



## عدالت شغلی و پاسخ‌گویی عمومی در انتصابات ارشد عمومی و دولتی

پرسش از عدالت در موضوع دسترسی و دستیابی به مناصب عمومی و دولتی، می‌تواند با سرفصل‌هایی مانند رقابت منصفانه، نیازسنجی و ارزیابی منصفانه‌ی صلاحیت‌ها و اصول حکمرانی خوب مرتبط باشد.

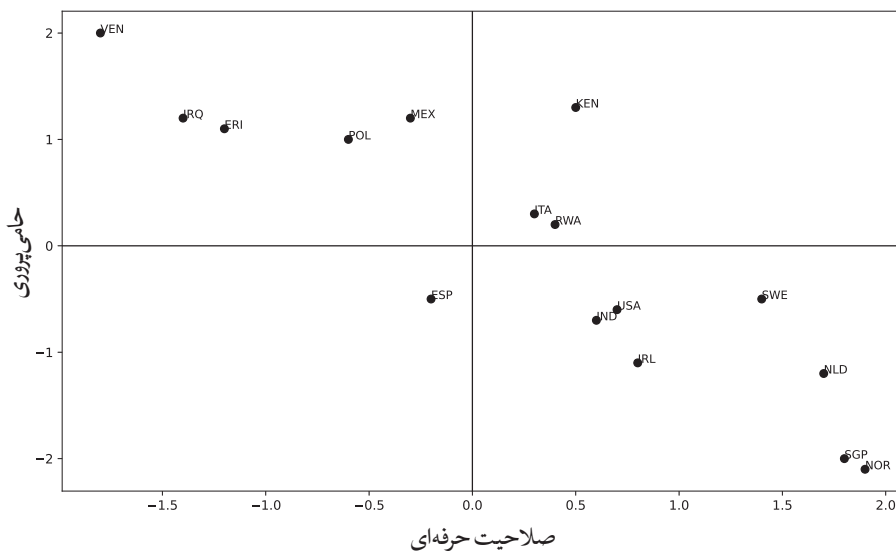
اگر انتصاب مدیران در بخش عمومی شفاف و قابل نظارت باشد، می‌توان به حضور افراد شایسته‌تر در موقعیت‌های کلیدی و ارتقای کیفیت بوروکراسی امیدوار بود. اما در واقعیت، بسیاری از بازیگران سیاسی منافع و مناصب را بر اولویت‌های حرفه‌ای و کارآمدی حکمرانی ترجیح می‌دهند و ارتقای کیفیت دولت را تا رسیدن به قدرت به تعویق می‌اندازند.

ایران از قاعده‌ی متعارف «رقابت سیاسی بر سر مناصب عمومی و دولتی» مستثنا نیست. با این حال، دسترسی به مناصب عمومی و دولتی در ایران را می‌توان به فهرست موضوعات مرتبط با محورهایی چون «عدالت»، «عدالت شغلی» و حتی «عدالت اجتماعی» افزود، زیرا این‌گونه به نظر می‌رسد که دسترسی‌های رایج به مناصب ممتاز دولتی، پارلمانی و قضایی در ایران، نه تنها از مناسبات و نفوذهای متنوع سیاسی تأثیری می‌پذیرند، بلکه میزان این تأثیرپذیری گاه در حدی است که شائبه‌ی خلق اقسامی از انحصار، گریز از پاسخ‌گویی و میل به تسخیر شبکه‌هایی از مناصب را در پی دارد.

