



## ارائه مدل تحولی مقابله با فساد اداری بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه با تأکید بر توانمندسازی مدیران

زهرا حسامی<sup>۱\*</sup>، نعیمه مرسلی<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [Za.hesami@iau.ac.ir](mailto:Za.hesami@iau.ac.ir)

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی و ارائه الگویی بومی و تحولی برای مقابله با فساد اداری مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه و با تأکید بر توانمندسازی مدیران در نظام اداری ایران است. پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، از تحلیل محتوای نظام‌مند نهج‌البلاغه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دولتی و علوم حوزوی استفاده شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته در میان ۲۰۰ مدیر و کارمند سازمان‌های دولتی تهران جمع‌آوری و با مدل معادلات ساختاری (SEM) تحلیل گردید. برای تدوین مدل نهایی از روش تحقیق در عملیات نرم سودا (SODA) استفاده شد تا روابط علی بین مؤلفه‌ها و ساختار مدل تبیین شود. نتایج نشان داد مؤلفه‌های شفافیت اطلاعاتی (ضریب مسیر=۰.۶۲)، پاسخگویی عمومی (ضریب مسیر=۰.۴۹) و توانمندسازی مدیران (ضریب مسیر غیرمستقیم=۰.۳۵) در کاهش فساد اداری نقش معناداری دارند. همچنین یافته‌ها تأیید کردند که آموزه‌های مدیریتی امام علی(ع) در نهج‌البلاغه، به‌ویژه در ابعاد عدالت، پاسخگویی، نظارت و انتخاب مدیران صالح، می‌تواند چارچوبی کارآمد برای اصلاح نظام اداری و ارتقای سلامت سازمانی فراهم آورد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تلفیق آموزه‌های اخلاقی و مدیریتی نهج‌البلاغه با مفاهیم نوین مدیریت، راهی اثربخش برای مقابله با فساد اداری است. مدل پیشنهادی پژوهش، با تأکید بر توانمندسازی اخلاقی و مدیریتی مدیران، می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای مدیران و سیاست‌گذاران در راستای نهادهای سازی سلامت، شفافیت و عدالت در نظام اداری ایران به کار گرفته شود.

**کلیدواژه‌گان:** فساد اداری، نهج‌البلاغه، توانمندسازی مدیران، شفافیت، پاسخگویی، تحول اداری

تاریخ ارسال: ۱ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۴ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۲ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۱۳ آبان ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۵



**How to cite:** Hesami, Z., & Morsali, N. (2026). A Transformational Model for Combating Administrative Corruption Based on the Teachings of Nahj al-Balaghah with Emphasis on Managers' Empowerment. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(1), 1-18.



© 2026 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.

# A Transformational Model for Combating Administrative Corruption Based on the Teachings of Nahj al-Balaghah with Emphasis on Managers' Empowerment

Zahra Hesami<sup>1\*</sup>, Naimeh Morsali<sup>1</sup>

1. Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

\*Corresponding Author's Email: [Za.hesami@iau.ac.ir](mailto:Za.hesami@iau.ac.ir)

## Abstract

This study aims to design and propose a transformative, indigenous model for combating administrative corruption based on the teachings of Nahj al-Balaghah, emphasizing managerial empowerment within Iran's administrative system. The study employed a mixed-method design (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, systematic content analysis of Nahj al-Balaghah and semi-structured interviews with 15 experts in public management and Islamic sciences were conducted. In the quantitative phase, data were collected using a researcher-made questionnaire from 200 public-sector managers and employees in Tehran and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM). The Soft Operations Research method known as SODA (Strategic Options Development and Analysis) was applied to validate and graphically map the conceptual model. Results revealed that informational transparency ( $\beta=0.62$ ), public accountability ( $\beta=0.49$ ), and managerial empowerment (indirect  $\beta=0.35$ ) had significant effects in reducing administrative corruption. The findings further confirmed that Imam Ali's managerial principles in Nahj al-Balaghah—particularly those emphasizing justice, transparency, accountability, and the selection of competent officials—offer a practical ethical framework for administrative reform and integrity enhancement. Integrating the ethical and managerial teachings of Nahj al-Balaghah with modern management principles provides an effective approach to counter administrative corruption. The proposed model highlights managerial empowerment as a transformative variable linking ethical governance with operational transparency, offering a strategic roadmap for policymakers to institutionalize integrity, justice, and accountability within Iran's administrative system.

**Keywords:** *Administrative corruption, Nahj al-Balaghah, managerial empowerment, transparency, accountability, administrative transformation*

Submit Date: 22 June 2025

Revise Date: 26 October 2025

Accept Date: 03 November 2025

Initial Publish: 04 November 2025

Final Publish: 22 May 2026

فساد اداری به عنوان یکی از پیچیده ترین و فراگیرترین معضلات نظام های حکمرانی در سراسر جهان، تهدیدی جدی برای توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و مشروعیت سیاسی محسوب می شود. این پدیده نه تنها منابع ملی را هدر می دهد بلکه به تضعیف سرمایه اجتماعی و بی اعتمادی عمومی نسبت به نهادهای حاکمیتی منجر می شود. بر اساس گزارش های اخیر، فساد اداری به یکی از موانع اصلی تحقق اهداف توسعه ای و اصلاح ساختارهای مدیریتی در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، تبدیل شده است (Partovi et al., 2024). فساد اداری معمولاً در بستریهایی شکل می گیرد که در آن شفافیت ناکافی، پاسخگویی ضعیف و تمرکز قدرت در میان مدیران ارشد حاکم است؛ عواملی که در بلندمدت منجر به شکل گیری رفتارهای فرصت طلبانه، پارتی بازی و سوءاستفاده از موقعیت اداری می شوند (Agu et al., 2024).

در ادبیات کلاسیک مدیریت و سیاست گذاری، سه رویکرد اساسی برای تحلیل پدیده فساد اداری وجود دارد: اقتصادی، نهادی و اخلاقی- فرهنگی. رویکرد اقتصادی فساد را نتیجه تمرکز منابع و ضعف رقابت می داند، رویکرد نهادی بر ضعف نظام های نظارتی و قانونی تأکید دارد، و رویکرد اخلاقی آن را ناشی از بحران ارزش ها و انحطاط اخلاقی مدیران می داند (Al-Faryan, 2024). از میان این رویکردها، دیدگاه اخلاقی جایگاه برجسته تری در جوامع اسلامی دارد، چرا که فساد نه تنها به عنوان یک انحراف اداری بلکه به مثابه انحطاط در ایمان و مسئولیت اجتماعی تلقی می شود (Alvani & Islam Panah, 2018). در همین راستا، آموزه های نهج البلاغه، به ویژه در نامه های مدیریتی امام علی (ع)، چارچوبی جامع برای اصلاح نظام اداری ارائه می کنند و اصولی همچون عدالت، امانت داری، پاسخگویی، شفافیت و انتخاب مدیران شایسته را محور حکمرانی صالح قرار می دهند (Bagheri Fard, 2023).

در ایران نیز مطالعات متعدد نشان داده اند که فساد اداری دارای ابعاد ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است. در پژوهش (Moghadam, 2023)، ریشه های فساد از منظر نهج البلاغه بررسی شده و مشخص گردیده که بی عدالتی، سوءاستفاده از قدرت، و ضعف در نظارت بر کارگزاران از عوامل اصلی بروز فساد در ساختار اداری هستند. از سوی دیگر، (Dorudian et al., 2023) تأکید می کند که سیاست ها و راهبردهای مقابله با فساد در جمهوری اسلامی ایران غالباً بر ابزارهای نظارتی متمرکز بوده و کمتر به اصلاح فرهنگی و اخلاقی مدیران توجه شده است. این در حالی است که مقابله مؤثر با فساد نیازمند ترکیبی از اصلاحات ساختاری و اخلاقی است که همزمان بر شفافیت، پاسخگویی و توانمندسازی مدیران تمرکز داشته باشد (Ahmadi et al., 2023).

در سطح جهانی نیز، پیوند میان توانمندسازی مدیران و سلامت اداری مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش (Rosen, 2022) نشان داد که مدیرانی که از آموزش اخلاق حرفه ای، تفویض اختیار منطقی و نظام بازخورد شفاف برخوردارند، تمایل کمتری به رفتارهای فسادآمیز دارند. وی توانمندسازی مدیران را نه تنها راهکاری مدیریتی بلکه سازوکاری برای درونی سازی ارزش های اخلاقی در سازمان معرفی می کند. در همین راستا، مطالعه (Utami & Barokah, 2024) در حوزه شرکت های عمرانی آسیا-اقیانوسیه نشان داد که افشای شفاف اطلاعات و تعهد سازمانی به ضدفساد، رابطه مثبتی با اعتماد عمومی و اعتبار سازمانی دارد.

