه اعتماد پایدار کارکنان و شهروندان را فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

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 تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract Introduction

Ethical governance has emerged as a central concern in contemporary public administration due to increasing organizational complexity, heightened public expectations for transparency and accountability, and persistent challenges such as corruption and declining institutional trust. Traditional regulatory and legalistic approaches have proven insufficient to address these challenges, prompting scholars to emphasize the integration of ethical values into the core of governance systems (Emmerich, 2013; Rothstein & Varraich, 2017). Ethical governance extends beyond compliance with formal rules and focuses on embedding justice, responsibility, transparency, and moral accountability within decision-making processes and organizational structures (Gontcharov & MacDonald, 2016). Empirical evidence suggests that weak ethical governance contributes to a vicious cycle of corruption and distrust, whereas robust ethical governance strengthens legitimacy and sustainable performance in public institutions (Govender, 2022; Osifo, 2012).

Recent studies have further demonstrated that ethical governance is not confined to traditional public management but has expanded into sectors such as higher education, data ecosystems, artificial intelligence, biomedical innovation, and digital medicine (Koskinen et al., 2023; Li, 2025; Ou & Guo, 2023; Yuan et al., 2025). These developments underscore the multidimensional and systemic nature of ethical governance and the need for comprehensive models that integrate human, cultural, and structural dimensions. In parallel, Islamic political and administrative thought has long emphasized ethical principles such as justice, trustworthiness, and accountability as foundational to governance (PourEzzat, 2011; Seyed Bagheri, 2017). Contemporary Iranian studies drawing on the Quran, Nahj al-Balagha, and modern Islamic political theory highlight the institutional and structural character of ethics in governance rather than its reduction to individual morality (Kahya et al., 2023; Noorollahi et al., 2023; Shariati, 2025).

Despite the growing body of literature, existing research often remains fragmented, focusing either on normative values without operational mechanisms or on managerial controls without sufficient attention to leadership and culture. Moreover, most empirical models are sector-specific and lack a holistic, context-sensitive framework suitable for public organizations in Iran (Adeusi et al., 2024; Berenji Merian et al., 2024; Shafipour Motlagh & Kashani, 2023). This gap highlights the need for an integrated, empirically validated model that conceptualizes ethical governance as a causal and systemic phenomenon within Iranian public organizations (Keyhan & Mirtorabi, 2025; Kohya et al., 2024; Shariati, 2025).

Methods and Materials

This study employed a sequential exploratory mixed-methods design to develop and validate an ethical governance model for Iranian public organizations. In the qualitative phase, grounded theory methodology was used to explore the dimensions, conditions, and mechanisms underlying ethical governance. Semi-structured, in-depth interviews were conducted with eleven experts, including senior public managers and academic specialists in public administration, selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. The interview protocol was structured around the paradigmatic components of grounded theory, encompassing causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Data credibility was ensured through participant validation, peer debriefing, and constant comparative analysis.

In the quantitative phase, the model derived from the qualitative analysis was empirically tested using a correlational survey design. The statistical population consisted of managers and employees from selected Iranian public organizations, including ministries, public banks, and state-owned industries.

A stratified random sampling method proportional to organizational size was applied, yielding a final sample of 400 respondents. Data were collected using a researcher-developed questionnaire based directly on the qualitative categories, comprising 54 items across 18 components. Content validity was confirmed through expert review, and construct validity and reliability were assessed prior to structural analysis. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was used to evaluate both the measurement and structural models.

Findings

Qualitative analysis resulted in the identification of 18 main categories organized into six core dimensions within a paradigmatic model: causal conditions, the core phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. Ethical governance in public organizations was conceptualized as the core phenomenon, comprising three central pillars: ethical leadership and management, organizational culture-building and education, and supportive and supervisory systems. The analysis revealed that deficiencies in organizational culture and commitment, managerial and structural limitations, and environmental pressures functioned as key causal conditions shaping the emergence of ethical governance. Contextual conditions included socio-economic factors, cultural norms, and inefficient organizational structures, while intervening conditions encompassed the quality of laws and supervision, conflicts of interest, external influence, and the availability of managerial resources and will.

