



Designing an Optimal Model of Ethical Governance System in Islamic Financial Management with Emphasis on the Intellectual Horizon of Khwaja Nizam al-Mulk (Fuzzy Logic Approach)

Javad Keyhan^{*1}, Arash Mirtorabi²

1. Associate Professor, Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ur. C., Islamic Azad University, Urmia, Iran. mojtaba.heydari5757@iau.ac.ir

2. PhD Student, Department of Statistics, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. a.mirtorabi@hotmail.com

ABSTRACT

Received: 5 Oct 2025
Revised: 28 Oct 2025
Accepted: 4 Nov 2025
Available Online: 18 Dec 2025

Article type: Research Paper
DOI:

The present study was conducted with the aim of designing a theoretical model of “Ethical Governance System in Islamic Financial Management Using the Thoughts of Khwaja Nizam al-Mulk Tusi” to explain the link between Islamic intellectual heritage and modern theories of financial governance. This study is of an applied type and has a mixed approach (qualitative-quantitative). In the qualitative section, the research community included the book *Siasatnameh* and 28 scientific articles related to the thought of Khwaja Nizam al-Mulk, of which 12 articles were included in the final analysis based on the inclusion criteria. The data were collected through the meta-synthesis method and coded using a three-stage inductive content analysis approach. In the quantitative section, fuzzy modeling was used to analyze the relationships between the identified components. The findings showed that the six dimensions of "Islamic economic justice", "financial and administrative ethics", "social accountability", "competence", "economic sustainability and thrift" and "guarding the treasury" constitute the structure of the ethical governance system, and among them, social accountability, economic justice and competence have the greatest weight and importance. The results of fuzzy inference also indicated the determining role of accountability in financial transparency and institutional efficiency. Based on the designed model, ethical governance in Islamic financial management is a multidimensional and dynamic system in which ethics acts as the axis of decision-making, legitimacy and efficiency. This research, by combining classical Islamic ideas and modern analytical tools, provides a theoretical and practical model for institutionalizing justice, accountability and transparency in Islamic financial systems.

Keywords: Ethical governance, Islamic financial management, economic justice, social accountability, merit-based selection, Khajeh Nizam-ol-Molk, fuzzy expert system.

^{*}Corresponding author: Javad keyhan
E-mail address: Javad.keyhan@iau.ac.ir

طراحی مدل بهینه نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی با تأکید بر افق فکری خواجه نظام الملک (رهیافت منطق فازی)

جواد کیهان*^۱ آرش میرترابی^۲

۱. دانشیار گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

Javad.keyhan@iau.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری گروه آمار، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

a.mirtorabi@hotmail.com

چکیده

چکیده: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل نظری «نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی با بهره‌گیری از اندیشه‌های خواجه نظام الملک طوسی» انجام شد تا پیوند میان میراث فکری اسلامی و نظریه‌های نوین حکمرانی مالی تبیین شود. این مطالعه از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، جامعه پژوهش شامل کتاب سیاست‌نامه و ۲۸ مقاله علمی مرتبط با اندیشه خواجه نظام الملک بود که بر اساس معیارهای ورود، ۱۲ مقاله وارد تحلیل نهایی شدند. داده‌ها از طریق روش فراترکیب گردآوری و با رویکرد تحلیل محتوای استقرایی سه مرحله‌ای کدگذاری شدند. در بخش کمی، از مدل‌سازی فازی برای تحلیل روابط بین مؤلفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. یافته‌ها نشان دادند که شش بُعد «عدالت اقتصادی اسلامی»، «اخلاق مالی و اداری»، «پاسخ‌گویی اجتماعی»، «شایسته‌گزینی»، «پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی» و «پاسداری از بیت‌المال» شاکله نظام حکمرانی اخلاقی را تشکیل می‌دهند و در میان آن‌ها، پاسخ‌گویی اجتماعی، عدالت اقتصادی و شایسته‌گزینی بیشترین وزن و اهمیت را دارند. نتایج استنتاج فازی نیز بیانگر نقش تعیین‌کننده پاسخ‌گویی در شفافیت مالی و کارآمدی نهادی بود. بر اساس مدل طراحی‌شده، حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی نظامی چندبعدی و پویا است که در آن اخلاق به‌عنوان محور تصمیم‌گیری، مشروعیت و کارآمدی عمل می‌کند. این پژوهش با تلفیق اندیشه‌های کلاسیک اسلامی و ابزارهای تحلیلی مدرن، الگویی نظری و کاربردی برای نهادهای سازنده عدالت، پاسخ‌گویی و شفافیت در نظام‌های مالی اسلامی ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: حکمرانی اخلاقی، مدیریت مالی اسلامی، عدالت اقتصادی، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، خواجه نظام الملک، سیستم خبره فازی.

تاریخ دریافت:

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۸/۱۳

مقاله علمی پژوهشی

* نویسنده مسئول: جواد کیهان

آدرس پست الکترونیک: Javad.keyhan@iau.ac.ir

مقدمه

در جهان پیچیده و پرتحول امروز، نظام‌های اقتصادی و سیاسی با چالش‌هایی چندلایه در حوزه اخلاق، شفافیت و مدیریت مالی روبه‌رو هستند. افزایش نابرابری اقتصادی، ضعف پاسخ‌گویی نهادی و گسترش فسادهای مالی، سبب شده است تا اعتماد عمومی به کارآمدی ساختارهای حکمرانی به‌شدت کاهش یابد (تابش، ۱۴۰۱). این وضعیت به‌ویژه در کشورهای اسلامی که اصول عدالت، امانت‌داری و رعایت حقوق عمومی در بطن تعالیم دینی آن‌ها نهفته است، پارادوکس آشکاری را میان ارزش‌های اخلاقی و عملکرد مدیریتی ایجاد کرده است (صادق‌پناهی‌نسب و همکاران، ۱۴۰۴). از این‌رو، بازاندیشی در مبانی نظری و عملی حکمرانی مالی و بازگرداندن اخلاق به جایگاه محوری در تصمیم‌سازی اقتصادی به ضرورتی غیرقابل انکار بدل شده است.

