



وبینار آموزشی و هم اندیشی با موضوع شناسایی و مدیریت تعارض منافع در دستگاه های اجرایی

امور سلامت اداری، بازرسی و دبیرخانه هیئت عالی نظارت

خرداد ۱۴۰۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1

ضعف دانشی در مبارزه با فساد

2

رویکرد پسینی و سخت در مبارزه با فساد

3

دولت تنها متولی مبارزه با فساد

4

تقدم کنترل درونی بر کنترل بیرونی

◀ چند مثال درباره تعارض منافع

مزایده

یک دستگاه دولتی می‌خواهد املاک خود را به مزایده بگذارد و مسئولین آن دستگاه در زمره مشتریان قرار دارند.

وزیر

یک وزیر با تشکیل شرکت خانوادگی در مناقصه‌های دولتی شرکت کند.

قاضی

یک قاضی دادگستری پس از بازنشستگی بلافاصله در حوزه کاری خودش مشغول به وکالت شود.

◀ چند مثال درباره تعارض منافع

بانک

مدیرعامل یک بانک خصوصی به سمت ریاست کل بانک مرکزی انتخاب شود.

ممیز مالیاتی

یک ممیز مالیاتی بلافاصله پس از بازنشستگی به عنوان مشاور مالیاتی یک شرکت خصوصی منصوب شود.

واردکننده

واردکننده یک کالا همزمان عضو انجمن تولیدکنندگان داخلی آن کالا نیز باشد.

چند نکته درباره مثالها <

فارغ از تفاوت‌های ظاهری، به لحاظ ماهوی، موقعیت‌های فوق دارای یک وجه اشتراک ضمنی هستند. منطق حاکم بر همه این موقعیت‌ها، به‌گونه‌ای است که احتمال اتخاذ یک تصمیم یا اقدام نابه‌جا وجود دارد.

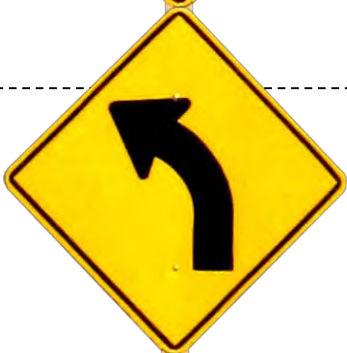
مادامی که منطق مشکل‌آفرین این موقعیت‌ها شناسایی و مدیریت نشده، به خروجی باید با شک و تردید نگریست!

همواره احتمال ظهور یک خروجی نامطلوب از این موقعیت‌ها (غیرقانونی، غیراخلاقی و غیرعرفی) وجود دارد.

البته این امکان/احتمال وجود دارد که منافع ثانویه اثرگذار نباشند و خروجی این موقعیت‌ها قانونی، اخلاقی و منطبق بر عرف باشد.



در یک تعریف کلی، منظور از تعارض منافع، قرارگیری در موقعیت انتخاب بین دو نفع است: نفع به جا (proper) و نفع نابه جا (improper)



منظور از نفع به جا، نفعی است که از منظر قانونی، اخلاقی یا عرفی، از فرد، گروه یا سازمان (موجودیت) انتظار می رود در یک موقعیت خاص، به دنبال تحقق آن نفع باشد.

چند نکته دیگر درباره تعارض منافع <

موقعیت‌های تعارض منافع، ممکن است ناخواسته و تصادفی بروز یابند.

موقعیت تعارض منافع ممکن است ناشی از قانون باشد.

قرارگیری فرد یا سازمان در موقعیت تعارض منافع، ممکن است «شائبه» وقوع فساد را به دنبال داشته باشد.

چند نکته دیگر درباره تعارض منافع <

«تعارض منافع» الزاماً به معنای بروز فساد نیست، اما به معنای فراهم بودن زمینه، امکان یا احتمال وقوع فساد است! (could vs. Does)

مدیریت تعارض منافع نیازمند اتخاذ رویکرد فرایندی است.



← مدیریت تعارض منافع به دنبال تحقق چه اهدافی است؟

۱- افزایش اعتماد عمومی به حکومت

۲- اثبات امانتداری و درستکاری مقامات دولتی

۳- حصول اطمینان از این که عموم مردم، اقدامات مقامات دولتی را تحت نظر دارند.