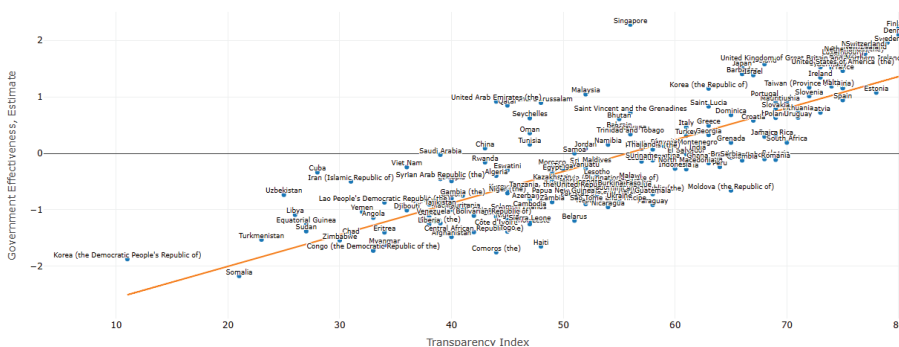
دسترسی به مناصب عمومی بر پایه عدالت، با رقابت منصفانه، نیازسنجی و ارزیابی صلاحیت‌ها و حکمرانی خوب مرتبط است. اصول حکمرانی خوب، با تأکید بر شفافیت و پاسخ‌گویی، می‌تواند مانع نفوذ روابط سیاسی و حامی‌پرورانه شوند. ارزیابی صلاحیت‌ها نیز باید متناسب با نیازهای واقعی و آمادگی‌های اثبات‌شده‌ی داوطلبان انجام گیرد. شفافیت در فرآیند انتصابات، نه تنها کارآمدی حکمرانی را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت می‌کند. همچنین، بازیگران سیاسی و حزبی باید درباره نحوه دستیابی به مناصب پاسخگو باشند. در این چارچوب، شهروندان حق دارند خواهان کاهش نابرابری و تبعیض در مسیرهای انتصاب شده و نسبت به معیارها و فرآیندهای موجود، مطالبه‌گر شفافیت و عدالت باشند. نروژ نمونه‌ای است از کشورهایی که با اولویت بخشیدن به صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی در انتصابات عمومی و دولتی، به میزان چشمگیری نقش حامی‌پروری را در کیفیت حکمرانی خود کاهش داده است.

از سوی دیگر شفافیت و اثربخشی حکومت نیز با هم ارتباط دارند. شاخص شفافیت ترکیبی از شاخص شفافیت اطلاعات و شاخص شفافیت پاسخ‌گویی است. شاخص اثربخشی دولت نیز برآوردی از پاسخ‌های مربوط به کیفیت ارائه خدمات عمومی، کیفیت بوروکراسی، صلاحیت کارمندان دولت، استقلال خدمات از فشارهای سیاسی و اعتبار تعهد دولت به سیاست‌ها در یک شاخص است. تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که شفافیت نقش بسیار مهمی در اثربخشی حکومت دارد. در واقع هرچقدر میزان شفافیت اطلاعات و پاسخ‌گویی در کشور بیشتر شود، اثربخشی حکومت نیز بالاتر می‌رود.

شکل ۱- پیمایش کیفیت حکومت (۲۰۲۱): نسبت میان اولویت‌بخشی به صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی و میزان اثرگذاری گرایش‌های حامی‌پرورانه



شکل ۲- نمودار پراکنندگی رابطه شاخص شفافیت و برآورد اثربخشی حکومت برای ۱۸۶ کشور



منبع: <https://scatterplot.qog.gu.se>

«عدالت شغلی» را در موضوع انتصابات مقامات و مدیران بخش‌های عمومی و دولتی باید جدی گرفت، زیرا در نهایت موضوعی حیاتی برای بهبود اثربخشی و ظرفیت اجرایی حکومت است.

# چالش‌های انتصابات سیاسی و عدالت شغلی

صحنه‌ی عام سیاست و خاصه رقابت‌های دموکراتیک که در نهایت «قضاوت عمومی» را به مبنایی برای در اختیار گرفتن مناصب عمومی و دولتی تبدیل می‌کند، همواره در معرض مخاطره‌ی تشدید پوپولیسم و نادیده گرفتن مصالح راهبردی و بلندمدت عموم شهروندان هستند.