مدیریت مالی اسلامی به‌عنوان الگویی بدیل در برابر نظام‌های اقتصادی صرفاً سودمحور، بر تلفیق اخلاق و کارآمدی تأکید دارد. این رویکرد بر مبنای آموزه‌های عدالت، شفافیت، پاسخ‌گویی، زهد و امانت‌داری شکل گرفته است و هدف آن، دستیابی به تعادلی میان منافع مادی و تعالی معنوی انسان است (حاج‌بابایی و شهبندی، ۱۳۹۱). در نظریه‌های معاصر نیز رابطه میان اخلاق و پایداری اقتصادی به‌طور روزافزون مورد تأکید قرار گرفته است؛ برای مثال، پژوهش جانسون (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که نهادهای مالی‌ای که اصول اخلاقی را در ساختار تصمیم‌گیری خود لحاظ می‌کنند، در بلندمدت از پایداری و مشروعیت بیشتری برخوردارند. با این حال، در عمل فاصله‌ای معنادار میان آرمان‌های اخلاقی و عملکرد واقعی نهادهای مالی اسلامی مشاهده می‌شود، به‌گونه‌ای که در بسیاری از کشورها هنوز نظامی منسجم برای تبدیل اصول اخلاقی به شاخص‌های اجرایی وجود ندارد (علی‌مشهدی و غنی‌کله‌لو، ۱۳۹۹).

یکی از دلایل اصلی این خلأ، نبود الگوهای نظری و بومی در زمینه حکمرانی اخلاقی است. مدل‌های ارائه‌شده در ادبیات جهانی، هرچند به‌لحاظ فنی پیشرفته‌اند، اما در انطباق با مبانی

ارزشی و دینی جوامع اسلامی با محدودیت‌هایی مواجه‌اند (کیریواتی و همکاران، ۲۰۲۳). این میان، بازخوانی میراث فکری اندیشمندان مسلمان، به‌ویژه کسانی که در پیوند میان سیاست، اخلاق و اقتصاد اندیشه‌ورزی کرده‌اند، می‌تواند به غنای نظری این حوزه کمک کند (النوفلی و علی، ۲۰۲۰). در این چارچوب، اندیشه‌های خواجه نظام‌الملک طوسی جایگاهی ممتاز دارند؛ زیرا او از نخستین متفکرانی است که به‌صورت نظام‌مند، پیوند میان عدالت، تدبیر مالی و اخلاق سیاسی را تبیین کرده است.

خواجه نظام‌الملک در اثر ماندگار خود سیاست‌نامه، با ارائه دیدگاهی جامع از حکومت، اخلاق و مالیه عمومی، بر اصولی چون عدالت، نظارت، شایسته‌گزینی، و امانت‌داری تأکید می‌کند (معین‌آبادی‌بیدگلی و پوراحسان، ۱۴۰۱). او بر این باور است که دوام دولت و سلامت مالی زمانی تضمین می‌شود که مدیران نه‌تنها کاردان، بلکه پرهیزکار و پاسخ‌گو باشند (نصوری، ۱۴۰۲). این نگاه با مبانی اقتصاد اسلامی در عدالت توزیعی، انفاق، پرهیز از ربا، شفافیت و مسئولیت اجتماعی سازگار است (نوری و طرفداری، ۱۳۹۹). به‌عبارتی، اندیشه‌ی خواجه نظام‌الملک را می‌توان پیش‌نمونه‌ای تاریخی از نظریه‌های مدرن «حکمرانی اخلاقی» دانست که امروزه در قالب مفاهیمی چون (Ethical, Good Governance, Corporate Integrity و Accountability) مطرح می‌شوند (رهروانی و عبداوهاب، ۲۰۲۵).

مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که میان مفاهیم کلاسیک اسلامی و نظریه‌های جدید حکمرانی، هم‌پوشانی مفهومی عمیقی وجود دارد. برای نمونه، پژوهش‌های عبدالرحمن (۲۰۲۵) و مراد و همکاران (۲۰۲۴) تأکید دارند که اصولی مانند عدالت و پاسخ‌گویی که در تفکر سیاسی اسلامی ریشه دارند، امروزه می‌توانند به‌عنوان بنیان نظری نظام‌های مالی شفاف و پاسخ‌گو بازتفسیر شوند. با این حال، شکاف عمده در ادبیات علمی کنونی، فقدان مدلی جامع و بومی است که بتواند این پیوند میان ارزش‌های اخلاقی اسلامی و سازوکارهای اجرایی حکمرانی مالی را به‌صورت تجربی و نظام‌مند نشان دهد. پژوهش حاضر دقیقاً در پاسخ به این خلأ نظری طراحی شده است.

بر این اساس، هدف اصلی پژوهش، طراحی مدل بهینه‌ی حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی با بهره‌گیری از اندیشه‌های خواجه نظام‌الملک طوسی و به‌کارگیری روش تحلیلی فازی است. این مطالعه می‌کوشد مؤلفه‌های اصلی اخلاق اسلامی در حکمرانی مالی—شامل عدالت اقتصادی، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، شفافیت، و پاسداری از بیت‌المال—را در قالب مدلی تحلیلی، قابل سنجش و بومی تبیین کند. این پژوهش تلاشی است برای ترکیب میراث فکری اسلامی با ابزارهای علمی معاصر، به‌گونه‌ای که بتوان از آن به‌عنوان الگویی نظری و کاربردی برای ارتقای سلامت مالی، تقویت اعتماد نهادی و نهادینه‌سازی اخلاق در ساختارهای اقتصادی بهره گرفت.

مبانی نظری

در دهه‌های اخیر، مفهوم حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی به‌عنوان یکی از مباحث بنیادین و نوظهور در عرصه اقتصاد اسلامی و مدیریت دولتی، جایگاه ویژه‌ای در ادبیات علمی و سیاست‌گذاری اقتصادی یافته است. این رویکرد بر تعامل میان ارزش‌های اخلاقی، عدالت اجتماعی، شفافیت مالی و کارآمدی اقتصادی تأکید دارد و تلاش می‌کند تا میان اصول معنوی اسلام و الزامات عملکردی نظام‌های مالی معاصر تعادلی پایدار برقرار سازد. از این منظر، حکمرانی اخلاقی در مالیه اسلامی نه‌تنها یک ضرورت اخلاقی، بلکه یک نیاز ساختاری برای تضمین سلامت مالی، اعتماد عمومی و پایداری نظام اقتصادی محسوب می‌شود (کیرا نواتی، نسیم و نینگسیه، ۲۰۲۳).