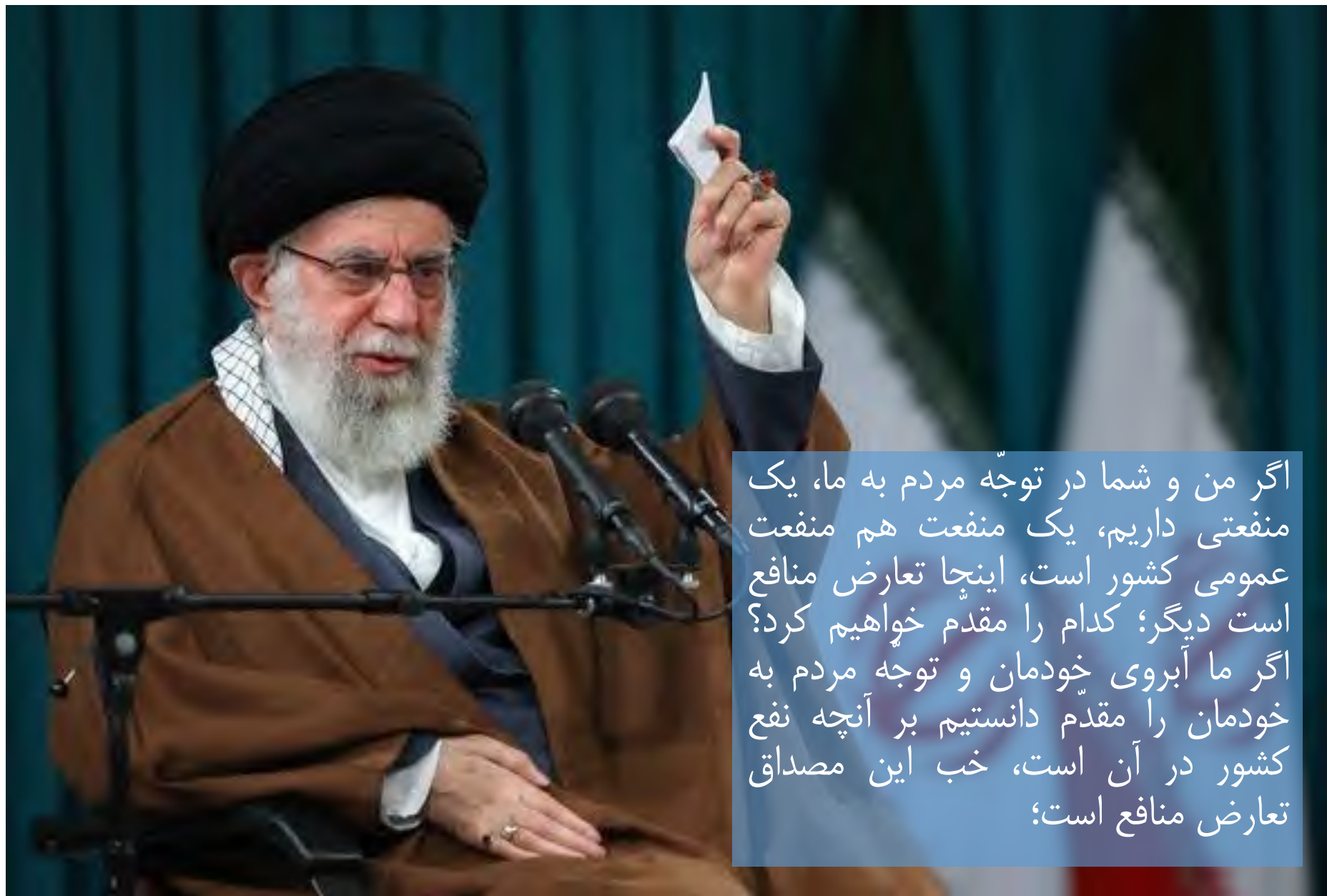
۴- ارتقای ارزیابی عملکرد مقامات دولتی

واژه نفع

معانی در حوزه‌های مختلف

انواع منافع

- ۱- منافع اقتصادی (کسب سود مادی مانند پول، سرمایه و اعتبار)
- ۲- منافع سیاسی (کسب قدرت مانند ارتقا سازمانی، تصاحب منصب، قدرت حزبی و جناحی)
- ۳- منافع اجتماعی (کسب شهرت، منزلت و اعتبار اجتماعی میان عموم مردم، آشنایان یا همکاران)
- ۴- منافع ناشی از اهمال‌کاری (کسب آسایش و راحتی شخصی حاصل از کم‌کاری و راحت‌طلبی)
- ۵- منافع اشخاص ثالث (منافع غیرمستقیم یا منافع برای دیگران مانند منافع خانوادگی، دوستی و ...)



اگر من و شما در توجه مردم به ما، یک منفعتی داریم، یک منفعت هم منفعت عمومی کشور است، اینجا تعارض منافع است دیگر؛ کدام را مقدم خواهیم کرد؟ اگر ما آبروی خودمان و توجه مردم به خودمان را مقدم دانستیم بر آنچه نفع کشور در آن است، خب این مصداق تعارض منافع است؛

معانی واژه تضاد در حوزه‌های مختلف

۱- علوم اجتماعی: تضادگرایان بر این باور هستند که باتوجه به کمیاببودن منابع در جامعه و نیاز به کسب این منابع، کشمکش یا تضاد بر سر آنها امری اجتناب‌ناپذیر است. «نه تنها تضاد اجتماعی اجتناب‌ناپذیر است بلکه برای پویایی جامعه وجود آن ضروری است».

۲- در اقتصاد، تعارض اشاره به وجود منافع متضاد بین کنشگران مختلف بازار دارد. برخی معتقدند دست نامرئی بازار و برخی دیگر معتقدند دولت باید این تعارضات را حل کند.

واژه تعارض

تفاوت بین «منافع متضاد» و «تضاد منافع»

منافع متضاد ناظر بر موقعیتی است که در آن، منافع دو موجودیت، در جهت مخالف یکدیگر قرار دارند، به گونه‌ای که این تضاد از ماهیت منافع هریک از طرفین ناشی می‌شود. مثال کارگر و کارفرما

تصادم و تقابل منافع به تنهایی، عامل ایجاد تعارض منافع نیست!!!

- تضاد بین کارگر و کارفرما، یک تضاد «توجیه‌پذیر» و «طبیعی» است که از ماهیت کنش بین دو موجودیت دارای منافع ناهسو ناشی می‌شود.
- منافع متضاد، یک موقعیت «میان‌فردی» (Interpersonal) است، در حالی‌که موقعیت «تعارض منافع» یک موقعیت «درون‌فردی» (Intrapersonal) است.
- منافع متضاد، تنها ضدیت و ناسازگاری دو نفع را منعکس می‌کند درحالی‌که واژه تعارض، تعرّض یک نفع به نفع دیگر است.

واژه تعارض

تفاوت بین «منافع متضاد» و «تضاد منافع»

تمایز	منافع متضاد	تعارض منافع
معادل لاتین	Conflicting interests	Conflict of interests
تعداد موجودیت	دو یا چند طرف در کشمکش و نزاع هستند	درون یک موجودیت اتفاق می افتد
نوع بروز	بروز بیرونی و ملموسی دارد	چون درونی است بروز بیرونی کمتری دارد
پیشینه ادبیات آکادمیک	قدمت بیش تری در ادبیات علمی دارد	مفهومی نسبتاً جدید در ادبیات حکمرانی است
وضعیت منافع	وجود منافع مختلف که همگی توجیه پذیر هستند	وجود یک منفعت به جا و یک منفعت نابه جا
مدیریت	مدیریت تضاد ^۱ (در تئوری سازمان و مدیریت)	مدیریت تعارض منافع
مباحث نزدیک در ادبیات حکمرانی	تضاد ارزش ها / تحلیل ذی نفعان	فساد

♦ ریشه شناسی

دسته‌بندی تعاریف تعارض منافع <

تعریف مبتنی
بر دانش عامه

از ادبیات روزمره ناشی می‌شود، ساده، سطحی و کلی است.

تعاریف
آکادمیک

بر اساس رویکردهای نظری و پژوهشی ارائه می‌شود. از دقت زیادی برخوردار است اما پایانی برای آن وجود ندارد.

تعاریف
عملیاتی

از تلفیق ادراک عمومی، نظریه‌های آکادمیک و موانع و چالش‌های اجرایی ناشی می‌شوند و ناظر بر عمل هستند.

تعاریف مبتنی بر دانش عامه

تعارض منافع به عنوان یک موقعیت عام، در تمام شئون زندگی قابل شناسایی است و افراد در طول زندگی خود، بارها در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرند.

- (یک مثال) فرض کنید داور یک مسابقه فوتبال بین دو تیم از دو شهر مختلف که در یکی از این شهرها متولد شده و سکونت دارد، بر سر دوراهی داوری بی‌طرفانه یا جانبدارانه قرار دارد.

- نکته درباره مثال فوق) اگرچه مفهوم تعارض منافع برای عموم یک مفهوم ناآشنا است اما ماهیت موقعیت برای آنها آشنا است. تماشاگران یک بازی فوتبال، هرگز نخواهند پذیرفت که داور مسابقه اهل شهری باشد که تیم آن شهر یک طرف بازی در یک مسابقه حساس است!

