

## The role of a merit-based employment system in reducing administrative corruption.

<sup>1</sup> Hossein Sharifi <sup>۱</sup>

Master's student, Public Law, Department of Law, Faculty of Law and Political Science, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### Abstract.

Administrative corruption is one of the most important challenges of governance systems, the effects of which include reduced productivity, waste of resources, and public distrust. Focusing on the role of a merit-based employment system, this research examines the hypothesis that the establishment of merit-based recruitment and promotion mechanisms can act as one of the key strategies in reducing administrative corruption. In explaining the subject, first, the concepts of "meritocracy" and "administrative corruption" are defined and their distinction from traditional and relationship-based approaches is specified. The research method is descriptive-analytical and by examining laws, regulations, official reports, and case studies, an attempt is made to clarify the relationship between merit-based mechanisms and corruption reduction indicators. The objectives of the research include: identifying indicators and operational tools of meritocracy, evaluating its impact on preventing administrative corruption, and providing a proposed framework for reforming the employment system. The findings indicate that applying precise criteria of merit in recruitment, transparency and healthy competition in the recruitment process, effective monitoring of the evaluation stages, and the use of electronic systems can lead to a significant reduction in corruption, improve the efficiency of executive agencies, and increase public trust. Finally, the conclusion of the study emphasizes that meritocracy is not only a recruitment approach, but also an effective tool for promoting administrative health and improving governance.

**Keywords:** Merit-based recruitment, administrative corruption, administrative health, good governance

---

<sup>۱</sup> Sharifihossein8112@gmail.com

## نقش نظام استخدامی شایسته‌محور در کاهش فساد اداری

حسین شریفی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

### چکیده

فساد اداری یکی از مهم‌ترین چالش‌های نظام‌های حکمرانی است که آثار آن شامل کاهش بهره‌وری، اتلاف منابع و بی‌اعتمادی عمومی می‌شود. این پژوهش با تمرکز بر نقش نظام استخدامی شایسته‌محور، به بررسی این فرض می‌پردازد که استقرار سازوکارهای جذب و ارتقاء مبتنی بر شایستگی، می‌تواند به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در کاهش فساد اداری عمل کند. در تبیین موضوع، ابتدا مفاهیم «شایسته‌سالاری» و «فساد اداری» تعریف و تمایز آنها با رویکردهای سنتی و رابطه‌محور مشخص شده است. روش تحقیق به صورت توصیفی-تحلیلی بوده و با بررسی قوانین، آیین‌نامه‌ها، گزارش‌های رسمی و مطالعات موردی، تلاش شده تا ارتباط میان سازوکارهای شایسته‌محور و شاخص‌های کاهش فساد روشن شود. اهداف تحقیق شامل: شناسایی شاخص‌ها و ابزارهای عملیاتی شایسته‌سالاری، ارزیابی تأثیر آن بر پیشگیری از فساد اداری و ارائه چارچوب پیشنهادی برای اصلاح نظام استخدامی است. یافته‌ها حاکی از آن است که اعمال معیارهای دقیق شایستگی در جذب نیرو، شفافیت و رقابت سالم در فرایند استخدام، نظارت مؤثر بر مراحل ارزیابی، و بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی می‌تواند به کاهش معنادار زمینه‌های فساد، ارتقای کارآمدی دستگاه‌های اجرایی و افزایش اعتماد عمومی بینجامد. در نهایت، نتیجه‌گیری پژوهش بر این نکته تأکید دارد که شایسته‌سالاری نه تنها یک رویکرد استخدامی، بلکه ابزاری مؤثر برای ارتقای سلامت اداری و بهبود حکمرانی است.

**واژگان کلیدی:** استخدام شایسته‌محور، فساد اداری، سلامت اداری، حکمرانی خوب.



<sup>۱</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد، حقوق عمومی، گروه حقوق، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۱- مقدمه

فساد اداری به عنوان یکی از چالش‌های بنیادی و ساختاری در نظام‌های حکمرانی، طی دهه‌های اخیر توجه گسترده‌ای را در میان پژوهشگران، سیاست‌گذاران و مجامع بین‌المللی به خود جلب کرده است. این پدیده نه تنها منابع مالی و انسانی کشورها را هدر می‌دهد، بلکه به شدت موجب کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی، افزایش نابرابری‌ها، و تضعیف انسجام اجتماعی می‌گردد. در نتیجه، مقابله با فساد اداری یکی از اولویت‌های اصلی در حوزه مدیریت عمومی، حقوق اداری و سیاست‌گذاری عمومی به شمار می‌آید. یکی از عوامل کلیدی که نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز یا کاهش فساد اداری ایفا می‌کند، نظام استخدامی است. نظامی که بر اساس معیارهای شایستگی و تخصص بنا شده باشد، می‌تواند به عنوان یک سد محکم در برابر ورود افراد فاقد صلاحیت و سوءاستفاده‌گران عمل کند و به بهبود کیفیت خدمات عمومی کمک نماید. این در حالی است که در بسیاری از کشورها، نظام‌های سنتی استخدامی که مبتنی بر روابط شخصی، سیاسی و توصیه‌محوری هستند، بستر مناسبی برای ظهور فساد و ناکارآمدی فراهم می‌آورند.

شایسته‌سالاری به عنوان یک اصل کلیدی در مدیریت منابع انسانی دولتی، بر گزینش، انتصاب و ارتقاء افراد بر مبنای توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها و تعهدات اخلاقی تأکید دارد. این اصل به گونه‌ای طراحی شده که فرآیندهای استخدام و ارتقاء را از هرگونه اعمال نفوذ غیرقانونی، تبعیض و پارتی‌بازی دور سازد و بر اساس معیارهای عینی و قابل ارزیابی عمل کند. در واقع، نظام شایسته‌محور یک رویکرد سازمانی و حقوقی است که تضمین می‌کند بهترین افراد برای انجام وظایف عمومی انتخاب شوند و بدین ترتیب کارایی، پاسخگویی و شفافیت در نهادهای دولتی افزایش یابد. از منظر حقوقی، نظام استخدامی شایسته‌محور نه تنها یک راهکار فنی یا مدیریتی است، بلکه جزئی جدایی‌ناپذیر از حکومت قانون و حق شهروندان در برخورداری از خدمات عمومی عادلانه و با کیفیت محسوب می‌شود. در این چارچوب،

اصل شایسته‌سالاری با مفاهیمی چون عدالت اداری، حقوق شهروندی، و مسئولیت‌پذیری مقامات و کارکنان دولتی ارتباط وثیق دارد. تصویب قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های استخدامی مبتنی بر شایستگی، ایجاد سازوکارهای نظارتی و اجرایی، و فرهنگ‌سازی درون سازمانی، از جمله الزاماتی است که برای تحقق عملی این نظام باید مدنظر قرار گیرد. لازمه شایسته‌سالاری، فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (موسی‌زاده، عدلی، ۱۳۸۸: ۴).

با این حال، اجرای نظام شایسته‌محور در عرصه عمل با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه است. برخی از این چالش‌ها ریشه در ضعف زیرساخت‌های حقوقی و مدیریتی، برخی ناشی از مقاومت فرهنگی و رفتاری، و برخی نیز به مشکلات فنی و ساختاری نظام‌های اداری بازمی‌گردد. به همین دلیل، پژوهش‌های علمی در این حوزه تلاش می‌کنند تا ضمن تشخیص دقیق عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست نظام شایسته‌محور، راهکارهای عملی و سیاست‌گذاری مناسبی را برای بهبود این نظام پیشنهاد دهند. از سوی دیگر، ارتباط مستقیم میان نظام استخدامی شایسته‌محور و کاهش فساد اداری به عنوان یک موضوع کلیدی در مطالعات مدیریت دولتی، حقوق عمومی و مطالعات توسعه مطرح است. اثربخشی نظام شایسته‌محور در افزایش شفافیت، ارتقاء پاسخگویی و کاهش زمینه‌های فساد به گونه‌ای است که می‌تواند موجب تحولات بنیادین در کیفیت حکمرانی و ارتقاء سطح توسعه پایدار گردد.

بنابراین، مطالعه و تحلیل نظام استخدامی شایسته‌محور با تأکید بر سازوکارهای اجرایی، چالش‌ها، و تأثیرات آن بر کاهش فساد اداری، ضمن غنی‌سازی دانش نظری و حقوقی، می‌تواند راهنمایی عملی برای تصمیم‌گیرندگان و مدیران حوزه منابع انسانی و مبارزه با فساد باشد. این پژوهش تلاش دارد تا با بررسی دقیق ابعاد مختلف این موضوع، ضمن تبیین چارچوب‌های حقوقی و مدیریتی، پیشنهادهای کاربردی برای بهبود و تقویت نظام‌های استخدامی ارائه دهد.

## ۱\_ نظام استخدامی شایسته‌محور

نظام استخدامی شایسته‌محور<sup>۱</sup> به معنای چارچوب و فرآیندی است که در آن انتخاب و جذب کارکنان بر اساس معیارهای شایستگی، تخصص، توانمندی‌ها و قابلیت‌های واقعی افراد انجام می‌شود، نه بر پایه روابط فردی، سیاسی، یا سایر عوامل غیر مرتبط با صلاحیت. هدف اصلی این نظام، تضمین عدالت، شفافیت و کارآمدی در جذب نیروی انسانی به‌گونه‌ای است که بهترین افراد متناسب با نیازهای سازمان و وظایف محوله به کار گرفته شوند. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته‌دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری، تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد (موسی‌زاده، عدلی، ۱۳۸۸: ۴).