مطالعات متعددی در ایران و جهان در جهت واکاوی ابعاد گوناگون این موضوع انجام گرفته است؛ باین‌حال، بررسی نظام‌مند پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از تحقیقات داخلی بیشتر بر جنبه‌های نظری و مفهومی تأکید داشته و در سطح تدوین اصول کلی باقی مانده‌اند. برای نمونه، نصوری (۱۴۰۲) در پژوهشی با محوریت شاخصه‌های حکمرانی شایسته از منظر سیاست نامه خواجه نظام‌الملک طوسی، تأکید کرد که بدون نهادینه‌سازی

ارزش‌های اخلاقی در ساختارهای نظارتی، تحقق سلامت مالی امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین پناهی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای تجربی به این نتیجه رسیدند که شفافیت مالی و نظارت نهادی دو رکن اساسی در کاهش فساد اقتصادی‌اند، اما این مؤلفه‌ها در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران صرفاً در سطح شعار و سیاست‌گذاری باقی مانده و به دلیل ضعف فرهنگ پاسخگویی و نبود زیرساخت‌های اخلاقی، در عمل تأثیر چندانی ندارند (مسعودی‌آشتیانی و همکاران، ۱۴۰۰).

در حوزه بین‌المللی نیز، پژوهش عمر و عبدالوهاب (۲۰۲۵) بر ضرورت طراحی الگویی جامع از حکمرانی اخلاقی بر مبنای اصول اقتصاد اسلامی تأکید کرده‌اند (عمر و عبدالوهاب، ۲۰۲۵). نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که با وجود گسترش بانکداری و سرمایه‌گذاری اسلامی در کشورهای مختلف، هنوز الگوی مشخصی برای پایش و ارزیابی رفتار اخلاقی مدیران مالی تدوین نشده است. از منظر آنان، ضعف اصلی نظام مالی اسلامی در نبود سازوکارهای قابل سنجش برای پیاده‌سازی اصولی چون عدالت، امانت‌داری، شفافیت و مسئولیت اجتماعی در عملکرد نهادهای مالی است؛ اصولی که اگر به درستی نهادینه شوند، می‌توانند ضمن افزایش اعتماد عمومی، به کارآمدی و پایداری اقتصاد اسلامی نیز بینجامند. با این وجود، هنوز هیچ تلاشی منسجم برای ترکیب این مفاهیم در قالب مدلی بومی و اجرایی برای نظام مالی اسلامی مشاهده نمی‌شود و اغلب پژوهش‌ها از جنبه نظری فراتر نرفته‌اند (عبدالرحمن، ۲۰۲۳).

از حیث تاریخی و فکری، اندیشه‌های خواجه نظام‌الملک طوسی یکی از ظرفیت‌های غنی و کمتر بهره‌برداری‌شده در این زمینه است. سیاست‌نامه وی، افزون بر جنبه‌های ادبی و تاریخی، دربردارنده آموزه‌هایی ژرف در خصوص عدالت مالی، شفافیت اداری، رعایت حقوق رعیت و اخلاق مدیران است (مراد و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، بیشتر پژوهش‌ها پیرامون سیاست‌نامه، ماهیتی ادبی یا تاریخی داشته و کمتر از منظر مدیریت اسلامی و مالی تحلیل شده‌اند. تنها در معدود پژوهش‌هایی نظیر حمدوی و همکاران (۱۴۰۰) تلاش شده تا اندیشه‌های مدیریتی خواجه نظام‌الملک در چارچوب مفاهیم نوین مدیریت اسلامی تبیین

گردد؛ بااین حال، هنوز فاصله‌ای محسوس میان میراث فکری اندیشمندان اسلامی و نیازهای حکمرانی مالی امروز وجود دارد.

مرور نظام‌مند مطالعات پیشین نشان می‌دهد که علی‌رغم توجه روزافزون به موضوع حکمرانی اخلاقی در نظام مالی اسلامی، سه خلأ اساسی در این حوزه وجود دارد: نخست، بخش اعظم پژوهش‌ها فاقد مدلی بومی، کاربردی و نظام‌مند برای نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در ساختارهای مالی اسلامی‌اند و در سطح تبیین مفهومی باقی مانده‌اند. دوم، ارتباط میان میراث فکری و اخلاقی اندیشمندان اسلامی با نیازهای حکمرانی مالی معاصر برقرار نشده است؛ در نتیجه، ظرفیت‌های اندیشه‌ای آثار کلاسیکی مانند سیاست‌نامه برای الهام‌بخشی به نظام‌های مدیریتی امروز مغفول مانده است. سوم، بیشتر مطالعات از رویکردهای کمی و تحلیلی نوین مانند مدل‌سازی ساختاری یا تحلیل فازی برای سنجش شاخص‌های اخلاقی بهره نبرده‌اند، در حالی که چنین رویکردهایی می‌تواند به سنجش‌پذیری، اعتبار و کارآمدی مدل‌های نظری بیفزاید.

از این‌رو، ضرورت انجام پژوهش حاضر از دو جهت قابل تبیین است. از حیث نظری، این تحقیق می‌کوشد با بازخوانی اندیشه‌های خواجه نظام‌الملک طوسی و تلفیق آن با مبانی مدیریت مالی اسلامی، چارچوبی مفهومی و منسجم از حکمرانی اخلاقی در بستر مالی اسلامی ارائه دهد؛ چارچوبی که بتواند ارزش‌های اسلامی را به زبان نظام‌های مدیریتی معاصر ترجمه کند. از حیث کاربردی نیز، هدف پژوهش، طراحی مدلی نظام‌مند و قابل ارزیابی بر پایه روش فازی برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های اخلاقی در حکمرانی مالی اسلامی است تا از طریق آن بتوان راهی عملی برای پیاده‌سازی اخلاق در سازوکارهای نظارتی و مالی ارائه کرد. در نهایت، این پژوهش تلاشی است برای پر کردن شکاف میان نظریه و عمل، سنت و مدرنیته، و ارزش و کارکرد. با تلفیق میراث فکری اندیشمندان اسلامی و ابزارهای علمی روز، می‌توان الگویی بومی و پایدار از حکمرانی اخلاقی طراحی کرد که نه تنها در نظام مالی اسلامی، بلکه در سایر حوزه‌های مدیریتی نیز قابل تعمیم باشد. این مسیر، راه را برای بازسازی اعتماد