Quantitative results supported the validity of the proposed model. Reliability and convergent validity indices for all constructs exceeded accepted thresholds, confirming the adequacy of the measurement model. Structural model analysis demonstrated that causal conditions had a strong and significant effect on the core ethical governance components. The core components, in turn, significantly influenced contextual conditions, indicating their mediating and directional role. Both contextual and intervening conditions exerted significant, though moderate, effects on strategic actions. The strongest relationship observed in the model was between strategies and consequences, indicating that operational strategies such as ethical infrastructure development, transparent supervision, and accountability mechanisms play a decisive role in achieving positive outcomes. A significant correlation was also found between contextual and intervening conditions, highlighting their intertwined nature within public organizations.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that ethical governance in Iranian public organizations is a multidimensional and systemic phenomenon shaped by the interaction of human, cultural, and structural factors. The integration of qualitative and quantitative results demonstrates that ethical governance cannot be reduced to abstract moral principles or isolated control mechanisms; rather, it emerges through a dynamic alignment of ethical leadership, supportive organizational culture, and effective supervisory systems. The strong influence of causal conditions underscores the importance of addressing deep-seated cultural and managerial issues as a prerequisite for ethical transformation.

The central role of ethical leadership identified in this study aligns with perspectives that view leaders as ethical role models who shape organizational norms and guide interactions with the external environment. The mediating function of the core components suggests that leadership, culture, and supervision collectively condition how organizations perceive and respond to socio-economic and institutional pressures. Furthermore, the dominant effect of strategies on outcomes highlights the necessity of translating ethical values into concrete, actionable practices. Ethical governance becomes meaningful for employees and citizens not through declarations but through visible actions that enhance performance, trust, fairness, and satisfaction.

The significant interrelationship between contextual and intervening conditions further indicates that ethical governance operates within a complex institutional ecosystem where economic constraints, political influence, regulatory quality, and organizational capacity are closely interwoven. This complexity reinforces the need for holistic and context-sensitive governance models. Overall, the validated model provides a comprehensive framework for understanding ethical governance as a causal system and offers a theoretically grounded and empirically supported basis for improving ethical performance in Iranian public organizations.

References

- Adeusi, K. B., Jejenywa, T. O., & Jejenywa, T. O. (2024). Advancing financial transparency and ethical governance: innovative cost management and accountability in higher education and industry. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1533-1546. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099>
- Baranji Maryan, H., Rezaei Kalidbari, H., & Kiakajouri, K. (2023). Presenting a transparency model in the Islamic Consultative Assembly of Iran based on ethical governance. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 18(1).
- Béranger, J. (2021). Ethical Governance and Responsibility in Digital Medicine: The Case of Artificial Intelligence. In. <https://doi.org/10.1002/9781119842446.ch8>
- Berenji Merian, H., Rezaei Kalidbari, H., & Kiakajouri, K. (2024). Presenting a Model of Transparency in the Islamic Consultative Assembly of the Islamic Republic of Iran with Regard to the Concept of Ethical Governance. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 18(1), 107-115. <https://ethicsjournal.ir/article-1-2328-en.html>
- Blanchard, A., Thomas, C., & Taddeo, M. (2025). Ethical governance of artificial intelligence for defence: normative tradeoffs for principle to practice guidance. *Ai & Society*, 40, 185-198. <https://doi.org/10.1007/s00146-024-01866-7>
- Emmerich, N. (2013). Between the accountable and the auditable: Ethics and ethical governance in the social sciences. *Research Ethics*, 9(4), 175-186. <https://doi.org/10.1177/1747016113510654>
- Ghafran, C., & Yasmin, S. (2020). Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry. *Journal of Business Ethics*, 167, 513-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04170-3>
- Ghorbanizadeh, V., Shariati, M., Rezaei-Manesh, B., & Khosropanah Dezfouli, A. (2020). Ethical governance based on typology of military classes from the perspective of Nahj al-Balagha. *Journal of Police Management Research*, 15(4), 64-666.
- Ghorbanizadeh, V., Shariati, M., Rezaei Manesh, B., & Khosropanah Dezfouli, A. (2021). Ethical Governance Based on the Typology of the Military Class from the Perspective of Nahj al-Balagha. *Journal of Law Enforcement Management Research*, 15(4). <https://www.sid.ir/paper/954217/en>
- Gontcharov, I., & MacDonald, L. (2016). Alternative models of ethical governance: The 2016 New Brunswick-Otago Declaration on research ethics. *New Zealand Sociology*, 31(4), 187-209. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2851523
- Govender, V. (2022). A conceptual model to promote ethical governance in local government with reference to the Newcastle Local Municipality.
- Hosseinpour Tonkaboni, R., & Masoudi, J. (2024). The Foundations and Identification of Signs of "Ethical Governance" in Al-Farabi's Civil Science and Socio-Cultural Approach. *Iranian Journal of Cultural Research*, 16(4). https://www.jicr.ir/article_509.html
- Kahya, S., Naeich, A., & Mozaheri, A. (2023). Ethical governance model from an Islamic perspective in the thought of Ayatollah Khamenei. *Journal of Islamic Policy Studies*, 11(23), 211-237.
- Karo, M., Miller, B. P., & Al-Kamari, O. A. (2024). Leveraging Data Utilization and Predictive Analytics: Driving Innovation and Enhancing Decision Making through Ethical Governance. *International Transactions on Education Technology (ITEE)*, 2(2), 152-162. <https://doi.org/10.33050/itee.v2i2.593>
- 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
- Koskinen, J., Knaapi-Junnilla, S., Helin, A., Rantanen, M. M., & Hyrynsalmi, S. (2023). Ethical governance model for the data economy ecosystems. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 25(3), 221-235. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2022-0005>
- Li, D. (2025). Ethical governance in Chinese universities: An overview of research ethics committees. *Ethics & Behavior*. <https://doi.org/10.1080/10508422.2024.2301764>