### ۱\_۱\_ مفهوم شایسته‌سالاری در استخدام

شایسته‌سالاری در استخدام به معنای انتخاب و به‌کارگیری کارکنان و نیروهای انسانی در دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌ها براساس معیارهای عینی، تخصصی و قابلیت‌های فردی است که توسط قوانین، مقررات و رویه‌های رسمی و معتبر تعیین و تضمین شده باشد. شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابجایی یا تثبیت آن‌ها بر اساس نتایج ارزشیابی در یک فرآیند مستمر (کردستانی، ۱۳۸۷: ۳۵). از منظر حقوقی، شایسته‌سالاری به عنوان اصلی بنیادین در قانون‌گذاری و نظام اداری کشورها شناخته می‌شود که هدف آن ایجاد ساختاری منصفانه، شفاف و مبتنی بر صلاحیت برای جذب نیروی انسانی است و مانع بروز تبعیض‌های ناروا، سوءاستفاده‌های قدرت و مداخلات غیرقانونی در فرآیند استخدام می‌گردد. شایسته‌سالاری یعنی گزینش بر اساس معیارهای همگانی مانند تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی و

<sup>۱</sup> Merit-based Recruitment System

اجتناب از گزینش بر اساس معیارهای اختصاصی مانند وابستگی، دلبستگی به مرام خاصی مانند روابط خانوادگی، توصیه‌ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی (عطافر، آذربایجانی، ۱۳۸۰: ۲۵). در کلامی از مولا امیر المومنین علی (ع) آمده است: لا تقبلن فی استعمال عمالک و امرائک شفاعه الا شفاعه الکفایه و الامانه، در گزینش کارکنان و کارفرمایان خویش، شفاعت و وساطت کسی را نپذیر، مگر شفاعت شایستگی و امانتداری آنها را (آمدی، ۱۳۸۳: ۲۲۸).

در این چارچوب، مفهوم شایسته‌سالاری بر رعایت اصول قانونی نظیر حق برابری فرصت‌ها، ممنوعیت تبعیض و تضمین عدالت اداری تاکید دارد و فرآیندهای جذب، ارزیابی و انتخاب نیروها باید با رعایت مقررات دقیق، آزمون‌های علمی و معیارهای استاندارد صورت گیرد. این اصل مبتنی بر حقوق شهروندی است که افراد را از حق برابر و عادلانه برای ورود به مشاغل دولتی یا عمومی برخوردار می‌سازد، بدون توجه به عوامل غیرمرتبطی مانند وابستگی‌های سیاسی، قومیتی، جنسیتی، یا سایر عوامل تبعیض‌آمیز.

شایسته‌سالاری در استخدام همچنین مستلزم وجود سازوکارهای قانونی و نظارتی است که علاوه بر تعیین معیارهای صلاحیت، تضمین کنند اجرای دقیق و بدون تبعیض این معیارها را در فرآیندهای استخدام تضمین کند. این سازوکارها شامل نهادهای نظارتی، دیوان عدالت اداری، کمیسیون‌های تخصصی استخدام و سایر ارگان‌های مربوطه می‌شود که در صورت تخلف، رسیدگی و اعمال مجازات‌های قانونی را انجام می‌دهند.

از منظر حقوق اداری، شایسته‌سالاری تضمین‌کننده سلامت و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی است و با کاهش فساد اداری، ارتقای کیفیت خدمات عمومی، و افزایش اعتماد عمومی به نظام اداری ارتباط مستقیم دارد. این اصل در بسیاری از اسناد و قوانین بین‌المللی نیز به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی حکومت قانون و مدیریت خوب شناخته شده و به طور گسترده در قوانین استخدامی کشورها گنجانده شده است.

## ۲\_۱\_ معیارها و اصول نظام استخدامی شایسته‌محور

نظام استخدامی شایسته‌محور به عنوان چارچوب قانونی و سازمانی جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اداری و سازمان‌های دولتی و عمومی، مبتنی بر مجموعه‌ای از معیارها و اصول حقوقی و اداری است که به منظور تضمین عدالت، شفافیت، تخصص‌گرایی و پاسخگویی در فرآیند استخدام تدوین و اجرا می‌شود. این معیارها و اصول، مبنای قانونی و اخلاقی انتخاب افراد را شکل می‌دهند و از بروز تبعیض‌های ناعادلانه، سوءاستفاده‌های قدرت، و اعمال نفوذهای غیرقانونی جلوگیری می‌نمایند.

اصل شایستگی و تخصص‌گرایی، شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که فرد داراست و به سازمان اطمینان می‌دهد تا کاری را با اطمینان خاطر به فرد واگذار کند و او کار را به خوبی و در حد انتظارات و استانداردهای سازمان انجام دهد (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۳: ۷). اصل شایستگی به معنای الزام انتخاب افراد بر اساس معیارهای علمی، تخصصی و توانمندی‌های فردی است که به صورت عینی و قابل اندازه‌گیری تعیین شده‌اند. این اصل مبتنی بر قاعده حقوقی است که استخدام باید بر پایه صلاحیت‌های واقعی و مستند باشد و انتخاب افراد صرفاً بر اساس روابط یا منافع شخصی صورت نگیرد. معیارهای تخصصی و مهارتی باید از طریق آزمون‌ها، مصاحبه‌های تخصصی، و ارزیابی‌های علمی تعیین و تضمین شوند.

اصل برابری فرصت‌ها، این اصل تأکید دارد که همه افراد واجد شرایط، بدون تبعیض ناشی از جنسیت، نژاد، قومیت، مذهب، گرایش سیاسی، یا سایر ویژگی‌های غیرمرتبط، باید از فرصت برابر برای شرکت در فرآیند استخدام برخوردار باشند. این قاعده در قوانین ضد تبعیض و منشورهای حقوق بشر مورد حمایت قرار گرفته و تضمین‌کننده عدالت اجتماعی و اداری است. مطابق این اصل، قرار دادن موانعی از طریق ملاک‌های جنسیتی، قومیتی، نژادی، مذهبی، سیاسی و مانند آن قابل قبول نیست (امامی، استوار سنگری، ۱۳۹۰: ۴۱). هم‌چنین هر

گونه استثنا بر برابری در ورود به استخدام دولتی باید مضیق تفسیر گردد و استثنائات وارد بر برابری در ورود به خدمات دولتی در صورت منتفی شدن ضرورت باید کنار گذاشته شود (هداوند و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۱). نابرابری در فرصت‌ها در مواردی هم خود را در قالب سهمیه‌های استخدامی یا امتیازات خاص استخدامی نمودار می‌سازد (اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۲: ۳۹).

اصل شفافیت، شفافیت در فرآیندهای استخدامی به معنای دسترسی عمومی به اطلاعات مرتبط با معیارها، مراحل، و نتایج جذب نیرو است. این اصل حقوقی مانع از اعمال نفوذهای غیرقانونی، باندبازی و فساد می‌شود و امکان نظارت و کنترل توسط نهادهای ذی‌ربط و جامعه مدنی را فراهم می‌آورد. قوانین استخدامی باید مراحل و شرایط را به صورت دقیق و قابل فهم تعیین و منتشر کنند.

اصل پاسخگویی و نظارت قانونی، اصل پاسخگویی بیانگر این است که نهادهای مسئول در فرآیند استخدام باید در قبال عملکرد خود مسئول باشند و امکان پیگیری قانونی و شکایت برای متقاضیان فراهم گردد. اما اصطلاحی که در متون حقوق عمومی و رشته‌های مدیریت دولتی برای اشاره به مفهوم خاص «پاسخگویی» در این حوزه‌ها به کار می‌رود، اصطلاح «accountability» است که گاهی به‌تنهایی و گاه در کنار صفاتی همچون سیاسی<sup>۱</sup>، اداری<sup>۲</sup>، عمومی<sup>۳</sup> یا حقوقی<sup>۴</sup> استفاده می‌شود (رحیمیان، جاوید، ۱۴۰۲: ۱۱۶۳). این اصل تضمین می‌کند که در صورت تخلف، مراجع قانونی و قضایی بتوانند به شکایات رسیدگی کنند و حقوق افراد ضایع شده را احقاق نمایند.

---

<sup>1</sup> Political Accountability

<sup>2</sup> Administrative Accountability

<sup>3</sup> Public Accountability

<sup>4</sup> Legal Accountability

اصل عدالت و بی‌طرفی، این اصل مستلزم آن است که تصمیمات استخدامی به دور از هرگونه تعصب، جانب‌داری و مداخلات سیاسی یا گروهی اتخاذ شود. نهادهای استخدامی موظف‌اند به گونه‌ای عمل کنند که عدالت اداری حفظ شده و هیچ فرد یا گروهی نسبت به دیگری اولویت ناعادلانه نداشته باشد.