از منظر اسلامی، مبارزه با فساد ریشه در آموزه های دینی و اخلاقی دارد. امام علی (ع) در نامه تاریخی خود به مالک اشتر، مجموعه ای از اصول مدیریتی را بیان کرده که دربرگیرنده عدالت اقتصادی، انتخاب کارگزاران صالح و نظارت دقیق بر عملکرد آنان است. به گفته (Alvani & Islam Panah, 2018)، این آموزه ها می توانند مبنایی بومی برای طراحی مدل های نوین مقابله با فساد اداری در نظام اسلامی باشند. افزون بر آن، (Safaei Shakib et al., 2023) نشان می دهد که استراتژی های اخلاقی مدیران و محیط اخلاق مدار سازمانی تأثیر معناداری بر کاهش فساد اداری دارند و پرهیزگاری اخلاقی نقش میانجی مهمی در این فرآیند ایفا می کند.

در پژوهش (Rahpeyma et al., 2024)، تحلیل فساد در ساختارهای مدیریتی ورزشی ایران نشان داد که انتخاب های غیراخلاقی و شبکه های نفوذ غیررسمی در انتخابات فدراسیون ها از عوامل اصلی گسترش فساد ساختاری هستند. این یافته همراستا با مطالعه (Partovi et al., 2024) است که مؤلفه های ساختاری فساد در ایران معاصر را شامل تمرکز قدرت سیاسی، عدم شفافیت نهادی و ضعف در حاکمیت

قانون می‌داند. در چنین شرایطی، نیاز به مدل‌های تحولی که ضمن بهره‌گیری از ارزش‌های دینی، بر توانمندسازی مدیران برای مقابله با فساد تأکید کنند، بیش از پیش احساس می‌شود.

بر اساس پژوهش (Bagheri Fard, 2023)، آموزه‌های نهج‌البلاغه نه تنها ناظر به جنبه‌های اخلاقی فردی مدیران هستند بلکه به ساختار تصمیم‌گیری و نظارت سازمانی نیز جهت می‌دهند. این اثرات در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی قابل مشاهده‌اند، جایی که امام علی (ع) در مواجهه با کارگزاران منحرف، اصل پاسخگویی و نظارت شفاف را بنیان حکمرانی قرار داده است. به همین ترتیب، (Mohammadi, 2018) نیز در پژوهش خود نشان داد که یکی از مهم‌ترین عوامل بروز فساد در سازمان‌های دولتی، ضعف در آموزش اخلاق اداری و عدم وجود نظام انگیزشی عادلانه است.

در حوزه سیاست‌گذاری عمومی، (Agu et al., 2024) استدلال می‌کند که موفقیت در راهبردهای ضدفساد وابسته به سه اصل بنیادین است: شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی. این سه عامل در هم تنیده، بنیان حکمرانی مطلوب را شکل می‌دهند و می‌توانند اعتماد میان دولت و مردم را بازسازی کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش (Su et al., 2023) هم‌خوانی دارد که نشان داد مشارکت عمومی و حسابرسی ملی در کشورهای دارای حکمرانی خوب، سطح فساد اداری را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

از منظر نظری، نظریه کارگزار-کارفرما (Principal-Agent Theory) که توسط (Al-Faryan, 2024) در چارچوب حاکمیت شرکتی بررسی شده، نشان می‌دهد که عدم تقارن اطلاعات میان مدیران و ناظران، بستر اصلی بروز فساد است. این نظریه در نظام‌های اداری نیز مصداق دارد؛ جایی که فقدان شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری، فرصت سوءاستفاده از قدرت را برای مدیران فراهم می‌سازد. در این میان، توانمندسازی مدیران به منزله ارتقای شایستگی، آگاهی اخلاقی و تعهد به ارزش‌های سازمانی، راهی مؤثر برای پیشگیری از فساد به‌شمار می‌آید (Rosen, 2022).

در سطح بین‌المللی نیز مطالعات تطبیقی نظیر پژوهش (Utami & Barokah, 2024) و (Rahmat et al., 2024) بر اهمیت افشای اطلاعات و حمایت قانونی از گزارشگران فساد تأکید کرده‌اند. به‌ویژه، (Rahmat et al., 2024) در مدل پیشنهادی خود برای حمایت از افشاگران، نشان داد که وجود قوانین حمایتی از گزارش‌دهندگان فساد، شفافیت سیستم قضایی و همکاری میان دستگاه‌های نظارتی، موجب افزایش پاسخگویی عمومی و کاهش ترس از افشاگری می‌شود. این امر در چارچوب اصول اسلامی مبنی بر امر به معروف و نهی از منکر نیز قابل تبیین است.

از منظر اجتماعی-فرهنگی، (Dorudian et al., 2023) تأکید می‌کند که در ایران راهبردهای مقابله با فساد باید از سطح قوانین فراتر رفته و در قالب یک «نهضت اخلاقی مدیریتی» نهادینه شوند. این نهضت، با الهام از نهج‌البلاغه، می‌تواند بر پایه اصول عدالت‌محوری، صداقت، و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شکل گیرد. همچنین، (Tungga et al., 2025) در مطالعه‌ای تطبیقی بر پرونده‌های فساد اداری در اندونزی، نشان داد که حتی در جرائم با خطای اندک، اصل تناسب مجازات و آموزش اخلاقی مدیران باید به‌صورت مکمل اجرا شود تا کارآمدی نظام قضایی افزایش یابد.

بر اساس تحلیل (Taghavi et al., 2024)، قوانین ضدفساد در نظام‌های اسلامی باید با توجه به بسترهای فرهنگی و جغرافیایی هر کشور طراحی شوند، زیرا راهبردهای یکسان در همه محیط‌ها مؤثر نیستند. به همین دلیل، بهره‌گیری از آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌تواند چارچوبی بومی و تطبیقی برای مقابله با فساد در نظام اداری ایران فراهم آورد.

در همین راستا، پژوهش (Niazi, 2023) نیز نقش دولت الکترونیک را در کاهش فساد و ارتقای شفافیت بررسی کرده و نتیجه گرفته است که دیجیتالی‌سازی فرایندهای اداری و دسترسی عمومی به داده‌ها می‌تواند تماس مستقیم میان ارباب‌رجوع و کارکنان را کاهش دهد و در نتیجه، فرصت‌های فساد را به حداقل برساند.

در مجموع، مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که فساد اداری تنها با ابزارهای قانونی یا تنبیهی قابل کنترل نیست؛ بلکه نیازمند اصلاح در سطح فرهنگ سازمانی، آموزش اخلاق حرفه‌ای، و توانمندسازی مدیران است. آموزه‌های نهج‌البلاغه با تأکید بر عدالت، پاسخگویی و نظارت، ظرفیت آن را دارند که به‌عنوان مبنای نظری و اخلاقی در طراحی مدل‌های تحول اداری مورد استفاده قرار گیرند (Alvani & Islam, 2018; Bagheri Fard, 2023). هدف پژوهش حاضر ارائه مدل تحولی مقابله با فساد اداری بر پایه آموزه‌های نهج‌البلاغه با تأکید بر توانمندسازی مدیران در نظام اداری ایران است.

## روش‌شناسی

۵

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) است و هدف اصلی آن توسعه دانش کاربردی در حوزه سلامت اداری و مدیریت اسلامی است. از منظر هدف، این تحقیق کاربردی-توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا در پی ارائه الگویی بومی برای مقابله با فساد اداری در چارچوب آموزه‌های نهج‌البلاغه است.

### ۱. بخش کیفی

در بخش کیفی، از تحلیل محتوای نظام‌مند نهج‌البلاغه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بهره گرفته شد. جامعه آماری این بخش شامل صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت دولتی و علوم حوزوی بود. روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد و تعداد ۱۵ نفر از متخصصان واجد شرایط، در قالب چند جلسه هم‌اندیشی (با رویکرد دلفی) مورد مصاحبه قرار گرفتند.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل متون نهج‌البلاغه با رویکرد تحلیل مضمون بررسی گردید. در این فرایند، مفاهیم کلیدی مرتبط با فساد اداری و توانمندسازی مدیران استخراج، دسته‌بندی و در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها سامان‌دهی شدند.