- Noorollahi, M., Pourazzat, A. A., Esmaili, M. R., & Lesani, M. A. (2022). Components of ethical governance from the perspective of the Holy Quran. *Journal of Islamic Management*, 30.
- Noorollahi, M., PourEzzat, A. A., Lasani Fesharki, M. A., & Esmaili Givi, M. R. (2023). Components of Ethical Governance in the Light of the Holy Quran. *Journal of Islamic Management*, 30(4). https://im.ihu.ac.ir/article_207756.html?lang=en
- Osifo, O. C. (2012). The effects of ethical governance on public trust : a comparative analysis of anti-corruption policies and procedures in Nigeria, Ghana, and Cameroon.
- Ou, Y., & Guo, S. (2023). Safety risks and ethical governance of biomedical applications of synthetic biology. *Frontiers in Bioengineering and Biotechnology*, 11, 1292029. <https://doi.org/10.3389/fbioe.2023.1292029>
- Pansiri, J., Mohamadi, M., Amanollahi, A., & Bakhshi, H. (2021). Ethical Governance and Leadership in Schools: A Qualitative Study Using Document Analysis Approach. *Psychology and Educational Sciences*, 51(2), 245-264.
- PourEzzat, A. A. (2011). Research on the Dimensions of Ethical Governance in the Content of Amir's Covenant. *Public Administration*, 9(3), 30. <https://rasekhoon.net/article/show/211281>
- Rothstein, B., & Varraich, A. (2017). *Corruption, institutional trust and ethical governance: Making sense of the vicious circle*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316681596>
- Seyed Bagheri, S. K. (2017). The Functions of Justice in Ethical Governance from the Perspective of Islamic Political Thought. *Political Science Quarterly*, 19(76). https://psq.bou.ac.ir/article_22745.html?lang=en
- Seyed Bagheri, S. K. (2026). Political Tolerance and Its Functions in the Ethical Governance of Islam. *Political Science Quarterly*, 28(1). https://psq.bou.ac.ir/article_78099.html
- Shafiee Pour Motlagh, F., & Kashani, M. M. (2022). Identification of ethical governance dimensions of university professors in the classroom using meta-synthesis and model development. *Journal of Management in Islamic University*, 11(24).
- Shafipour Motlagh, F., & Kashani, M. M. (2023). Identifying the Domains of Ethical Governance of Professors in the University Classroom through a Meta-Synthesis Method and Presenting a Model. *Biannual Journal of Management in Islamic University*, 11(24). https://miu.nahad.ir/article_1034.html
- Shariati, M. (2025). Theory Building of Ethical Governance Based on Nahj al-Balagha. *Journal of NAJA Strategic Studies*(34). <https://www.magiran.com/paper/2837295/constructing-the-theory-of-ethical-governance-based-on-nahj-al-balagha?lang=en>
- Shariati, M., Ghorbanizadeh, V., Rezaei Manesh, B., & Khosropanah Dezfali, A. (2021). Ethical Governance in the Public Sector from the Perspective of Nahj al-Balagha. *Scientific Quarterly of Resource Management in Law Enforcement*, 8(4), 85-118. <https://sid.ir/paper/964188/en>
- Winfield, A. F. T., & Jirotko, M. (2018). Ethical governance is essential to building trust in robotics and artificial intelligence systems. *Philosophical transactions of the royal society a: mathematical, physical and engineering sciences*, 376(2133), 20180085. <https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0085>
- Yuan, P., Li, H., Li, X., Zhang, X., Zhang, Q., & Wang, H. (2025). Key points of ethical governance in the clinical application of new biomedical technology. *Chinese Medical Ethics*(6), 89-94. <https://pesquisa.bvsalud.org/oncologiauy/resource/en/wpr-1063985>