اصل قابلیت انطباق با تغییرات و به‌روزرسانی مستمر، مطابق این اصل، خدمت عمومی می‌باید دائماً با تغییرات مختلف منافع یا به تعبیری دیگر مصالح عمومی<sup>۱</sup> منطبق گردد (عباسی، کیا، ۱۳۹۲: ۵۳). با توجه به تغییرات فناوری، ساختاری و اجتماعی، نظام استخدامی شایسته‌محور باید انعطاف‌پذیر باشد و امکان به‌روزرسانی معیارها و فرآیندها را داشته باشد تا همواره متناسب با نیازهای روز و استانداردهای بین‌المللی عمل کند. این اصول و معیارها نه تنها ضمانت اجرای صحیح فرآیندهای استخدامی را فراهم می‌آورند، بلکه مبنای قانونی پیشگیری از فساد، تبعیض و ناکارآمدی در سیستم‌های اداری هستند. در قوانین استخدامی بسیاری از کشورها و اسناد بین‌المللی حقوق اداری، رعایت این معیارها به‌عنوان الزامی حقوقی و اخلاقی تعیین شده است که نقش مهمی در تضمین سلامت اداری و افزایش اعتماد عمومی دارد.

### ۳\_۱\_ تفاوت نظام شایسته‌محور با نظام‌های سنتی

نظام استخدامی شایسته‌محور و نظام استخدامی سنتی دو الگوی متفاوت در جذب و انتخاب نیروی انسانی در دستگاه‌های اداری و سازمان‌های دولتی هستند که هر یک دارای ساختارها، فرآیندها و پیامدهای حقوقی متمایز می‌باشند. از منظر حقوق اداری، این دو نظام در مبنای حقوقی، نحوه تعیین صلاحیت‌ها، میزان شفافیت، عدالت و مقابله با فساد تفاوت‌های

<sup>۱</sup> L'interet general

بنیادینی دارند که تأثیر مستقیمی بر کارآمدی و سلامت نظام اداری دارند.

اساس حقوقی و فلسفی، نظام شایسته‌محور مبتنی بر اصل حاکمیت قانون، عدالت اداری، و حقوق برابر افراد است که در آن معیارهای جذب نیرو بر اساس شایستگی، تخصص و صلاحیت‌های عینی و قابل اندازه‌گیری تعیین می‌شوند. این نظام با توجه به اصول حقوقی نظیر حق برابری فرصت‌ها، ممنوعیت تبعیض و پاسخگویی قانونی شکل گرفته و تلاش می‌کند تا با ایجاد فرآیندهای شفاف و قابل نظارت، عدالت و سلامت اداری را تضمین نماید. در مقابل، نظام استخدامی سنتی معمولاً مبتنی بر روابط شخصی، وابستگی‌های سیاسی، نفوذ و باندبازی است که فاقد چارچوب‌های حقوقی دقیق و معیارهای تخصصی است و در آن استخدام بر اساس معیارهای غیرعلمی و غیرشفاف صورت می‌گیرد.

معیارهای انتخاب نیرو، در نظام شایسته‌محور، انتخاب افراد بر مبنای معیارهای مشخص، عینی و قابل اثبات مانند آزمون‌های تخصصی، ارزیابی‌های علمی، مصاحبه‌های ساختارمند و ابزارهای روان‌سنجی است که در قوانین و مقررات استخدامی به صراحت تعیین شده‌اند. این امر موجب کاهش سلیقه‌گرایی و اعمال نفوذهای غیرقانونی می‌شود. در نظام سنتی، معیارهای استخدام غالباً غیرشفاف، نامشخص و مبتنی بر عوامل غیرمرتبط با صلاحیت مانند روابط خانوادگی، سیاسی یا قومی است که زمینه‌ساز فساد، تبعیض و ناکارآمدی می‌گردد.

شفافیت و پاسخگویی، شفافیت اصطلاح گسترده‌ای است که بر دسترسی آزاد به تصمیم‌گیری و آزادی اطلاعات دلالت دارد و نیز ابزاری مجادله برانگیز برای حکمرانی دموکراتیک به حساب می‌آید (کیان‌پور، تیموری، ۱۴۰۲: ۹۰). نظام شایسته‌محور دارای سازوکارهای قانونی برای شفاف‌سازی مراحل استخدام و امکان نظارت عمومی و قانونی است، به طوری که فرآیندها قابل پیگیری و اعتراض توسط متقاضیان می‌باشد. این امر باعث افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد می‌شود. نظام سنتی معمولاً فاقد شفافیت بوده و فرآیندهای استخدام در انحصار گروه‌های خاص قرار دارد و امکان اعتراض قانونی محدود است که به افزایش فرصت‌های سوءاستفاده و فساد منجر می‌شود.

عدالت و بی طرفی، اصل عدالت و بی طرفی در نظام شایسته محور به طور جدی رعایت می شود و تبعیض های ناروا حذف می گردد. قوانین استخدامی با تاکید بر ممنوعیت تبعیض های نژادی، جنسیتی، سیاسی و اجتماعی، تضمین می کنند که همه افراد واجد شرایط شانس برابر برای ورود به مشاغل عمومی داشته باشند. در نظام سنتی، تبعیض های گسترده و نابرابر وجود دارد که نه تنها حقوق افراد را تضییع می کند بلکه اعتماد عمومی را نیز تضعیف می نماید.

مقابله با فساد و ارتقای سلامت اداری، ارتقای سلامت سازمانی، به هر گونه تلاش برای بهبود توانایی سازمان که موجب شود سازمان به درستی وظایف خود را انجام دهد و به اهداف خود نایل آید و همچنین پیشگیری از عواملی که سازمان را از اجرای وظایف و دستیابی به اهداف باز می دارد (صالحی امیری، شادالویی، ۱۳۹۲: ۳). از منظر حقوقی، نظام شایسته محور با اجرای دقیق قوانین و معیارهای تخصصی، ایجاد شفافیت و پاسخگویی، و امکان نظارت مستمر، نقش کلیدی در پیشگیری و کاهش فساد اداری ایفا می کند. این نظام بستر قانونی لازم برای شناسایی و برخورد با متخلفان را فراهم می سازد. در نظام سنتی، به دلیل فقدان چارچوب های حقوقی مشخص و ضعف نظارتی، فساد اداری شایع تر است و امکان مقابله قانونی با آن محدود می باشد.

ضمانت های قانونی و نظارتی، نظام شایسته محور همراه با نهادهای نظارتی مستقل، دیوان عدالت اداری و مراجع قانونی است که تضمین می کند تخلفات در فرآیند استخدام قابل پیگرد و اصلاح باشد. این ضمانت ها به حفظ حقوق متقاضیان و تضمین اجرای قانون کمک می کند. در نظام سنتی، ضعف در نهادهای نظارتی و فقدان ضمانت های قانونی مؤثر باعث افزایش اختلالات و سوءاستفاده ها در فرآیند استخدام می شود.

## ۲\_ فساد اداری و عوامل موثر بر آن

فساد اداری به معنای سوءاستفاده از قدرت و موقعیت‌های دولتی یا سازمانی برای کسب منافع غیرقانونی و شخصی است که موجب اختلال در عملکرد سالم و عادلانه دستگاه‌های اجرایی می‌شود. فساد اداری شامل انواع مختلفی از رفتارهای نادرست مانند رشوه‌خواری، تبانی، سوءاستفاده از منابع عمومی، و اعمال نفوذ غیرقانونی است که پیامدهای منفی گسترده‌ای بر کارایی سازمان، توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی دارد.

### ۲\_۱\_ تعریف و انواع فساد اداری

فساد به‌عنوان یکی از معضلات پیچیده و چندوجهی در نظام‌های اداری و حکومتی، در معنای حقوقی عبارت است از سوءاستفاده از قدرت، مسئولیت یا موقعیت رسمی برای کسب منافع غیرقانونی، شخصی یا گروهی که مغایر با قوانین، اخلاق اداری و اصول عدالت است. این مفهوم، در چارچوب حقوق عمومی و حقوق اداری به رفتارهایی اطلاق می‌شود که موجب نقض حقوق عمومی، تضییع اموال عمومی و خدشه‌دار شدن سلامت دستگاه‌های اجرایی می‌گردد. فساد اداری، به رفتاری اطلاق می‌شود که ضمن آن، فرد به دلیل تحقق منافع خصوصی خود و دستیابی به رفاه بیشتر و یا موقعیت بهتر، خارج از چارچوب رسمی وظایف یک نقش دولتی عمل می‌کند (آزادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴). از منظر حقوقی، فساد به‌عنوان عملی مجرمانه شناخته می‌شود که می‌تواند در قالب اقدامات مختلفی مانند رشوه‌خواری، اختلاس، سوءاستفاده از اختیارات، تبانی، تقلب، رانت‌خواری و سایر رفتارهای خلاف قانون و اخلاق نمود یابد. فساد می‌تواند به گونه‌ای باشد که دو گروه یا دو نفر با مشارکت یکدیگر در انجام آن دخالت داشته باشند (مانند ارتشا و اخاذی) و یا این‌که توسط یک مقام دولتی به‌تنهایی صورت پذیرد (مانند اختلاس) (افضلی، ۱۳۹۰، ۲۳۹). تعریف حقوقی فساد معمولاً در قوانین کیفری و اداری کشورها به صورت دقیق ذکر شده و مبنای مجازات و برخورد قانونی

با مرتکبان آن قرار می‌گیرد. فساد به لحاظ ماهیت، نحوه ارتکاب و تأثیرات آن، انواع مختلفی دارد که در ادامه به شرح آنها پرداخته می‌شود: فساد مالی، این نوع فساد شامل سوءاستفاده از منابع مالی و اموال عمومی می‌شود. نمونه‌های آن عبارتند از اختلاس، رشوه‌خواری مالی، کلاهبرداری، پول‌شویی و هزینه‌کرد غیرمجاز منابع دولتی. فساد مالی موجب هدررفت سرمایه‌های عمومی و کاهش توان مالی دولت در ارائه خدمات می‌گردد.

