

Original Article: Mixed

# Designing a Model for the Dimensions of Competency-Based Managerial Governance: A Smart Administrative System Approach

Ali Raeis Poor<sup>1</sup> , Younes Heidary<sup>2</sup>

1- Department of Public Administration, Ramh C, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran.

2- Masters degree in Public Administration, Ramh C, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran.

**Receive:**

21 November 2022

**Revise:**

14 March 2023

**Accept:**

02 May 2023

**Keywords:**

Governance,  
Intelligent  
Organization,  
Merit-Based  
Governance,  
Structural  
Governance

**Abstract**

The present study aims to design a model of the dimensions of merit-based managerial governance with an intelligentization approach to the administrative system. In the qualitative phase, the research method was descriptive-exploratory, employing the meta-synthesis method. In the quantitative phase, a descriptive-survey approach was adopted using Interpretive Structural Modeling (ISM).




The statistical population in the qualitative phase (meta-synthesis section) consisted of 415 articles in the fields of merit-based managerial governance and intelligent organizations. Using the Sandelowski and Barroso method, 45 articles were selected as the sample. Among 20 experts, 15 were purposively selected to participate in a focus group discussion regarding the dimensions of the model.

In the quantitative phase, 15 experts were engaged to respond to the CASP questionnaire and complete self-interaction matrices within the framework of Interpretive Structural Modeling.

The results of the meta-synthesis identified 38 components within 125 indicators. Through the focus group process, 20 components were categorized into 10 dimensions, including process governance, structural and organizational governance, managerial governance, ethics-oriented governance, economic and social governance, legal and regulatory governance, benevolent behavior governance, technology- and expertise-oriented governance, and political governance.

Finally, using the Interpretive Structural Modeling method, the proposed model was designed and the types of variables were determined.

**Please cite this article as (APA):** Raeis poor, A and Heidary, Y. (2023). Designing a Model for the Dimensions of Competency-Based Managerial Governance: A Smart Administrative System Approach. *Management and Educational Perspective*, 5(1), 212-239.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2026.315094.1081">https://doi.org/10.22034/jmep.2026.315094.1081</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Ali R Aeis Poor		
<b>Email:</b> ali106@iau.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

After World War II, governance emerged as a new concept in the development literature. In 1989, the World Bank first used the term governance to describe the need for institutional reforms in African countries. Subsequently, the concept of good governance was used by the President of the World Bank to refer to efficient public services, a reliable judicial system, and an accountable government (Kamrani et al., 2023). On the other hand, in the knowledge era, intelligence is one of the undeniable requirements for organizational survival and represents the total knowledge that an organization possesses about the environment in which it competes. In fact, an intelligent organization should function as a system in which participatory decision-making is adopted, employee collaboration and team building are considered fundamental principles, and decentralization is encouraged in order to facilitate organizational learning and process integration (Mehdibeigi & Yaghoubi, 2021).

In the contemporary era, attention to the characteristics of merit-based governance based on religious teachings and adopting them as a model is of considerable importance, as it can provide a guiding framework for Islamic governments (Tahmasbi Baldaji, 2023). Nahj al-Balagha, like a shining sun, has continuously illuminated the course of history, guiding sincere seekers of truth and satisfying the spiritual thirst of those in search of knowledge. Therefore, this study seeks to explore the concept of merit-based governance based on the teachings of Amir al-Mu'minin (Imam Ali, peace be upon him). Accordingly, the research question addressed in this study is: What is the model of merit-based governance for an intelligent organization based on the teachings of Nahj al-Balagha?

To clarify the theoretical gap in the literature, previous studies such as Newman et al. (2022), Ismail and Al-Assa'ad (2020), Dovali et al. (2023), Yaghoubi et al. (2022), Zohrabi et al. (2022), and Saberifar (2020) have examined factors related to intelligent governance, including the strength of democracy, smart businesses, social cohesion, policies and regulations, and intelligent economic competition. These studies have also discussed challenges of intelligent governance such as the lack of digital infrastructure development, gaps in data and statistics within governance systems, digital security issues, challenges related to digital literacy, weaknesses in inter-organizational information integration, and limitations in big data visualization and dashboarding in governance systems. Moreover, some studies have addressed elements of intelligent organizations, including intelligent mobility, intelligent living, intelligent people, intelligent economy, and intelligent environment.

Furthermore, studies on governance within Nahj al-Balagha, such as those by Montazeri et al. (2018) and Rastegar and Mousavi Davoudi (2022), have identified factors such as religious transparency, behavioral transparency, structural transparency, economic transparency, rule of law, public participation, openness to criticism and accountability, responsibility and responsiveness, effectiveness and efficiency, and meritocracy as components of merit-based governance. However, a review of previous research indicates that most studies have examined good governance or merit-based governance separately. Few studies have attempted to design a comprehensive model of merit-based governance specifically for organizations. Therefore, considering the above, the main research question of this study is: How can a

model of the dimensions of merit-based managerial governance be designed with an intelligentization approach to the administrative system?

## **Theoretical Framework**

### **Merit-Based Governance**

Merit-based governance encompasses the mechanisms and processes through which citizens, groups, and civil institutions pursue their interests, exercise their legal rights, and fulfill their obligations. In general, governance emphasizes the concept of partnership rather than mere participation (Bagherzadeh Khodashahri et al., 2023).

### **Intelligent Organization**

Intelligent organizations need to adapt to their environment in order to perform smart and timely actions (Hamidzadeh et al., 2023). In the global knowledge economy, the task of an intelligent organization is to address the problem of knowledge obsolescence by providing timely access to learning content and identifying the best ways to obtain knowledge resources that are increasingly distributed (Gope et al., 2018). The development of this concept toward becoming a society reflects the emergence of intelligent organizations (Mehdibeigi & Yaghoubi, 2021).

Dovali et al. (2023), in a study entitled *Designing an Organizational Intelligentization Model*, stated that the categories related to the concept of intelligentization include tools for adapting to environmental changes, transformation into a learning organization, and the use of technology. The causal subcategories include organizational factors, human factors, technical factors, and economic factors. The contextual conditions include organizational culture, decision-making infrastructures, legal infrastructures, and business skills, while the strategic categories include decision-making strategies, economic strategies, cultural development, and the provision of infrastructures.

Tahmasbi Baldaji (2023), in a study entitled *Analyzing the Characteristics of Merit-Based Governance Based on Nahj al-Balagha*, examined the key indicators of merit-based governance and analyzed them within cognitive, political, social, and economic dimensions.

### **Intelligent Organization**

Intelligent organizations need to adapt to their environment in order to carry out intelligent and timely actions (Hamidzadeh et al., 2023). In the global knowledge economy, the role of an intelligent organization is to address the problem of knowledge obsolescence by ensuring timely access to learning content and identifying the most effective ways to obtain knowledge resources that are increasingly distributed (Gope et al., 2018). The development of this concept toward becoming a knowledge-based society reflects the emergence and expansion of intelligent organizations (Mehdibeigi & Yaghoubi, 2021).

Dovali et al. (2023), in a study entitled *Designing an Organizational Intelligentization Model*, stated that the categories related to the concept of intelligentization include tools for adapting to environmental changes, transformation into a learning organization, and the use of technology. The causal subcategories include organizational factors, human factors, technical factors, and economic factors. The contextual conditions include organizational culture,



decision-making infrastructures, legal infrastructures, and business skills, while the strategic categories consist of decision-making strategies, economic strategies, cultural development, and the provision of infrastructures.

Tahmasbi Baldaji (2023), in a study entitled *Analyzing the Characteristics of Merit-Based Governance Based on Nahj al-Balagha*, examined the key indicators of merit-based governance and analyzed these indicators within the cognitive, political, social, and economic dimensions.

### Research Findings

To analyze the research findings, the meta-synthesis method and Interpretive Structural Modeling (ISM) were employed. The results of the meta-synthesis indicated that 38 components were identified within 125 indicators. Through the use of a focus group, these components were consolidated into 20 components across 10 dimensions, including: process governance, structural and organizational governance, managerial governance, ethics-oriented governance, economic and social governance, legal governance, benevolent-behavior governance, technology- and expertise-oriented governance, and political governance. Finally, using the Interpretive Structural Modeling method, the proposed model was designed and the types of variables and their relationships were determined.

### Conclusion

The present study aimed to design a model of merit-based managerial governance dimensions with an approach toward the intelligentization of the administrative system. The results of this study are consistent with the findings of previous studies, including those by Dovali et al. (2023), Tahmasbi Baldaji (2023), Manouchehri and Karimi (2023), Nasuri (2023), Alavian et al. (2023), Nohadi and Siahkali Moradi (2021), Montazeri et al. (2018), Falletta and Combs (2019), Pazireh et al. (2019), and Istudor et al. (2016). Nohadi and Siahkali Moradi (2021) indicated that the greatest difference between the two types of governance lies in accountability. There are also major differences in combating corruption; however, there is less divergence between the two governance types in terms of transparency and rule of law. Governance in the Islamic Republic of Iran differs from other governance systems in the world. The primary distinction lies in the fact that governance within an Islamic system must be grounded in Sharia principles. Another important issue concerning good governance is legislation. Lawmaking requires thoughtful consideration and research; therefore, since institutions such as the Guardian Council and some other bodies operate at the final stage of the legislative process, intermediary institutions should play a more active role in supporting the legislative process so that public issues can be addressed more accurately and effectively.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## طراحی مدلی از ابعاد حکمرانی مدیریتی شایسته محور با رویکرد هوشمندسازی نظام اداری