گسترش یافت. داوطلبان تصدی سمت‌ها و موقعیت‌های اعلام شده، می‌توانستند با ارسال مستندات و سوابق خود، وارد فرآیندهای صلاحیت‌سنجی شوند. البته گام‌های خرد و کلان فراوانی باقی مانده است تا بتوان از کیفیت روندهای در نظر گرفته شده برای صلاحیت‌سنجی منصوبان عمومی و دولتی ابراز رضایت کرد. لازم است تمهیدات بیشتری برای شفافیت صلاحیت‌سنجی‌ها در نظر گرفته شود. چنانکه لابی‌های سیاسی و حزبی، برخی از روندهای در نظر گرفته شده را دچار تحریف کردند. در برخی از کمیته‌ها و کارگروه‌ها، دانش تجربی و عملی لازم نسبت به حوزه‌های در انتظار انتصاب وجود نداشت. همچنین، در بسیاری از روندهای صلاحیت‌سنجی، نمایندگان بخش‌های کارشناسی و تخصصی، سهم اندکی داشتند. خصوصیات ماندند توانمندی‌های رهبری و ارزیابی‌های روان‌شناختی هنوز به قدر کافی جدی گرفته نمی‌شوند. سازوکارهای نهایی ارزیابی و اجرای صلاحیت‌سنجی‌ها نیز دچار پراکندگی‌ها و تشتت‌هایی است.

در کنار صلاحیت‌سنجی‌های تخصصی و کارشناسی، باید در فکر گشودن باب گفت‌وگوهای تازه‌ای با مراجع فراسازمانی قضایی، امنیتی و نظامی نیز بود تا داوطلبان برخوردار از صلاحیت‌های مطلوب، با موانع هر چه کم‌تری همچون قانون «نحوه انتصاب اشخاص به مشاغل حساس» (مصوب ۱۴۰۱) برای رسیدن به نقطه‌ی خدمت‌رسانی عمومی روبرو باشند.

## تدابیری برای حفظ جایگاه «صلاحیت» در انتصابات عمومی و دولتی

صحنه‌ی سیاست ایران در سال‌های اخیر شاهد زمزمه‌های آشکارتری برای جایگزینی لابی‌های پنهان و کلاسیک سیاسی، با روندهای شفاف صلاحیت‌سنجی و گزینش وزرا، مدیران و مقامات کلیدی بوده است. چنانکه برای معرفی وزرا در دولت پزشکیان، کمیته‌های تخصصی ایجاد شد. معیارهای عمومی و تخصصی همچون نوآوری، توانایی حل مسئله، و قائل شدن اولویت برای «عدالت»، از جمله شروط مورد تأکید در این روندها بود.

همچنین، فراخوان‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، گام‌های معناداری در راه تحقق عدالت شغلی در انتصابات عمومی و دولتی بودند. فراخوان‌هایی عمومی منتشر شد که دامنه‌ی آن‌ها تا انتصاب مدیران کل استانی، ریاست سازمان‌هایی مانند بهزیستی و مدیریت شرکت‌های تابعه‌ای مانند شرکت سرمایه‌گذاری نفت، گاز و پتروشیمی (تاپیکو)

**ممکن است رفتار شهروندان در صحنه‌ی انتخابات، از احساسات و عواطف آنان تأثیر زیادی بپذیرد، اما این به معنای کم‌اهمیتی موضوع صلاحیت‌ها و بضاعت‌های صاحبان مناصب و مدیریت‌های عمومی و دولتی برای آن شهروندان نیست.**

نظام‌های دموکراتیک، بنابر تعریف خود، فرصت دسترسی به مناصب و موقعیت‌های عمومی و دولتی را در اختیار شهروندانی قرار می‌دهند که مدعی‌اند می‌توانند با ورود خود و با اعمال تغییراتی که آن‌ها را به مخاطبان عمومی خود وعده می‌دهند، بهبودهای معناداری را در کارآمدی دستگاه حکمرانی رقم بزنند. برندگان صحنه‌ی رقابت‌های دموکراتیک، برای پوشاندن جامه‌ی عمل به وعده‌های خود، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در نهایت کارآمدی بیشتری را در پی ندارند، اما ذائقه‌ی جریان‌های حامی آن برندگان و یا گروه‌های اجتماعی هم‌دل با آنان را ارضا می‌کنند. پرنیگ‌تر شدن نقش عامل «برانگیزانندگی» که اغلب از ویژگی‌های رایج در جهان رقابت‌های سیاسی و دموکراتیک است، به معنای جدی‌تر شدن تهدید به حاشیه‌رفتن اولویت‌های معطوف به کارآمدی و خدمت‌رسانی در حکومت است.