### ۲. بخش کمی

در بخش کمی، بر اساس یافته‌های مرحله کیفی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین شد که شامل شاخص‌های شناسایی‌شده در زمینه توانمندسازی مدیران و مؤلفه‌های مقابله با فساد اداری بود. نمونه آماری این بخش شامل ۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر تهران بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

پایایی ابزار با محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۸۷) تأیید شد و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کمی از مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای آماری مربوطه استفاده گردید.

### ۳. روش‌های تحلیلی و مدلسازی

به‌منظور اعتبارسنجی یافته‌ها و تدوین مدل مفهومی نهایی، از روش دلفی و تکنیک سودا (SODA) استفاده شد. روش سودا، که یکی از رویکردهای تحقیق در عملیات نرم است، برای تحلیل روابط علی-معلولی میان مؤلفه‌ها و تبیین ساختار مفهومی پژوهش به‌کار رفت. در این روش، نداشت‌های شناختی حاصل از دیدگاه‌های خبرگان ترسیم شد تا تعامل میان ابعاد فساد اداری (شامل پیشگیری، نظارت و ارزشیابی، مجازات مفاسد و ساختار اداری) و ابعاد توانمندسازی مدیران مشخص گردد.

## یافته‌ها

مراحل اصلی پژوهش با هدف ارائه مدل رهبری اخلاقی در سازمان‌های مذکور به این صورت بوده است:

مرحله اول: تعیین مؤلفه‌های فساد اداری و توانمندسازی مدیران

در این پژوهش برای سازمان‌های مورد مطالعه ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو و کنکاش عمیق کتاب، مقاله علمی، پژوهشی و سایر پژوهش‌ها درخصوص متغیرهای پژوهش، مولفه توانمندسازی جمع‌آوری گردید، شاخص‌های شناسایی شده توانمندسازی نیز براساس نظر خبرگان به شرح جدول ۱ می‌باشد:

جدول ۱. شاخص‌های توانمندسازی

| کرامت انسان‌ها   | اخلاق حرفه‌ای       | صداقت             | شفافیت                  | وظیفه‌گرایی       | امنیت            | عدم تبعیض                |
|------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|
| توجه به حقوق     | مدیریت بهینه مصرف   | مشارکت            | افزایش بهره‌وری و کیفیت | سودآوری           | آموزش و توسعه    | تبعیت از قوانین و مقررات |
| حمایت از اقدامات | کمک به تخصص‌های     | التزام و تعهد     | تدوین و تشخیص           | تبادلات با مقامات | جلوگیری از زمینه | افزودن ارزش زیست محیطی   |
| ترویج دهنده      | مربوط به برنامه‌های | بلندمدت           | درست از نادرست          | ملی               | سازي فساد اداری  | به جامعه                 |
| پاسخگویی         | توسعه و انتشار      | دستیابی به سرمایه | مسئولیت‌های             |                   |                  |                          |
| اجتماعی          | فناوری‌های مساعد    | زیست محیطی        |                         |                   |                  |                          |

جدول ۲ نشان دهنده مولفه‌های توانمندسازی مدیران می‌باشد.

جدول ۲. ابعاد توانمندسازی

| توانمندسازی   | مولفه‌ها                                          |
|---------------|---------------------------------------------------|
| عوامل ساختاری | تفویض اختیار(واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی) |
|               | مدیریت دانش                                       |
|               | تیم‌های کاری                                      |
| عوامل مدیریتی | مربی‌گری                                          |
|               | شایستگی و شایسته‌سالاری                           |
|               | تاثیر بر فرایند کار                               |
|               | روابط اجتماعی                                     |
|               | اعتماد(صمیمیت و ارتباطات صادقانه)                 |
|               | مهارت رهبری                                       |
|               | توانایی‌های اجرایی                                |
|               | مدیریت مشارکتی                                    |
| عوامل شخصیتی  | تعهد                                              |
|               | رقابت‌پذیری                                       |
|               | اخلاق حرفه‌ای                                     |
|               | تلاش و پشتکار خستگی‌ناپذیر                        |

براساس نظرات خبرگان با بررسی آموزه‌های نهج البلاغه؛ شاخص‌های فساد اداری شامل مولفه‌های زیر شناسایی گردیدند.

- عدالت اقتصادی(خطبه ۱۲۶)
- مشکلات اقتصادی(خطبه ۲۱۶)
- وصیت اقتصادی(نامه ۲۴)
- کارگزاران اقتصادی(نامه ۲۵)
- کاخلاق اجتماعی کارگزاران(نامه ۵۱)
- خیانت اقتصادی(نامه ۷۱)
- ایثار اقتصادی(حکمت ۷)

- اعتدال اقتصادی (حکمت ۳۳)
- جایگاه اقتصادی (حکمت ۵۳)
- ارزش اقتصادی (حکمت ۶۷)
- فقر اقتصادی (حکمت ۱۶۳)
- ارزش‌های اقتصادی (حکمت ۲۱۱)
- برخورد اقتصادی (حکمت ۴۱۶)

سپس با استفاده از روش دلفی و با ارائه پرسشنامه حاوی ۲۹ پرسش به خبرگان پژوهش، تمامی مولفه‌های شناسایی شده از دیدگاه‌های حضرت علی (ع) در نهج البلاغه که مرتبط با بعد فساد اداری هستند مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۳ نمایانگر ابعاد فوق می‌باشد:

جدول ۳. ابعاد فساد اداری

| فساد اداری             | مولفه‌ها                                                                                                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بعد پیشگیری از فساد    | پرهیز از اعطای امتیازات ویژه (رانت)<br>پرهیز از رابطه مداری<br>پرهیز از انحصارگرایی و انحصارطلبی<br>طرد کردن سخن چینی و چاپلوسی                                        |
| بعد نظارت و ارزشیابی   | پاسخگو بودن و تعهد در قبال فعالیت و مسئولیت<br>عدالت و مساوات داشتن<br>نظارت و کنترل بر شکایات مردمی داشتن<br>داشتن نظام بازرسی کلی و جزئی<br>مجازات کردن افراد خطاکار |
| بعد مجازات مفاسد اداری | افشای هویت مفسدان و گرفتن اموال اختلاس شده<br>برخورد یکسان و بدون تبعیض و توأم با سرعت با مرتکبان فساد<br>برکناری مسئولان ناکارآمد و ناشایسته                          |
| بعد ساختاری            | داشتن وجدان کاری<br>داشتن نظم اجتماعی<br>برخورداری از صلاحیت متناسب با مسئولیت<br>معین کردن شایستگی و اعطای پاداش<br>اصلاح نگرش مدیران نسبت به مسئولیت                 |

مرحله دوم: تعیین شدت سنجش ارتباطات بین ابعاد پژوهش

بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها، نتایج حاصل از پاسخ‌هایی که در پرسشنامه قید گردیده است مورد بررسی قرار گرفت، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل در نرم افزار اکسل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت. اولویت عوامل تاثیرگذار به این ترتیب می‌باشد: (۱) بعد ساختاری (۲) بعد پیشگیری از فساد (۳) بعد نظارت و ارزشیابی (۴) بعد بعد مجازات مفاسد اداری.

مرحله سوم: ترسیم روابط گرافیکی بین ابعاد پژوهش و ارائه مدل اصلی پژوهش

در این مرحله از پژوهش، استفاده از روش توسعه تفکرات استراتژیک (سودا) به عنوان یک روش اتخاذی به منظور تحقق فرآیند اجرایی پژوهش مورد توافق خبرگان قرار گرفت. روش سودا یک روش تحقیق در عملیات نرم است. روش سودا به معنی توسعه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک توسط ادن و آکرمن (۱۹۸۷) معرفی شد. سودا روشی مناسب و کیفی برای حل مسائل پیچیده است که از نداشت شناختی برای شناخت مسئله و آن چه ممکن است در مورد آن رخ دهد، استفاده می‌کند. ریشه نگاشت شناختی در روانشناسی شناختی است که سعی در درک نحوه تفکر انسان‌ها و تعبیر آن‌ها از تجربیات خود دارد. این روش بر اساس تئوری ساختاردهی شخصی، جامعه شناسی تعاملات اجتماعی و تحقیق در