علی رئیس پور<sup>۱</sup> , یونس حیدری<sup>۲</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی از ابعاد حکمرانی مدیریتی شایسته محور با رویکرد هوشمندسازی نظام اداری می‌باشد. روش پژوهش در بخش کیفی توصیفی-اکتشافی و از روش فراترکیب استفاده شد و روش پژوهش در بخش کمی توصیفی پیمایشی و از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی، قسمت فراترکیب عبارت است از ۴۱۵ مقاله در حوزه حکمرانی مدیریتی شایسته محور و سازمان هوشمند که با روش سندلوسکی و باروسو تعداد ۴۵ مقاله به عنوان نمونه انتخاب شدند و از بین ۲۰ نفر خبرگان برای گروه کانونی ۱۵ نفر به روش هدفمند برای بحث گروهی در خصوص ابعاد مدل انتخاب شدند. در بخش کمی هم تعداد ۱۵ نفر از خبرگان برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه کسپ و ماتریسهای خود تعاملی در مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج روش فراترکیب نشان داد که تعداد ۳۸ مؤلفه در قالب ۱۲۵ شاخص شناسایی شدند. با استفاده از گروه کانونی این ۲۰ مؤلفه در قالب ۱۰ ابعاد، حکمرانی فرایندی، حکمرانی ساختاری و سازمانی، حکمرانی مدیریتی، حکمرانی اخلاقی محور، حکمرانی اقتصادی و اجتماعی، حکمرانی حقوقی و قانونی، حکمرانی رفتار کریمه، حکمرانی تکنولوژی و تخصص محور، حکمرانی سیاسی معرفی شدند. در پایان با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری مدل مورد نظر طراحی و نوع متغیرها معلوم شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۳۰




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

### کلید واژه‌ها:

حکمرانی،  
سازمان هوشمند،  
حکمرانی شایسته محور،  
حکمرانی ساختاری

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رئیس پور، علی و حیدری، یونس. (۱۴۰۲). طراحی مدلی از ابعاد حکمرانی مدیریتی شایسته محور با رویکرد هوشمندسازی نظام اداری. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۱): ۲۱۲-۲۳۹.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2026.315094.1081">https://doi.org/10.22034/jmep.2026.315094.1081</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: علی رئیس پور
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: ali106@iau.ac.ir

## مقدمه

پس از جنگ جهانی دوم حکمرانی به عنوان یک مفهوم جدید در ادبیات توسعه مطرح شد. بانک جهانی در سال ۱۹۸۹ نخستین بار واژه حکمرانی را به منظور توصیف نیاز به اصلاحات نهادی در کشورهای آفریقایی به کار گرفت. بعد از آن واژه حکمرانی خوب، توسط رئیس بانک جهانی به معنای خدمات عمومی کارا، سیستم قضایی قابل اعتماد و دولت پاسخگو استفاده گردید (Kamrani et al, 2023). از طرف دیگر در عصر دانایی، هوشمندی یکی از الزامات غیرقابل انکار بقای سازمانها و نمایانگر کل دانشی است که یک سازمان از محیطی که در آن رقابت می کند، در اختیار دارد. در واقع، سازمان هوشمند باید به عنوان یک سیستم عمل کند که در آن تصمیمهای مشارکتی اتخاذ شود، همکاری کارکنان و تیمسازی در آن یک اصل اساسی تلقی شود، زمینه تمرکززدایی فراهم شود تا یادگیری سازمانی و انسجام فرایندها صورت گیرد (Mehdibeigi & Yaghoubi, 2021). در عصر حاضر توجه به شاخصه‌های حکمرانی شایسته براساس آموزه‌های دینی و الگو قرار دادن آن حائز اهمیت است که می‌تواند نقش الگودهی به حکومت‌های اسلامی را داشته باشد (Tahmasbi Baldaji, 2023). نهج البلاغه چون خورشیدی تابان پیوسته در سینه روزگار درخشید و راه هدایت را به جویندگان راستین حق محقق نمود و جان و دل تشنگان حقیقت را سیراب خواهد کرد. از این رو در این مقاله قصد بر آن است که از کلام امیرالمؤمنین (ع) به حکمرانی شایسته پرداخته و سوالی که محقق در نظر گرفته است این است که مدل حکمرانی شایسته سازمان هوشمند مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه کدام است؟

برای بیان شکاف نظری در تحقیقات باید چنین بیان کرد که نتایج (Newman et al, 2022)، (Ismail & Al-Assa'ad, 2020)، (Dovali et al, 2023)، (Yaghoubi et al, 2022)، (Zohrabi et al, 2022)، (Saberifar, 2020) به بیان عوامل حکمرانی هوشمند مانند قدرت دموکراسی؛ کسب و کارهای هوشمند؛ انسجام اجتماعی؛ سیاست‌ها و قوانین و مقررات؛ رقابت اقتصادی هوشمند و یا چالشهای حکمرانی هوشمند شامل: عدم توسعه زیرساختهای دیجیتال، خلا داده و آمار در نظام حکمرانی، امنیت دیجیتال، چالش سواد دیجیتال، ضعف در یکپارچه سازی اطلاعات میان دستگاهی، مصورسازی کلان داده‌ها و داشبوردینگ اطلاعات در حکمرانی و یا عوامل سازمان هوشمند مانند پویایی هوشمند، زندگی هوشمند، مردم هوشمند، اقتصاد هوشمند و سرانجام محیط هوشمند پرداخته اند. و همچنین در زمینه حکمرانی در نهج البلاغه نتایج تحقیقات (Montazeri et al, 2018)، (Rastegar & Mousavi Davoudi, 2022)، عواملی همچون شفافیت دینی، شفافیت رفتاری، شفافیت ساختاری و شفافیت اقتصادی، قانونمندی، مشارکت مردم، پذیرا بودن انتقادات و پاسخگو بودن، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، اثربخشی و کارایی، شایسته سالاری را برای حکمرانی شایسته در نظر گرفته بودند. با بررسی و تحلیل تحقیقات گذشته معلوم شده است که اکثر تحقیقات بصورت منفک حکمرانی شایسته و یا حکمرانی خوب را مورد بررسی قرار داده اند و نتایج تحقیقاتی که به صورت طراحی مدلی برای حکمرانی شایسته برای سازمان باشد، یافت نشده است از این رو در این مقاله برای حل کاستیهای موجود با جستجوی مقالات علمی پژوهشی چاپ شده در پایگاههای معتبری همچون گوگل اسکولار و با استفاده از پایگاه‌های داده‌ای آنلاین در دسترس همچون نورمگز، سیولیکا، مگیران، ساینس دایرکت، امرالد، اسکو، پروکوئست، اسپرینگر، وایلی اینترساینس و اینفورما ورلد ابتدا به عدم تکراری بودن موضوع پرداخته و سپس با روش فراترکیب به شناسایی ابعاد و شاخصهای مدل اقدام شد و در خصوص حکمرانی شایسته در مقالات و نهج البلاغه و در دیگر مقالات اقدام شد. از طرف دیگر با

بافتهای گروهی که با گروه کانونی صورت گرفت این ابعاد مولفه ها و شاخصهای اکتشاف شده هم دارای سندیت و هم مقبولیت در بین خبرگان بوده اند لذا وجه تمایز این مدل با دیگر مدلها موجود در این است که برای اولین بار است که این دو متغیر در کنار هم قرار گرفته و مزین بخش و قاطعیت و فصاحت کلام مولا امیرالمومنین نیز بر غنای آن افزوده است از این رو شکاف نظری که در دیگر تحقیقات وجود داشته است با روش علمی و بر مبنای اصول پژوهشی توسط شاخصهای این تحقیق پر شده است. لذا نوآوری این تحقیق را میتوان چنین بیان کرد که تحقیق حاضر در مقایسه با تحقیقات دیگر از ابعاد و مولفه های جدیدی استفاده می نماید زیرا با بیان تئوریهای پشتیبان در مقالات ابعاد، مولفه ها و شاخصهای اشتراک آنها استخراج و نقاط افتراق آنها مورد تجزیه و تحلیل با خبرگان قرار گرفته است. با توجه به مطالب فوق سوال اصلی پژوهش این است که طراحی مدلی از ابعاد حکمرانی مدیریتی شایسته محور با رویکرد هوشمندسازی نظام اداری به چه صورت می باشد؟

## ادبیات نظری

### حکمرانی شایسته

امروزه تحول دیجیتال، زمینه ساز ظهور مفهوم حکمرانی هوشمند شده است؛ مفهومی که بر بهره گیری از فناوری های نوین برای ارتقای پاسخگویی دولت ها تأکید دارد. با این حال، بیشتر پژوهش های موجود، به ویژه در ادبیات دولت دیجیتال، دچار غلبه رویکرد فناوری محور بوده و از عامل انسانی و کیفیت حکمرانان غفلت کرده اند. این امر یک خلأ نظری جدی در مطالعات حکمرانی ایجاد کرده است (Montazeri et al, 2018).

حکمرانی شایسته شامل مکانیزم ها و فرایندهایی است که به واسطه آنها شهروندان، گروه ها و نهادهای مدنی منافع خود را دنبال، حقوق قانونی را اجرا می کنند و تعهداتشان را برآورده میسازند. به طور کلی، حکمرانی بر مفهوم شراکت در عوض مشارکت تأکید دارد (Bagherzadeh Khodashahri et al, 2023).

توسعه سازمانهای امروزی، به وجود حکمرانی سالم، پویا و شایسته نیازمند است. بنابراین حکومت بر مردم نیز نوعی دخالت در امور مخلوقات خداوند محسوب میشود و این دخالت فقط از طریق خداوند و یا به اذن و اجازه ایشان انجام میشود و برای تحقق این حاکمیت خداوند دین را برای بشر معین کرده است و برای جاری شدن دین با اعطای اذن و مسئولیت در قالب نص به برگزیدگان خویش و در عصر غیبت امام معصوم با دادن این اجازه به واجدان شرایط زمینه ی تحقق حاکمیت خود را فراهم نموده است (Alavian et al, 2023).