عمومی، تقویت سلامت مالی و استقرار عدالت اقتصادی در جوامع اسلامی هموار خواهد ساخت.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل کتاب سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک طوسی به‌عنوان منبع اصلی و مجموعه‌ای از مقالات علمی بود که بازتاب‌دهنده افق فکری و مبانی اندیشه‌ای او در زمینه اخلاق حکمرانی و مدیریت مالی اسلامی محسوب می‌شدند. این مقالات با استفاده از کلیدواژه‌هایی نظیر «حکمرانی اخلاقی»، «مدیریت مالی اسلامی»، «عدالت اقتصادی» و «اندیشه خواجه نظام‌الملک» در پایگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی جست‌وجو و انتخاب شدند. از میان ۲۸ منبع اولیه شناسایی‌شده، پس از غربال‌گری و بررسی معیارهای ورود شامل ارتباط موضوعی، کیفیت روش‌شناختی و استناد علمی، در نهایت ۱۲ منبع نهایی وارد مرحله تحلیل شدند.

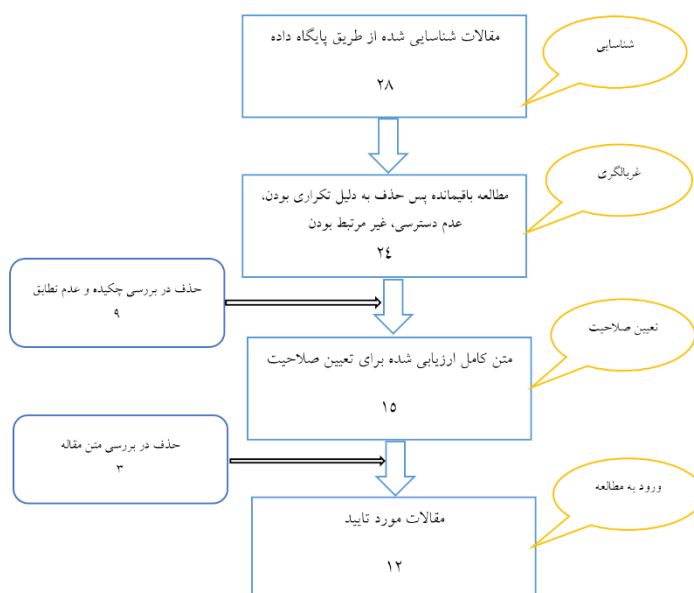
برای گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی، از روش فراترکیب و تحلیل محتوای نظام‌مند استفاده شد. بدین منظور، مفاهیم، مضامین و شاخص‌های مرتبط با نظام حکمرانی اخلاقی در متون منتخب استخراج و طی فرایند سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری مفاهیم اولیه، گروه‌بندی در قالب مقوله‌های میانی و تلفیق در قالب مؤلفه‌های کلان تحلیل گردیدند. فرایند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام و میزان توافق درونی بین کدگذاران با روش توافق بین‌موضوعی محاسبه شد که پایایی فرایند کدگذاری ۹۳ درصد به‌دست آمد و نشان‌دهنده اعتبار مناسب داده‌های استخراجی بود.

نتایج حاصل از پایایی کدگذاری با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

شماره مقاله	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای نا موافق	پایایی آزمون(درصد)
م ۴	۱۳۲	۶۱	۱۴	۹۳٪
م ۸	۱۳۴	۶۱	۱۴	۹۱٪
مجموع	۲۳۶	۱۲۲	۲۸	۹۳٪

در بخش کمی، داده‌های حاصل از تحلیل کیفی مبنای طراحی مدل فازی قرار گرفتند. به‌منظور تعیین روابط میان مؤلفه‌ها و شناسایی ترکیب بهینه آن‌ها، از مدل‌سازی ریاضی بر پایه سیستم خبره فازی استفاده شد. متغیرهای ورودی در شش بعد اصلی شامل عدالت اقتصادی اسلامی، اخلاق مالی و اداری، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی، و پاسداری از بیت‌المال تعریف گردیدند و با استفاده از تابع عضویت مثلثی و روش استنتاج ممدانی در نرم‌افزار MATLAB تحلیل شدند. در مجموع، ۷۲۹ قانون فازی برای شبیه‌سازی و بهینه‌سازی مدل تدوین شد که بر اساس نتایج نهایی، پاسخ‌گویی اجتماعی، عدالت اقتصادی و شایسته‌گزینی به‌ترتیب بیشترین نقش را در تحقق نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی داشتند.



نمودار ۱ فرایند مرور سیستماتیک.

یافته های تحقیق

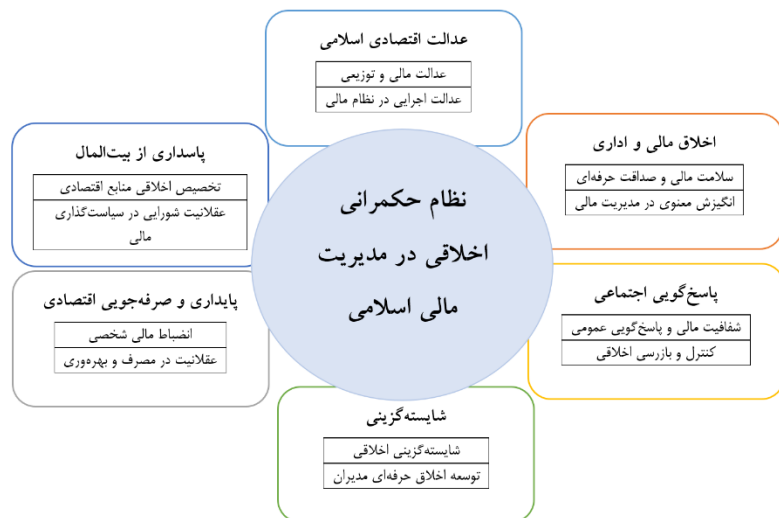
در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل محتوا و مرور مبانی نظری، داده‌ها در دو گام نظام‌مند تحلیل شدند. در گام اول، پژوهشگر با بررسی منابع معتبر داخلی و خارجی، مفاهیم و الگوهای مرتبط را شناسایی و ۱۴۵ کد اولیه استخراج کرد که بازتاب‌دهنده مفاهیم و تکرار شونده متون بودند. در گام دوم (تدوین ساختار مدل)، کدهای استخراج‌شده تلفیق و در قالب مقوله‌ها و مفاهیم کلان‌تر دسته‌بندی شدند تا ساختار مفهومی منسجم پژوهش شکل گیرد. این فرایند منجر به شفاف‌سازی ارتباط میان مفاهیم و تدوین مدل نهایی تحقیق شد که در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲: مفاهیم و مقوله‌ها مربوط به نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی مستخرج از مقالات