با این اوصاف، در عین حال که نمی‌توان قاعده‌ی رجوع به قضاوت عمومی در نظم‌های دموکراتیک را مردود شمرد، باید از ضرورت وفاق بر سر این قاعده نیز سخن گفت که مناصب عمومی و دولتی نباید به نحوی در معرض تغییرات و تنش‌های شدید سیاسی باشند که اساساً ظرفیت خود برای تأمین منافع عمومی را از دست بدهند. همان شهروندانی که در نتیجه‌ی برانگیزانندگی‌های سیاسی، دست به قضاوت‌هایی عام در صحنه‌ی انتخابات می‌زنند، از دیوان‌سالاران انتظار دارند که از جهت برخورداری از تخصص و دانش، متمایز از عموم شهروندان باشند. احزاب و جریان‌های سیاسی نمی‌توانند به صرف برنده شدن در صحنه‌ی عام سیاست، این مطالبه‌ی اجتماعی و مدنی مشروع را نادیده بگیرند. توانمندی و تداوم کارآمدی دیوان‌سالاری، تابعی از توازن میان این دو صحنه‌ی متفاوت و البته مرتبط با یکدیگر، است.

با تأکید دوباره بر این نکته که نمی‌توان برای تحقق هدف بهبود صلاحیت‌های مدیران و مقامات عمومی و دولتی، صحنه‌ی سیاست دموکراتیک را از «رقابت» خالی کرد، باید در فکر ایده‌های بدیلی بود که سیاست‌مداران و دولت‌مردان را به پاسخ‌گویی بیشتری نسبت به انتصابات رخ داده در بخش‌های عمومی و دولتی وادار می‌کنند. از جمله، باید فرآیندها و روندهای صلاحیت‌سنجی و انتصاب را شفاف کرد؛ از الگوهایی برای صلاحیت‌سنجی استقبال کرد که ساختارهای بالا به پایین انتصابات را با گزینش‌های جمع‌محور کارشناسی جایگزین می‌کنند؛ لابی‌های احزاب برای دستیابی به مناصب و مقامات را در معرض دسترسی‌ها و ارزیابی‌های متنوع رسانه‌ای قرار داد؛ و تمهیدات نهادی منسجمی اندیشید تا انتصابات عمومی و دولتی مورد ارزیابی مستمر قرار بگیرند و عملکردهای منصوبان به شکل منظم به نظارت سپرده شوند.



© HAMSHAHRI Photo

در سال‌های اخیر، تلاش‌هایی برای جایگزینی لابی‌های سیاسی با روندهای شفاف صلاحیت‌سنجی در انتصابات دولتی آغاز شده است. فراخوان‌های عمومی و ارزیابی تخصصی، گامی مهم به سوی عدالت شغلی‌اند، اما هنوز با چالش‌هایی مانند نفوذ سیاسی، ضعف دانش تخصصی و تشتت سازوکارها روبرو هستند.

# تجارب جهانی: مدیریت مدیران ارشد بخش عمومی

مدیریت ارشد عمومی (TPM) نظامی استراتژیک برای انتخاب و ارزیابی مدیران عالی‌رتبه دولتی است که با هدف کاهش نفوذ سیاسی، ارتقای شایسته‌گزینی و افزایش اعتماد عمومی طراحی شده است. این نظام با ساختارهای شفاف، نهادهای مستقل و ارزیابی‌های دوره‌ای، بستر تحقق عدالت شغلی و کارآمدی در بخش عمومی را فراهم می‌کند.

عمومی، ارزیابی چندمرحله‌ای و نظارت مستمر انجام می‌شود. این نظام ضمن حفظ بی‌طرفی، موجب افزایش اعتماد عمومی به دولت شده است.