حکمرانی فرایند تنظیم قواعد، اجرا، نظارت و ارزیابی امور در نظام یک کشور با قدرت مشروع و به منظور دستیابی به هدف مشترکی که برای همه بازیگران و ذینفعان در چارچوب ارزشها و هنجارهای مورد قبول آن کشور است (Abtahi et al 2018). امروزه از نظر اعتقادی ما حکمرانی خوب و حکمرانی اسلامی از منظر حضرت علی که حکمرانی شایسته نامیده شده است (Nohadi & Siahkali Moradi, 2021). از زمانی که دولت و حاکمت شکل گرفتند، مفهوم دولت شایسته در زبان انگلیسی وارد شد این فرایند منافع عمومی را حداکثر میسازد (Daobi, 2019)

تعیین مؤلفه‌های حکمرانی شایسته یکی از دغدغه‌های ذهنی بشر کنونی در حوزه‌های اجتماعی می‌باشد. بنابراین حکمرانی شایسته به معنای شیوه اداره جامعه، چگونگی کاربرد قدرت و روش اعمال حاکمیت از منظر اسلام است (Derakhsheh & Mousavinia, 2018).

حکمرانی شایسته حکمرانی است که تمام ابعاد زندگی انسان را در بر بگیرد و همه این ابعاد را به سوی یک هادف الهی سمت و سو بدهد. بر همین اساس در آموزه‌های دینی حکمرانی شایسته حکومتی تک بعدی یا چند بعدی نبوده بلکه حکومتی همه جانبه است که به تمام ابعاد جامعه سمت و سو میدهد (Tahmasbi Baldaji, 2023). بعضی از این شاخص‌ها در نهج البلاغه عبارتند از:

### الف. پاسخ‌گویی

امام علی (ع) وظیفه پاسخگویی را یک وظیفه عمومی میدانند که شامل تمامی مدیران در تمامی سطوح و حتی شامل مقام امام نیز میشود؛ یعنی حتی خود را نیز به عنوان رأس هرم قدرت در حکومت اسلامی، مسئول و پاسخ‌گو می‌شمارد، امام در نامه به عبدالله بن عباس می‌نویسد: خدایت بیامرزاد. در آنچه بر زبان و دست تو جاری می‌گردد، خوب باشد یا بد کار را به مدارا کن، که من و تو در مسئولیت کاری که انجام میدهی شریکیم (نهج البلاغه، نامه ۱۸). در مقام پاسخگویی باید گفت طبق فرمایش شهید مطهری پاسخگویی به معنی این است که حکمران امین حقوق مردم و پاسخگو در برابر آنهاست (شهید مطهری: ۱۲۸).

### ب. قانون مداری

منظور از قانون مداری، اعمال قوانین الهی در همه عرصه‌ها و بر همه افراد است (نهج البلاغه، خطبه ۹۲). از اینرو، امام می‌فرماید: بی‌گمان، امام را مسئولیتی جز آنچه پروردگار بر دوشش نهاده نیست: ابلاغ و بیان پند، تلاش در ارائه رهنمودها، زنده کردن و زنده داشتن سنت، اجرای حدود الهی بر کسانی که سزاوارش باشند، و دادن سهم‌های بیت المال به کسانی که اهل آن هستند.

### ج. شفافیت

امام علی (ع) با توجه به این شاخص می‌فرماید: بدانید، حقی که شما بر عهده من دارید این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را، و کاری را بی‌مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا. حقی را که از آن شماست از موعد خود به تأخیر نیفکنم، و تا به انجامش نرسانم از پای ننشینم، و حق شما را به تساوی دهم (نهج البلاغه، خطبه ۵۰).

### د. کارایی و اثربخشی

حضرت علی (ع) برای کارایی و اثربخشی حکمرانی شایسته سه معیار ذیل را ذکر نموده‌اند: اول. مالیات را از مردم جمع‌آوری نموده، از آن برای آبادسازی شهرها استفاده کند (نهج البلاغه، ص ۱۸)؛ دوم. مالیات وقتی از مردم گرفته میشود که آبادانی کشور امکان مالیات‌گیری را فراهم ساخته باشد (نهج البلاغه، نامه ۵۳). سوم. از تمامی منابع به صورت عام و از منابع مالیاتی به صورت خاص استفاده نموده، از اسراف پرهیز کند (نهج البلاغه، خطبه ۲۰).

### ه. مبارزه با فساد

امام علی (ع) خطاب به والی بصره می‌فرماید: به خدا قسم، اگر بفهمم در اموال مسلمانان خیانت کرده‌ای چه کم و چه زیاد، آنچنان بر تو سخت خواهم گرفت که اندک مال و تنگ دست شوی و خوار و پریشان حال گردی (نهج البلاغه،

(۲۱) به خدا اگر ببینم که به مهر زنان یا بهای کنیزکان رفته باشد، آن را بازمیگردانم، که در عدالت گشایش است، و آنکه عدالت را برنتابد، ستم را سختتر می یابد (نهج البلاغه، ۴۸).

### سازمان هوشمند

سازمانهای هوشمند جهت انجام اقدامات هوشمند و بموقع نیازمند سازگاری با محیط هستند (Hamidzadeh et al, 2023). با توجه به این هوشمندی، مدیران سازمان میتوانند تصاویر فعلی و آینده صحنه رقابت را مجسم کنند (Maccoby, 2015). در جهان رقابتی امروز موفقیت سازمانها تا حد زیادی به قابلیت‌های درون سازمانی و بین سازمانی بستگی دارد.

در اقتصاد جهانی دانش وظیفه سازمان هوشمند حل مشکل کهنگی دانش با دسترسی به موقع به محتوای یادگیری و یافتن بهترین شیوه برای دستیابی به منابع دانشی است که به طور فزاینده ای توزیع شده اند (Gope et al, 2018). توسعه این مفهوم برای تبدیل شدن به یک جامعه نمایانگر سازمان هوشمند است (Mehdibeigi & Yaghoubi, 2021). در تعریفی دیگر سازمان هوشمند را سازمانهایی دانسته اند که در زمان حال به شیوه‌های مؤثر عمل می کنند (El Haiba et al, 2017). پیامدهای استفاده از هوشمندسازی سازمانی همیشه مورد توجه بوده ولی ابعاد بین سازمانی حرکت یا جهت گیری یک سازمان به سمت تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند نادیده گرفته شده است (Augusto, 2009). از این دیدگاه رویکرد هوشمندی، مبتنی بر تئوری سیستمهای یادگیری است که باید به طور قوی با سیستمهای مدیریت دانش یکپارچه شده باشند (Soltani, 2018).

### پیشینه پژوهش

(Dovali et al, 2023)، در تحقیقی با عنوان طراحی مدل هوشمندسازی سازمان بیان نمودند که مقوله‌های مربوط به مفهوم هوشمندسازی عبارتند از: ابزاری برای سازگاری با تغییرات محیطی، تبدیل به سازمان یادگیرنده، استفاده از تکنولوژی. مقوله‌های فرعی علی شامل: عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل فنی، عوامل اقتصادی است. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای: فرهنگ سازمانی، بسترهای تصمیم‌گیری، بسترهای قانونی، مهارت‌های تجاری بوده و مقوله‌های مربوط به راهبردها نیز عبارت است از: راهبردهای تصمیم‌گیری، راهبردهای اقتصادی، ارتقای فرهنگ، فراهم‌سازی زیرساخت‌ها.

(Tahmasbi Baldaji, 2023) در تحقیق خود با عنوان واکاوی شاخصه‌های حکمرانی شایسته بر مبنای نهج البلاغه به شاخصه‌های مهم حکمرانی شایسته پرداختند و از این رهگذر شاخصه‌های این حکمرانی را در ابعاد: معرفتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مورد بررسی قرار داد.

(Manouchehri & Karimi, 2023) در تحقیق خود با عنوان واکاوی مفهوم سازمان‌های هوشمند: پیش به سوی هوشمندی، عوامل ویژگی‌های سازمان هوشمند شناسایی شدند و خط مشی‌هایی برای ایجاد سازمانهای هوشمند نیز ارائه شد.

(Nasuri, 2023) در تحقیق خود با عنوان شاخصه های حکمرانی شایسته از منظر سیاست نامه خواجه نظام الملک طوسی بیان نمودند که حقوق عمومی در ایران از یک پشتوانه تاریخی و فلسفی غنی برخوردار بوده و میتواند مؤلفه های حکمرانی شایسته به زمامداری را در بر تو مفاهیم حقوق عمومی به منصفه ظهور بگذارد.

(Alavian et al, 2023) در تحقیق خود با عنوان جایگاه شفافیت در حکمرانی شایسته در اندیشه امام علی (ع) با موضوع "جایگاه شفافیت در حکمرانی شایسته در اندیشه علوی"، به تطبیق مولفه شفافیت در حکمرانی و اندیشه امام علی (ع) پرداخت.

(Nohadi & Siahkali Moradi, 2021) در تحقیق خود با عنوان بررسی شاخص های حکمرانی شایسته از منظر نهج البلاغه بیان نمودند که بیشترین افتراق بین دو نوع حکمرانی در پاسخگویی است. همچنین در مبارزه با فساد نیز بین دو نوع حکمرانی اختلاف عمده ای وجود دارد اما در شفافیت و قانونگرایی اختلاف کمتری بین دو نوع حکمرانی وجود دارد.

(Montazeri et al, 2018)، در تحقیق خود با عنوان الگوی حکمرانی خوب از دیدگاه نهج البلاغه: گامی در جهت تبیین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت با رویکردی کیفی به بررسی شاخصهای حکمرانی خوب از دیدگاه حضرت علی (ع) در قالب خطبه های نهج البلاغه پرداخته است و با ارائه الگویی با عنوان حکمرانی کریمه، آن را با الگوهای رایج حکمرانی مقایسه کردند.