فساد اداری، فساد اداری به رفتارهای نادرست در فرآیندهای اداری و اجرایی اطلاق می‌شود که شامل استفاده نادرست از قدرت اداری، اعمال نفوذ غیرقانونی، تبانی در مناقصات، صدور مجوزهای غیرقانونی و سوءاستفاده از جایگاه اداری است. این نوع فساد عملکرد سازمان‌ها را مختل کرده و اعتماد عمومی را کاهش می‌دهد.

فساد سیاسی، فساد سیاسی به سوءاستفاده از قدرت سیاسی برای کسب منافع شخصی یا گروهی گفته می‌شود که شامل خرید و فروش نفوذ، حمایت‌های غیرقانونی، استفاده ابزاری از منابع عمومی در انتخابات، و تداوم فساد در سطوح بالای حکومتی است. این نوع فساد می‌تواند به تضعیف نهادهای دموکراتیک و حاکمیت قانون منجر شود.

فساد قضایی، این نوع فساد به فساد در دستگاه قضایی و نهادهای مربوط به اجرای عدالت اشاره دارد و شامل رشوه دادن یا گرفتن در دادگاه‌ها، اعمال نفوذ غیرقانونی بر قضات و کارکنان قضایی، و صدور آراء ناهق است. فساد قضایی سلامت نظام حقوقی را به خطر می‌اندازد و عدالت را زیر سوال می‌برد.

فساد سازمانی، فساد سازمانی به وجود فرهنگ یا ساختاری در یک سازمان اشاره دارد که رفتارهای فسادزا را تشویق یا تحمل می‌کند. این نوع فساد ریشه‌ای‌تر و گسترده‌تر است و می‌تواند به شکل ناکارآمدی سیستماتیک، تبعیض، و کم‌کاری در سازمان بروز کند.

تعریف حقوقی فساد شامل هرگونه سوءاستفاده از قدرت و موقعیت رسمی است که منجر به نقض قوانین، عدالت و سلامت اداری شود و به صورت گسترده در قالب انواع فساد مالی،

اداری، سیاسی، قضایی و سازمانی نمود پیدا می‌کند. شناخت دقیق انواع فساد و ابعاد حقوقی آن، پیش‌نیاز اساسی برای تدوین قوانین موثر، سیاست‌های پیشگیرانه و سازوکارهای مقابله‌ای است که بتوانند سلامت نظام اداری و اعتماد عمومی را تضمین کنند.

## ۲\_۲\_ عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی بروز فساد

فساد به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده، ریشه در مجموعه‌ای از عوامل متنوع دارد که می‌توان آنها را به سه دسته کلی عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی تقسیم کرد. از منظر حقوقی و اداری، شناخت دقیق این عوامل ضروری است تا بتوان چارچوب‌های قانونی و سیاست‌های اجرایی مؤثر برای پیشگیری و مقابله با فساد تدوین نمود و سلامت نظام اداری را تضمین کرد.

### ۲-۲-۱- عوامل ساختاری

عوامل ساختاری به آن بخش از زیرساخت‌ها، قوانین، مقررات، نهادها و فرآیندهای سازمانی اطلاق می‌شود که به صورت سیستماتیک زمینه‌ساز بروز فساد در دستگاه‌های اداری و حکومتی هستند. از منظر حقوقی، ضعف در ساختارهای نظارتی، خلأهای قانونی، نبود شفافیت و پاسخگویی، و پیچیدگی‌های غیرضروری اداری به عنوان عوامل کلیدی شناخته می‌شوند. نبود یا ناکارآمدی نهادهای نظارتی مستقل که وظیفه بررسی، کشف و رسیدگی به تخلفات و فساد را دارند، موجب افزایش فرصت‌های سوءاستفاده می‌شود، ضعف در اجرای قوانین و فقدان ضمانت‌های اجرایی موثر، فساد را تسهیل می‌کند. قوانین مبهم، غیرشفاف و نواقص حقوقی در مقررات استخدام، مدیریت منابع مالی و اداری، فرصت سوءاستفاده و ایجاد فساد را افزایش می‌دهد. همچنین، تمرکز بیش از حد اختیارات در یک نهاد یا فرد، به ویژه در غیاب نظام‌های پاسخگو و نظارتی، زمینه را برای سوءاستفاده از قدرت فراهم می‌کند و وجود رویه‌های طولانی، پیچیده و غیرشفاف در امور اداری باعث ایجاد شرایطی می‌شود که افراد به منظور تسریع کارها یا کسب منافع غیرقانونی به فساد روی آورند.

## ۲-۲-۲- عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی به ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای جمعی در جامعه و سازمان‌ها اشاره دارد که می‌تواند زمینه‌ساز یا بازدارنده فساد باشد. از منظر حقوقی، فرهنگ سازمانی و اجتماعی که فساد را تحمل، تشویق یا توجیه می‌کند، یکی از عوامل مهم در گسترش فساد است. نقش عوامل فرهنگی و اجتماعی در ایجاد و گسترش فساد، نقشی حیاتی و متمایز است (خدمتی، کاظمی نجف‌آبادی، ۱۴۰۳: ۹۲). به‌عنوان نمونه، اگر در فرهنگ حاکم بر جامعه‌ای - صرف‌نظر از ریشه‌های آن فرهنگ - اهداف مهم زندگی، برخورداری حداکثر از مادیات، حتی بدون رعایت حقوق دیگران و تحصیل سود و منفعت بدون رعایت حقوق و منافع هم‌نوعان باشد، غالباً افراد منتظر فرصت و روزنه‌ای برای ارتکاب فساد خواهند بود (همدمی خطبه‌سرا، ۱۳۸۳: ۱۹۳).

نبود فرهنگ حرفه‌ای مبتنی بر صداقت، تعهد به قانون، و احترام به حقوق عمومی، باعث تضعیف روحیه پاسخگویی و افزایش فساد می‌شود، همچنین، در برخی جوامع و سازمان‌ها فساد به عنوان یک رفتار معمول و قابل قبول تلقی می‌شود که موجب افزایش گسترش آن می‌گردد و کمبود آموزش‌های حقوقی و اخلاقی در میان کارکنان و مدیران، شناخت ناکافی از قوانین و عواقب فساد را به همراه دارد افزون بر این، فشارهای اجتماعی، فقر، نابرابری و فقدان فرصت‌های برابر می‌تواند موجب افزایش فساد به عنوان راهی برای گذران زندگی یا دستیابی به موقعیت‌های بهتر شود.

**۳-۲-۲- عوامل فردی**

عوامل فردی به ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، رفتارها و شرایط شخصی افراد اشاره دارد که ممکن است موجب گرایش به فساد شود. از منظر حقوقی، توجه به این عوامل به منظور طراحی سیاست‌های پیشگیری و آموزش‌های فردی اهمیت دارد. ضعف در وجدان کاری، اخلاق حرفه‌ای، طمع‌ورزی، خودمحوری و گرایش به منافع شخصی می‌تواند افراد را به سوی فساد سوق دهد، عدم شناخت دقیق از قوانین، مقررات و عواقب قانونی فساد، زمینه‌ساز ارتکاب تخلفات است، همچنین، مشکلات مالی، نیازهای اقتصادی و فقر می‌تواند محرک فرد برای ارتکاب فساد باشد، به ویژه در صورتی که سازوکارهای حمایتی ناکافی باشد.

در صورتی که افراد احساس کنند نظارت و مجازات جدی وجود ندارد، انگیزه بیشتری برای انجام فساد خواهند داشت. در چارچوب حقوقی، بروز فساد نتیجه تداخل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی است که هر یک نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد یا پیشگیری از فساد دارند. تدوین قوانین جامع، تقویت نهادهای نظارتی، اصلاح فرهنگ سازمانی و اجتماعی و ارتقای آموزش‌های حقوقی و اخلاقی، از جمله راهکارهای کلیدی برای مقابله با این عوامل و تضمین سلامت و عدالت اداری محسوب می‌شوند.