نمونه

مقوله	مفهوم	مؤلفه
عدالت اقتصادی اسلامی	عدالت مالی و توزیعی	عدالت در توزیع بیت‌المال، جلوگیری از تبعیض مالیاتی، حمایت از نیازمندان
	عدالت اجرایی در نظام مالی	پاداش به مدیران صالح، مجازات متخلفان مالی، رعایت انصاف در تصمیمات
اخلاق مالی و اداری	سلامت مالی و صداقت حرفه‌ای	صداقت در حسابداری، امانت‌داری در اموال عمومی، پرهیز از سوءاستفاده
	انگیزش معنوی در مدیریت مالی	نیت خالص در خدمت، پرهیز از دنیاطلبی، نیت الهی در تصمیمات اقتصادی
پاسخ‌گویی اجتماعی	شفافیت مالی و پاسخ‌گویی عمومی	گزارش‌دهی شفاف، ثبت دقیق درآمد و هزینه، پاسخ‌گویی به مردم و حاکم
	کنترل و بازرسی اخلاقی	ارزیابی مستمر کارگزاران، بازرسی منظم، برخورد با متخلفان مالی
شایسته‌گزینی	شایسته‌گزینی اخلاقی	انتخاب مدیران بر اساس تقوا، پرهیز از خویشاوندسالاری
	توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران	تربیت اخلاقی مدیران مالی، آموزش اصول امانت‌داری
پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی	انضباط مالی شخصی	زهد و ساده‌زیستی در هزینه‌ها، اجتناب از اسراف اداری
	عقلانیت در مصرف و بهره‌وری	تدبیر در هزینه‌ها، بهره‌وری منابع، اجتناب از ریخت‌وپاش مالی
پاسداری از بیت‌المال	تخصیص اخلاقی منابع اقتصادی	توجه به نیازهای اجتماعی، رفع فقر، بهبود رفاه عمومی
	عقلانیت شورایی در سیاست‌گذاری مالی	تصمیم‌گیری مشورتی، استفاده از خرد جمعی علما و ناصحان

با توجه به نتایج جدول ۲ نمای شماتیکی از نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی به شرح نمودار زیر به تصویر کشیده می‌شود.



نمودار ۲. مدل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی

الگوسازی ریاضی

برای دستیابی به ترکیب بهینه، در بخش الگوسازی ریاضی از روش نظام خبره فازی^۱ استفاده شد و برای تعیین ورودی و خروجی‌ها و قوانین استنتاج، از ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان و برای فازی‌سازی از تابع مثلثی و برای میانگین فازی از روش حداکثر-حداقل^۲ و برای استنتاج فازی از روش ممدانی^۳ در نرم افزار متلب استفاده گردید. بنابراین بر اساس الگوی طراحی شده در این پژوهش، ابعاد شش گانه عدالت اقتصادی اسلامی، اخلاق مالی و اداری، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی، پاسداری از بیت‌المال ابعاد مدل شبیه سازی تعیین شدند. برای فازی نمودن ورودی‌ها، هریک از متغیرهای ورودی مطابق جدول شماره (۳) با استفاده از عدد مثلثی فازی به سه متغیر کلامی افرازبندی و به مجموعه فازی تبدیل شدند.

^۱ . Fuzzy Expert System

^۲ . Min-Max

^۳ . Mamdani

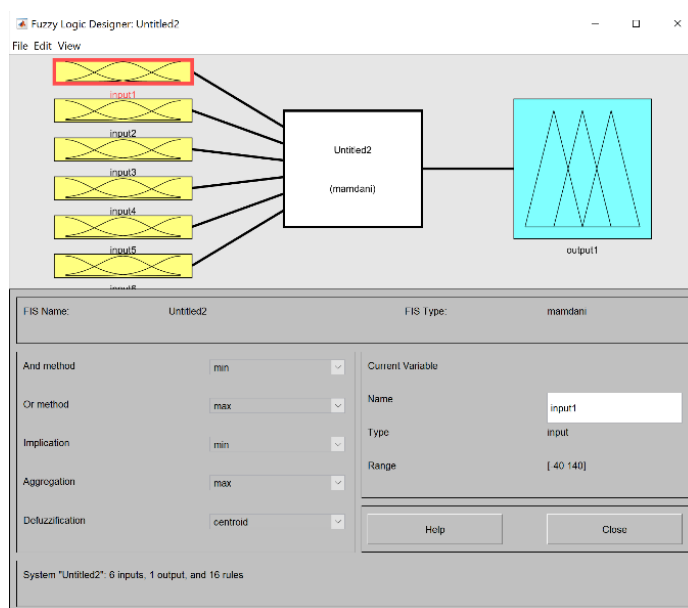
جدول ۳. فازی سازی اعداد مقولات ورودی برای آزمون مدل ریاضی

عدالت اقتصادی اسلامی	اخلاق مالی و اداری	پاسخ گویی اجتماعی	شایسته گزینی	پایداری و صرفه جویی اقتصادی	پاسداری از بیت المال
متغیر کلامی	عدد فازی	عدد فازی	عدد فازی	عدد فازی	عدد فازی
کم	-۴۰,۰۰,۴۰	-۴۰,۰۰,۴۰	-۴۰,۰۰,۴۰	-۴۰,۰۰,۴۰	-۴۰,۰۰,۴۰
متوسط	۱۰,۵۰,۹۰	۱۰,۵۰,۹۰	۱۰,۵۰,۹۰	۱۰,۵۰,۹۰	۱۰,۵۰,۹۰
زیاد	۶۰,۱۰۰,۱۴۰	۶۰,۱۰۰,۱۴۰	۶۰,۱۰۰,۱۴۰	۶۰,۱۰۰,۱۴۰	۶۰,۱۰۰,۱۴۰

برای فازی نمودن خروجی ها، متغیر خروجی مطابق جدول شماره (۴) در هر یک از ابعاد به شش متغیر کلامی افرازبندی و تبدیل به اعداد فازی شده و سپس قوانین استنتاج تنظیم گردید.