(Falletta & Combs, 2019) در تحقیقی به بررسی مدل هوشمندسازی سازمانی پرداختند. مولفه هایی که در این مدل شناسایی شد عبارت بودند از: سیاستهای دولتی، هوش رقابتی، بازخورد مشتریان و استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار سازمانی و تصمیمات استراتژیک، ارزیابی و پاداش، رشد و توسعه کارکنان.

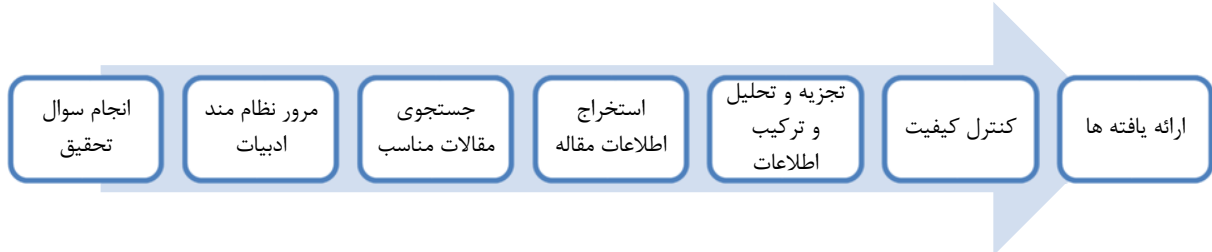
(Pazireh et al, 2019) در پژوهشی به توسعه الگویی برای سازمان هوشمند (سازمان امنیت اجتماعی) پرداختند. این نتایج حاکی از آن بود که سازمانها با استفاده مؤثر از چنین سیستمهایی میتوانند به سطوح بالاتری از توسعه سیستمی دست یابند.

(Istudor et al, 2016) در تحقیق خود به ارائه چارچوب هوشمندسازی سازمانی برای توسعه پایدار انرژی در اقتصاد شهری پرداختند. در این تحقیق ابعاد شناسایی شده هوشمندسازی در توسعه پایدار انرژی در اقتصاد شهری عبارت بودند از: هوشمندسازی اقتصادی شامل تکنولوژی، قوانین، محصول و فرآیندها، رقبا، مشتریان و پیش بینی آینده؛ مدیریت دانش شامل دانش فردی و جمعی درباره منابع انسانی، تجربه، استراتژی نوآوری.

## روش پژوهش

در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل تشکیل دهنده مدل تحقیق از روش کیفی فراترکیب استفاده شده است؛ از آنجایی که بخشی از این تحقیق کیفی است لذا تحقیق کاربردی بوده که از فلسفه تفسیرگرایانه استفاده نموده است. در بخش کیفی شاخصهای مدل شناسایی شدند. در بخش کمی این تحقیق یک تحقیق توصیفی پیمایشی بوده که از روش دلفی و مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده نموده است. در این راه گروه کانونی نقش موثری در پیشبرد اهداف پژوهش دارا بودند. جامعه آماری در این تحقیق متشکل از مقالات علمی پژوهشی در پایگاههای معتبر حکمرانی شایسته

است. تعداد مقالات ۴۱۵ بوده و به روش سندلوسکی و باروسو تعداد ۴۵ مقاله به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای اطمینان از اعتبار نتایج با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسیهای لازم شامل مقبولیت و قابلیت تائید صورت گرفت. به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله‌ای (Sandlouski & Barroso, 2007) استفاده شد که خلاصه این مراحل در شکل زیر نشان داده شده است:



نمودار ۱. گام‌های (Sandlouski & Barroso, 2007)

در نمودار زیر میتوان خلاصه‌ای از فرآیند و نتایج تحقیق را مشاهده کرد:



نمودار ۲. خلاصه‌ای از نتایج مقالات مناسب به روش (Sandlouski & Barroso, 2007)

به محض اینکه مقالات جهت تناسبشان با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی محقق باید کیفیت روش شناختی مطالعات را ارزیابی کند. هدف از این گام حذف مقالاتی است که محقق به یافته‌های ارائه شده اعتمادی نداشته باشد،

بنابراین ممکن است مقاله ای که باید در تلفیق وجود داشته باشد را رد کند. ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه تحقیق کیفی استفاده می‌شود " برنامه مهارتهای ارزیابی حیاتی ۱۰ سوالی که کمک می‌کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابیم میباشد.

### جدول ۱. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات

معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله ها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
محدوده جغرافیایی	مطالعات ایرانی و انگلیسی	مطالعات غیرایرانی و غیرانگلیسی
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی	غیرزبان فارسی و انگلیسی
زمان مطالعات	تحقیقات منتشر شده از سال ۲۰۱۵	پیش از سال ۲۰۱۵
جامعه مورد مطالعه	نهج البلاغه و مقالات	مواردی غیر از نهج البلاغه و مقالات
شرایط مورد مطالعه	بررسی عوامل حکمرانی شایسته	مواردی غیر از حکمرانی شایسته
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در ژورنالها	نظرات شخصی، سایت های شخصی

بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی کسپ، محقق سیستم امتیازبندی زیر را مطرح میکند و هر مقاله ای را که پایین تر از امتیاز خوب (پایین تر از ۳۰) است را حذف می‌کند: بر اساس امتیازات داده شده به هر مقاله، حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۳۰ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۵ بوده است.

در اینجا خبرگان جامعه آماری ۲۰ نفر بوده که به روش هدفمند ۱۵ نفر انتخاب شدند.

برای تدوین الگوی مورد نظر تحقیق از گروه کانونی خبرگان استفاده شد و شیوه به کار گرفته شده در اجرای کار توسط پژوهشگر در نظر گرفته شد. ابتدا جلسه ای با گروه کانونی متشکل از ۱۵ نفر از خبرگان به عمل آمد و در خصوص الگوی تحقیق و متغیرها و مقوله شناسایی و غربالگری شده جدول نهایی عوامل توسط این گروه مورد تأیید قرار گرفت و بر اساس نظریات الگوسازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. پس از تعیین مولفه ها و شاخصها هیئت متشکل از خبرگان تشکیل شد و از ایشان درخواست شد تا مولفه های در نظر گرفته را مورد بحث قرار دهند.

### جدول ۲. خبرگان طراحی مدل حکمرانی شایسته

معیارهای موجود در گروه کانونی	شیوه به کار گرفته شده توسط محقق
درک واضح از هدف	به واسطه این که افراد هیئت کانون جزو هیئت اول و بخش کمی پژوهش بوده اند به نوع از اهداف پژوهش آگاهی داشتند اما با این حال به تفصیل بخشی از وقت جلسه به تشریح هدف از دعوت به جلسه بیان شد.
گروه ممکن	شرکت کنندگان دارای تخصص گسترده در زمینه طراحی مدل حکمرانی شایسته برای سازمان از منظر نهج البلاغه بودند.
گوش دادن فعال	بکارگیری شیوه گروه تمرکز و تکنیک طوفان فکری به منظور تسهیل در نظر دادن و مشارکت شرکت کنندگان و افزایش خلاقیت مشارکت کنندگان برای طراحی مدل

با اطمینان دادن به خبرگان از محرمانه ماندن اطلاعات مورد نظر آنها موجبات رضایت آنها تأمین شد و همچنین ضبط جلسه با اجازه کتبی صورت گرفت	اثرات محدود کننده هیئت
استفاده از تکنیک بحث آزاد و ساختار گروه تمرکز به منظور تسهیل در نظر دادن و مشارکت شرکت کنندگان.	جریان گفتگوی آزاد
از مشارکت کنندگان با تحصیلات عالی، تخصص و تجربه مرتبا استفاده شد و از آنها خواسته شد با بررسی اسناد لازم خود را برای هدف جلسه آماده کنند.	زمینه مناسب
این پژوهش با حمایت مستقیم اساتید انجام شد، پنج نفر گروه متمرکز طی تمام مراحل پژوهش همکاری کردند از اعضای هیئت علمی دانشگاه بودند.	قابلیت اعتماد پژوهشگران

### یافته‌های پژوهش

با انجام روش فراترکیب ابعاد و مولفه‌ها شناسایی شدند که جدول زیر خلاصه روش فراترکیب را نشان می‌دهد.

جدول ۳. خلاصه روش فراترکیب

سند	شاخص	مؤلفه
خطبه ۳- ۹۷- ۱۰۴	قانونگرایی حکمران	قانونگرایی
خطبه ۹۲- ۱۳۱	اجرا نمودن قانون هدف از حکمرانی	
خطبه ۱۰۵- ۴۰۵- ۱۰۶	اجرای قانون الهی	
نامه ۴۱ و ۵۳	عدم تسامح در اجرای قانون برای نزدیکان	
نامه ۶۷	دوری از قوانین اضافی	
خطبه ۳	انگیزه پذیرش حکومت	فساد ستیزی
نامه ۲۰- خطبه ۱۵- نامه ۳- نامه ۴۳- خطبه ۱۶- نامه ۴۰	برخورد با فساد کارگزاران حکومت	
نامه ۵۳	پیشگیری از فساد کارگزاران	
نامه ۵۳- خطبه ۱۲۲	مبارزه با تحریفها	
خطبه ۲۳۳- خطبه ۲۱۶	مبارزه با فساد اجتماعی	
نامه ۵۳	توجه به دستگاه قضایی در مبارزه با فساد	شفافیت
نامه ۵۳	حق مداری در بیان و عمل	
نامه ۵۰	به عنوان حق مردم در برابر حاکم	
خطبه ۹۲	پذیرش حکومت با اسرار، خواست و اراده مردم	مشارکت
نامه ۵۳- حکمت ۱۶۱- حکمت ۱۰۹- حکمت ۵۱	اعتقاد و توصیه به مشورت با افراد عالم در حکمرانی	
خطبه ۲۱۶	استفاده از مشورت مردم به غیر از احکام الهی	
خطبه ۲۲۴- نامه ۵	پاسخگویی کارگزاران برابر خداوند	پاسخگویی
نامه ۵۳- خطبه ۲۰۷- نامه ۶۷	پاسخگویی کارگزاران در قبال مردم	
نامه ۱۸	رابطه طولی پاسخگویی از جزئی ترین کارگزار تا بالاترین رده	