مدل استونی، بر مشارکت داوطلبانه مدیران در ارزیابی‌ها و آموزش‌ها تمرکز دارد و به الگویی موفق برای توسعه ظرفیت رهبری تبدیل شده است. بلژیک نیز با استفاده از تیم تخصصی «Top Team» در وزارت خدمات عمومی (FPS BOS) ، فرآیندهای متمرکزی برای ارزیابی و انتخاب مدیران تعریف کرده است. فرآیندها شامل طراحی شفاف شغل، دسته‌بندی حقوق و مصاحبه‌های ساختاریافته است.

در یونان، نهاد ASEP با جایگاه قانونی مستقل، نقش اصلی در گزینش مدیران را ایفا می‌کند و با استفاده از کمیته‌های متشکل از متخصصان، گامی بلند در جهت خروج از سیستم‌های مبتنی بر روابط و ورود به انتصابات بر پایه‌ی برخورداری از صلاحیت برداشته است.

در اسلوانی، شورای مسئولان (Council of Officials) به‌عنوان نهادی ترکیبی از نمایندگان دولت، اتحادیه‌ها و دانشگاهیان، فرآیندهای جذب مدیران را مدیریت می‌کند. این فرآیندها شامل ارزیابی روان‌شناختی، بررسی صلاحیت حرفه‌ای و مصاحبه تخصصی است.

تجربه این کشورها نشان می‌دهد که موفقیت TPM مستلزم استقلال نهادی، طراحی ساختارهای شفاف، سرمایه‌گذاری بر آموزش رهبری و گردآوری داده‌های عملکردی برای پایش اثربخشی است. این رویکردها علاوه بر ارتقاء کارآمدی نظام اداری، به تحقق عدالت شغلی، شایسته‌گزینی و کاهش فساد در سطح مدیریت عالی منجر می‌شود.

تنوع جنسیتی، سنی و تخصصی در بین مدیران عالی، نشان‌دهنده عمق عدالت ساختاری در این نظام است. در نهایت، TPM می‌تواند نقشی محوری در تحقق عدالت شغلی و فرصت برابر در مناصب مدیریتی دولتی داشته باشد. در نظام‌های سنتی، مناصب مدیریتی اغلب در اختیار حلقه‌ای خاص از افراد سیاسی، وابستگان حزبی یا طبقات خاص جامعه قرار می‌گیرد؛ اما TPM با معیار قرار دادن توانمندی، تجربه و صلاحیت، فرصت را برای همه افراد مستعد فراهم می‌سازد تا بدون تبعیض و بر اساس رقابت سالم، به جایگاه‌های مدیریتی دست یابند. این مسئله، گامی بنیادین برای تحقق عدالت اجتماعی، بهبود کارآمدی دولت و ارتقاء سرمایه انسانی در بخش عمومی است.

## نمونه‌های جهانی در پیاده‌سازی نظام مدیریت ارشد بخش دولتی (TPM)

در دهه‌های اخیر، کشورهای متعددی به منظور ارتقاء کیفیت حکمرانی و کاهش نفوذ ملاحظات سیاسی در انتصابات مدیریتی، به طراحی و اجرای نظام مدیریت ارشد بخش دولتی (TPM) روی آورده‌اند. تجربه جهانی در این زمینه نشان می‌دهد که ایجاد نهادهای مستقل، تدوین فرآیندهای شفاف و رقابتی و تمرکز بر شایسته‌گزینی از عوامل کلیدی در موفقیت این نظام بوده‌اند.