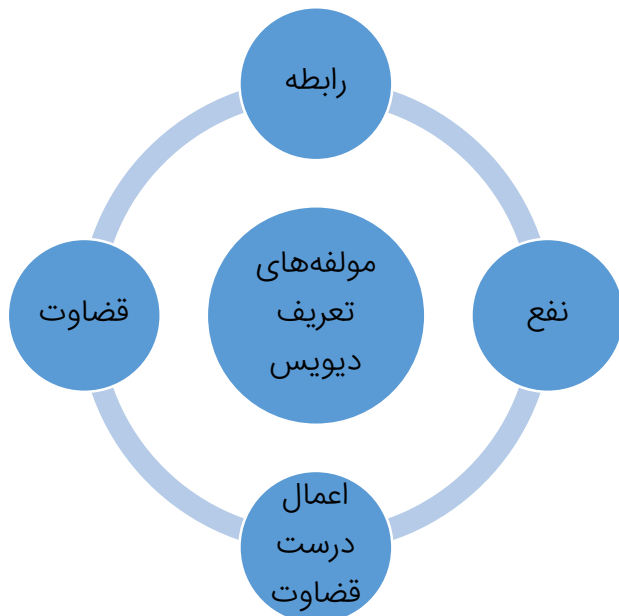
- همانند هر تعریف دیگری، مفهوم تعارض منافع در زندگی روزمره، تعریف دقیق، مشخص و دربرگیرنده‌ای ندارد و حد و مرزهای آن بسیار گسترده است.

تعاریف آکادمیک مایکل دیویس

یک موقعیت تعارض منافع است اگر و تنها اگر دو شرط وجود داشته باشد:

(الف) فرد در رابطه‌ای، ملزم به نمایندگی منافع فرد دیگری است و این نمایندگی نیازمند قضاوت در تصمیم‌گیری‌های مختلف است.

(ب) فردی که نمایندگی را پذیرفته، دارای منفعت خاصی است که آن منفعت با دخالت در رابطه نمایندگی باعث می‌شود که قضاوت به صورت صحیح و درست صورت نگیرد.



مولفه‌های تعریف دیویس از تعارض منافع:

۱- رابطه = relationship

۲- قضاوت = judgment

۳- نفع = interest

۴- اعمال درست قضاوت = proper exercise of judgment

تعاریف آکادمیک پیترز

- به منافع و مصالحی که فرد باید بر اساس آن عمل کند تا منافع و مصالح جامعه تامین شود، نفع به جا (due) و منفعی که به طور نادرست در تصمیم‌گیری وارد شده و تصمیم‌گیری را با مشکل مواجه می‌سازند، منافع ناب‌جا (undue) گفته می‌شود.
- قرارگیری در یک بستر خاص، باعث روا یا ناروا بودن منافع می‌شود. مرز بین نفع به جا و ناب‌جا در جوامع و زمینه‌های مختلف، متفاوت است.

تعاریف عملیاتی تعارض منافع <

تعاریف بین المللی (۱)

تعارض منافع زمانی پدید می آید که بین [انجام] وظیفه دولتی و [کسب] نفع شخصی یک مقام دولتی، تعارض به وجود آید، به طوری که نفع شخصی بالقوه ی آن مقام دولتی به طرز نادرستی بر اجرای وظایف و مسئولیت های رسمی او، اثر بگذارد (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۰۵).



تعارض منافع موقعیتی است که در آن یک فرد یا یک موجودیت (نظیر یک حکومت، یک شرکت تجاری، یک مجموعه رسانه ای یا سازمان مردم نهاد)، بر سر دوراهی انتخاب بین [انجام] وظایف و اقتضائات موقعیتی محول شده و منافع شخصی خودشان، قرار می گیرند (سازمان شفافیت بین الملل، ۲۰۱۸).



تعارض منافع زمانی به وقوع می پیوندد که یک فرد، در جایگاه کارمند یا مقام بخش دولتی، در هنگام عمل به وظیفه شغلی خود، تحت تاثیر ملاحظات شخصی قرار بگیرد. در چنین مواردی، تصمیمات با اتکای به دلایل نادرست، اتخاذ می شوند (سازمان امنیت و همکاری اروپا، ۲۰۰۴).



تعاريف عملياتى تعارض منافع <

تعاريف بين المللى (۲)

تعارض منافع اشاره به شرايطى دارد كه در آن يك فرد در موقعيت سوءاستفاده از يك ظرفيت رسمى براى كسب سود شخصى قرار دارد، اما هنوز اقدام به سوءاستفاده از موقعيت نكرده است. وجود موقعيت تعارض منافع به معنى وقوع عمل نادرست نيست، بلكه زنگ خطري براى وقوع آن است (يوروبام، ۲۰۱۸).



تعارض منافع سازمانى زمانى به وجود مى آيد كه به دليل ساير روابط يا فعاليتهاى، يك سازمان قادر به ارائه خدمات بى طرفانه نيست، يا سازمان مزيت رقابتي ناعادلانه‌اى دارد. تعارض منافع شخصى، شرايطى است كه در آن، منافع شخصى افراد نظير روابط بيرونى يا نفع مالى شخصى، با عمل با وظائف رسمى و ادارى تداخل پيدا مى كند يا ممكن است چنين ادراك شود كه با انجام وظائف رسمى، تداخل دارد (سازمان ملل متحد، ۲۰۱۸).



تعارض منافع زمانى به وجود مى آيد كه يك عضو پارلمان اتحاديه اروپا داراى يك نفع شخصى است كه اين نفع مى تواند بر عملکرد او در جاىگاه يك عضو، اثر بگذارد. در موقعيتهايى كه يك نماينده به عنوان عضوى از جامعه عمومى يا يك طبقه گسترده‌اى افراد، از تصميمى منتفع مى شود، تعارض منافع وجود ندارد" (اتحاديه اروپا، ۲۰۱۳).



تعاریف عملیاتی تعارض منافع

تعاریف داخلی

«موقعیتی است که منفعت شخصی مشمولان این قانون در مقام انجام وظایف یا اعمال اختیارات قانونی آنان در تعارض با منافع عمومی قرار می‌گیرد و می‌تواند انجام بی‌طرفانه و بدون تبعیض وظایف مذکور را مانع شود». (لایحه نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و.. قانونی، ۱۳۹۸).

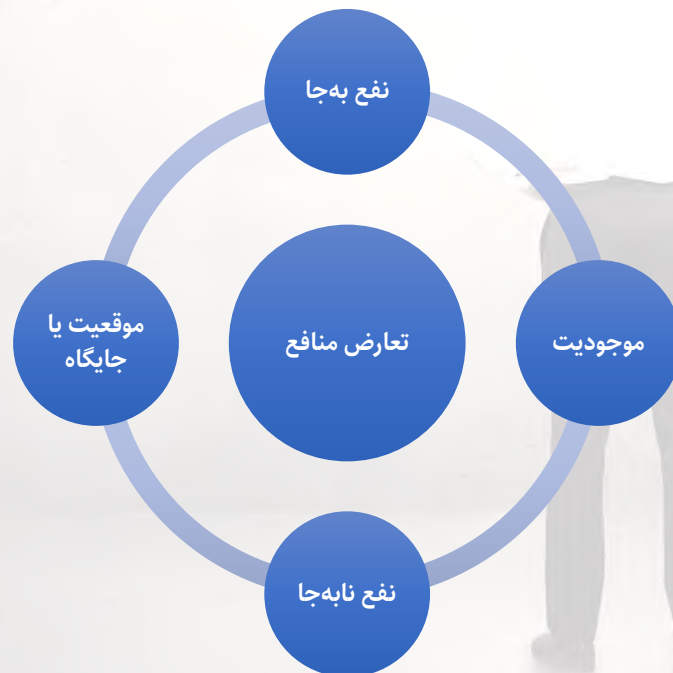
لایحه نحوه
مدیریت
تعارض
منافع در
انجام وظایف
قانونی و..