نام ۵۳	تبیین اهداف اصلی حکومت برای کارگزاران	کارایی و اثر بخشی
خطبه ۴۰	جمع آوری مالیات برای تامین هزینه های نظامی و عمرانی	
نام ۵۳	بازرسی بر اعمال کارگزاران	
نام ۲۰-خطبه ۱۵-نام ۳-نام ۴۳- خطبه ۱۶-نام ۴۰-نام ۵۳	مبارزه با فساد اقتصادی	عدالت محوری
خطبه ۳-خطبه ۳۳-کلمه ۴۲۹	انگیزه پذیرش حکومت	
خطبه ۶۸	عدالت فردی	
نام ۷۰	اجرای عملی عدالت به دور از شعارزدگی	
نام ۵۳-خطبه ۲۱۶-نام ۲۷	توصیه به اجرای عدالت توسط کارگزاران	ثبات سیاسی و نبود خشونت
خطبه ۱۵-خطبه ۲۳۲-نام ۴۱	عدم تسامح در اجرای عدالت برای نزدیکان	
نام ۵۳	مهرورزی به مردم و توجه به نیازها مشکلات آنان	
خطبه ۲۲۴	تقیح ظلم و ستم به مردم توسط حاکمیت	معرفت شناختی
خطبه ۵ نام ۶۲	جلوگیر از ایجاد فتنه در جامعه	
خطبه ۱۳۱	خداباوری	عوامل سیاسی
خطبه ۱۳۱	خدای محوری	
نام ۵۳-نام ۵۰	حکمرانی مبتنی بر اخلاق الهی	عوامل اجتماعی
خطبه ۳	اجرای همه جانبه عدالت	
خطبه ۳۷	ظلم ستیزی و حمایت از مظلومان	
نام ۵۴-خطبه ۲۰۶	توجه به وظایف متقابل مسئولان و مردم	
نام ۵۰-خطبه ۲۰۹	انتخاب کارگزاران شایسته و نظارت بر آنان	عوامل اقتصادی
نام ۵۴-خطبه ۲۰۶	مدارا با مخالفان و جذب آنان	
خطبه ۳-نام ۵۰	اهتمام به آراء مردم	عوامل اجتماعی
خطبه ۵۵	هدایت و تعالی جامعه	
خطبه ۱۳۰	تأمین امنیت جامعه	
نام ۵۳	مبارزه با مفسد اقتصادی	رفتار فاضله
حکمت ۱۶۳-حکمت ۳۱۹	حمایت اقتصادی از اقشار آسیب پذیر	
خطبه های ۱۶۹، ۷۸ و نام های ۱۳ و ۱	خردگرایی	صلاحیت فردی
نام های ۳۲ و ۱۲ و خطبه های ۱۳۱ ۵۰، ۸۴، ۹۲،	اخلاقگرایی	
خطبه ۲۹ و نام های ۲۸، ۲۶ و ۵۳	عملگرایی	صلاحیت فردی
خطبه های ۴۳، ۵۵، ۹۳، ۱۶۸ و نام های ۱۲، ۴ و ۱	صلح طلبی	
خطبه های ۳، ۱۶، ۶۸ و نام های ۲۷ و	شایستگی	

۵۳		
خطبه های ۱۶، ۱۷، ۸۴، ۲۰۰ و نامه ۵	شفافیت	نیل به سرمایه اجتماعی
۳ خطبه و نامه های ۸، ۱۹، ۲۷ و ۵	جلب رضایت عمومی	
خطبه های ۸ و ۶، ۳، نامه های ۱۷۳ و ۱۰، ۵۵، ۶۱، ۱۳۸،	حاکمیت قانون	
خطبه های ۳۴، ۹۷، ۱۶۹، ۲۱۶	احترام متقابل حاکمیت و امت	
خطبه های ۲۹، ۳۱، ۳۵، ۱۰۰، ۱۷۳ و نامه ۶	حاکمیت مقتدر	
خطبه های ۷۹ و ۵۳، ۲۶، نامه های و ۳، ۶، ۱۵، ۱۱۹، ۲۲۴، ۲۳۲	مقابله با فساد	تعهدمداری
خطبه های ۳، ۳۵، ۸۴ و نامه های ۱۹ و ۵۳	احساس مسئولیت	
خطبه ۳ و نامه های و ۳۴، ۴۵، ۵۳	سوء استفاده نکردن از قدرت	
خطبه های ۵۵، ۸۷، ۱۰۵، ۱۰۹، ۱۳۱، ۱۸۷، و نامه ۵۳	هدایت کارگزاران	ادامه تعهدمداری
نامه ۵۳ و خطبه های ۱۷۳، ۸۰، ۱۷، ۷۵	نظارت بر کارکنان	
خطبه های ۳۰، ۸۸، ۲۱۶ و نامه های ۵ و ۳۶، ۳۱،	مشورت پذیری	
نامه های ۴۶ و ۵۳	پرهیز از احتجاج	
خطبه های ۲۰۵، ۲۱۶ و نامه های ۱ و ۷، ۱	انتقاد پذیری	تعاملمداری
خطبه ۱۰۵ و نامه های ۱۰ و ۴، ۵	ارشاد عمومی	
خطبه های ۱۵، ۳۴، ۱۲۶ و نامه های ۹ و ۲۷، ۴۶، ۵۳، ۵۹ (خطبه های ۲۰۵ و ۲۱۶	عدالت فراگیر	حکمرانی کریمه
خطبه های ۳۴، ۹۷، ۱۶۹، ۱۹۴ و نامه های ۷ و ۱۰	تحقق وحدت	
نامه های ۵۳ و ۵۳ و خطبه های و ۱۷۳ و ۱۲، ۵۵، ۷۱،	برخوردراری از پشتوانه مردمی	
نامه های (۵۳، ۱۰، ۷، و خطبه های ۱۷، ۳۴، ۴۰، ۹۷، ۱۱۶، ۱۳۱، ۱۹۴	برقراری امنیت	
کمانه و همکاران (۰۱۴۰۴)	نقشها و مسئولیتها	
ابراهام و همکاران (۲۰۱۹)	کمیته ها و گروههای کاری	ساختار و سازمان دهی

جانسن و همکاران (۲۰۲۰)	سلسله مراتب و گزارش دهی	
الرویشه و همکاران (۲۰۱۹)	سیاستها و استانداردها	فرایندها
چات فیلد و ریویک (۲۰۱۹)	مدیریت و چرخه حیات سازمان هوشمند	
	مدیریت کیفیت داده های هوشمند	فناوری و زیر ساخت
	زیرساخت فنی	
	حفاظت از داده های هوشمند	ساخت
عزیز نژاد و همکاران (۲۰۲۵)	ابزارها و سیستمها	
	آموزش	منابع انسانی
	توانمندسازی	
نامدرازادگان و بزرگی امیری (۲۰۲۵)	مدیریت استعداد	فرهنگ سازمانی
	ارزشها	
	هنجارها	سیستمهای اطلاعاتی
	تعهد	
	مشارکت	مدیریت
لوکیس و همکاران (۲۰۱۷)	مدیریت اطلاعات	
	مدیریت هوشمندسازی	مدیریت
	مدیریت رسانه	
	فضای مجازی	یادگیری فعال
کاربونا و همکاران (۲۰۲۳)	جامعه پذیری	
	یادگیری سازمانی مستمر	
	بهبود عملکرد یادگیری از طریق فرایند دیجیتال	
	تمرکز راهبردی بر تغییر سازمانی	
	قدرت فناوریهای شناختی	
	الهام بخشی آموزش	توسعه سرمایه انسانی هوشمند
امینی و همکاران (۱۴۰۳)	اثرگذاری بر محیط	
	تسهیل تجربه ها	
	تسلط بر زبانهای بین المللی	
	اطلس هوش انسانی و مهارتها	
	خودآگاهی کارکنان	
	تناسب فرهنگی کارکنان	

بولمن و دال (۲۰۱۷)	بر خوردداری از هوش نسلی، هیجانی و سازمانی	قابلیتهای رهبری هوشمند
	الگوهای ذهنی رهبری	
	بازسازی تصویر هوشمندانه	
	ترسیم نقشه سیاسی سازمان	
	یکپارچه سازی قابلیتهای هوشمند سازی	
	توسعه راهبردهای سازمانی	
قربانی و همکاران (۲۰۱۹) آدامیک و همکاران (۲۰۲۱)	خلق نوآوری و مزیت رقابتی	نوآوری مستمر
	ارزش آفرینی	
	بازاندیشی مستمر	
	شفافیت قوانین و رویه ها	
	انضباط و انعطاف پذیری	
	ظرفیت هوش مصنوعی	
فورستی و همکاران (۲۰۲۰)	استقرار فناوری های هوشمند	ظرفیت فناورانه توانمند ساز
	کیفیت فن اوری هوشمند و تحول دیجیتال	
	توسعه فن اوری گروهی	
	فرایند عملیاتی سازمان از طریق هوش مصنوعی	
	تعامل بهینه انسان - ماشین	
	اشتراک تجارب کار هوشمند	
العجمی و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل ظرفیت سازمانی هوشمند	منابع سازمانی هوشمند
	تدوین نقشه راه هوشمند	
	پذیرش هوشمندسازی	
	ساده سازی فعالیتهای هوشمند	
ویچهارت و همکاران (۲۰۱۶)	جامعه دیجیتالی فعال	توسعه سرمایه فکری دانشی
	چابک سازی منابع دانش	
	دسترسی به سیستم داده های به هم پیوسته	
	کاربرد هوش ساختاری	
نامه ۵۳	ایمان و تقوا	اخلاق حکمرانی
	پرهیز از تصمیم گیری در هنگام خشم	
نامه ۵۳، نامه ۲۰، نامه ۴۲، خطبه ۴۱	تقسیم بندی اقشار اجتماعی بر اساس	فنون مدیریتی