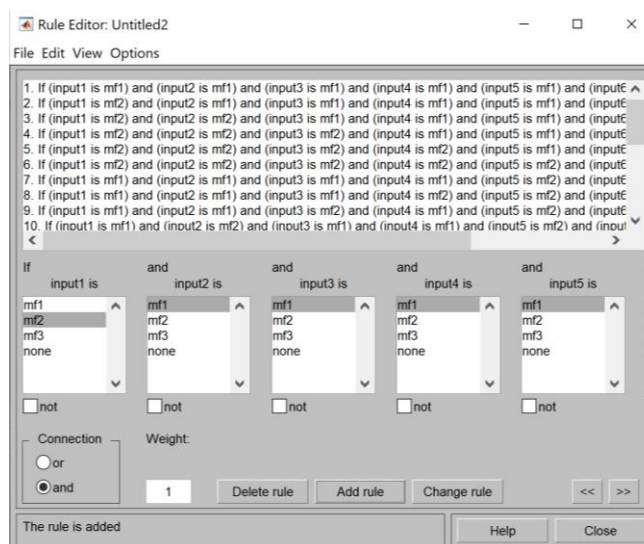
جدول ۴. فازی سازی اعداد مقولات خروجی برای آزمون مدل ریاضی

نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی	
متغیر کلامی	عدد فازی
خیلی کم	۱۷/۱۷,۰,۵/۵
کم	۲۷/۴۲,۲۵,۵/۵
متوسط	۳۲/۶۷,۵۰,۵/۵
زیاد	۵۷/۹۲,۷۵,۵/۵
خیلی زیاد	۸۲/۱۱۷,۱۰۰,۵/۵



نمودار ۳ موتور استنتاج

در مدل طراحی شده، شش بعد اصلی شامل عدالت اقتصادی اسلامی، اخلاق مالی و اداری، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی، پاسداری از بیت‌المال به‌عنوان مؤلفه‌های شبیه‌سازی تعیین شدند و متغیرهای ورودی با عدد مثلثی فازی به سه سطح زبانی تقسیم شدند. برای فازی نمودن خروجی‌ها، متغیر خروجی در هر یک از ابعاد به شش متغیر کلامی افزایش‌دهی و تبدیل به اعداد فازی شده و سپس قوانین استنتاج تنظیم گردید. از آنجایی که نظام فازی طراحی شده دارای شش عدالت اقتصادی اسلامی، اخلاق مالی و اداری، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی، پاسداری از بیت‌المال در ورودی است، در حالت ایده‌آل برای هر بعد خروجی « $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 = 729$ » قانون نیاز دارد. بنابراین ۷۲۹ قانون برای بهینه‌سازی تنظیم گردید.



نمودار ۴ قوانین برای بهینه‌سازی

در نهایت با تحلیل داده‌های به دست آمده توسط نظام استنتاج فازی و مقایسه آن با میانگین اعداد فازی برای هر سؤال، ترکیب مطلوب ورودی‌های شش گانه مدل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی، به دست آمد و نتایج در جدول شماره (۵) ارائه شد.

جدول ۵. ترکیب مطلوب مقولات اصل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی

ابعاد مدل	درصد	ترکیب بهینه مدل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی
عدالت اقتصادی اسلامی	۱۷/۱۰	۸۱/۳۶ درصد
اخلاق مالی و اداری	۱۵/۳۱	
پاسخ‌گویی اجتماعی	۱۸/۴۵	
شایسته‌گزینی	۱۶/۴۲	
پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی	۱۱/۱۰	
پاسداری از بیت‌المال	۱۲/۱۱	

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، پاسخ‌گویی اجتماعی با سهم ۱۸/۴۵ درصد بیشترین تأثیر را در میان ابعاد مدل نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی دارد. این یافته بیانگر آن است که در نظام مالی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، پاسخ‌گویی در برابر خداوند،

حاکم و مردم زیربنای مشروعیت اخلاقی و کارآمدی مدیریتی است. این مفهوم، هم‌راستا با اندیشه‌ی خواجه نظام‌الملک، بر لزوم نظارت عمومی و شفافیت عملکرد مالی تأکید دارد؛ چرا که پاسخ‌گویی، ضامن اعتماد اجتماعی و پیشگیری از فساد مالی در سطوح مختلف سازمانی است.

در رتبه دوم، عدالت اقتصادی اسلامی با سهم ۱۷/۱۰ درصد قرار دارد. عدالت، در اندیشه‌ی اسلامی و به‌ویژه در سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک، جوهره‌ی حکمرانی مالی و شرط بقای دولت است. از نگاه او، هرگاه عدالت در تصمیمات اقتصادی رعایت شود، ثبات، رضایت اجتماعی و مشروعیت حکومت تقویت می‌شود. عدالت اقتصادی نه‌تنها توزیع منصفانه‌ی منابع و فرصت‌ها را شامل می‌شود، بلکه بیانگر رعایت انصاف در سیاست‌های مالی و تخصیص بودجه‌ای نیز هست. در جایگاه سوم، شایسته‌گزینی با ۱۶/۴۲ درصد قرار گرفته است. این یافته نشان می‌دهد که کارآمدی نظام مالی اسلامی در گرو انتصاب مدیران صالح، امین و متخصص است؛ امری که خواجه نظام‌الملک نیز در آثار خود بر آن تأکید ویژه دارد و آن را ضامن سلامت مالی و اداری می‌داند.