در پرتغال، نهاد مستقلی با طراحی رویه‌های رقابتی بر اساس سوابق حرفه‌ای، تحصیلات، مهارت‌های مدیریتی و اخلاق حرفه‌ای، نقش مؤثری در کاهش نفوذ سیاسی ایفا کرده است. در ایرلند، فرآیند انتخاب از طریق رقابت

مدیریت ارشد عمومی / دولتی (Top Public Management یا TPM) به مجموعه‌ای از سیاست‌ها، ساختارها و فرآیندهای ناظر بر انتصاب، ارزیابی و مدیریت مدیران عالی‌رتبه در بخش دولتی اطلاق می‌شود. این مدیران، معمولاً در سطوح معاونین و زیرمقام سیاسی قرار دارند و مسئول پیاده‌سازی سیاست‌ها، رهبری سازمان‌های اجرایی و ارائه خدمات عمومی هستند. نظام TPM با هدف حرفه‌ای‌سازی مدیریت دولتی، مقابله با سیاسی‌کاری و ارتقای کیفیت حکمرانی ایجاد شده است.

اهمیت TPM از آنجاست که مدیران ارشد دولتی در نقطه اتصال تصمیم‌سازی سیاسی و اجرایی اداری قرار دارند. اگر این جایگاه با اصول شایسته‌گزینی و بی‌طرفی همراه نباشد، خطر فساد، ناکارآمدی و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای به شدت افزایش می‌یابد. نظام TPM می‌کوشد با ایجاد فرآیندهای شفاف و رقابتی در انتخاب و ارزیابی این مدیران، اعتماد عمومی را به حاکمیت تقویت کند. از جمله ویژگی‌های کلیدی سیستم TPM می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- انتخاب بر پایه‌ی صلاحیت و از طریق فرآیندهای رقابتی و تخصصی؛
- تفکیک جایگاه مدیران حرفه‌ای از مقامات سیاسی و جلوگیری از نفوذ احزاب در تصمیم‌گیری‌های استنادی؛
- ارزیابی دوره‌ای عملکرد، با هدف ارتقای کیفیت و پاسخگویی؛
- استقلال نهاد انتخاب‌کننده از نهادهای دولتی برای حفظ بی‌طرفی؛ و
- توسعه حرفه‌ای و آموزش مستمر برای مدیران در طول دوران خدمت.

در بسیاری از کشورها مانند پرتغال، استونی و ایرلند، نهادهای مستقلی برای مدیریت TPM ایجاد شده‌اند. این نهادها مسئول اجرای آزمون‌ها، مصاحبه‌ها، ارزیابی صلاحیت و انتخاب نهایی مدیران هستند. به علاوه، فرآیندهای شفاف‌سازی داده‌ها و گزارش‌دهی عمومی باعث شده تا فساد در انتصاب‌ها کاهش یافته و معیارهای فنی جایگزین روابط سیاسی و شخصی شوند.

شاخص‌های موفقیت یک سیستم TPM شامل مواردی چون میانگین مدت خدمت مدیران، نسبت انتصاب‌های خارج از مسیر سیاسی، میزان مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، میزان رضایت کارکنان از رهبری و شفافیت گزارش‌های عملکرد است. همچنین

کشور	نهاد مسئول TPM	نوع نهاد	ویژگی‌های کلیدی TPM	پاسخگویی به سطح استقلال
پرتغال	کمیسیون مستقل جذب و گزینش (CRE SAP)	مستقل	رقابت صلاحیت‌محور، نهاد مستقل، ممنوعیت دخالت دولت	بسیار بالا
ایرلند	TLAC + PAS	نیمه‌مستقل	کمیته ترکیبی از مقامات داخلی و خارجی، فرآیند رقابتی	بالا
استونی	مرکز تعالی خدمات دولتی در دفتر نخست‌وزیر	دولتی / متمرکز	تمرکز بر توسعه مهارت، داوطلبانه، رهبری مبتنی بر صلاحیت	دولت
بلژیک	FPS BOS + تیم تاپ تیم	دولتی	انتخاب متمرکز با اجرای مستقل، فرآیند چندمرحله‌ای	دولت فدرال متوسط
یونان	شورای عالی انتخاب کارکنان (ASEP)	مستقل	تضمین قانون اساسی، حضور اکثریتی در کمیته‌ها	پارلمان بالا
اسلوانی	شورای مسئولان (Council of Officials)	مستقل / ترکیبی	کمیسیون ترکیبی از دولت، اتحادیه‌ها و کارشناسان	دولت + پارلمان بالا

# پیشنهاد‌های نهایی برای انصاف و پاسخ‌گویی بیشتر در واگذاری مناصب عمومی و دولتی

نظام انتصابات مدیریتی در ایران با چالش‌هایی چون سیاسی‌کاری، نبود شفافیت و بی‌عدالتی مواجه است. تجارب جهانی در قالب مدل TPM نشان می‌دهد که می‌توان با نهادهای مستقل، ارزیابی‌های شفاف و رقابت‌پذیر، شایسته‌گزینی را جایگزین رابطه محوری کرد.