	کار و مسئولیت	
	کنترل و نظارت	
	پرهیز از استبداد	
نام ۵۳	جلب افکار عمومی	حکومت مندی مردمی
	رعایت حقوق مردم	
	دموکرات بودن حکمران	
نام ۵۳	نظامیان	فنون جایگاهی
	گزینش نظامیان	
	قضات	
	مشیان مخصوص و حافظان اسرار	
نام ۵۳	اخذ مالیات	فنون مالی و اقتصادی
	تجارت و صنعت	
نام ۶۵، نام ۶، نام ۳۷ خطبه ۱۹۱	عدم سیاست ماکیاولیستی	فنون غیرت سازی
	عدم خودکامگی	
	داشتن منطق و استدلال درست	
نام ۳۷، نام ۲۸، نام ۳۲، نام ۴۹	رد عوام فریبی	نفی فزون خواهی و اشرافیگری
	عدم جنگ طلبی	

نتایج روش فراترکیب نشان داد که تعداد ۳۸ مولفه در قالب ۱۲۵ شاخص شناسایی شدند. نتایج گروه کانونی به شرح جدول زیر است.

#### جدول ۴. نتایج خروجی گروه کانونی برای ابعاد مدل

ردیف	نام بعد	نام مؤلفه ها
۱	حکمرانی سرمایه های انسانی هوشمند	منابع انسانی. توسعه سرمایه انسانی هوشمند. قابلیت های رهبری هوشمند. منابع انسانی هوشمند
۲	حکمرانی فرایندی	تعهدمداری. حکومت مندی مردمی
۳	حکمرانی ساختاری و سازمانی	کارایی و اثر بخشی. ساختار و سازماندهی. فرایندها و روشها. فرهنگ سازمانی
۴	حکمرانی مدیریتی	فنون مدیریتی. حکومت مندی مردمی. نفی فزون خواهی و اشرافیگری
۵	حکمرانی اخلاقی محور	فسادستیزی. شفافیت. اخلاق حکمرانی
۶	حکمرانی اقتصادی و اجتماعی	عوامل اجتماعی. عوامل اقتصادی. نیل به سرمایه اجتماعی. فنون مالی و اقتصادی. مشارکت
۷	حکمرانی حقوقی و قانونی	قانونگرایی. عدالت محوری. پاسخگویی
۸	حکمرانی رفتار کریمه	معرفت شناختی. رفتار فاضله. صلاحیت فردی. حکمرانی کریمه. یادگیری فعال

فناوری و زیرساخت. سیستمهای اطلاعات. ظرفیت فناورانه و توانمند ساز. نوآوری مستمر	حکمرانی تکنولوژی و تخصص محور	۹
ثبات سیاسی و نبود خشونت. عوامل سیاسی. تعامل مداری	حکمرانی سیاسی	۱۰

ملاحظه می شود که مدل دارای ۱۰ بعد و ۳۸ مولفه می باشد .

### مدل سازی ساختاری تفسیری

روش مدلسازی ساختاری تفسیری در این تحقیق دارای شش مرحله است که عبارتند از: ۱- تشکیل ماتریس خود متعامل ساختاری ۲- تشکیل ماتریس دستیابی اولیه ۳- تشکیل ماتریس دریافتی نهایی ۴- تعیین روابط مولفه ها ۵- ساخت مدل بر مبنای ISM ۶- تحلیل MICMA. با توجه به نتایج به دست آمده از روش فراترکیب و گروه کانونی نتایج حاصل از آزمون الگو ابعاد تشکیل دهنده الگو به شرح زیر هستند:

جدول ۵. ابعاد مدل حکمرانی شایسته برای سازمان هوشمند و نمادهای آن

نماد	ابعاد
C1	حکمرانی سرمایه های انسانی هوشمند
C2	حکمرانی فرایندی
C3	حکمرانی ساختاری و سازمانی
C4	حکمرانی مدیریتی
C5	حکمرانی اخلاقی محور
C6	حکمرانی اقتصادی و اجتماعی
C7	حکمرانی حقوقی و قانونی
C8	حکمرانی رفتار کریمه
C9	حکمرانی تکنولوژی و تخصص محور
C10	حکمرانی سیاسی

بعد از توزیع پرسشنامه و نظرات خبرگان از نرم افزار Excel برای تجمیع نظرات استفاده و سپس به روش مد فراوانی ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد.

نمودار SSIM و همچنین جدول این ماتریس در جدول زیر قابل مشاهده است. در نتیجه پایش متغیرها، ۱۰ مولفه بر مبنای مطالعات کیفی خوشه بندی شده است (جدول ۶).

جدول ۶. نماد گذاری مولفه‌ها

نماد	مؤلفه
C1	حکمرانی سرمایه های انسانی هوشمند
C2	حکمرانی فرایندی
C3	حکمرانی ساختاری و سازمانی
C4	حکمرانی مدیریتی
C5	حکمرانی اخلاقی محور
C6	حکمرانی اقتصادی و اجتماعی
C7	حکمرانی حقوقی و قانونی
C8	حکمرانی رفتار کریمه
C9	حکمرانی تکنولوژی و تخصص محور
C10	حکمرانی سیاسی

روابط سازه‌های فراگیر با چهار نماد V (متغیر i بر z تأثیر دارد)، A (متغیر z بر i تأثیر دارد)، X (رابطه دو سویه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می‌شود. ماتریس خود تعاملی ساختاری در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس خود تعاملی ساختاری SSIM

متغیر	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1										
C2										
C3										
C4										
C5										
C6										
C7										
C8										
C9										
C10										

از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی (RM) بدست آمد. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار گرفت. ماتریس دسترسی نهایی در جدول (۸) ارائه شده.

**جدول ۸. ماتریس دستیابی نهایی پذیرش متاورس در آموزش کارکنان**

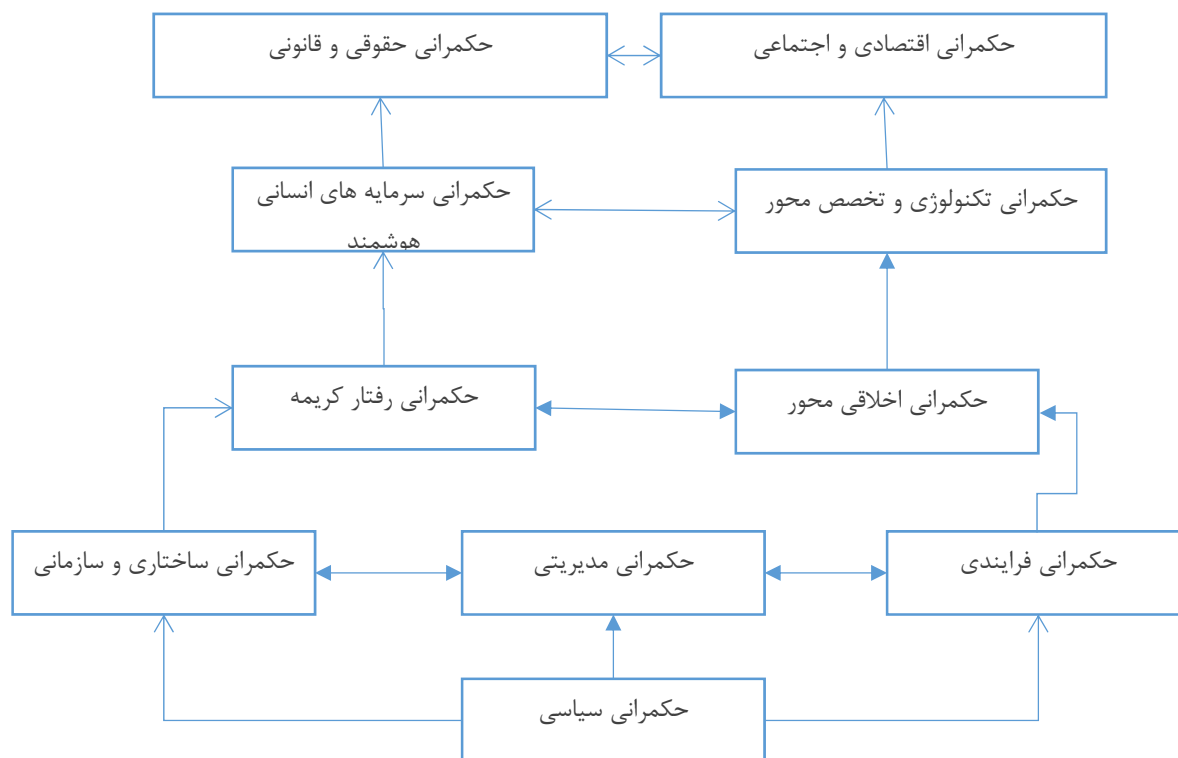
متغیر	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C2	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C3	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C4	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C5	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C6	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C7	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C8	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C9	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
C10	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می‌توان به  $Z$  رسید. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح در جدول (۹) ارائه شده است.