ابعاد دیگر شامل اخلاق مالی و اداری (۱۵/۳۱ درصد)، پاسداری از بیت‌المال (۱۲/۱۱ درصد) و پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی (۱۱/۱۰ درصد) نیز نقش پشتیبان و تکمیلی در نظام حکمرانی ایفا می‌کنند. این ابعاد، بر مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری، صرفه‌جویی و مدیریت منابع تأکید دارند که در مجموع، زمینه‌ساز شکل‌گیری نظام مالی اخلاق‌مدار و پایدار در چارچوب ارزش‌های اسلامی می‌شوند. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که پاسخ‌گویی، عدالت و شایسته‌گزینی ستون‌های اصلی حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی را تشکیل می‌دهند و سایر مؤلفه‌ها، پشتیبان تحقق این سه رکن بنیادین‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل نظری «نظام حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی با بهره‌گیری از اندیشه‌های خواجه نظام‌الملک طوسی» انجام شد و تلاشی است برای پیوند میان مبانی معرفتی اسلام و نظریه‌های نوین حکمرانی و مدیریت مالی. یافته‌ها نشان دادند که شش بعد اصلی شامل عدالت اقتصادی اسلامی، اخلاق مالی و اداری، پاسخ‌گویی اجتماعی، شایسته‌گزینی، پایداری و صرفه‌جویی اقتصادی و پاسداری از بیت‌المال، ساختار مفهومی حکمرانی اخلاقی را شکل می‌دهند. بر اساس تحلیل فازی، پاسخ‌گویی اجتماعی بیشترین نقش را در تحقق این نظام دارد. این نتیجه نه تنها بازتاب‌دهنده تأکید خواجه نظام‌الملک بر نظارت عمومی، شفافیت مالی و مسئولیت کارگزاران است، بلکه با نظریه‌های نوین حکمرانی اخلاقی که بر پاسخ‌گویی به عنوان «منشأ مشروعیت نهادی» تأکید دارند هم‌پوشانی دارد (رحماواتی و عبدالوهاب، ۲۰۲۵؛ عبدالرحمن، ۲۰۲۵). در واقع، مفهوم پاسخ‌گویی در این مدل از سطح اداری به سطح اخلاقی ارتقا یافته و در پیوندی مستقیم با ارزش‌های توحیدی، معنا و وزن جدیدی یافته است.

در تبیین نظری یافته‌ها، عدالت اقتصادی اسلامی به عنوان دومین مؤلفه‌ی اصلی، در جایگاه «اصل سامان‌دهنده» نظام مالی اخلاقی قرار دارد. این نتیجه، با مبانی فکری خواجه نظام‌الملک که عدالت را رکن قوام دولت و شرط بقای نظام اقتصادی می‌دانست، سازگار است (تابش، ۱۴۰۱). عدالت در این چارچوب نه صرفاً یک فضیلت اخلاقی، بلکه مکانیزمی ساختاری برای بازتوزیع منصفانه منابع، کنترل قدرت و پیشگیری از فساد است؛ همان‌گونه که در نظریه‌های مدرن عدالت سازمانی و مدیریت مبتنی بر انصاف نیز مطرح می‌شود (المغربی، میراخور و آکین، ۲۰۲۳). در این میان، شایسته‌گزینی به عنوان سومین بعد کلیدی، به منزله‌ی پل ارتباطی میان اخلاق و کارآمدی عمل می‌کند. خواجه نظام‌الملک در سیاست‌نامه تأکید دارد که اداره‌ی امور مالی تنها به دست مدیرانی صالح و امین ممکن است، چراکه فقدان صلاحیت اخلاقی سرچشمه‌ی خیانت و بی‌عدالتی است (نصوری، ۱۴۰۲). این یافته با مفهوم

«مدیریت صلاحیت اخلاقی» در ادبیات جدید تطبیق دارد (مراد و همکاران، ۲۰۲۴)، جایی که شایسته‌گزینی به‌عنوان ابزار تحقق عدالت و تضمین سلامت نهادی معرفی می‌شود. ترکیب این شش بُعد، تصویری جامع از حکمرانی اخلاقی در مدیریت مالی اسلامی ارائه می‌دهد که در آن، اخلاق نه یک عنصر تزئینی بلکه محور ساختار تصمیم‌گیری و اجراست. این مدل نشان می‌دهد که حکمرانی اخلاقی، نظامی چندسطحی و پویا است که در آن ساختار نهادی، رفتار مدیران و ارزش‌های درونی سازمان به‌صورت ارگانیک با یکدیگر تعامل دارند. استفاده از منطق فازی در این پژوهش، امکانی فراهم آورد تا پویایی روابط میان مؤلفه‌های اخلاقی در قالب یک شبکه مفهومی قابل سنجش و تحلیل بازنمایی شود. در واقع، مدل حاضر شکاف میان مفاهیم هنجاری چون عدالت و پاسخ‌گویی و سازوکارهای اجرایی مانند شفافیت، نظارت و ارزیابی عملکرد را پر می‌کند و ساختاری ارائه می‌دهد که هم اخلاق محور است و هم عمل‌محور.

در جمع‌بندی نهایی، می‌توان گفت مدل طراحی‌شده از انسجام نظری و جامعیت مفهومی بالایی برخوردار است و قابلیت تعمیم به سایر نظام‌های مالی اسلامی را دارد. سه بُعد بنیادین مدل — پاسخ‌گویی، عدالت و شایسته‌گزینی — به‌صورت درهم‌تنیده عمل کرده و بنیان سه‌گانه‌ی مشروعیت، کارآمدی و پایداری را در نظام مالی اخلاق‌مدار فراهم می‌کنند. این پژوهش نشان می‌دهد که هم‌پوشانی اندیشه‌های کلاسیک اسلامی با نظریه‌های مدرن حکمرانی، نه صرفاً از منظر تاریخی بلکه از نظر معرفت‌شناختی نیز قابل تبیین است و ظرفیت نظری خواجه نظام‌الملک می‌تواند به بازسازی چارچوب‌های مدیریتی معاصر یاری رساند. از منظر علمی، این مدل علاوه بر تبیین نظریه‌محور حکمرانی اخلاقی، می‌تواند مبنای طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد اخلاقی و توسعه سیاست‌های عدالت‌محور در نظام مالی اسلامی قرار گیرد. در نتیجه، این پژوهش گامی در جهت تبدیل اخلاق از یک مفهوم آرمانی به سازوکاری اجرایی در نظام مالی اسلامی است؛ سازوکاری که می‌تواند بنیانی برای بازآفرینی اعتماد، سلامت مالی و کارآمدی نهادهای اقتصادی در جهان معاصر باشد.