عملیات شکل گرفت. ساختاردهی شخصی تلاشی است برای درک راه کارهایی که هر یک از ما جهان را تجربه می‌کنیم و همچنین برای درک رفتار افراد مناسب است. با توجه به نظریه فوق و بررسی دیگر روش‌هایی که به درک و تعبیر دید خبرگان از روابط بین متغیرها کمک می‌کند، با مشورت خبرگان و اساتید رشته مدیریت رویکرد سودا به عنوان مرجع انتخاب گردید تا در نهایت با تحلیل و توسعه گزینه‌های استراتژیک نمایشی گرافیکی از وضعیت ارائه شود به گونه‌ای که گزینه‌ها و تأثیرات آن‌ها در رابطه با یکدیگر دقیقاً بررسی گردد. بدین منظور تمامی مولفه‌های بدست آمده از روش دلفی مندرج در جدول شماره ۲ و ۳ به عنوان ورودی برای روش سودا مورد استفاده قرار گرفتند که در فرایند مدلسازی شناختی در نمایش روابط علی بین ایده‌ها و مفاهیم ذهنی خبرگان قرار گرفتند. روش سودا کمک بسیاری به درک و شناخت خبرگان پژوهش نسبت به دیدگاه‌های یکدیگر در ارائه مدل نهایی می‌نماید. نکته مهم تر اینکه، همه این اقدامات و طرح‌های پیشنهادی، عیناً ایده‌ها و مفاهیم ذهنی بکار رفته توسط خبرگان حاضر در جلسات بودند. در این جلسات تلاش شد تا مدل پژوهش، با تأکید بر ابعاد چهارگانه کاهش فساد اداری مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه (ساختار فساد اداری، پیشگیری از فساد اداری، نظارت و ارزشیابی، مجازات فساد اداری)، تهیه گردد با توجه به ماهیت جلسات، فرایند ساخت مدل ترجیحاً با حضور و تأثیر مستقیم افراد خبره انجام گرفت.

گام اول: تشکیل جلسه با خبرگان و تشریح روش شناسی با حضور خبرگان پژوهش و ارائه اصول بوده است. همچنین در این مرحله پژوهشگر تعهد لازم جهت همراهی خبرگان در جلسات را به دست آورد.

گام دوم: در این گام تعیین و انتخاب الگوریتم مناسب از میان دو الگوریتم بشرح زیر صورت گرفته است:

الگوریتم اول سودا: ۱. شروع ساخت نمودارهای فردی با طرح سؤالی در مورد زمینه‌ها یا اهداف استراتژیک سازمان و کمک به افراد در بیان ایده‌ها و نقطه نظراتشان در ارتباط با موضوعات مورد بررسی (امکان استفاده از نرم افزار تصمیم گیری گروهی در تهیه نمودارها) ۲. تشکیل نمودارهای شناختی فردی با تعریف روابط علی بین مفاهیم و ایده‌های پیشنهادی افراد و ادغام نمودارهای شناختی فردی و ساخت نمودار استراتژیک ۳. بررسی و تحلیل نمودار استراتژیک در جلسات کارگاه شامل تحلیل پیچیدگی‌ها و روابط، حلقه‌های روابط بازخوردی، مفاهیم مرکزی و ... (امکان استفاده از نرم افزار پشتیبانی گروهی) ۴. اصلاح و توسعه مدل (در صورت لزوم شامل شناسایی اهداف (گره‌هایی انتهایی) استراتژی‌ها (گره‌های مرکزی) اقدامات (گره‌های ابتدایی) احتمالی جدید و اتمام کار ساخت مدل بصورت توافقی).

الگوریتم دوم سودا: ۱. شروع ساخت نمودار استراتژیک از طریق جلسات طوفان مغزی، با حضور همه اعضاء در مراحل اولیه کارگاه، با طرح سؤالی پیرامون زمینه‌ها یا اهداف استراتژیک سازمان و کمک به اعضاء در بیان طرح‌ها و اقدامات پیشنهادیشان در ارتباط با موضوعات مورد بررسی (امکان استفاده از نرم افزار پشتیبانی گروهی) ۲. تشکیل نمودار استراتژیک با تعریف روابط علی بین مفاهیم و ایده‌های پیشنهادی گروه ۳. بررسی و تحلیل نمودار استراتژیک در جلسات کارگاه (تحلیل پیچیدگی‌ها و روابط، روابط بازخوردی، مفاهیم مرکزی و امکان استفاده از نرم افزار پشتیبانی گروهی) ۴. اصلاح و توسعه مدل در صورت لزوم شامل شناسایی اهداف استراتژی‌ها (گره‌های مرکزی و اقدامات، گره‌های ابتدایی احتمالی جدید و اتمام کار ساخت مدل بصورت توافقی).

در این پژوهش با توجه به این که امکان حضور تمامی مدیران و خبرگان در جلسات طوفان مغزی وجود نداشت بنابراین از الگوریتم اول روش سودا بهره گرفته شد.

گام سوم: انجام مصاحبه با خبرگان

در ادامه پژوهش، با توجه به نوع پژوهش و همچنین اهمیت کیفیت اطلاعات دریافتی از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. مصاحبه‌های انجام شده در دو بخش مجزا صورت پذیرفت. در روش سودا بعد کاهش فساد اداری با ۴ مولفه ساختار فساد اداری، پیشگیری از فساد اداری، نظارت و ارزشیابی و مجازات فساد اداری به عنوان محور اصلی در نظر گرفته شد یعنی نمودارهای علی بین مفاهیم فساد اداری و توانمندسازی مدیران به این صورت ترسیم شد: ۱) سلسله مراتب ارتباطی بین مولفه‌های کاهش فساد اداری (۲) سلسله مراتب ارتباطی بین مولفه توانمندسازی.

۱. یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، تحلیل محتوای نهج البلاغه و مصاحبه با خبرگان منجر به استخراج مجموعه‌ای از مضامین اصلی در دو محور «توانمندسازی مدیران» و «ابعاد فساد اداری» شد. بررسی متون نهج البلاغه نشان داد که اصولی چون عدالت، شفافیت، پاسخگویی، نظارت بر کارگزاران و انتخاب مدیران صالح از ارکان بنیادین حکمرانی علوی به‌شمار می‌آیند.

بر اساس تحلیل مضمون، ابعاد توانمندسازی مدیران در سه سطح عوامل ساختاری، مدیریتی و شخصیتی طبقه‌بندی شد که شامل مؤلفه‌هایی مانند تفویض اختیار، شایسته‌سالاری، تعهد، اعتماد، اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های رهبری است. همچنین از میان آموزه‌های نهج البلاغه، چهار بعد کلیدی فساد اداری شناسایی شد:

بعد پیشگیری از فساد: پرهیز از رانت‌جویی، رابطه‌مداری، انحصارطلبی و چاپلوسی.

بعد نظارت و ارزشیابی: پاسخگویی، عدالت در تصمیم‌گیری، نظارت بر شکایات مردمی و وجود نظام بازرسی منسجم.

بعد مجازات مفاسد: برخورد قاطع و عادلانه با متخلفان، افشای هویت مفسدان، بازگرداندن اموال عمومی و برکناری مدیران ناکارآمد.

بعد ساختاری: وجدان کاری، نظم اداری، شایستگی متناسب با مسئولیت و اصلاح نگرش مدیریتی.

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، امام علی(ع) در آموزه‌های خود بر ضرورت شفافیت، امانت‌داری، عدالت و پایبندی مدیران به مسئولیت اجتماعی تأکید دارد.

## ۲. یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های توزیع‌شده میان مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی تحلیل شد. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده دارای تأثیر معنادار بر کاهش فساد اداری هستند. نتایج مدل معادلات ساختاری به شرح زیر است:

شفافیت اطلاعاتی بیشترین اثر مستقیم را بر کاهش فساد اداری داشت (ضریب مسیر = ۰.۶۲).

پاسخگویی و نظارت عمومی نیز اثر مثبت و معناداری بر سلامت نظام اداری نشان داد (ضریب مسیر = ۰.۴۹).