موقعیت تعارض منافع عبارت از وضعیتی است که رعایت یا تأمین منفعت عمومی در بررسی، تصمیم‌گیری، مشاوره یا اقدام هر یک از همکاران به دلیل وجود منفعت (مالی یا معنوی) یا احتمال آن، برای خود یا یکی از بستگان نسبی یا سببی وی در تعارض با منافع همکار قرار بگیرد. منافع همکار شامل منافع شخصی وی و خویشاوندان نسبی یا سببی درجه دوم از طبقه سوم یا شرکای وی یا اشخاص حقیقی یا حقوقی که همکار معاونت حقوقی به گونه‌ای با آن‌ها همکاری می‌کند یا به آن‌ها وابستگی شغلی یا حرفه‌ای مستقیم دارد، می‌گردد (بخش‌نامه تعارض منافع همکاران معاونت حقوقی ریاست جمهوری، ۱۳۹۷).

بخش‌نامه
تعارض منافع
همکاران
معاونت
حقوقی ریاست
جمهوری

تعارض منافع در معنای عام

موقعیتی است که در آن یک فرد، گروه یا سازمان، در هنگام تصمیم‌گیری یا اعمال اراده در مورد موضوعی، بر سر دوراهی انتخاب بین نفع به‌جا و نابه‌جا قرار گیرد.



تعارض منافع در معنای عام

موجودیت: فرد، گروه یا سازمانی که بر سر دوراهی انتخاب قرار دارد.

موقعیت یا جایگاه: شرایطی که موجودیت در آن قرار داشته و در آن موقعیت لازم است، اعمال اراده کند.

نفع به‌جا: نفعی که در یک موقعیت خاص از موجودیت موردنظر انتظار می‌رود به دنبال تحقق آن باشد.

نفع نابه‌جا: نفعی که در یک موقعیت خاص، از موجودیت موردنظر انتظار می‌رود از پیگیری آن نفع، اجتناب کند.

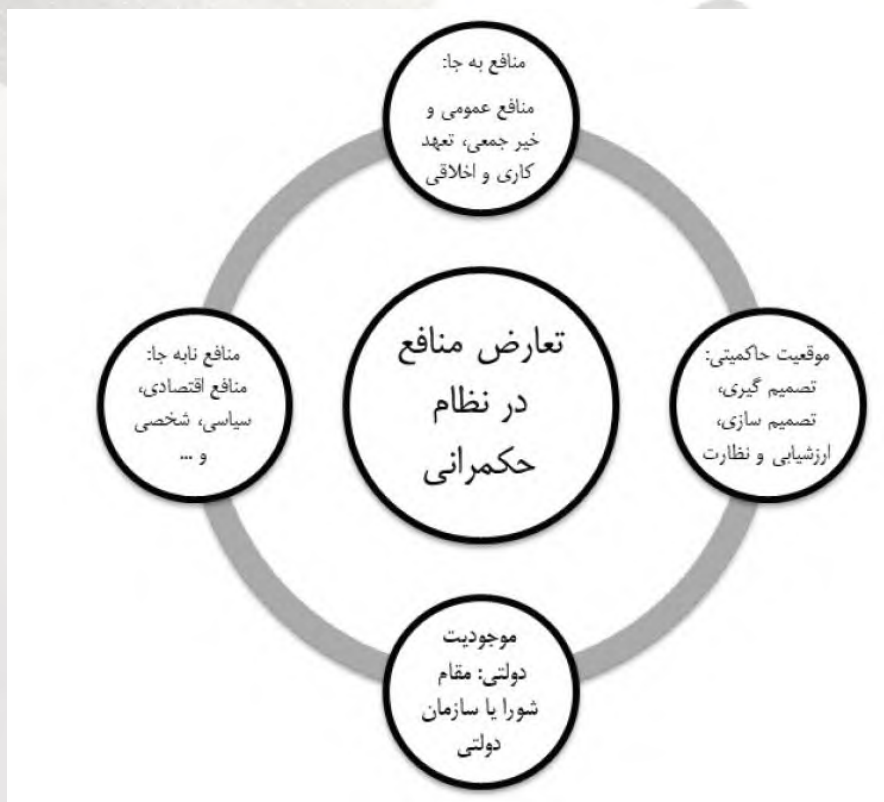
مثالهای تعارض منافع در معنای عام

مصادیق / ارکان	موجودیت	موقعیت	منافع به جا	منافع نابه جا
مثال اول	راننده اتومبیل	تصمیم‌گیری هنگام رانندگی در مورد عمل به قوانین یا تخطی از آن	وظیفه‌ی قانونی و اخلاقی و حقوق شهروندان با عمل به قوانین	زود رسیدن و عدم رعایت برخی قوانین راهنمایی و رانندگی
مثال دوم	مدیر مسئول، سردبیر روزنامه یا اعضای هیئت تحریریه	تصمیم‌گیری در مورد پرداخت و انتشار مطالب روزنامه	حقوق مخاطبین و تعهد اخلاقی با هدف رشد فکری جامعه	درآمد و سود بیش‌تر نشریه با فروش بیش‌تر از طریق پرداختن به حواشی
مثال سوم	مدیریت کارخانه / اعضای هیئت‌مدیره	تصمیم‌گیری در مورد چگونگی و استفاده از انواع مواد اولیه	حقوق شهروندی، عدم تخریب محیط زیست، رعایت قوانین و اخلاق حرفه‌ای	سود بیش‌تر کارخانه با استفاده از مواد اولیه ارزان اما مضر
مثال چهارم	داور مسابقه فوتبال	تصمیم‌گیری و قضاوت در لحظات مختلف مسابقه	تعهد کاری و اخلاقی، قضاوت بی‌طرفانه	در نظر گرفتن علایق و منافع هم‌شهری‌ها

چارچوب مفهومی

تعارض منافع در نظام حکمرانی

در این جا، موجودیتی که در موقعیت تعارض منافع قرار دارد، یک کارگزار یا سازمان دولتی است.