References

- Abdulrahman, Z. (2023). Title pending 1256. *Fields Journal*.
<https://doi.org/10.5920/fields.1256>
- Abdurrahman, Z. A. (2025). *Islamic ethical governance: An integrated model for corruption prevention*. *Kurva Journal*, 2(2).
<https://doi.org/10.53088/kurva.v2i2.2245>
- Ali-Mashhadi, A., & Ghani-Kallelou, Zh. (2020). *The Ten Islamic Financial Commandments: A Reflection on Selected Rules and Principles of the Islamic Financial System Based on Nizam al-Mulk's Siyasat-nama*. *Interdisciplinary Literary Studies*, 2(3), 292–321. (In Persian)
- Alnofli, A., & Engku Ali, E. R. A. (2020). *The role of key functions of Shariah governance in Islamic financial institutions (IFIs)*.
- Arodha, D. (2025). *Ethical corporate governance based on Islamic perspective*. *Accounting Journal of Ibrahimy*, 3(1).
<https://doi.org/10.35316/aji.v3i1.7036>
- El Maghrebi, N., Mirakhor, A., Akın, T., & others. (2023). *Ethics of Iqtiṣād*. In *Palgrave Studies in Islamic Banking, Finance, and Economics* (pp. 85–102). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41134-2_4
- Hajbabayi, M., & Shahbandi, M. (2012). *Dimensions of Corruption from the Viewpoint of Khwaja Nizam al-Mulk Tusi*. *Political Studies Quarterly*, 42(2), 59–78. (In Persian)
- Hamdavi, Sh., Kiakajuri, K., & Saberi-Niko, S. Z. (2022). *Reflections of Good Governance in "Siyar al-Muluk" by Khwaja Nizam al-Mulk Tusi*. *Islamic-Iranian Progress Model Studies*, 9(19), 29–56. (In Persian)
- Kiranawati, Y. C., Nasim, A., & Ningsih, C. (2023). *Islamic banking governance in Maqashid Sharia perspectives: A systematic literature review*. *Share: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 12(1).
<https://doi.org/10.22373/share.v12i1.15446>
- Masoudi-Ashtiani, M., Ranjbar, M., & Fouladi, D. (2021). *A Comparative Study of the Position of Judgment, Justice, and Law in the Political Thought of Hobbes and Nizam al-Mulk Tusi*. *Modern Humanities Studies in the World*, 2(2), 100–113. (In Persian)
- Moein-Abadi-Bidgoli, H., & Pourahsan, S. (2022). *A Psychological Analysis of the Personality Traits of the Ruler in Nizam al-Mulk's Siyasat-nama and Their Comparison with Cattell's 16-Factor Personality Theory*. *Islamic Politics Research*, 9(20), 355–376. (In Persian)

- Murad, J. M. T. H., Borahan, M. A., Said, M., & others. (2024, September 30). *Untangling the knots: Navigating the complexities of Shari'ah compliance and governance in Islamic finance*. *International Journal of Law, Government and Communication*. <https://doi.org/10.35631/ijlgc.937039>
- Nikzad-Chalestari, M., Golshani, A., & Abazari, M. (2020). *The Political Thought of Khwaja Nizam al-Mulk*. *Iranian Political Sociology Journal*, 3(2), 906–921. (In Persian)
- Nosouri, M. (2023). *Indicators of Good Governance from the Perspective of Nizam al-Mulk Tusi's Siyasat-nama*. *New Interdisciplinary Legal Research*, 3(2), 51–61. (In Persian)
- Nouri, J., & Tarafdari, M. (2020). *Exploration of the Reasons for the Popularity of Sultan Mahmud of Ghazni in Nizam al-Mulk's Siyasat-nama*. *Historical Inquiries*, 10(2), 297–313. (In Persian)
- Rahmawati, U., & Abdul Wahab. (2025). *Beyond compliance: Constructing a Maqāṣid-based framework for Shariah governance in ethical Islamic finance*. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4(6). <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i6.14711>
- Sadeqpanahi-Nasab, S., Saberizad, B., & Jabbarnejad, M. (2025). *Contemporary Implications of Bureaucracy in the "Siyasat-nama" of Khwaja Nizam al-Mulk Tusi (A Guide to the Requirements of Bureaucratic Order in Contemporary Iran)*. *Contemporary Iranian Governance Studies*, 11(2), 107–128. (In Persian)
- Tabesh, Y. (2022). *The Ideal Ruler from the Perspective of Khwaja Nizam al-Mulk*. *Persian Journal of Iranian Civilization Studies*, 4(1), 1–21. (In Persian)
- Widiyanto, A., & Selasi, D. (2024, December 11). *Peran strategis dewan pengawas syariah dalam mewujudkan keuangan syariah berbasis etika*. *Jurnal Bisnis, Ekonomi Syariah dan Pajak*. <https://doi.org/10.61132/jbep.v1i4.663>
- OECD. (2023). *The digital government index: Measuring the performance of digital governments*. Paris, France: OECD Publishing.
- Rahmani, T., Alavi, S., & Hosseini, M. (2024). *Smart city initiatives and sustainable development in Tehran*. *Urban Management Studies*, 16(3), 78–95. (In Persian)
- Razavi, S. (2021). *E-government challenges in Iran: Opportunities and solutions* [Doctoral dissertation]. Sharif University of Technology, Tehran, Iran. (In Persian)
- Rezazadeh, S., & Latifipour, M. (2024). *Examining and analyzing the impacts of e-governance on urban sustainable development*. *Urban Management Journal*, 8(2), 45–67. (In Persian)

- Saxena, S. (2023). *Digital governance and sustainability: New evidence from developing countries*. London, UK: Routledge.
- Seradipour, A., & Naseri, A. (2020, May 12-13). The role of e-government in environmental protection and sustainable development. In *Proceedings of the National Conference on Sustainable Development* (pp. 45-60). Tehran International Conference Center, Iran. (In Persian)
- Smith, J., & Lee, K. (2024, in press). The future of e-governance in sustainable development. *Journal of Digital Government*. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx> [Preprint]
- Statistical Center of Iran. (2025). *Annual report on e-government performance indicators 2024* [Preliminary report]. Tehran, Iran: Author. (In Persian)
- UNDP. (2020). *Sustainability and inequality: A new look*. New York, NY: United Nations.
- UN DESA. (2024). *E-government survey 2024: Digital transformation for sustainable development* [Preprint]. New York, NY: United Nations. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/>
- West, D. M. (2020). E-government and the transformation of service delivery. *Public Management Review*, 15(1), 33-47.
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index: The case of Iran*. Washington, DC: World Bank Publications.