بر دریافت برنامه‌های راهبردی داوطلبان مدیریت و سپس تدوین شاخصه‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای آنان، کمک خواهد کرد که متولیان پایش عملکردهای مدیران بتوانند در دوره‌های منظمی به بررسی منصفانه‌ی دستاوردهای به‌کارگماردگان بپردازند.

● **تبعیه‌ی سازوکارهایی برای طرح دعوی علیه رقابت‌ها، صلاحیت‌سنجی‌ها و پایش‌ها**  
در کنار تلاش دولت برای گشودن رقابت در انتصاب مدیران، باید سازوکاری فراهم شود تا شهروندان بتوانند تخلفات، فساد یا اعمال نفوذهای غیرقانونی را گزارش دهند و آن را به مطالبه‌ای عمومی تبدیل کنند. البته در صورت پذیرش اولیه ادعا، فرد گزارش‌دهنده باید آماده پیگیری و مشارکت در فرآیندهای بازرسی و صحت‌سنجی دقیق باشد. این شفافیت، به سلامت نظام گزینش و افزایش اعتماد عمومی کمک می‌کند.

● **حمایت از کاهش تبعیض جنسیتی، مذهبی و قومیتی**  
استفاده از سهمیه‌های حداقلی و برنامه‌های توانمندسازی برای زنان و اقلیت‌ها می‌تواند به ارتقای انصاف در انتصاب مدیران دولتی کمک کند. همچنین، آموزش و منتورینگ برای این گروه‌ها ضروری است. با این حال، این اقدامات نباید صرفاً به افزایش آماری انتصاب‌ها محدود شود، بلکه باید با هدف صدابخشی آگاهانه و عادلانه انجام شود. نگاه صرفاً کمی ممکن است به گزینش افراد فاقد صلاحیت و تضعیف هدف اصلی این سیاست‌ها منجر شود.

**نظام مدیریت ارشد عمومی (TPM) با هدف حرفه‌ای‌سازی انتصابات دولتی، کاهش نفوذ سیاسی و ارتقای شفافیت طراحی شده است. این نظام با تکیه بر رقابت، ارزیابی مستمر، استقلال نهادهای گزینش و توسعه حرفه‌ای مدیران، زمینه‌ساز عدالت شغلی، کارآمدی دولت و اعتماد عمومی در ساختار حکمرانی نوین می‌شود.**

● **تشریح معیارهای روشن و شفاف**  
همزمان با انتشار گزارش‌های ارزیابی مدیران، لازم است مجموعه‌هایی با رویکرد فنی و نظری تدوین شوند که شایستگی‌های لازم برای هر حوزه مدیریتی را مشخص کنند. این منابع به شهروندان کمک می‌کنند تا مسیر کسب صلاحیت‌ها را بشناسند و در زمان ورود به رقابت‌های انتصابی، با شاخص‌هایی مواجه نشوند که پیش‌تر درباره آن‌ها اطلاع‌رسانی دقیقی نشده است. چنین شفاف‌سازی‌ای موجب آمادگی بیشتر و رقابت عادلانه‌تر خواهد شد.