**جدول ۹. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها تعیین سطح**

نماد	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
C1	C1-C2-C3-C4-C5-C8-C9-C10	C1-C6-C7-C9-	C1-C9	۴
C2	C2-C3-C4-C10	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9	C2-C3-C4	۲
C3	C2-C3-C4-C10	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9	C2-C3-C4	۲
C4	C2-C3-C4-C10	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9	C2-C3-C4	۲
C5	C2-C3-C4-C5-C8-C10	C1-C5-C6-C7-C8-C9-	C5-C8	۳
C6	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	C6-C7	C6-C7	۵
C7	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	C6-C7	C6-C7	۵
C8	C2-C3-C4-C5-C8-C10	C1-C5-C6-C7-C8-C9-	C5-C8	۳
C9	C1-C2-C3-C4-C5-C8-C9-C10	C1-C6-C7-C9-	C1-C9	۴
C10	C10	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10	C10	۱

بنابراین متغیر C10 متغیر سطح اول است. پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل پایه‌ای توسعه داده شده با روش ISM

### تبیین نقش متغیرها در مدل

در این بخش از پژوهش، تجزیه و تحلیل MICMAC انجام گرفت. متغیرها به چهار خوشه تقسیم شدند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون MICMAC برای مدل حکمرانی شایسته

۱۰										
۹			متغیر های مستقل				متغیر های ارتباطی			
۸									C9	
۷				C10			C8			
۶	C1									
۵					C3					
۴			متغیر های خودگردان		C4		متغیر های وابسته			
۳					C5			C6		
۲				C2				C7		
۱										
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

نمودار میک‌مک براساس نمرات قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر عامل ترسیم شد. نتایج خروجی نرم افزار میک میک نشان داد که متغیرهای خودگردان (خوشه اول) قدرت اثرگذاری و وابستگی ضعیف است. این متغیرها را میتوان از سیستم جداکرد. ۲ و ۳ و ۴ و ۵ در این منطقه قرار گرفته اند که این ۴ متغیر عبارتند از: حکمرانی فرایندی، حکمرانی ساختاری و سازمانی، حکمرانی مدیریتی، حکمرانی اخلاقی محور، در این محدوده قرار دارد. به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

### بحث و نتیجه گیری

نهج البلاغه کتاب مبینی است که نه تنها آموزه های زندگی و اخلاقی را داراست بلکه سرشار از نکات مدیریتی و انسانی، اجتماعی و فرهنگی برای حیات بشری است. بر اساس این تعریف، تنظیم قوانین و فرآیندهایی که بر سبک سیاست گذاری و نحوه نقش آفرینی کنشگران و ذینفعان در فرآیند سیاست گذاری تاثیر می گذارد بخشی از وظایف حکمرانی است. بعلاوه موفقیت حکمرانی معمولاً با مشخصه هایی از جمله: دستیابی به ارزشها، رضایتمندی، عدالت گستری، مهار فساد، مشارکت، مسئولیت پذیری، اثربخشی، یکپارچگی، و امثال آن سنجیده می شود. چگونگی دستیابی حکمرانان به چنین قدرتی برای اداره امور عمومی سازمان یا کشور به رویه قابل قبول و یا رویه قابل پیاده شدن حکمرانی در میان ذینفعان اصلی و یا کلیه ذینفعان بر می گردد. این فرایندها و وظایف در سایه لطف و مشارکت همگانی حاصل

می‌گردد، از این رو حاکم باید به عنوان شیرازه جامعه برقرارکننده این احوال باشد؛ چنانکه حضرت (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر نخعی می‌فرماید: «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ، وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِبًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخْ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ، يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلَلُ، وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ، وَيُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْخَطَأِ، فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ، وَوَالِي الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ، وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَلَا آكُ، وَقَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرُهُمْ، وَابْتَلَاكَ بِهِمْ». امروزه تحقق حکمرانی شایسته اسلامی در پرتو نقش آفرینی نخبگان و پژوهشگران است و قطعا این حکمرانی شایسته، از مسیر توجه به پژوهش‌های علمی و عملی به نتیجه می‌رسد. با استفاده از فراترکیب ۴۵ مقاله مرتبط با موضوع و با محوریت نهج البلاغه در روش فراترکیب ۳۸ مولفه و ۱۲۵ شاخص شناسایی شدند و سپس با استفاده از گروه کانونی مؤلفه‌ها در قالب ۱۰ بعد تدوین شدند و در نهایت مدل مربوطه طراحی شد. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که ۱۰ بعد حکمرانی سرمایه‌های انسانی هوشمند؛ حکمرانی فرایندی؛ حکمرانی ساختاری و سازمانی؛ حکمرانی مدیریتی؛ حکمرانی اخلاقی محور؛ حکمرانی اقتصادی و اجتماعی؛ حکمرانی حقوقی و قانونی؛ حکمرانی رفتار کریمه؛ حکمرانی تکنولوژی و تخصص محور؛ حکمرانی سیاسی به عنوان اساس این مدل معرفی شدند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Dovali et al, 2023)، (Tahmasbi Baldaji, 2023) (Manouchehri & Karimi, 2023) (Nasuri, 2023)، (Alavian et al, 2023) (Nohadi & Siahkali Moradi, 2021) (Montazeri et al, 2018)، (Falletta & Combs, 2019) (Pazireh et al, 2019) (Istudor et al, 2016) همسو می‌باشد. (Dovali et al, 2023)، بیان نمودند که مقوله‌های مربوط به مفهوم هوشمندسازی عبارتند از: ابزاری برای سازگاری با تغییرات محیطی، تبدیل به سازمان یادگیرنده، استفاده از تکنولوژی. مقوله‌های فرعی علی شامل: عوامل سازمانی، عوامل انسانی، عوامل فنی، عوامل اقتصادی است. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای: فرهنگ سازمانی، بسترهای تصمیم‌گیری، بسترهای قانونی، مهارت‌های تجاری بوده و مقوله‌های مربوط به راهبردها نیز عبارت است از: راهبردهای تصمیم‌گیری، راهبردهای اقتصادی، ارتقای فرهنگ، فراهم‌سازی زیرساخت‌ها. (Nohadi & Siahkali Moradi, 2021) بیان نمودند که بیشترین افتراق بین دو نوع حکمرانی در پاسخگویی است. همچنین در مبارزه با فساد نیز بین دو نوع حکمرانی اختلاف عمده‌ای وجود دارد اما در شفافیت و قانونگرایی اختلاف کمتری بین دو نوع حکمرانی وجود دارد. (Montazeri et al, 2018)، در تحقیق خود با رویکردی کیفی به بررسی شاخصهای حکمرانی خوب از دیدگاه حضرت علی (ع) در قالب خطبه‌های نهج البلاغه پرداخته است و با ارائه الگویی با عنوان حکمرانی کریمه، آن را با الگوهای رایج حکمرانی مقایسه کردند. حکمرانی در نظام جمهوری اسلامی ایران تفاوت‌هایی با سایر حکمرانی‌ها در دنیا دارد که اصلی‌ترین تفاوت میان حکمرانی در نظام اسلامی و سایر حکمرانی‌ها را می‌توان در این موضوع تحلیل کرد که در نظام اسلامی، حکمرانی باید مبتنی بر شریعت باشد. یکی دیگر از مباحث مهم درباره حکمرانی شایسته، قانونگذاری است که قانونگذاری هم نیاز به اندیشه و پژوهش دارد و طبعا چون شورای نگهبان و برخی دیگر از دستگاه‌ها در انتهای فرایند قانون‌گذاری قرار دارند، باید نهادهای واسط در این زمینه فعال‌تر شده و به فرایند قانون‌گذاری کمک کنند تا مشکلات مردم به صورت دقیق‌تر حل شود.

## Reference

- Abtahi, S. M., & Arayesh, H., & Salari Sardari, F. (2018). Study and Explanation of Proper Governance in the Governance Approach of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Political Strategy*, 2(5), pp. 27-64,
- Abraham, R., & Schneider, J., & vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Al-Ruithe, M., & Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2019). A systematic literature review of data governance and cloud data governance. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23(5), 839– 859. <https://doi.org/10.1007/s00779-017-1104->
- Abtahi, S. M., & Arayesh, H., & alari Sardari, F. (2018). Study and Explanation of Proper Governance in the Governance Approach of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Political Strategy*, 2(5), pp. 27-64, (In Persian).
- Abu-Shanab, E.A., & Harb, Y.A., & Al-zoubi, Y.S. (2013). E-government as an anticorruption tool: citizens' perceptions. *International Journal of Electronic Governance*, 6(3):232-248.
- Adeosun, A.B. (2012). The role of good governance and effective public administration towards achieving economic growth and stability in fledgling democracy. *International Journal of Politics and Good Governance*, 3(3.3):1-17.
- Armstrong, L. (2011). Providing a clearer view: an examination of transparency on local government websites. *Government Information Quarterly*, 28(1):11-16.
- Alavian, M., & Abbas Tabar, R., & Valipour Parkouhi, A. (2023) Investigating the components of political security in good governance Source: *Studies in Marine Management Sciences* 4: 3 (13): 97-121. (in persian).
- Azeez, A. (2011). Endangering good governance for sustainable democracy: the continue struggle against corruption in Nigeria. *Journal of Research in Peace, Gender and Development*, 1(1):307-314
- Azizinejad, H., & Tavakoli, G., & Ehsanifar, M., & Najafi, A. (2025). Explaining factors affecting intellectual capital to facilitate productivity in knowledge-based businesses. *System Engineering and Productivity* (In Persian). <https://doi.org/10.22034/sep.2025.2055329.12.99>
- Bagherzadeh Khodashahri, R., & Azadehdel, M., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2023). Designing a Model of Merit Governance to Promote the Administrative Health in the Country's Tax System. *J Tax Res* 2023; 31 (59) :106-128 .URL: <http://taxjournal.ir/article-1-2324-fa.html> . (in persian).
- Baker, K., & Rubin, E.V. (2011). Understanding accountability and governance in post invasion Iraq. *Administration and Society*, 43(5):515-536
- Bannink, D., & Ossewaarde, R. (2012). Decentralisation: new modes of governance and administrative responsibility. *Administrative and Society*, 44(5):595-624.
- Bauhr, M., & Grimes, M. (2012). What is government transparency: measures and relevance for quality of government? Gothenburg: University of Gothenburg.
- Berkorich, I. (2016). The corrupted industry and the wagon wheel effect: a cross country exploration of the effect of government corruption on public service effectiveness. *Administration and Society*, 48(5):559-579
- Bertot, J.C., & Jaeger, P.T., & Grimes, J.M. (2012). Promoting transparency and accountability through ICT's, social media and collaborative government. *People Process Policy*, 6(1): 78-91.
- Bryson, J.M., & Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4):445-466.
- Bwalya, K.J., & Mutula, S. (2015). *Digital solutions for contemporary democracy and government*. Hershey: Information Science Reference.
- Cucciniello, M., & Belle, N., & Nasi, G., & Valotti, G. (2014). Assessing public preferences and the level of transparency in government using an exploration approach. *Social Science Computer Review*, 33(5):571-