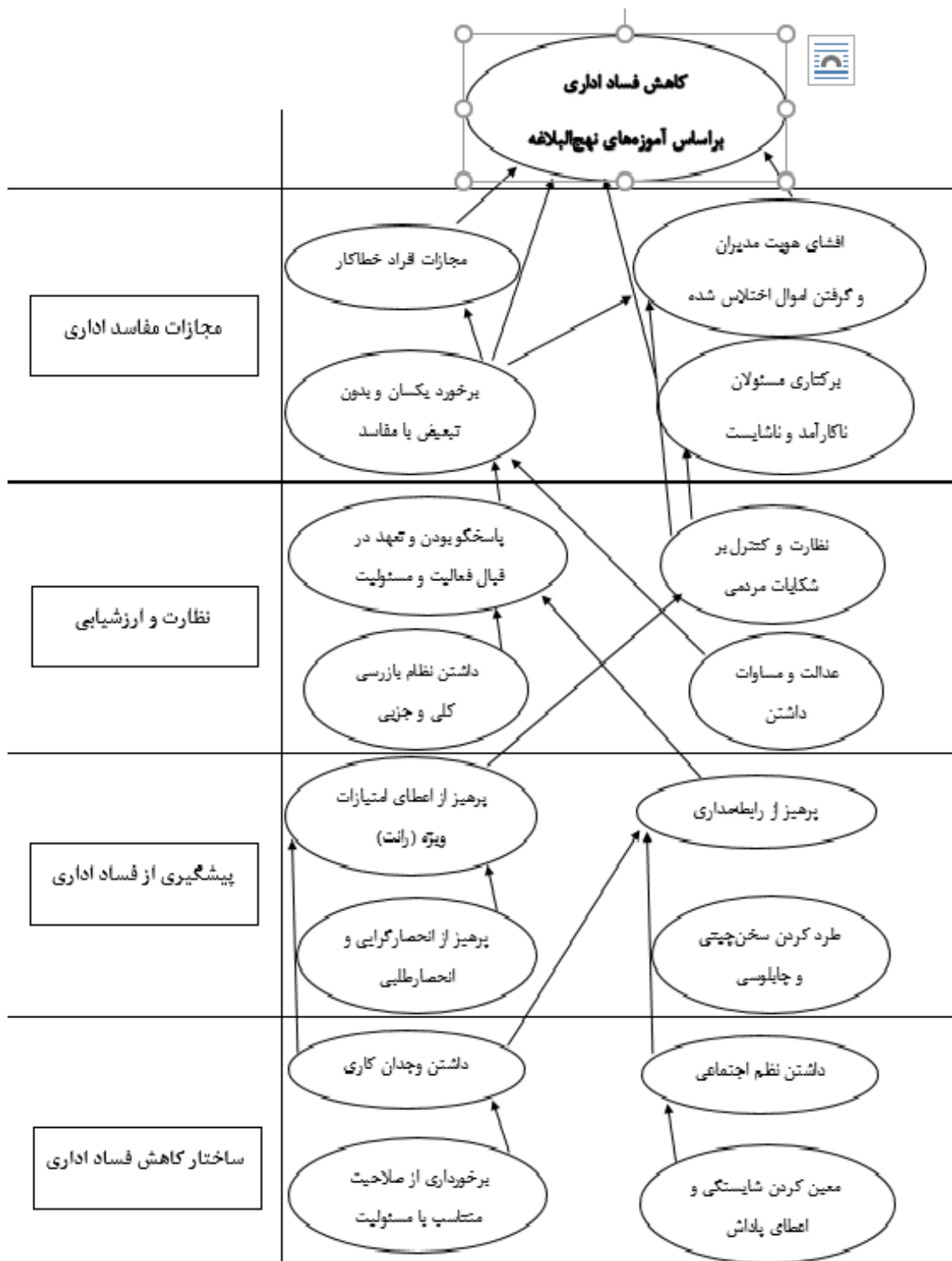
توانمندسازی مدیران از طریق آموزش، تفویض اختیار و شایسته‌سالاری اثر غیرمستقیم بر کاهش فساد داشت (ضریب مسیر غیرمستقیم = ۰.۳۵).

آموزه‌های نهج البلاغه به‌عنوان متغیر زمینه‌ای، روابط بین مؤلفه‌های پژوهش را تقویت کرد و نقش تعدیل‌کننده‌ای در مدل داشت.

## ۳. مدل نهایی پژوهش

در مرحله نهایی، با استفاده از روش سودا (SODA) و تجمیع نتایج حاصل از تحلیل‌های کیفی و کمی، مدل مفهومی نهایی مقابله با فساد اداری بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه و توانمندسازی مدیران طراحی شد. در این مدل، توانمندسازی مدیران به‌عنوان متغیر واسطه‌ای نقش پیونددهنده میان ابعاد شفافیت، پاسخگویی و نظارت عمومی ایفا می‌کند و از طریق ارتقای شایستگی اخلاقی و مدیریتی، زمینه کاهش فساد اداری را فراهم می‌آورد.

در نمودار شماره ۱ نقشه نگاشت موضوعی (مستخرج از مصاحبه) برای متغیرهای کاهش فساد اداری نمایش داده شده است. در نمودار شماره ۲ نیز نمونه از نقشه نگاشت موضوعی توانمندسازی (مستخرج از مصاحبه) نمایش داده شده است. در ادامه هریک از نقشه‌های تشکیل شده بررسی و تحلیل شده و مقدمات تشکیل نقشه جامع شناختی فراهم گردید.

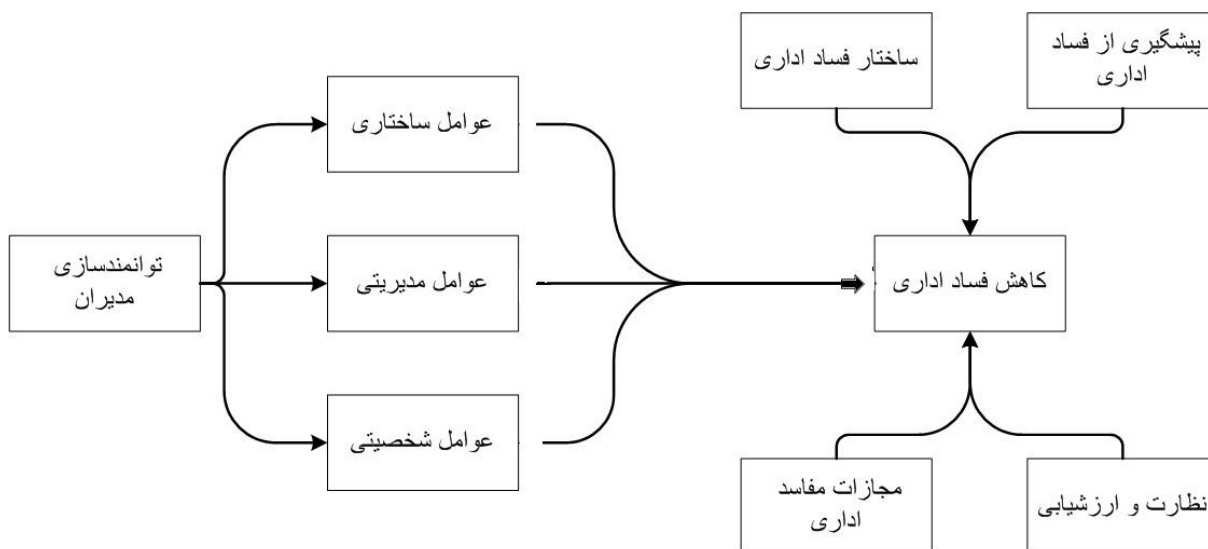


شکل ۱. نقشه شناختی نگاشت کاهش فساد اداری براساس آموزه‌های نهج البلاغه



شکل ۲. نقشه شناختی نگاشت توانمندسازی مدیران

با توجه به خروجی روش سودا اثرگذاری هرکدام از توانمندسازی مدیران بر ابعاد فساد اداری و ادامه پژوهش با نظر خبرگان و با مصاحبه فردی و انجام جرح و تعدیلات، مدل نهایی کاهش فساد اداری با تاکید بر مضامین نهج البلاغه و مبتنی بر توانمندسازی مدیران در شکل شماره ۵ نشان داده شده است:



شکل ۳. الگوی پیشنهادی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مقابله با فساد اداری مستلزم اتخاذ رویکردی چندبعدی و تلفیقی است که در آن مؤلفه‌های اخلاقی، ساختاری و مدیریتی به‌صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. یافته‌های مدل معادلات ساختاری نشان دادند که شفافیت اطلاعاتی با ضریب مسیر ۰.۶۲ بیشترین اثر مستقیم را در کاهش فساد اداری دارد، در حالی که پاسخگویی عمومی با ضریب مسیر ۰.۴۹ و توانمندسازی مدیران با اثر غیرمستقیم ۰.۳۵ نیز نقش قابل‌توجهی در تبیین سلامت اداری ایفا می‌کنند. این نتایج به‌خوبی نشان می‌دهد که بدون اصلاح نگرش مدیریتی و تقویت توانمندی‌های اخلاقی مدیران، راهبردهای صرفاً نظارتی یا تنبیهی به تنهایی نمی‌توانند کارآمدی لازم را در کاهش فساد اداری داشته باشند. از منظر اسلامی، امام علی (ع) در نهج‌البلاغه تأکید می‌کند که مشروعیت حاکمیت در گرو عدالت، صداقت و رعایت حقوق مردم است؛ و این اصول در قالب معیارهای شفافیت، پاسخگویی و انتخاب مدیران صالح قابل تحقق اند (Alvani & Islam Panah, 2018).

یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش (Rosen, 2022) است که تأکید می‌کند آموزش اخلاق حرفه‌ای، تفویض اختیار، و ایجاد نظام بازخورد شفاف از مهم‌ترین عوامل تقویت سلامت اداری و پیشگیری از فساد هستند. توانمندسازی مدیران از این منظر نه صرفاً به معنای افزایش اختیار، بلکه به مفهوم ارتقای ظرفیت اخلاقی، شایستگی تصمیم‌گیری، و درونی‌سازی ارزش‌های امانت‌داری و عدالت است. در همین راستا، (Utami & Barokah, 2024) نیز بیان می‌کند که افشای داوطلبانه اقدامات ضدفساد در شرکت‌های آسیایی-اقیانوسیه به‌طور مستقیم موجب افزایش اعتبار سازمانی و کاهش ادراک فساد می‌شود. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر تأکید می‌کند که راهبردهای ضدفساد باید بر «توانمندسازی مبتنی بر اخلاق» و نه صرفاً بر کنترل بیرونی استوار باشند.

مطالعات انجام‌شده در ایران نیز بر اهمیت تلفیق رویکرد دینی و مدیریتی در مقابله با فساد صحنه می‌گذارند. بر اساس پژوهش (Ahmadi et al., 2023)، سلامت بوروکراتیک زمانی تحقق می‌یابد که ساختارهای اداری، نظام نظارتی و رفتار مدیران با اصول عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری هماهنگ باشند. به همین ترتیب، (Dorudian et al., 2023) تأکید می‌کند که راهبردهای فعلی ایران در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد اغلب ماهیتی اداری دارند و از عمق اخلاقی لازم برخوردار نیستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌توانند این خلأ را پر کنند؛ زیرا این منبع گران‌سنگ نه تنها اصول اخلاقی مدیران را تبیین می‌کند، بلکه بر ضرورت ساختارمند کردن نظارت، عدالت اقتصادی، و شفافیت در تصمیم‌گیری نیز تأکید دارد (Bagheri Fard, 2023).

بر اساس مدل نهایی پژوهش، چهار بعد کلیدی فساد اداری شامل پیشگیری، نظارت و ارزشیابی، مجازات مفاسد و ساختار اداری شناسایی گردیدند. تحلیل داده‌ها نشان داد که «بعد ساختاری» بالاترین اولویت را در میان ابعاد فساد دارد و اصلاح آن می‌تواند تأثیر چشمگیری در پیشگیری از فساد داشته باشد. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش (Partovi et al., 2024) است که نشان داد ضعف در ساختار بوروکراتیک، تمرکز بیش از حد قدرت سیاسی، و نبود رقابت نهادی، از عوامل ساختاری مؤثر بر گسترش فساد در ایران معاصر هستند. همچنین، بعد نظارت و ارزشیابی نیز جایگاه ویژه‌ای در کاهش فساد داشت، چرا که نظارت منظم و پاسخگویی عمومی باعث کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه در مدیران می‌شود. این نتیجه با یافته‌های (Su et al., 2023) مطابقت دارد که در سطح بین‌المللی نشان داد مشارکت مردمی و حسابرسی ملی، دو مؤلفه اساسی در تحقق حکمرانی خوب و کاهش فساد هستند.

از منظر نظری، نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با دیدگاه (Al-Faryan, 2024) در چارچوب نظریه کارگزار-کارفرما است؛ بدین معنا که هر چه اطلاعات در سازمان‌ها شفاف‌تر و ارتباط میان مدیران و نهادهای نظارتی متقارن‌تر باشد، امکان بروز فساد کاهش می‌یابد. یافته‌های مدل معادلات ساختاری نیز مؤید این تحلیل‌اند؛ زیرا نشان دادند که شفافیت اطلاعاتی بیشترین سهم را در تبیین تغییرات متغیر فساد اداری دارد. در همین راستا، استفاده از سامانه‌های داده‌باز (Open Data) و گزارش‌دهی الکترونیکی می‌تواند میزان تماس مستقیم مردم با کارکنان دولتی را کاهش داده و در نتیجه، فرصت‌های سوءاستفاده از قدرت را به حداقل برساند (Niazi, 2023).

از سوی دیگر، نقش پاسخگویی عمومی به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی سلامت نظام اداری تأیید شد. نتایج نشان داد که پاسخگویی، علاوه بر کاهش فساد، به ارتقای اعتماد عمومی و بهبود عملکرد سازمانی نیز منجر می‌شود. این یافته با پژوهش (Agu et al., 2024) هم‌خوانی دارد که شفافیت و پاسخگویی را دو ستون اساسی اعتمادسازی در نظام‌های حکمرانی معرفی می‌کند. همچنین، (Safaei Shakib et al., 2023) نشان داد که استراتژی‌های اخلاقی مدیران و محیط اخلاق‌مدار سازمانی، رابطه مثبت و معناداری با کاهش فساد دارند. این یافته به‌روشنی نشان می‌دهد که فساد تنها نتیجه خلأ قانونی نیست، بلکه بازتاب ضعف اخلاقی و فرهنگی در بدنه مدیریتی سازمان‌هاست.

در بُعد دینی و فرهنگی، آموزه‌های نهج‌البلاغه به‌عنوان مبنای نظری این پژوهش، بر عدالت و تقوا به‌عنوان دو عنصر بنیادین مدیریت تأکید دارند. بر اساس تحلیل محتوای انجام‌شده، آموزه‌های امام علی (ع) شامل سه اصل «پرهیز از رانت و امتیازات ویژه»، «پاسخگویی و شفافیت در تصمیم‌گیری» و «مجازات عادلانه متخلفان» هستند. این اصول با یافته‌های (Moghadam, 2023) هم‌خوانی دارند که در آن، آموزه‌های علوی به‌عنوان بنیان نظری برای طراحی نظام اداری اخلاق‌مدار معرفی شده‌اند.

از منظر بین‌المللی، نتایج این پژوهش همچنین با پژوهش (Rahmat et al., 2024) هم‌جهت است که تأکید می‌کند حمایت قانونی از گزارشگران فساد و عدالت در مجازات متخلفان، دو رکن اساسی در سیاست‌های ضدفساد هستند. به همین ترتیب، مطالعه (Tungga et al., 2025) در اندونزی نشان داد که تناسب مجازات با میزان خطا و اتخاذ رویکردهای غیرقضایی اصلاح‌محور، موجب افزایش کارآمدی نظام ضدفساد می‌شود. در ایران نیز توجه به سازوکارهای اصلاحی و آموزشی در کنار برخورد قانونی می‌تواند منجر به پایداری سلامت اداری گردد. پژوهش حاضر از منظر نظری نیز دستاورد مهمی دارد، زیرا نشان می‌دهد توانمندسازی مدیران نقشی میانجی در ارتباط میان شفافیت و سلامت اداری ایفا می‌کند. این یافته در راستای پژوهش (Rosen, 2022) است که معتقد است «توانمندسازی اخلاقی مدیران» می‌تواند حلقه اتصال میان قوانین ضدفساد و رفتار واقعی مدیران در عمل باشد. از این رو، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های اخلاقی و توسعه مهارت‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، یکی از پیش‌شرط‌های اصلی اصلاح نظام اداری به‌شمار می‌رود.

افزون بر این، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که آموزه‌های نهج‌البلاغه نقش تعدیل‌کننده‌ای در روابط میان متغیرهای پژوهش ایفا می‌کنند. این بدین معناست که هر چه باور و التزام مدیران به اصول دینی و اخلاقی بالاتر باشد، اثرگذاری عوامل ساختاری نظیر شفافیت و پاسخگویی در کاهش فساد تقویت می‌شود. این نتیجه همسو با یافته‌های (Taghavi et al., 2024) است که بر لزوم طراحی قوانین ضدفساد متناسب با زمینه‌های فرهنگی و دینی هر کشور تأکید دارد.