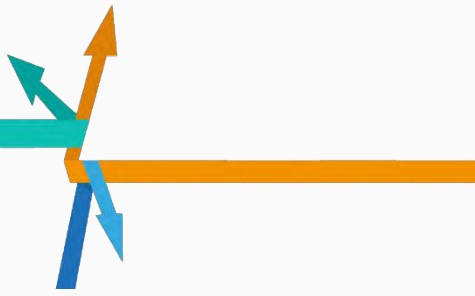


چارچوب مفهومی

معیارهای تمییز منافع به جا از نابه جا

- نفع فردی در مقابل نفع جمعی
- نفع کوتاه مدت در برابر نفع بلند مدت
- مطابقت با قانون
- مطابقت با عرف

◀ انواع تعارض منافع



دسته‌بندی بر اساس
وضعیت تعارض منافع

بالفعل یا واقعی
(actual)

بالقوه
(potential)

ظاهری یا ادراک شده
(perceived)

دسته‌بندی بر اساس
سطح تعارض منافع

فردی
(individual)

سازمانی
(organizational)

دسته‌بندی بر اساس
منشأ بروز تعارض منافع

ساختار محور یا
ناشی از ساختار

عامل محور یا ناشی از
فرد

انواع تعارض منافع: دسته بندی بر اساس وضعیت

دسته‌بندی بر اساس وضعیت تعارض منافع

بالفعل یا واقعی
(actual)

بالقوه
(potential)

ظاهری یا ادراک‌شده
(perceived)

دسته‌بندی بر اساس سطح تعارض منافع

فردی
(individual)

سازمانی
(organizational)

دسته‌بندی بر اساس منشأ بروز تعارض منافع

ساختار محور یا ناشی از ساختار

عامل محور یا ناشی از فرد

تعارض منافع بالفعل یا واقعی

موقعیتی است که در زمان حال یا وضع فعلی، یک موجودیت در موقعیت تعارض منافع قرار گرفته است. این تعارض منافع، ناظر بر همزمانی انتفاع از یک موقعیت تعارض منافع و بروز آن موقعیت است

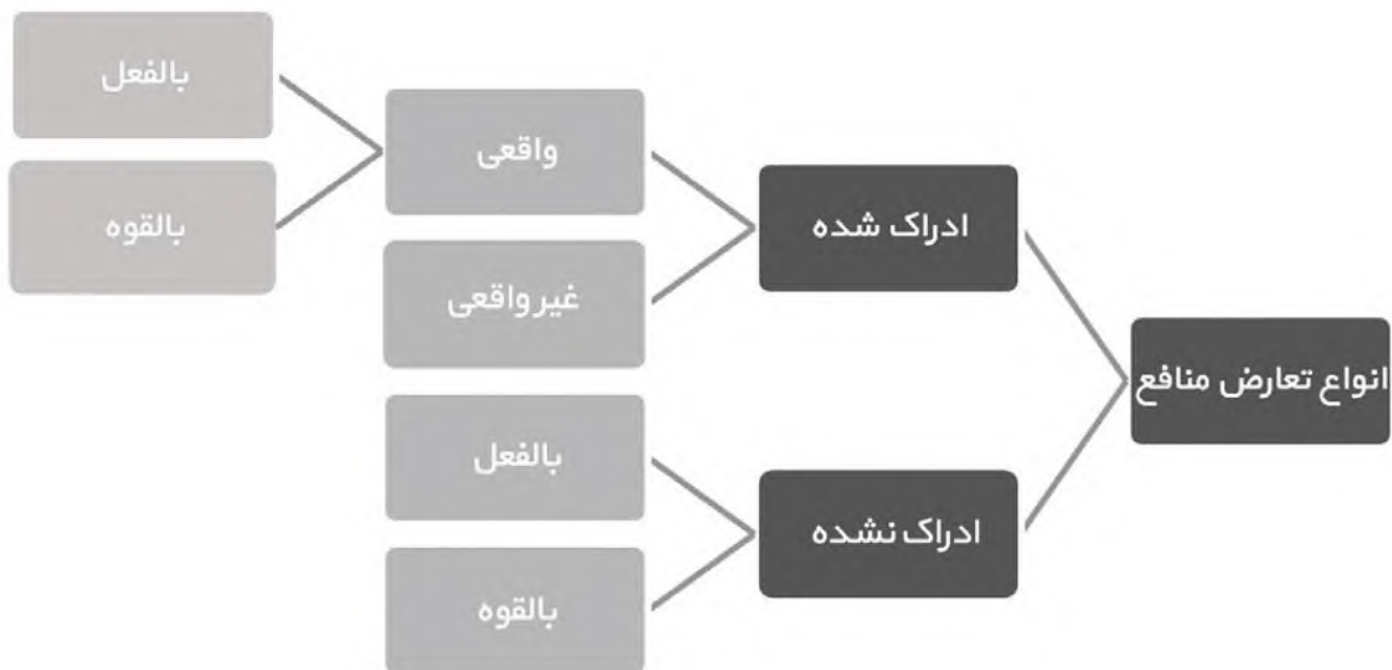
تعارض منافع بالقوه

تعارض منافع بالقوه، تعارض منافع بالقوه ناظر بر وجود نفع و بروز موقعیت تعارض منافع در آینده است. زمانی رخ می‌دهد که فرد یا سازمان، دارای منافعی باشند که این منافع می‌توانند سبب ایجاد موقعیت تعارض منافع در **آینده** شوند.

تعارض منافع ظاهری یا ادراک شده

تعارض منافع ظاهری یا ادراک شده، به ادراک عمومی از موقعیت تعارض منافع مربوط می‌شود. در برخی موقعیت‌ها، ممکن است چنین به نظر برسد که یک فرد یا یک سازمان در موقعیت تعارض منافع قرار دارند، در حالی که در واقعیت چنین نیست. به هر روی، رفع شائبه‌ی تعارض منافع، برای افزایش اعتماد عمومی، ضروری است.

انواع تعارض منافع باتوجه به ادراک عمومی



انواع تعارض منافع: دسته بندی بر اساس سطح

دسته بندی بر اساس
منشأ بروز تعارض منافع

ساختاری

غیرساختاری

دسته بندی بر اساس
سطح تعارض منافع

فردی
(individual)

سازمانی
(organizational)

دسته بندی بر اساس
وضعیت تعارض منافع

واقعی
(actual)

بالقوه
(potential)

ادراک شده
(perceived)

فردی

در این حالت، فرد اعم از مقام یا مسئول دولتی، مدیر، عضو هیئت مدیره، قاضی، پزشک، استاد و غیره در موقعیت تعارض منافع قرار می گیرند.

سازمانی

در این حالت، یک سازمان -در معنای مدیریتی آن- اعم از یک شرکت خصوصی، یک سازمان دولتی، یک هلدینگ، وزارت خانه و حتی یک دولت در سطح بین المللی، در موقعیت تعارض منافع قرار می گیرد. در سازمان های مختلف، این مسئله بیشتر در برون سپاری خدمات پیمانکاری، تنظیم گری ها، مشاوره و انجام ارزیابی ها به وجود می آید.

◀ مثال برای تعارض منافع فردی



1 یک پزشک، بیماران را در یک کلینیک یا بیمارستان دولتی معاینه می‌کند.

2 او می‌تواند بیمار را برای ادامه درمان به مطب خصوصی خود ارجاع دهد

3 پزشک در موقعیت تعارض منافع قرار دارد.