**۳\_۲\_ نقش نظام‌های استخدامی در بروز یا کاهش فساد اداری**

نظام‌های استخدامی به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و عمومی، نقش اساسی در شکل‌دهی به کیفیت نیروی انسانی و سلامت اداری ایفا می‌کنند. از منظر حقوق اداری و مدیریت دولتی، نحوه طراحی، اجرا و نظارت بر نظام‌های استخدامی می‌تواند به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر میزان فساد اداری تأثیرگذار باشد. نظام‌های استخدامی که فاقد شفافیت، عدالت، و رعایت معیارهای تخصصی باشند، بستر مناسبی برای ظهور فساد فراهم می‌کنند. در این نوع نظام‌ها، انتخاب نیروها بر پایه روابط

شخصی، باندبازی، نفوذ سیاسی، و مداخلات غیرقانونی صورت می‌گیرد که منجر به استخدام افراد فاقد صلاحیت و انگیزه خدمت صادقانه می‌شود. این وضعیت باعث افزایش احتمال سوءاستفاده از منابع، ارتکاب تخلفات و کاهش کیفیت خدمات عمومی می‌شود. عدم وجود آزمون‌ها و ارزیابی‌های تخصصی منجر به گزینش افراد غیرمتخصص و ناپاسخگو می‌شود و نبود اطلاع‌رسانی دقیق و روشن درباره مراحل و شرایط استخدام، امکان اعمال نفوذ و فساد را افزایش می‌دهد همچنین، نبود سازوکارهای قانونی برای پیگیری تخلفات استخدامی، فساد را تشدید می‌کند.

در مقابل، نظام‌های استخدامی شایسته‌محور که بر پایه اصول عدالت، تخصص‌گرایی، شفافیت، و پاسخگویی طراحی و اجرا می‌شوند، نقش مؤثری در پیشگیری و کاهش فساد اداری دارند. این نظام‌ها با تضمین برابری فرصت‌ها و انتخاب افراد بر اساس معیارهای علمی و قانونی، زمینه را برای ورود نیروهای کارآمد و متعهد به خدمت عمومی فراهم می‌کنند. استفاده از آزمون‌های علمی، مصاحبه‌های ساختارمند و ارزیابی‌های روان‌سنجی باعث گزینش نیروهای توانمند و متعهد می‌شود. انتشار عمومی شرایط، مراحل و نتایج استخدام، امکان نظارت عمومی و مقابله با تخلفات را فراهم می‌آورد و ایجاد سازوکارهای قانونی برای پیگیری تخلفات و اعتراض متقاضیان، زمینه مقابله با فساد را تقویت می‌کند.

نظام استخدامی شایسته‌محور با جذب افراد دارای اخلاق حرفه‌ای و تعهد به قانون، فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت، پاسخگویی و احترام به حقوق عمومی را تقویت می‌کند. در مقابل، نظام‌های سنتی با پذیرش نیروهای فاقد صلاحیت، فرهنگ بی‌اعتمادی، کم‌کاری و فساد را دامن می‌زنند. وجود قوانین و مقررات مدون در حوزه استخدام، همراه با نهادهای نظارتی مستقل، از جمله دیوان عدالت اداری و سازمان‌های بازرسی، نقش مهمی در کاهش فساد از طریق کنترل فرآیندهای استخدامی دارند. این ضمانت‌ها موجب می‌شوند که تخلفات شناسایی، رسیدگی و مجازات شوند. نظام‌های استخدامی به عنوان رکن اساسی مدیریت منابع انسانی،

نقشی کلیدی در بروز یا کاهش فساد اداری ایفا می‌کنند. نظام‌های ناکارآمد و غیرشفاف زمینه‌ساز گسترش فساد و کاهش کارایی دستگاه‌های اجرایی هستند، در حالی که نظام‌های شایسته‌محور با رعایت اصول عدالت، تخصص و شفافیت، بستر سالم و پاسخگویی را برای مقابله با فساد فراهم می‌آورند. بنابراین، اصلاح نظام‌های استخدامی و تضمین اجرای دقیق اصول آن، از اولویت‌های اساسی سیاست‌های مقابله با فساد در حوزه مدیریت دولتی است.

### ۳\_ نقش نظام‌های استخدامی شایسته‌محور در کاهش فساد اداری

فساد اداری یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش‌روی نظام‌های اداری و حکومتی است که کارآمدی، عدالت و مشروعیت نهادهای دولتی را به مخاطره می‌اندازد. نظام‌های استخدامی شایسته‌محور به عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای پیشگیری و کاهش فساد، با تأکید بر انتخاب و جذب نیروهای متخصص، متعهد و پاسخگو، بستر لازم برای ارتقاء سلامت اداری را فراهم می‌کنند.

#### ۳\_۱\_ چگونگی جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت به دستگاه‌های اجرایی

جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت به دستگاه‌های اجرایی، یکی از موضوعات بنیادین در نظام‌های استخدامی است که از منظر حقوق اداری و مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی در حفظ سلامت، کارآمدی و مشروعیت سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. این مفهوم حقوقی به مجموعه‌ای از سازوکارها، معیارها و فرایندهای قانونی و اجرایی اطلاق می‌شود که با هدف تضمین انتخاب افراد شایسته، متخصص، متعهد و قانونمند به کار گرفته می‌شود تا از انتصاب افراد نالایق، فاقد صلاحیت حرفه‌ای یا اخلاقی، و کسانی که توانایی انجام وظایف محوله را ندارند، جلوگیری شود. حق بر کار پیش از هر چیز موضوع دستیابی به شغل و کار مناسب را به ذهن متبادر می‌کند (حبیب‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۹).

از منظر حقوقی، اولین گام در جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت، تدوین و تصویب معیارهای مشخص، دقیق و قابل اندازه‌گیری برای سنجش صلاحیت‌های تخصصی، حرفه‌ای، اخلاقی و روانی داوطلبان است. این معیارها باید مبتنی بر قوانین، آیین‌نامه‌ها و استانداردهای معتبر باشد و در دسترس عموم قرار گیرد تا عدالت و شفافیت رعایت شود. حقوق اداری تأکید دارد که فرآیند استخدام باید بر اساس آزمون‌های علمی، مصاحبه‌های ساختارمند، ارزیابی‌های روان‌سنجی و بررسی پیشینه انجام شود. این اقدامات باید به صورت یکپارچه و بدون دخالت عوامل غیرقانونی مانند مصلحت‌سنجی‌های سیاسی یا روابط شخصی اجرا گردد تا امکان تشخیص صلاحیت واقعی افراد فراهم شود. قوانین موظف می‌کنند که تمامی مراحل جذب و استخدام نیروها به صورت شفاف و قابل پیگیری انجام شود. انتشار عمومی شرایط استخدام، نتایج آزمون‌ها و دلایل رد یا قبول داوطلبان، زمینه را برای نظارت قانونی، شکایت و پیگیری تخلفات فراهم می‌آورد و از انتصاب افراد فاقد صلاحیت جلوگیری می‌کند. در عصر کنونی اداره‌ی سازمان‌ها و نهادهای دولتی، زمانی پاسخ‌گوی نیازمندی‌های مردم خواهد بود که مدیران و برنامه‌ریزان آن مجهز به دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی بوده و صلاحیت ایفای مسئولیت مدیریتی خویش را داشته باشند؛ اما فراموش نشود که نخبگان و شایستگان نواندیش زمانی می‌توانند نقش اساسی و تاثیرگذار خویش را ایفا نمایند که شایسته‌سالاری به‌مثابه یک نیاز مبرم نه‌تنها در دستگاه اداری که در فرهنگ جامعه نیز نهادینه گردد (فولادی، فرهادی، ۱۳۹۴: ۴۸). از نظر حقوقی، وجود نهادهای مستقل و ذی‌صلاح مانند سازمان بازرسی و دیوان عدالت اداری، به عنوان ضامن اجرای صحیح فرآیندهای استخدام، حیاتی است. این نهادها موظف به رسیدگی به شکایات، بررسی تخلفات و اعمال مجازات‌های قانونی در صورت ارتکاب تخلف یا تقلب در فرآیند استخدام می‌باشند.

جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت تنها محدود به فرآیندهای حقوقی نیست؛ بلکه مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، عدالت و تعهد حرفه‌ای است. آموزش مسئولان و متقاضیان درباره اهمیت رعایت معیارهای صلاحیت، قوانین استخدامی و پیامدهای تخلف، نقش موثری در کاهش بروز فساد و افزایش کیفیت نیروی انسانی دارد. از منظر حقوقی و اجرایی، بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی ثبت‌نام، آزمون‌های آنلاین، بانک‌های اطلاعاتی جامع و سیستم‌های رصد و پایش الکترونیکی، می‌تواند احتمال تقلب، مداخلات غیرقانونی و فساد در فرآیند استخدام را به میزان قابل توجهی کاهش دهد و تضمین‌کننده اجرای عادلانه و کارآمد این فرایند باشد. جلوگیری از ورود افراد فاقد صلاحیت به دستگاه‌های اجرایی، فرایندی حقوقی و ساختاری است که مستلزم تدوین معیارهای دقیق صلاحیت، اجرای آزمون‌های علمی و عادلانه، شفافیت کامل، نظارت مستقل، فرهنگ‌سازی و استفاده از فناوری‌های نوین می‌باشد. رعایت این اصول باعث تضمین کیفیت نیروی انسانی، کاهش فساد اداری، افزایش اعتماد عمومی و ارتقاء کارایی و سلامت نظام اداری می‌گردد.