● **تعریف دوره‌ها و کارگاه‌های توانمندسازی رقابتی بالقوه**  
با انباشت شناخت نظری و عملی از نیازهای دولت، می‌توان انتظار داشت که در برخی حوزه‌ها، دولت خود پیشگام برگزاری دوره‌های جامعه‌محور شود. این دوره‌ها فرصتی برای داوطلبان مناصب عمومی فراهم می‌کنند تا با هزینه‌ای معقول، صلاحیت‌های لازم را کسب کنند. با این حال، باید از خصوصی‌سازی افراطی این دوره‌ها و کلیشه‌ای شدن روند آموزش جلوگیری کرد تا تجربه‌های ناکام گذشته، مانند آموزش‌های ICDL، تکرار نشود. همچنین نباید گروه‌های کم‌برخوردار از این آموزش‌ها محروم شوند.

● **تبدیل فراخوان عمومی به «قاعده‌ی متعارف» در انتصابات**  
در برخی مناصب دولتی می‌توان حلقه انتخاب افراد را محدود کرد، اما این نباید به استثنایی شدن رقابت آزاد برای مناصب عمومی بینجامد. اصل باید بر فراخوان‌های شفاف و رقابتی باشد که دولت را خواهان بهترین صلاحیت‌ها نشان دهد. ایجاد سامانه‌ای منسجم برای اطلاع‌رسانی این فراخوان‌ها، موجب ترمیم شکاف میان جامعه مدنی و حاکمیت و تقویت مشارکت شهروندان در حکمرانی فراتر از انتخابات خواهد شد.

● **استقرار نظام پایش و ارزیابی عملکرد منصوبان**  
برخی از ظرفیت‌های نهادی موجود از گام ابتدایی صلاحیت‌سنجی فاصله گرفته و مسئولیت پایش عملکرد مدیران منصوب‌شده را بر عهده بگیرند. تأکید دولت

نظام انتصابات مدیریتی در ایران با مشکلاتی چون نبود شفافیت و ضعف شایسته‌گزینی مواجه است. بسیاری از پست‌ها براساس ملاحظات سیاسی، روابط خانوادگی و سهم‌خواهی‌های قومی واگذار می‌شوند، نه رقابت و شایستگی. این وضعیت موجب بی‌انگیزگی افراد توانمند و بی‌اعتمادی تحصیل‌کردگان شده است. در شرکت‌های دولتی نیز سهمیه‌بندی‌های سیاسی بر فرآیندهای تخصص‌محور غالب‌اند و در نتیجه عدالت شغلی به درستی محقق نمی‌شود.

تجارب موفق جهانی در قالب الگوی «نظام مدیریت ارشد دولتی» یا TPM نشان می‌دهند که می‌توان از طریق ایجاد نهادهای مستقل، رقابت شفاف و ارزیابی‌های تخصصی منصوبانی را در سمت‌های ارشد عمومی و دولتی گماشت که استقرار آنان به درک عمومی و تخصصی از مقوله‌ی «انصاف» و «عدالت» نزدیک‌تر باشد. بدین منظور، مجموعه اقدامات مکمل سیاستی را می‌توان به شرح زیر پیشنهاد داد:

● **انتشار منظم گزارش‌های ارزیابی و گزینش مدیران**  
پیکره‌ی دولت در حال حاضر میزبان ده‌ها ساختار و سازمان وابسته و پیوسته است که خود را متولی یا دخیل در امر صلاحیت‌سنجی و انتصاب مدیران می‌دانند. تبدیل «مونولوگ»‌های این ارگان‌ها به دیالوگ با نهادهای سیاست‌گذار و نیز با جامعه‌ی مدنی، به میانجی‌گزارش‌گری‌های منظم و شفاف، می‌تواند فضای رقابتی‌تری را در به‌کارگیری‌های عمومی و دولتی در پی داشته باشد. چنان‌که در متن این گزارش نیز تصریح شد، کشور و منافع ملی و عمومی از انتصاب‌هایی که برآورنده‌ی حداقلی از شاخصه‌های صلاحیت و سزاواری نیستند، آسیب جدی می‌بیند.

**شواهد عرفی و سیاسی از این واقعیت حکایت می‌کنند که ایران باید در فکر ایجاد تعادل بهتر و کاراتری میان رقابت‌های عام سیاسی و نیازمندی‌های سیاستی و مدیریتی در دستگاه حکمرانی خود باشد.**