◀ نمونه منافع مؤثر در تعارض منافع فردی

منافع فردی	منافع مبتنی بر رفاقت یا قرابت	منافع جغرافیایی	منافع قومی	منافع حزبی	علاقه‌های فرد
اموال و دارایی‌ها	دوستان و نزدیکان	شهر	ترک، لر، کرد، بلوچ و ...	اصول‌گرا یا اصلاح‌طلب	تیم مورد علاقه
سهام و سرمایه‌ها	آشنایان و فامیل	استان	عرب، عجم	سنتی یا مدرن	برند مورد علاقه
		کشور	سیاه، سفید		حيوان مورد علاقه

◀ مثال برای تعارض منافع سازمانی

- 1 شرکت الف مسئول اجرای یک پروژه است
- 2 شرکت ب مسئول ارزیابی و نظارت بر این پروژه است
- 3 شرکت ب زیرمجموعه شرکت الف است
- 4 شرکت ب در موقعیت تعارض منافع قرار دارد



انواع تعارض منافع: دسته بندی بر اساس منشأ بروز

دسته‌بندی بر اساس

وضعیت تعارض منافع

بالفعل یا واقعی
(actual)

بالقوه
(potential)

ظاهری یا ادراک‌شده
(perceived)

دسته‌بندی بر اساس

سطح تعارض منافع

فردی
(individual)

سازمانی
(organizational)

دسته‌بندی بر اساس

منشأ بروز تعارض منافع

ساختار محور یا
ناشی از ساختار

عامل محور یا ناشی از
فرد

موقعیتی که فرد یا سازمان در آن قرار گرفته است، ایجاد تعارض منافع می‌کند. این موقعیت‌های تعارض منافع، از ساختارهای موجود، ناشی می‌شود و راه‌حل رفع آن نیز، نه جابه‌جایی فرد یا سازمان، بلکه اصلاح قواعد و ساختارها است. بدون مداخله عامل، پیشاپیش واجد تعارض منافع است. تعارض منافع نه از موجودیت یا عامل بلکه از ماهیت موقعیت ناشی می‌شود و عموماً از ساختار، قوانین و رویه‌ها ناشی می‌شود.

علت به‌وجود آمدن این نوع از تعارض منافع، ویژگی‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌های عامل یا موجودیت است. و ناشی از ویژگی‌های فرد یا سازمانی است که در یک موقعیت خاص قرار گرفته است: مانند اشتغال هم‌زمان، مالکیت دارایی، سهام‌داری، اشتغال پسادولتی، درب‌های گردان و غیره. در تعارض منافع ناشی از فرد/سازمان، اگر شخص/سازمان دیگری انتخاب شود که دارای تعارض منافع نیست و یا شرایط به وجود آورنده‌ی تعارض منافع از بین بروند، تعارض منافع، مدیریت می‌شود.

ساختار محور یا
ناشی از ساختار

عامل محور یا
ناشی از فرد

انواع تعارض منافع: دسته بندی بر اساس منشأ بروز

دسته‌بندی بر اساس منشأ بروز تعارض منافع	دسته‌بندی بر اساس سطح تعارض منافع	دسته‌بندی بر اساس وضعیت تعارض منافع
ساختار محور یا ناشی از ساختار	فردی (individual)	بالفعل یا واقعی (actual)
عامل محور یا ناشی از فرد	سازمانی (organizational)	بالقوه (potential)
		ظاهری یا ادراک‌شده (perceived)

ملاک تشخیص موقعیت تعارض منافع ناشی از ساختار از ناشی از فرد چیست؟

پاسخ به این پرسش که آیا با شناسایی و حذف اثرگذاری نامطلوب منافع عامل یا موجودیت در موقعیت خاص یا جابه‌جایی او با یک عامل یا موجودیت دیگر، موقعیت تعارض منافع از بین خواهد رفت یا خیر؟

در صورتی که پاسخ منفی باشد، این موقعیت یقیناً ساختاری است.

هر فرد یا سازمانی که در موقعیت مذکور قرار بگیرد، به لحاظ منطقی و ناخواسته در موقعیت تعارض منافع قرار خواهد گرفت.

انواع تعارض منافع:

دسته بندی بر اساس منشأ بروز

دسته‌بندی بر اساس
وضعیت تعارض منافع

بالفعل یا واقعی
(actual)

بالقوه
(potential)

ظاهری یا ادراک‌شده
(perceived)

دسته‌بندی بر اساس
سطح تعارض منافع

فردی
(individual)

سازمانی
(organizational)

دسته‌بندی بر اساس
منشأ بروز تعارض منافع

ساختار محور یا
ناشی از ساختار

عامل محور یا ناشی از
فرد

چند مثال برای تعارض منافع ناشی از ساختار

درآمد پزشکان با افزایش تعداد بیماران و شدت بیماری آن‌ها، افزایش خواهد یافت.
یک مقام دولتی بلندپایه به واسطه جایگاه‌اش، از تغییر قیمت‌ها در آینده نه‌چندان دور مطلع است.

چند مثال برای تعارض منافع ناشی از عامل

رئیس بانک مرکزی پس از اتمام دوره ریاست در دولت، به ریاست یک بانک خصوصی منصوب می‌شود.
فردی که مسئول تدارکات در یک سازمان است و یکی از آشنایان او، شرکت تولیدی همان محصول را دارد.

◀ خلاصه انواع تعارض منافع

دسته بندی	انواع
وضعیت تعارض منافع	بالفعل یا واقعی
	بالقوه
	ظاهری یا ادراک شده
سطوح تعارض منافع	فردی
	سازمانی
منشاء بروز تعارض منافع	عامل محور یا ناشی از فرد
	ساختار محور یا ناشی از ساختار

اشکال تعارض منافع

منظور از اشکال تعارض منافع، شیوه‌های ظهور و بروز عینی موقعیت‌های تعارض منافع است.



شدت ریسک تعارض منافع

مثال تاس و سکه: احتمال روافتادن سکه بیشتر از شش آمدن تاس است.

احتمال تبدیل شدن یک موقعیت پذیرش هدیه ناشی از یک هدیه ۱۰۰ هزار تومانی به فساد کمتر از موقعیتی است که یک هدیه ۱۰۰ میلیون تومانی ناشی شده است.

مولفه‌های اثرگذار بر شدت ریسک تعارض منافع

۱. هر چه ارزش مادی نفع نابه‌جا بیشتر باشد، احتمال تبدیل شدن موقعیت تعارض منافع به فساد بیشتر است.

۲. جایگاه سازمانی فرد: اگرچه احتمال تبدیل شدن یک موقعیت تعارض منافع خاص (مثلاً پذیرش هدیه) برای وزیر یک وزارتخانه و یک مدیرمیان‌مدتی در همان سازمان، ممکن است یکسان باشد، اما شدت ریسک اولی بیشتر است و در صورت تبدیل شدن به فساد، ممکن است با پیامدهای ناخوشایندتری همراه باشد.

۳. آثار فردی، سازمانی و اجتماعی: برخی اشکال تعارض منافع در صورت تبدیل شدن به فساد، آثار زیانبار مادی و غیرمادی به همراه خواهند داشت که در مقایسه با اشکال دیگر، ناچیز است. برای مثال، ریسک تعارض منافع در موقعیتی که رئیس بانک مرکزی یک کشور، دارای تابعیت مضاعف است، بسیار زیاد است و ممکن است تبعات زیادی داشته باشد.