## ۲\_۳\_ تاثیر شایسته‌سالاری بر شفافیت و پاسخگویی

شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> به عنوان یک نظام مدیریت منابع انسانی و حکمرانی، بر اساس انتخاب و ارتقاء افراد بر پایه شایستگی‌های تخصصی، اخلاقی و حرفه‌ای بنا نهاده شده است. این نظام از دیدگاه حقوقی، نه تنها فرآیندهای جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان را با معیارهای علمی و قانونی تعریف می‌کند، بلکه زمینه‌ساز تحقق اصول اساسی حاکمیت قانون، از جمله شفافیت و پاسخگویی در ساختارهای اداری و حکومتی نیز می‌باشد. برخی معتقدند حکمرانی خوب مفهومی جدید در مدیریت عمومی و توسعه است که بر نقش مدیران عمومی در ارائه خدمات با کیفیت بالا تأکید دارد (ناظری صوفی، ۱۴۰۳: ۱۰). این مفهوم به معنای نوعی حکومت

<sup>۱</sup> Meritocracy

دموکراتیک است که در آن مردم در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، خدمات به طور مؤثر ارائه می‌شود، حقوق بشر رعایت می‌شود و حکومت شفاف و پاسخگو است (ناظری صوفی، ۱۴۰۳: ۱۰). از منظر حقوقی، شایسته‌سالاری موجب ارتقاء شفافیت در فرآیندهای استخدام، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی می‌شود. این تأثیر از طریق موارد زیر حاصل می‌گردد:

نظام شایسته‌سالاری الزام می‌کند که معیارهای انتخاب، ارزیابی و ارتقاء کارکنان به صورت شفاف، دقیق و قابل سنجش تعریف شود، که این امر موجب کاهش ابهام و زمینه‌سازی برای نظارت قانونی می‌گردد، انتشار عمومی اطلاعات مربوط به شرایط، مراحل و نتایج جذب و ارتقاء، امکان دسترسی عموم و سازمان‌های نظارتی به داده‌ها را فراهم می‌کند و از بروز اعمال نفوذ غیرقانونی و تبانی جلوگیری می‌نماید. با حذف گزینش‌های مبتنی بر روابط شخصی و سیاسی، نظام شایسته‌سالاری به کاهش فرصت‌های فساد کمک می‌کند و شفافیت را در ساختارهای اداری و فرآیندهای تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد.

شایسته‌سالاری در ارتقاء پاسخگویی کارکنان و مدیران به چند طریق عمل می‌کند: گزینش بر مبنای شایستگی تخصصی و اخلاق حرفه‌ای، افراد را به رعایت استانداردهای کاری و پاسخگویی نسبت به عملکرد خود و سازمان ملزم می‌سازد. نظام شایسته‌سالاری با استقرار ساختارهای نظارتی و فرآیندهای ارزیابی مستمر، امکان پیگیری عملکرد کارکنان و رسیدگی به تخلفات را فراهم می‌کند و مسئولیت‌پذیری آنان را افزایش می‌دهد. پاسخگویی شفاف و قانونی کارکنان، موجب افزایش اعتماد مردم به نهادهای دولتی و بهبود سرمایه اجتماعی می‌گردد که از ملزومات پایداری حاکمیت قانون است. با ارتقاء کارکنان متعهد و متخصص، عملکرد سازمان‌ها بهبود یافته و احتمال انجام رفتارهای فسادزا و کوتاهی در انجام

وظایف کاهش می‌یابد. یکی از شاخص‌های مهم «حکمرانی مطلوب»<sup>۱</sup> در کنار شاخص‌هایی چون «حاکمیت قانون»<sup>۲</sup>، «آزادی اطلاعات»<sup>۳</sup>، «پاسخ‌گویی»<sup>۴</sup>، «مشارکت‌جویی»<sup>۵</sup> و «کارآمدی»<sup>۶</sup> را باید شفافیت دانست (هداوند، ۱۳۸۴: ۸۰). از دیدگاه حقوقی، شایسته‌سالاری نه تنها به عنوان یک نظام جذب و ارتقاء نیروی انسانی مبتنی بر صلاحیت علمی و اخلاقی تعریف می‌شود، بلکه به عنوان عامل کلیدی در تحقق شفافیت و پاسخ‌گویی در نهادهای اداری و حکومتی نقش‌آفرینی می‌کند. این نظام با ایجاد فرآیندهای شفاف، معیارهای دقیق، و سازوکارهای نظارتی، زمینه‌ساز جلوگیری از فساد، افزایش کارآمدی و تقویت حاکمیت قانون می‌گردد. در نهایت، تحقق شایسته‌سالاری موجب تقویت مشروعیت و اعتماد عمومی نسبت به نظام‌های اداری و حکومتی می‌شود. کوتاه سخن آن‌که مبنا و هسته پاسخ‌گویی، شفافیت است و اعمال نظارت و مآلاً پاسخ‌گویی، دلیل وجودی خود را از شفافیت که خود نیز البته بر پایه حق‌مداری توجیه‌شدنی است - می‌گیرد (هداوند، یحیی‌زاده، ۱۴۰۱: ۱۷۴).

### ۳\_۳\_ مکانیزم اجرایی نظام شایسته‌محور در کاهش فساد اداری

نظام شایسته‌محور، که مبتنی بر گزینش و ارتقاء کارکنان بر اساس صلاحیت‌های علمی، تجربی، اخلاقی و حرفه‌ای است، نقش ساختاری و پیشگیرانه‌ای در مبارزه با فساد اداری ایفا می‌کند. از منظر حقوقی، این نظام تنها یک چارچوب نظری نیست، بلکه نیازمند پیاده‌سازی دقیق از طریق مکانیزم‌های اجرایی قانونی و ساختاری است. این مکانیزم‌ها، با هدف تضمین سلامت اداری، ارتقاء پاسخ‌گویی و حذف زمینه‌های بروز فساد، طراحی و نهادینه می‌شوند.

<sup>1</sup> Good Governance

<sup>2</sup> The Rule of Law

<sup>3</sup> Free Information

<sup>4</sup> Accountability

<sup>5</sup> Participation

<sup>6</sup> Efficiency

### ۱-۳-۳- طراحی و استقرار نظام‌نامه قانونی شایسته‌سالاری

پایه‌ی اجرایی هر نظام شایسته‌محور، تدوین چارچوب حقوقی الزام‌آور است. این چارچوب باید موارد زیر را مشخص کند:

معیارهای دقیق و استاندارد برای احراز شایستگی (تحصیلات، مهارت، تجربه، سلامت روانی و جسمی، تعهد اخلاقی)، سازوکارهای سنجش و آزمون‌های استاندارد استخدامی، مرجع قانونی مسئول اجرای فرآیندها (سازمان امور اداری و استخدامی کشور یا نهادهای مشابه)، الزامات مربوط به ثبت، مستندسازی و قابل نظارت بودن کلیه مراحل جذب.

### ۲-۳-۳- ایجاد سامانه‌های الکترونیک شفافیت و ردیابی

در نظام شایسته‌محور، شفاف‌سازی فرآیندها از طریق سامانه‌های دیجیتال، یکی از مهم‌ترین ابزارهای کاهش فساد است. این سامانه‌ها باید شامل موارد زیر باشند:

پنل ثبت‌نام و پیگیری آزمون‌های استخدامی به‌صورت الکترونیکی، انتشار عمومی لیست افراد پذیرفته‌شده و نمرات آنان، امکان ثبت اعتراض و درخواست رسیدگی توسط متقاضیان مردود شده، رصد و ثبت سابقه استخدامی و ارزیابی عملکرد کارکنان در طول دوره خدمت. بین نظام اداری مدرن و سنتی تفاوت‌های دیگری نیز وجود دارد، حاصل تبعیت از قوانین و غیرشخصی کردن امور، به‌طور طبیعی ایجاد سیستم سلسله‌مراتب خشک و غیرقابل انعطاف است اما در هر حال سیستم و مقررات آن با رفتن اشخاص از سازمان، همچنان باقی می‌ماند (شجاعی، ۱۳۸۱: ۳۰).

### ۳-۳-۳- استقلال نهادهای گزینش و استخدام

برای جلوگیری از اعمال نفوذ سیاسی یا مصلحت‌گرایی، فرآیند استخدام باید توسط نهادهای مستقل و غیرسیاسی مدیریت شود. این نهادها می‌بایست: از نفوذ مدیران سیاسی در فرآیند گزینش مصون باشند، مستقیماً پاسخگوی نهادهای نظارتی مانند سازمان بازرسی کل کشور باشند، حق اعمال سلیقه در برابر معیارهای استاندارد نداشته باشند، بازرسی درونی و بیرونی مستمر بر عملکرد آنان اعمال شود. وجود ضمانت‌های اجرایی واقعی و عملی در برابر اقدامات تخلف‌آمیز مقامات از لوازم و ابزارهای اصلی استقرار حاکمیت مردم‌سالار است (خزائی، تقوایی، ۱۴۰۲: ۶).

### ۳-۳-۴- ارزیابی عملکرد مستمر و نظام‌مند

نظام شایسته‌محور، صرفاً به مرحله‌ی استخدام ختم نمی‌شود، بلکه ارزیابی ادواری کارکنان یکی از ارکان آن است. مکانیزم‌های اجرایی ارزیابی شامل: تدوین شاخص‌های عملکردی مشخص برای هر شغل، ارزیابی دوره‌ای (شش‌ماهه یا سالانه) توسط هیئت‌های تخصصی، قابلیت ارتقاء یا اخراج بر اساس نمرات ارزیابی، امکان اعتراض کارکنان نسبت به نمرات ارزیابی از مسیرهای رسمی، این فرآیندها، موجب حذف کارکنان ناکارآمد و فاقد تعهد، و تقویت رقابت سالم درون‌سازمانی می‌شود.