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که مقابله با فساد اداری نه تنها نیازمند ابزارهای حقوقی و نظارتی است، بلکه به نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی، آموزش مدیران و اصلاح ساختارهای تصمیم‌گیری نیز وابسته است. مدل پیشنهادی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه با تأکید بر توانمندسازی مدیران می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی مؤثر برای طراحی سیاست‌های ضدفساد در نظام اداری ایران مورد استفاده قرار گیرد. این مدل، ضمن بهره‌گیری از تعالیم امام علی(ع) در زمینه عدالت و پاسخگویی، از یافته‌های نظری جدید در حوزه حکمرانی خوب، شفافیت الکترونیکی و اخلاق حرفه‌ای نیز بهره‌مند است (Dorudian et al., 2023; Niazi, 2023; Utami & Barokah, 2024).

این پژوهش، همانند سایر تحقیقات اجتماعی و مدیریتی، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش صرفاً شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهر تهران بوده و بنابراین تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا نهادهای خصوصی با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، ابزار جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر پرسشنامه‌های خوداظهاری بوده است که احتمال سوگیری پاسخ‌دهی را افزایش می‌دهد. همچنین، در بخش کیفی تحلیل محتوای نهج‌البلاغه، تفسیر پژوهشگر از متون می‌تواند در استخراج مضامین نقش داشته باشد که نیازمند بازبینی در مطالعات آینده است. افزون بر این، محدودیت در دسترسی به برخی اسناد داخلی مرتبط با سلامت اداری و نبود داده‌های دقیق درباره میزان فساد واقعی نیز از جمله موانع تحلیل عمیق‌تر بوده است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی مدل پیشنهادی در سایر نهادهای دولتی و غیردولتی پرداخته و از روش‌های آماری پیشرفته‌تری مانند مدلیابی چندسطحی برای تحلیل اثرات ساختاری و فردی بهره ببرند. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان آموزه‌های مدیریتی نهج‌البلاغه و سایر متون اسلامی (نظیر صحیفه سجاده یا غررالحکم) می‌تواند دیدگاه‌های جامع‌تری درباره سلامت اداری فراهم کند. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و شاخص‌های دیجیتال‌سازی اداری بر فساد نیز از دیگر مسیرهای پژوهشی ارزشمند است. در سطح سیاست‌گذاری، توصیه می‌شود دولت‌ها سامانه‌های شفافیت الکترونیکی را توسعه دهند و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران را با معیارهای اخلاقی و عدالت‌محور بازتعریف کنند. برگزاری دوره‌های آموزش اخلاق علوی برای مدیران، تدوین منشور اخلاقی برگرفته از نامه مالک اشتر، و ایجاد واحدهای نظارت مردمی در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند در تحقق سلامت اداری مؤثر باشد. همچنین، ارتقای پاسخگویی الکترونیکی، تسهیل گزارش‌دهی عمومی و حمایت از افشاگران فساد از طریق تدوین قوانین حمایتی از جمله گام‌های ضروری در نهادینه‌سازی شفافیت و اعتماد عمومی محسوب می‌شوند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

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

## شفافیت داده‌ها

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

## Extended Abstract

### Introduction

Administrative corruption remains one of the most complex and deep-rooted challenges to governance systems worldwide, threatening socio-economic development, justice, and public trust. It undermines organizational efficiency, misallocates resources, and erodes institutional legitimacy. In developing nations such as Iran, corruption has been identified as a structural barrier to implementing effective administrative reforms and realizing developmental goals (Partovi et al., 2024). The persistence of this phenomenon has prompted policymakers to look beyond conventional deterrence mechanisms toward moral and structural approaches that integrate ethics, transparency, and accountability (Agu et al., 2024).

Within global governance theories, three primary perspectives on corruption are typically recognized: economic, institutional, and ethical-cultural. The economic perspective links corruption to concentrated resources and lack of competition; the institutional approach attributes it to weak oversight and legal inefficiencies; and the ethical-cultural view identifies moral decay and weak value systems as root causes (Al-Faryan, 2024). In the Islamic governance context, the ethical dimension is paramount, as corruption is seen not merely as administrative deviation but as a moral transgression against justice and divine trust (Alvani & Islam Panah, 2018). The *Nahj al-Balaghah*, one of the most profound Islamic sources, encapsulates governance principles derived from the letters and sermons of Imam Ali (a.s.), emphasizing justice, transparency, accountability, and selection of virtuous officials (Bagheri Fard, 2023).

Recent Iranian studies have reinforced the multifaceted nature of corruption, suggesting that effective reform requires both ethical and structural interventions. For instance, (Moghadam, 2023) analyzed corruption from the perspective of *Nahj al-Balaghah* and judicial practice, highlighting injustice, misuse of authority, and weak monitoring systems as primary drivers. Similarly, (Dorudian et al., 2023) found that existing anti-corruption policies in Iran are overly administrative and lack moral depth, thereby limiting their long-term impact. In response, a paradigm shift toward empowering ethical leadership and managerial integrity has been recommended (Ahmadi et al., 2023).

The link between managerial empowerment and administrative integrity has also been validated in international studies. (Rosen, 2022) demonstrated that empowering managers through professional ethics training, transparent feedback systems, and accountable decision-making substantially reduces corruption tendencies. Empowerment, in this sense, is not merely delegation of authority but cultivation of moral consciousness and self-efficacy among managers. This conclusion aligns with (Utami & Barokah, 2024), who found that corporate anti-corruption disclosures in Asia-Pacific firms enhance public credibility and institutional trust.

In Islamic governance theory, *Nahj al-Balaghah* provides an ethical and structural framework that bridges modern managerial approaches with timeless principles of justice and responsibility. Imam Ali's letter to Malik al-Ashtar stands as a complete charter of ethical administration, advising leaders to avoid favoritism, monitor subordinates, ensure public accountability, and uphold the welfare of citizens (Alvani & Islam Panah, 2018). As (Safaei Shakib et al., 2023) observed, managerial ethical strategies and moral environments significantly reduce corruption when mediated by "ethical piety."

In line with these theoretical foundations, (Partovi et al., 2024) identified structural corruption components in contemporary Iran, including concentration of power, non-competitive bureaucracy, and lack of institutional

transparency. These findings correspond with (Rahpeyma et al., 2024), who analyzed corruption in managerial elections of sports federations, revealing that informal networks and unethical decision-making processes impede institutional reform.

Furthermore, *Nahj al-Balaghah* not only emphasizes individual morality but also promotes organizational justice and systemic oversight. (Bagheri Fard, 2023) demonstrated that its teachings are directly applicable to modern administrative challenges, advocating transparency and accountability as essential pillars of ethical governance. Complementary studies such as (Mohammadi Barzili et al., 2018) also confirmed that lack of ethical training and fair reward systems remain key enablers of corruption in governmental organizations.

Globally, governance studies echo similar conclusions. (Agu et al., 2024) emphasized that the success of anti-corruption policies depends on the triad of transparency, accountability, and public trust. (Su et al., 2023) supported this view by showing that participatory auditing and citizen engagement in decision-making significantly decrease corruption across countries with strong governance systems.

From a theoretical perspective, (Al-Faryan, 2024) applied principal-agent theory to explain how information asymmetry between officials and oversight bodies enables corruption. Bridging this gap through transparency and managerial empowerment strengthens institutional accountability. Similarly, (Niazi, 2023) highlighted that e-government initiatives reduce direct human interaction in bureaucratic processes, thereby minimizing opportunities for bribery and nepotism.

In comparative policy contexts, (Rahmat et al., 2024) proposed a model of legal protection for whistleblowers and justice collaborators, arguing that empowering individuals to report misconduct reinforces systemic transparency. Correspondingly, (Tungga et al., 2025) emphasized the importance of proportional justice in anti-corruption law enforcement, suggesting that combining punitive and educational strategies enhances governance efficiency. Finally, (Taghavi et al., 2024) underscored that anti-corruption legislation in Islamic systems must align with cultural and geopolitical contexts rather than adopt uniform international frameworks. These empirical and theoretical insights collectively indicate that corruption cannot be curbed through punitive measures alone. Instead, ethical leadership, managerial empowerment, and moral governance frameworks such as *Nahj al-Balaghah* are indispensable for fostering sustainable administrative integrity in Iran and beyond.

Hence, the present study aims to develop a transformational model for combating administrative corruption based on the teachings of *Nahj al-Balaghah*, emphasizing managers' empowerment as the core mediating construct.

## Methods and Materials

This study employed a mixed-method design combining qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, systematic content analysis of *Nahj al-Balaghah* and semi-structured interviews were conducted with 15 experts in public administration and Islamic studies, selected through purposive sampling. Thematic analysis was performed to extract key constructs of ethical governance, transparency, accountability, and managerial empowerment.