اشكال تعارض منافع





پذیرش هدیه

هدیه در عرف اجتماعی



یک امر پسندیده



اهداف هدیه:

ابراز محبت، عرض تبریک، قدردانی، جبران خدمت، ادای احترام و کسب اعتبار



به مثابه یک کنش مبتنی بر مبادله



علت:

دریافت‌کننده در موقعیت قدردانی و جبران لطف قرار می‌گیرد



هدیه در نظام حکمرانی



مثال اول:

فردی که برای انجام یک کار اداری مهم، هفته‌ها درگیر فرایندهای اداری بوده، پس از اتمام کار، با قصد جبران خدمات کارکنان، یک جعبه شیرینی می‌خرد.

مثال دوم:

شخصی که قصد اخذ وام کلان از یک بانک دارد با یک جعبه شیرینی، یک دسته گل و یک جعبه حاوی تعدادی سکه وارد دفتر کار رئیس شعبه می‌شود.



یک امر ناپسند / نامطلوب



همانند هدیه در معنای عرفی، معانی متعددی دارد.



در کشورهای مختلف قوانینی درباره‌ی هدیه وضع شده است.



تجربه هدیه در نظام حکمرانی

ضرورت توجه به هدیه در نظام حکمرانی



خدشه دار شدن
اعتبار سازمان



تضعیف اعتماد به درستکاری و
بی طرفی مقام دولتی



تضعیف موقعیت
مقام دولتی



تأثیر بر ادراک عمومی:
مثال اهدای هدیه در مصاحبه استخدام



کاهش مشروعیت
کل نظام اداری



کاهش اعتماد
به کل نظام اداری

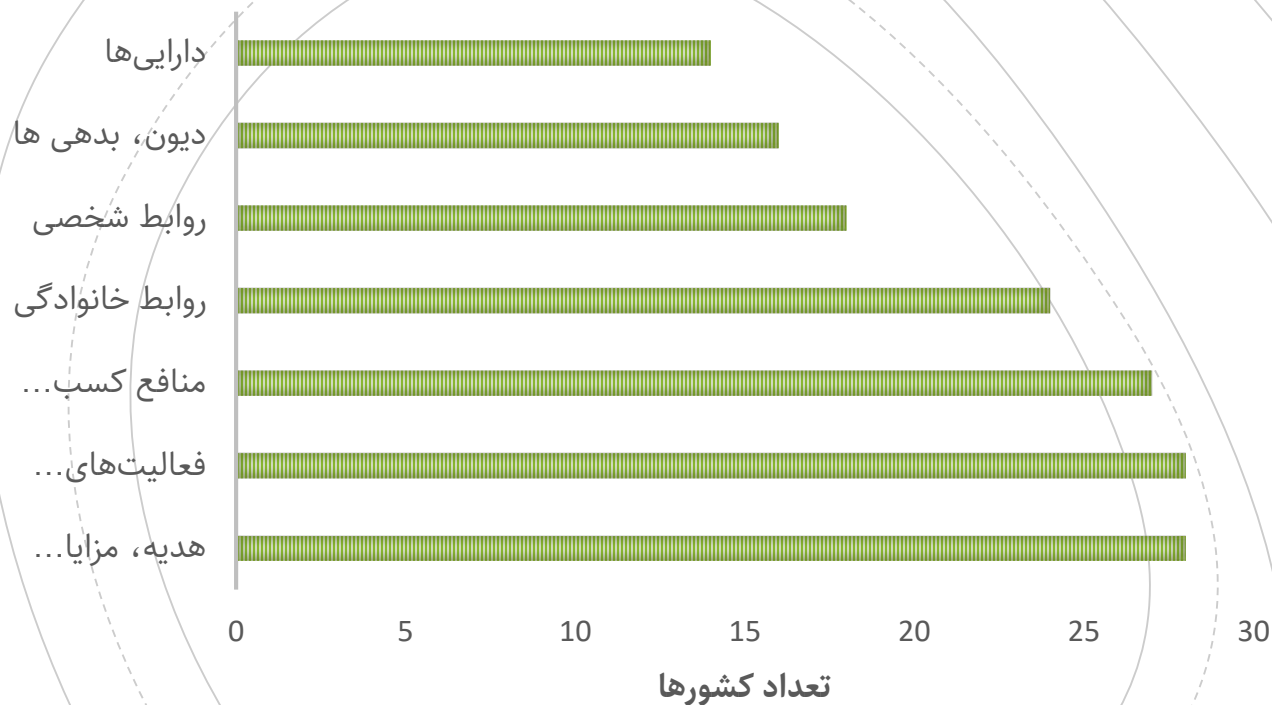


پرتگاه فساد



با تبدیل شدن هدیه
به یک امر رایج، اعتماد مردم
به حاکمیت کاهش می یابد.

پیمایش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)



”

کدام فعالیت‌ها و
موقعیت‌ها، تعارض
منافع بالقوه‌ی بیشتری
برای کارمندان دولت
ایجاد می‌کنند؟



تمایز بین هدیه و رشوه

- مرز بین هدیه و رشوه بسیار باریک است و تعیین مرز بین آنها به سادگی میسر نیست.
- دشواری تفکیک بین رشوه و هدیه، از شباهت‌های ظاهری آنها و پیچیدگی تفاسیر ذهنی طرفین تعامل ناشی می‌شود.

شباهت ظاهری

هم رشوه و هدیه به لحاظ ظاهری، اشکال مختلفی به خود می‌گیرند. هر کالا، خدمات، لطف و بخششی اعم از پول نقد، خوراکی، لوازم تزئینی، لباس، کتاب، بلیط تور سفیر تفریحی، بلیط سینما و غیره.

تفسیر ذهنی طرفین دشوار است. در اغلب موارد، رشوه تحت عنوان هدیه، رد و بدل می‌شود.



تمایز بین هدیه و رشوه

■ تعریف رشوه:

در یک تعریف کلی می‌توان گفت در حوزه حکمرانی، رشوه هر نوع وجه، کالا یا خدماتی است که یک کارگزار دولتی در ازای تخطی از وظیفه‌ی رسمی و قانونی دریافت می‌کند.

■ علیرغم شباهت ظاهری بین رشوه و هدیه، دو تفاوت اساسی وجود دارد:

■ نخست، رشوه یک کنش دوجانبه و هدیه یک کنش یک‌جانبه است.

■ دوم: رشوه مصداق فساد و هدیه مصداق تعارض منافع است.



تمایز اول: رشوه یک کنش دوجانبه و هدیه کنش یکجانبه است

- رشوه با طرح مستقیم یا غیرمستقیم یک پیشنهاد غیرقانونی یا غیراخلاقی از سوی رشوه‌دهنده یا تقاضای غیرقانونی یا غیراخلاقی از سوی رشوه‌گیرنده، همراه است و در صورت پذیرش پیشنهاد/تقاضا، بین رشوه‌دهنده و رشوه‌گیرنده، یک تفاهم صریح یا ضمنی دوسویه برقرار می‌شود.
- برای نیل به این تفاهم ممکن است طرفین حتی وارد چانه‌زنی شوند.
- رشوه یک تفاهم یا توافق دوجانبه است؛ به‌گونه‌ای که هر دو سوی تعامل، دخالت مستقیم و آشکار دارند و به لحاظ ذهنی، برداشت یکسانی از معنای رشوه دارند. هدف این است که آن تقاضا انجام شود، کار تسریع شود، خارج از نوبت کاری انجام شود، یا مثلاً وامی بدون طی فرایند قانونی داده شود.
- در مقابل، هدیه یک تعامل یک‌سویه است که از سوی اهداءکننده به فرد مذکور پیشنهاد یا اهداء می‌شود.
- در صورتی که دریافت‌کننده، نقشی در این تعامل داشته باشد، این عمل مصداق رشوه حتی در مواردی اخاذی به‌شمار می‌رود.