- Derakhsheh, J., & Mousavinia, S. M. (2018). Components of Good Governance in the Governance of the Prophet Muhammad (PBUH). *Science and Religion Studies*, 9(1), 1-28. SID. <https://sid.ir/paper/397730/fa>. (in persian).
- Dovali, M. M., & Naqdzadeh, A., & Rasouli, N. (2023). Designing an Organizational Intelligence Model with Data-Based Analysis Techniques. *Management Science and Technology Information* 9(1):139-170. <https://civilica.com/doc/1662894>. (in persian).
- Dutta, N., & Roy, S. (2016). State fragility and transparency. *International Journal of Development Issues*, 15(3):202-223
- Evans, M. (2012). Beyond the integrity paradox towards good enough governance. *Policy Studies*, 33(1):97-
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Washington D.C: Georgetown University Press
- El Haiba, M., & Elbassiti, L., & Ajhoun, R.(2017). Smart Organization: Improving Innovation Performance through Recommendation. Conference of Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Globa Growth, Mohammed V University in Rabat, Morocco: 4557-4567.
- FAZELI KEBRIA, H., & Gol mimi, M., & Matlabi, A., & Deihim Pour, M. (2020). : Designing a Good Governance Model Based on the Owner's Own Data Treaty with the With grand Theory. *JOURNAL OF HUMANITIES ISLAMIC SCIENCES*, 6 (2)(23), 88-107. SID. <https://sid.ir/paper/397404/en>. (in persian).
- Hamidpour, A. (2011). Good governance in the constitution of the Islamic Republic of Iran with an emphasis on political participation and accountability, Faculty of Law and Political Sciences of Allameh Tabatabai University,
- Hamidzadeh M., & Pourabrahimi, A., & Toloie Ashlaghi, A., & Moatedel M. R. (2023) Ontology-based intelligent organization security with a network conceptualization approach. *Journal of Information and Communications Technology, Law Enforcement*, 1(12): 55-87. <https://civilica.com/doc/1777960>. (in persian)
- Hosseini Tash, S. A., & Vathigh, Q. A. (2014) Good governance and providing worthy governance: a study and indicators of these two from the perspective of Amir al-Mu'minin Ali (AS), *Journal of Islam and Management Research*, Year 3, 8(2): 180-195. (in persian).
- Janssen, M., & Brous, P., & Estevez, E., & Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101493.
- Idoko, C.U., & Emmanuel, A., & Stephen, O. (2015). Corruption and the challenges of good governance in Kogi state, Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(1):66-73.
- Gisselquist, M. R. (2012). Good governance as a concept and why this matters for development policy. Helsinki: World Institute for Development Economics Research
- Gregory, R. (2013). Assessing good governance and corruption in New Zealand: scientific measurement, political discourse and historical narrative. Victoria: Institute for Governance and Policy Studies.
- Goede, M., & Neuwirth, R. J. (2014). Good governance and confidentiality: a matter of the preservation of the public sphere. *Corporate Governance*, 14(4):543- 554.
- Gomes, D., & Sargiacomo, M. (2013). Accounting and accountability in local government: an introduction. *Accounting History*, 18(4):439-446
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical study in Syrian Private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2): 465-483.
- Kazemi, A., & Montazeri, M. (2022), Comparative study of the model of good governance from the perspective of Imam Ali (AS) with common models of good governance: A data-based conceptualization study. *Quarterly Journal of New Achievements in Public Law*, 1(2):73-86. (in persian).

- Kamrani, A., & Mirzadeh Kouhshahi, N., & Saraji, M. (2023). The effectiveness of governance in achieving desirable governance: A search for Islamic approaches and characteristics in the Islamic Republic of Iran. *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 14(55), 207-240. (in persian).
- Khan, M. M., & Islam, M. S. (2014). Democracy and good governance in Bangladesh: are they compatible. *Millennial Asia*, 5(1):23-40
- Loukis, E., & Charalabidis, Y., & Androutsopoulou, A. (2017). Promoting open innovation in the public sector through social media monitoring. *Government Information Quarterly*, 34(1), 99– 109.
- Mapuva, J. (2014). The debilitating impact of corruption on democracy and good governance: a critical analysis. *International Journal of Political science and Development*, 2(3):164-174
- Morse, R.S., & Stephens, J.B. (2012). Teaching collaborative governance: phases, competencies and case based learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18(3):565-584.
- Mehdibeigi, N., & Yaghoubi, I. (2021). Intelligent Organization; A Development Approach Based on Administrative System Reform. *Governance and Development*, 1(2), 43-60. DOI:10.22111/jipaa.2021.136834. (in persian).
- Manouchehri, A., & Karimi, M. (2023), Exploring the concept of intelligent organizations: Moving towards intelligence, Fourth International Conference on Innovation in Business Management and Economics, Tehran. 5-9. (in persian).
- Montazeri, M., & Bahmani, A., & Fathizadeh, A. (2018). Good Governance Model from the Perspective of Nahj al-Balagha: A Step Towards Explaining the Iranian Islamic Model of Progress. *Quarterly Journal of Studies on the Iranian Islamic Model of Progress*, 6(11), 133- 154. (in persian).
- Nasuri, M. (2023) Characteristics of Good Governance from the Perspective of Khajeh Nizam al-Mulk Tusi's Political Treatise. *Journal: Modern Interdisciplinary Research on Law*. 3(2). 51-61. (in persian).
- Newman, J., & Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, 102886.
- Nohadi, H., & Siahkali Moradi, J. (2021). Investigating the indicators of good governance and competent governance from the perspective of Nahjul-Balagha. *Specialized Quarterly Journal of Transcendental Governance*, 2(2), 114-139. (in persian).
- Pazireh, T., & Rahimi, G.R., & Nejad Irani, F., & Bohlouli, N. (2019). Model Development for Establishment of Smart Organization: Case Study of the Social Security Organization. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 5(3): 559-563
- Rajae, Z., & Shabani, M. (2021). Analysis of some requirements of Islamic management and governance in the context of letter 53 of Nahjul-Balagha, *Governance and Development*, 4(1): 115-136. DOI: 10.22111/jipaa.2024.426390.1145. (in persian).
- Rangriz, H. (2021) Designing a model of government democracy by authentic leadership based on the teachings of Nahjul-Balagha, *Quarterly Journal of Nahjul-Balagha Research*, 9(36) 101-126. DOI: [10.22084/nahj.2022.24925.2711](https://doi.org/10.22084/nahj.2022.24925.2711). (in persian).
- Rapini, A.(2023). Administrative Science, Total War and Social Reform. *A Social History of Administrative Science in Italy*, 59–89.
- Rastegar, A. A., & Mousavi Davoudi, S. M. (2022). Designing and explaining a transparent governance model based on the teachings of Nahj al-Balagha. *Management in Islamic University*, 11(24), 321-366. <https://civilica.com/doc/1627365>. (in persian).
- Rigi, F., & Pourshahabi, V. (2023). Designing a model for measuring the maturity of smart governance with the hybrid method. *Journal of value creating in Business Management*, 5(1), 426-443. doi: 10.22034/jvcbm.2024.417494.1205. (in persian).
- Saberifar, R. (2020). Determination and Identify Factors Influencing in Designing an Smart Organization Model for Urban Management (Case study: Municipality of Mashhad). *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 8(2), 445-467. doi: 10.22059/jurbangeo.2020.299143.1245. (in persian).



- Sabzi, M., & Mohammadi Moghadam, Y., & Mohammadian Saravi M., & Nafri N., Sheikholeslami Kandolosi N. (2023) Formulating the principles of optimal intelligent governance in urban management Management and Development Process 37 (4): 125-152. (in persian).
- Sahraban, M. H. (2014) Investigating the factors and contexts of social order from the perspective of Imam Ali in Nahjul-Balagha, Master's thesis, Sociology, Yazd University. (in persian).
- Tahmasbi Baldaji, A. (2023). Analysis of the characteristics of good governance based on Nahj al-Balagha. Mahdavi Research, 12(3), 67-88. (in persian).
- Wu, W. Ma, L., & Yu, W. (2017). Government transparency and perceived social equity: assessing the moderating effect of citizen trust in China. Administrative and Society, 4(5): 1-25.
- Yaghoubi, N. M., & Mehdi Beigi, N., & Aramesh, H., & Yaghoubi, I. (2022). Identifying the requirements for creating an intelligent organization in the light of the learning organization and knowledge management. Iranian Public Administration Studies, 5(4), 95-120. <https://civilica.com/doc/1896271>. (in persian).
- Zare Esmatabad, M. (2014) Studies on the reasoning of Imam Ali (AS) regarding moral and educational advice in Nahjul-Balagha, Master's thesis, Faculty of Theology, Ayatollah Haeri University of Meybod. (in persian).
- Zohrabi, S., & Kasraee, A.R., & Sohrabi, T. (2022). An Evaluation-Based Model for the Intelligent Organization. JOURNAL OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT PROCESS, 35(2 (120) ), 131-163. SID. <https://sid.ir/paper/1044108/en>. (in persian).