In the quantitative phase, a researcher-designed questionnaire derived from the qualitative results was administered to 200 managers and employees across government institutions in Tehran. Cronbach's alpha (0.87) confirmed internal consistency, and construct validity was assessed via exploratory and confirmatory factor analyses. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to determine causal relationships among variables. Finally, the Strategic Options Development and Analysis (SODA) method, a soft operations research technique, was used to visually map cognitive relationships among corruption dimensions and empowerment factors, integrating expert opinions into the final conceptual model.

## Findings

Data analysis revealed that *informational transparency* had the highest direct effect on reducing administrative corruption (path coefficient = 0.62). *Public accountability* also demonstrated a significant positive impact (path

coefficient = 0.49), while *managerial empowerment* exerted an indirect effect (path coefficient = 0.35) through its mediating influence on ethical decision-making.

The study identified four major dimensions of administrative corruption derived from *Nahj al-Balaghah*: (1) prevention (avoiding favoritism, monopoly, and flattery), (2) supervision and evaluation (ensuring fairness, public oversight, and complaint monitoring), (3) punishment (applying swift and fair disciplinary measures), and (4) structural integrity (merit-based appointments, organizational discipline, and ethical responsibility).

Among these, the *structural dimension* exhibited the strongest overall influence on corruption reduction, followed by prevention, supervision, and punishment dimensions. The SODA mapping process further revealed a robust interconnection between empowerment components—such as participative leadership, ethical training, trust-building, and delegation of authority—and the four anti-corruption dimensions.

Integrating the results from qualitative and quantitative analyses led to the development of a comprehensive transformational model illustrating how ethical empowerment mediates the relationship between transparency mechanisms and administrative integrity.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study reaffirm that combating administrative corruption requires a multidimensional and ethically grounded approach. Structural reforms alone are insufficient without empowering managers to internalize integrity, justice, and responsibility as guiding principles. The strong effect of informational transparency underscores the importance of open data systems and digital accountability mechanisms in reducing opportunities for misconduct. Equally, public accountability strengthens civic oversight and reinforces public trust in government institutions.

The mediating role of managerial empowerment is particularly significant, as it highlights the transformative potential of leadership ethics. When managers are empowered to act with autonomy, equipped with moral training, and held accountable for their actions, they become agents of reform rather than passive enforcers of compliance. This moral empowerment aligns with the governance philosophy of Imam Ali (a.s.) in *Nahj al-Balaghah*, where justice, honesty, and fairness are inseparable from effective leadership.

The integration of religious-ethical teachings with modern management theories provides a unique contribution to administrative science. It bridges the gap between normative ideals and practical governance mechanisms, enabling the design of anti-corruption models that are culturally authentic and operationally viable. The model developed in this research demonstrates that ethical empowerment not only enhances transparency and accountability but also transforms the administrative culture from within.

Moreover, the findings validate the argument that corruption is as much a moral and cognitive issue as it is an institutional one. Empowerment initiatives that nurture ethical reasoning and professional competence can gradually shift organizational behavior toward collective integrity. This process contributes to building “moral capital” within public institutions—an often-overlooked yet vital component of sustainable governance.

Practically, the proposed model serves as a strategic roadmap for policymakers seeking to institutionalize transparency, accountability, and justice within Iran’s administrative system. It suggests that educational programs based on *Nahj al-Balaghah*, electronic monitoring systems, and participatory management structures can jointly establish an environment resistant to corruption.

In conclusion, the study establishes that the teachings of *Nahj al-Balaghah* offer not only moral guidance but also an actionable governance framework capable of transforming administrative ethics. By integrating these teachings with contemporary concepts of managerial empowerment, governments can cultivate an administration grounded in justice, transparency, and social responsibility—laying the foundation for a sustainable and corruption-resistant system.

### References

- Agu, J. C., Nkwo, F. N., & Eneiga, R. U. (2024). Governance and anti-corruption measures in Nigeria: Strategies for enhancing transparency, accountability and public trust. *International Journal of Economics and Public Policy*, 8(1), 1-15.
- Ahmadi, M., Motaghi, E., & Mohseni Tabrizi, A. (2023). Investigating the Factors Affecting Administrative Corruption with an Attitude Towards Bureaucratic Health in Governmental Organizations (Case Study: Mining Sector of the Ministry of Industry, Mine and Trade). *National Security Quarterly*, 13(48). [https://ns.sndu.ac.ir/article\\_2390.html?lang=en](https://ns.sndu.ac.ir/article_2390.html?lang=en)
- Al-Faryan, M. A. S. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893>
- Alvani, S. M., & Islam Panah, M. (2018). Designing a Model for Deterring Administrative Corruption Based on the Teachings of Nahj al-Balaghah. *Management in Islamic University*, 7(1), 147-162. [https://miu.nahad.ir/article\\_530.html?lang=en](https://miu.nahad.ir/article_530.html?lang=en)
- Bagheri Fard, M. (2023). Investigating the Instances of Administrative Corruption with Emphasis on Nahj al-Balaghah. Second National Conference on New Findings in Evolutionary and Educational Psychology, Bandar Abbas. <https://civilica.com/doc/1946549/>
- Dorudian, M., Khalaj Maasoumi, A. H., & Kheiri, E. (2023). Strategies of the Islamic Republic of Iran for Transparency and Anti-Corruption with a Sociological Approach. *Political Sociology of the Islamic Revolution*, 4(4 (Serial 16)), 26. [https://www.psirj.ir/article\\_185315.html](https://www.psirj.ir/article_185315.html)
- Moghadam, A. (2023). Analysis of Administrative and Systemic Corruption from the Viewpoint of Nahj al-Balaghah and the Judicial System. First International Conference on Sociology, Social Sciences and Education with a Look to the Future Approach, Bushehr. <https://civilica.com/doc/1937408/>
- Mohammadi Barzili, S. A., Khadijeh, & Sour Azar, T. (2018). Investigating the Factors Affecting Administrative Corruption in Governmental Organizations (Case Study: Ardabil Department of Industry, Mine and Trade). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(9), 94-104. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/120>
- Niazi, Z. (2023). Explaining the role of electronic government in reducing corruption and the effectiveness of government transparency along with the solutions and challenges of transparency in the government. [Research]. *Journal of Administrative Studies and Researches*, 5(18), 40-49. <http://jasr.smtc.ac.ir/article-1-305-fa.html>
- Partovi, A., Moradi, A., & Rafiei, A. (2024). Prioritizing the Structural Components of Administrative Corruption in Contemporary Iran. *Strategic Studies*(103), 89-108. [https://quarterly.risstudies.org/article\\_196375\\_en.html](https://quarterly.risstudies.org/article_196375_en.html)
- Rahmat, D., Hakim, L., & Prawiranegara, M. Z. P. (2024). A Model of Legal Protection for Justice Collaborators and Whistleblowers in Corruption Crimes. *Jurnal Supremasi*, 52-68. <https://doi.org/10.35457/supremasi.v14i2.2800>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Rosen, T. (2022). Empowering Managers for Integrity Governance: The Role of Ethical Leadership and Accountability in Public Administration. *Public Administration Review*, 82(4), 675-689. <https://www.tuw.edu/school-news/ethical-leadership-public-administration/>
- Safaei Shakib, A., Sarshar, S., & Rostami Mal Khalifeh, R. (2023). Analyzing the Relationship between Ethical Strategies and Ethical Environment on Reducing Administrative Corruption: The Mediating Role of Ethical Piety. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 18(1), 69-77. <https://ethicsjournal.ir/article-1-2939-fa.html>
- Su, H., Lu, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Good Governance within Public Participation and National Audit for Reducing Corruption. *Sustainability*, 15(9), 7030. <https://doi.org/10.3390/su15097030>
- Taghavi, M., Tavakoli, F., & Jalilian, R. (2024). Explaining the Geopolitics of Effective Criteria in Anti-Corruption Laws from an Islamic Perspective. *Geography Quarterly (Regional Planning)*, 14(54).
- Tungga, A. F., Hartwiningsih, & Leo, R. P. (2025). Non-Litigation Paradigm and the Principle of Criminal Proportionality in Corruption Cases with Mild Error Levels. *Journal of Posthumanism*, 5(3), 1296-1309. <https://posthumanism.co.uk/jp/article/view/910>
- Utami, E. R., & Barokah, Z. (2024). The determinants of corporate anti-corruption disclosures: evidence from construction companies in the Asia-Pacific. *Corporate Governance*, 24(6), 1414-1441. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2023-0152>