### ۳-۳-۵- نقش نهادهای نظارتی و قضایی در تضمین سلامت اجرایی

نظارت قضایی و شبه‌قضایی، مانند رسیدگی به شکایات استخدامی در دیوان عدالت اداری، نقش حیاتی در کنترل فرآیندها دارد. الزام قانونی به انتشار شفاف و علنی اطلاعات استخدامی، ضمانت اجرای کیفری یا انتظامی برای مدیرانی که در فرآیند استخدام تخلف می‌کنند، بررسی شکایات مرتبط با انتصابات سیاسی، روابط فامیلی، یا تقلب در آزمون‌ها.

### ۶-۳-۳- آموزش و فرهنگ‌سازی سازمانی

نظام شایسته‌محور زمانی مؤثر است که با فرهنگ اداری مبتنی بر شایستگی، شفافیت، و مسئولیت‌پذیری همراه باشد. این موضوع نیازمند: آموزش مدیران میانی در حوزه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، ایجاد شاخص‌های رفتاری مطلوب در منشور اخلاقی سازمان، ترویج ارزش‌های خدمت‌عمومی و صداقت‌شغلی از طریق کارگاه‌های مستمر، مکانیزم اجرایی نظام شایسته‌محور در کاهش فساد، تنها با اتکاء به نظریه شایسته‌سالاری محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند استقرار اصول و فرآیندهای دقیق و قابل‌سنجش حقوقی، نظارتی، فناورانه و فرهنگی است. این نظام با حذف انتصابات سیاسی، برچیدن زمینه‌های تبعیض، افزایش پاسخگویی کارکنان، و ارتقاء شفافیت، به طور ساختاری مانع بروز فساد در بدنه دولت و دستگاه‌های اجرایی می‌گردد. برای تحقق عملی این نظام، اراده سیاسی، مشارکت عمومی، شفاف‌سازی نهادی و الزام قانونی لازم است.

### ۴\_ چالش‌ها و مشکلات اجرای نظام شایسته‌محور در کاهش فساد اداری

با وجود پذیرش نظری و قانونی نظام شایسته‌محور در ساختارهای اداری بسیاری از کشورها، از جمله ایران، در عمل اجرای اثربخش آن با موانع و چالش‌های جدی مواجه است. این چالش‌ها اغلب در سه سطح حقوقی و ساختاری، فرهنگی و رفتاری، و اجرایی و مدیریتی بروز می‌کنند:

#### ۴-۱- چالش‌ها و مشکلات

بسیاری از نظام‌های استخدامی فاقد قوانین صریح و شفاف درباره الزام به شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقاء و ارزیابی عملکرد هستند. وجود ساختارهای موازی، یا دخالت نهادهای سیاسی و غیرتخصصی در فرآیند جذب و انتصاب، عملاً اصل شایسته‌سالاری را نقض می‌کند، نبود ضمانت‌های اجرایی مؤثر برای

برخورد با تخلفات استخدامی و عدم پیگیری تخلفات اداری، موجب بی‌اثر شدن قواعد شایسته‌سالارانه می‌شود. در جوامعی که روابط شخصی، خویشاوندی و سفارش‌محوری به عنوان معیارهای اصلی در جذب و انتصاب نهادینه شده‌اند، شایسته‌سالاری عملاً به حاشیه رانده می‌شود، برخی مدیران با حفظ وضع موجود و منافع ناشی از انتصاب‌های غیراصولی، در برابر اجرای نظام شایسته‌محور مقاومت می‌کنند، نبود فرهنگ پاسخگویی، انضباط کاری و وجدان شغلی، شایسته‌سالاری را از درون تهی می‌کند، عدم وجود آزمون‌های استاندارد، ارزیابی‌های عادلانه و بانک‌های اطلاعاتی عملکرد کارکنان، پیاده‌سازی نظام شایسته‌محور را دشوار می‌کند، ضعف در زیرساخت‌های الکترونیکی و منابع انسانی متخصص در اجرای فرآیندهای استخدام و ارزیابی مبتنی بر شایستگی، موجب اختلال در کارایی نظام می‌شود و تغییرات مکرر در سطوح مدیریتی و اولویت‌دادن به ملاحظات کوتاه‌مدت سیاسی، موجب بی‌توجهی به اصلاحات ساختاری در حوزه منابع انسانی می‌شود.

## ۲-۴- راهکارهای حقوقی، اجرایی و فرهنگی

برای عبور از چالش‌های فوق و تحقق اثربخش نظام شایسته‌محور در راستای کاهش فساد اداری، راهکارهای زیر قابل توصیه است:

تدوین قانون جامع مدیریت شایسته‌محور منابع انسانی با الزام دستگاه‌ها به رعایت اصول شایستگی، شفافیت و رقابت عادلانه، پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی مؤثر مانند ابطال انتصاب‌های غیراصولی، مجازات اداری و کیفری برای مدیران متخلف، تقویت اختیارات نهادهای نظارتی مستقل نظیر سازمان بازرسی کل کشور و دیوان عدالت اداری در نظارت بر رعایت اصول شایسته‌سالاری.

طراحی و پیاده‌سازی سامانه ملی استخدام شایسته‌محور با ابزارهایی مانند آزمون‌های الکترونیکی، بانک اطلاعات ارزیابی عملکرد و سیستم ردیابی فرآیند استخدام، ایجاد نهاد تخصصی ارزیابی شایستگی‌ها به‌عنوان مرجع مستقل برای ممیزی صلاحیت کارکنان، اجرای

ارزیابی عملکرد مستمر و مبتنی بر شواهد به جای ارتقاء بر اساس اراده مدیران یا سابقه صرف، اجرای برنامه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری برای کارکنان و مدیران، ترویج فرهنگ شایسته‌گرایی و مبارزه با فرهنگ توصیه‌محوری و تبعیض در رسانه‌ها و نهادهای آموزشی، ایجاد مکانیسم‌های تشویق و تنبیه عادلانه مبتنی بر شایستگی و عملکرد واقعی. اجتناب از سیاسی‌سازی مدیریت منابع انسانی و تقویت بی‌طرفی نهادهای اجرایی، تدوین سند ملی راهبردی شایسته‌سالاری با حمایت نهادهای بالادستی مانند دولت و مجلس، پایش مستمر و گزارش‌دهی عمومی از میزان تحقق شاخص‌های شایسته‌محوری در دستگاه‌های اجرایی. پیاده‌سازی نظام شایسته‌محور به عنوان راهبردی مؤثر برای پیشگیری از فساد اداری، مستلزم تغییرات بنیادین در سطوح قانونی، اجرایی و فرهنگی است. رفع چالش‌ها و موانع، تنها با یک اراده سیاسی قوی، مشارکت نهادهای مدنی، و بازطراحی ساختارهای اداری به سمت عدالت استخدامی و شفافیت امکان‌پذیر خواهد بود. بدون این اصلاحات، حتی بهترین سیاست‌های ضد فساد نیز در عمل بی‌اثر خواهند بود.

## ۵\_ نتیجه‌گیری

فساد اداری، به عنوان یکی از جدی‌ترین معضلات ساختاری در نظام‌های حکمرانی، نه تنها موجب اتلاف منابع عمومی، کاهش بهره‌وری و اختلال در اجرای عدالت می‌گردد، بلکه اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و مشروعیت سیاسی نظام را نیز با خطر مواجه می‌سازد. از این رو، مبارزه با فساد در سطح سیاست‌گذاری، حقوق‌گذاری و اجرا، نیازمند اتخاذ راهبردهایی پیشگیرانه و ساختاری است که در میان آن‌ها، استقرار یک نظام استخدامی شایسته‌محور از جایگاه بنیادین برخوردار است. مطابق با اصول حقوق اداری و الزامات نهاد دولت قانونی، استخدام در دستگاه‌های عمومی باید مبتنی بر شفافیت، عدالت، بی‌طرفی و رعایت موازین تخصصی و اخلاقی باشد. در این چارچوب، شایسته‌سالاری به مثابه یک اصل اساسی در تأمین

سلامت اداری، نه صرفاً یک ترجیح مدیریتی، بلکه یک الزام حقوقی و حکمرانی خوب تلقی می‌گردد که در بسیاری از نظام‌های حقوقی پیشرفته در قالب قوانین اساسی، قوانین استخدامی و آیین‌نامه‌های اداری به رسمیت شناخته شده است. نظام شایسته‌محور با حذف سلیاق فردی، روابط سیاسی، نفوذهای فامیلی و انتصابات غیرکارشناسی، زمینه‌های اصلی بروز فساد در فرآیندهای استخدام، ارتقاء و تصمیم‌گیری اداری را محدود می‌سازد. در این نظام، کارمند یا مدیر نه به اتکای روابط غیررسمی، بلکه بر اساس قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های قابل اندازه‌گیری و ارزیابی جذب و ارتقاء می‌یابد.

از نظر حقوقی، استقرار یک نظام شایسته‌محور نیازمند تحقق چند مؤلفه اساسی است، از جمله، چارچوب قانونی الزام‌آور و دقیق که استخدام بر مبنای شایستگی را به‌عنوان یک حق عمومی و الزام دولتی به رسمیت بشناسد، سازوکارهای اجرایی شفاف، مستقل و قابل نظارت برای انجام فرایندهای جذب، گزینش، ارزیابی و ارتقاء مبتنی بر معیارهای تخصصی، ضمانت‌های قانونی مؤثر برای مقابله با تخلفات استخدامی، انتصابات رانتی، و مداخلات سیاسی در امور اداری، فرهنگ سازمانی متعهد به عدالت استخدامی، وجدان حرفه‌ای و سلامت اداری. در غیاب این ارکان، هرگونه تلاش برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌محور صرفاً جنبه‌ی ظاهری و تزئینی خواهد داشت و نه تنها به کاهش فساد منجر نمی‌شود، بلکه موجب شکل‌گیری فسادهای پنهان و سیستماتیک نیز خواهد شد.

بنابراین، توصیه می‌گردد نهادهای قانون‌گذار با اصلاح و بازنگری در قوانین مدیریت خدمات کشوری و مقررات استخدامی، اصل شایسته‌سالاری را به‌عنوان یک قاعده‌ی عام و لازم‌الاتباع برای تمامی دستگاه‌های اجرایی تثبیت کنند. همچنین نهادهای اجرایی باید با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فنی، سامانه‌های شفاف‌ساز، آموزش مدیران و فرهنگ‌سازی درون‌سازمانی، بسترهای واقعی تحقق نظام شایسته‌محور را فراهم نمایند.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که مبارزه با فساد اداری، بدون بازمهندسی ساختار جذب و نگهداشت نیروی انسانی بر مبنای شایستگی، یک اقدام ناقص و سطحی خواهد بود. تحقق

دولت پاک، پاسخگو و کارآمد، در گرو التزام نهادی به اصول شایسته‌سالاری و پابندی عملی به اخلاق حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی است.

### منابع و مأخذ:

- آزادی، بهداد، واحدی‌فرد، میثم، حسینی مرصع، سیدحامد، (۱۳۹۸)، «بررسی تاثیر ساختار سازمانی در کاهش فساد اداری در سازمان‌های اداری»، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، سال ۲، شماره ۱۲، ۱-۸
- آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی، (۱۳۸۳)، غرر الحکم و درر الکلم، انتخاب احادیث و ترجمه: محسن موسوی، کنترل ترجمه و مقدمه: حمید فرخیان، قم، دار الحدیث
- ابیلی، خدایار، ابوالعلایی، بهزاد، غفاریان، وفا، انصاری رنانی، قاسم، مجتهد، داوود، انتصاریان، فرزین، (۱۳۸۳)، «میزگرد شایسته‌سالاری بستر حضور در عرصه جهانی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۴، ۴-۱۳
- اسماعیلی، محمد، نجابت‌خواه، مرتضی، گرجی ازندریانی، علی‌اکبر، (۱۴۰۲)، «آسیب‌شناسی سهمیه‌های ورود به خدمت از منظر اصل برابری فرصت‌ها با تکیه بر رویه هیئت عمومی دیوان عدالت اداری»، پژوهش‌های نوین حقوق اداری، سال ۵، شماره ۱۷، ۳۸-۵۸، ۲۲۰۳۴، ۱۰/۱۹۸۲۶۶۹.۱۴۱۷/mral.2023
- افضل‌ی، عبدالرحمن، (۱۳۹۰)، «فساد اداری و تاثیر آن بر توسعه: علل، پیامدها و راهکارهای برون‌رفت»، مجله حقوقی بین‌المللی، دوره ۲۸، شماره ۴۸، ۲۳۵-۲۶۴، ۲۲۰۶۶، ۱۰/۱۶۹۶۱/cilamag.2011
- امامی، محمد، استوار سنگری، کورش، (۱۳۹۰)، حقوق اداری، نشر میزان، تهران
- حبیب‌نژاد، سیداحمد، کریمی پاشاکی، سجاد، مهدوی عارف، محمد، (۱۴۰۰)، «صلاحیت بر تغییر شغل و محل خدمت کارمندان (تحلیلی بر چارچوب‌های نظری و تعارضات

- عملی)، فصلنامه دانش حقوق عمومی، سال ۱۱، شماره ۳۷، ۱۰۵-۱۳۴  
 qjplk.2022.1284.124910.22034/
- خدمتی، ابوطالب، کاظمی نجف‌آبادی، مصطفی، (۱۴۰۳)، «تحلیل و بررسی عوامل ساختاری فساد اداری در اندیشه امیر المومنین علی و رتبه‌بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، مطالعات دین، معنویت و مدیریت، دوره ۱۱، شماره ۲۱، شماره پایی ۲۱، ۸۷-۱۰۶، ۳۰۴۷۱/۱۰، 1379/10268.10268.rsm
- خزائی، مزگان، تقوایی، رضایی، (۱۴۰۲)، «رابطه بین پاسخگویی با شفافیت‌سازی و سلامت اداری در ادارات دولتی»، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۷، شماره ۸۹، ۲۵۹-۲۷۸
- رحیمیان، جمال، جاوید، محمدجواد، (۱۴۰۲)، «بررسی تطبیقی اصل پاسخگویی حکومت در اندیشه شهید صدر و آیت الله خامنه‌ای»، فصلنامه مطالعات حقوق عمومی، دوره ۵۳، شماره ۳، پایی ۳۵، ۱۱۵۸-۱۱۸۵، 2117/286541.2021.22059/jplsq.2021.286541.2117 <https://doi.org/10.22059/jplsq.2021.286541.2117>
- شجاعی، منوچهر، (۱۳۸۱)، «تاملی بر مبانی نظری نظام‌های اداری مدرن»، دانش مدیریت، سال ۱۵، شماره ۵۶، ۲۳-۳۴
- صالحی امیری، سیدرضا، شادالویه، نوریه، (۱۳۹۲)، «عوامل تاثیرگذار بر سلامت نظام اداری در تحقق طرح تحول نظام اداری»، مدیریت فرهنگی، دوره ۷، شماره ۱۹، ۱-۱۱
- عباسی، بیژن، کیا، فاطمه، (۱۳۹۲)، «اصل انطباق خدمات عمومی در پرتو قوانین، مقررات و رویه قضائی جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه حقوق اداری، دوره ۱، شماره ۱، ۴۹-۸۰
- عطافر، علی، آذربایجانی، کریم، (۱۳۸۰)، «بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی»، دانش مدیریت، دوره ۵۴، شماره پایی ۱۴۱۲، ۱۵-۳۸
- فولادی، علیرضا، فرهادی، محسن، (۱۳۹۴)، «پژوهشی در ضرورت و اهمیت نهادینه‌شدگی نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها»، فصلنامه پژوهش‌های سلامت اداری، دوره ۷، شماره ۴، شماره پایی ۲۶، ۴۷-۷۴

- کردستانی، غلامرضا، (۱۳۸۷)، «بررسی میزان شایسته‌سالاری کارشناسان در بخش دولتی: سازمان‌های دولتی استان قزوین»، مطالعات مدیریت، دوره ۱۹، شماره ۵۷، ۳۳-۵۲، ۲۰، ۱۰۰۱، ۱، ۲۲۵۱۸۰۳۷، ۱۳۸۷، ۱۹، ۵۷، ۳، ۰
- کیانپور، شهرزاد، تیموری، هادی، (۱۴۰۲)، «بررسی رابطه بین شفافیت سازمانی و دوستی در محل کار»، جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۳۴، شماره ۳، پیاپی ۹۱، ۸۵-۱۰۸، jas.2023.136261.2354/۱۰، ۲۲۱۰۸
- موسی‌زاده، زهره، عدلی، مریم، (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه»، اندیشه مدیریت، سال ۳، شماره اول، ۱۰۳-۱۳۲
- ناظری صوفی، محمد، طاهری، محسن، ابوالفضل، حسین، (۱۴۰۳)، «نقش شایسته‌سالاری مدیران در ارتقای حکمرانی خوب»، آماده انتشار، ۲۰۳۴، ۱۰، ۲۲۰۳۴، mral.2024.2040149.1649/۱۰، ۲۲۰۳۴
- هداوند، مهدی، مهدی، علی، (۱۳۹۱)، اصول حقوق اداری در پرتو آرای دیوان عدالت اداری، خرسندی، تهران
- هداوند، مهدی، یحیی‌زاده، جواد، (۱۴۰۱)، «شفافیت اداره و مبانی و منابع موجه‌ساز تحدید آن؛ مطالعه موردی قانون «دولت زیر نور خورشید» ایالات متحده آمریکا»، پژوهش‌های نوین حقوق اداری، دوره ۴، شماره ۱۱، شماره پیاپی ۱۱، ۱۹۱-۲۱۸، mral.2022.546995.1260/۱۰، ۲۲۰۳۴
- هداوند، مهدی، (۱۳۸۴)، «حکمرانی خوب، توسعه و حقوق بشر»، نشریه حقوق اساسی، سال سوم، شماره ۴، شماره پیاپی ۴، ۵۱-۸۶
- همدی خطبه‌سرا، ابوالفضل، (۱۳۸۳)، فساد مالی؛ علل، زمینه‌ها و راهبردهای مبارزه با آن، پژوهشکده مطالعات راهبردی، تهران