تمایز دوم: هدیه به مثابه یکی از اشکال تعارض منافع

در پذیرش هدیه، پذیرنده تعهدی در قبال تقاضای اهداءکننده ندارد و ممکن است علیرغم دریافت هدیه، به درستی به وظیفه رسمی، قانونی و اخلاقی خود عمل کند.

با پذیرش هدیه، پذیرنده الزاماً مرتکب فساد نمی‌شود بلکه صرفاً در موقعیت ارتکاب فساد یا همان تعارض منافع قرار می‌گیرد.

” تعریف هدیه:

پذیرش هدیه در حوزه حاکمیتی، موقعیتی است که یک مقام دولتی یا یک کارمند دولتی، هر چیزی، اعم از نقدی و غیرنقدی (پول نقد، خوراکی، لوازم تزئینی، هزینه سفرهای تفریحی) را از فرد، گروه یا سازمانی که در مقام تصمیم‌گیری یا اقدام درباره‌ی او/آن قرار دارد، دریافت کند، به طوری که این تصور ایجاد گردد که آن مقام یا کارمند دولتی، در آینده به نفع اهداکننده‌ی هدیه، تصمیم‌گیری یا اقدام خواهد کرد.





اندک، اندک...



مکانیسم‌های اثرگذاری هدیه



امکان
شفاف‌سازی



ارزش مادی
هدیه



احتمال مراجعه
در آینده



جایگاه
مقام دولتی



زمان
اهدای هدیه

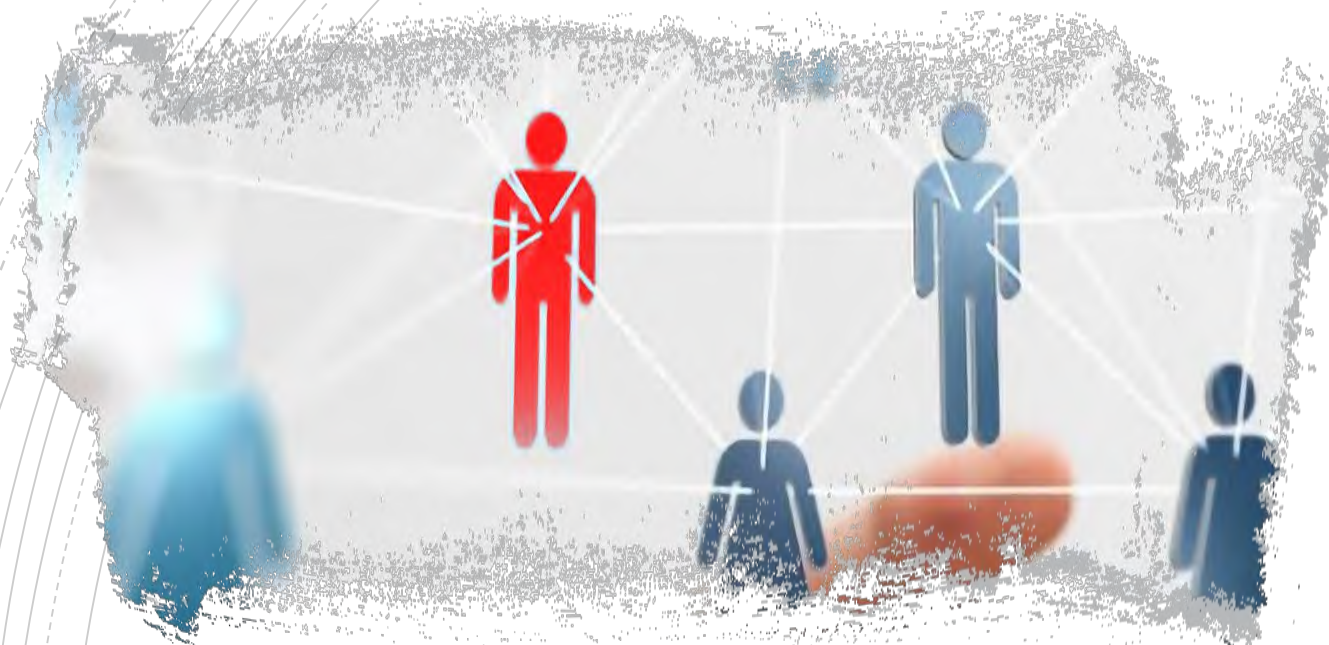
مکانیسم‌های اثرگذاری هدیه





خط مشی هدیه (gift policy)

منظور از سیاست هدیه مجموعه‌ی قوانین، دستورالعمل‌ها و کُدهای اخلاقی‌ای است که به کارکنان و مقامات دولتی، شیوه‌های مواجهه با پیشنهادات مختلف مشتریان و ارباب رجوع‌ها را می‌آموزد، ممنوعیت‌ها و محدودیت‌هایی را اعمال می‌کند یا این محدودیت‌ها و ممنوعیت‌ها را متذکر می‌شود.



قوانین داخلی مرتبط با این شکل

ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری

اخذر رشوه و سو استفاده از مقام اداری ممنوع می باشد. استفاده از هرگونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاههای اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذی ربط خود تخلف محسوب می شود.

ویژگی‌های یک خط مشی هدیه مطلوب



اعلام
استثنائات



در نظر گرفتن تمام
حالت‌های احتمالی



به صراحت با جزئیات
دقیق، ممنوعیت‌ها و
محدودیت‌ها را تعیین و
مجازات را تعیین کند



تعریف دقیقی از هدیه
و انواع آن ارائه دهد



آموزش کارکنان



طراحی چک لیست‌ها،
سامانه‌ها و تعیین
محل‌های نگهداری هدایا



پویابودن

۱. نام عضو پارلمان (دریافت‌کننده‌ی هدیه)؛
۲. مسئولیت فرد در پارلمان؛
۳. اهداءکننده هدیه؛
۴. توضیح هدیه؛
۵. برآورد ارزش مادی و غیرمادی هدیه؛
۶. لینک تصویر هدیه؛
۷. زمان اهدای هدیه؛
۸. زمان اطلاع به رئیس پارلمان؛
۹. مکان اهدای هدیه.



نمونه سامانه ثبت هدایا پارلمان اروپا ۲۰۱۲

The background image is a conference room with a large world map on the wall. In the foreground, there is a long wooden table with several black office chairs. The room has a modern, industrial feel with a grid of circular lights on the ceiling. The entire image is overlaid with a semi-transparent orange filter. There are also some decorative white lines and circles on the left and right sides of the image.

فعالیت‌های شغلی ثانویه

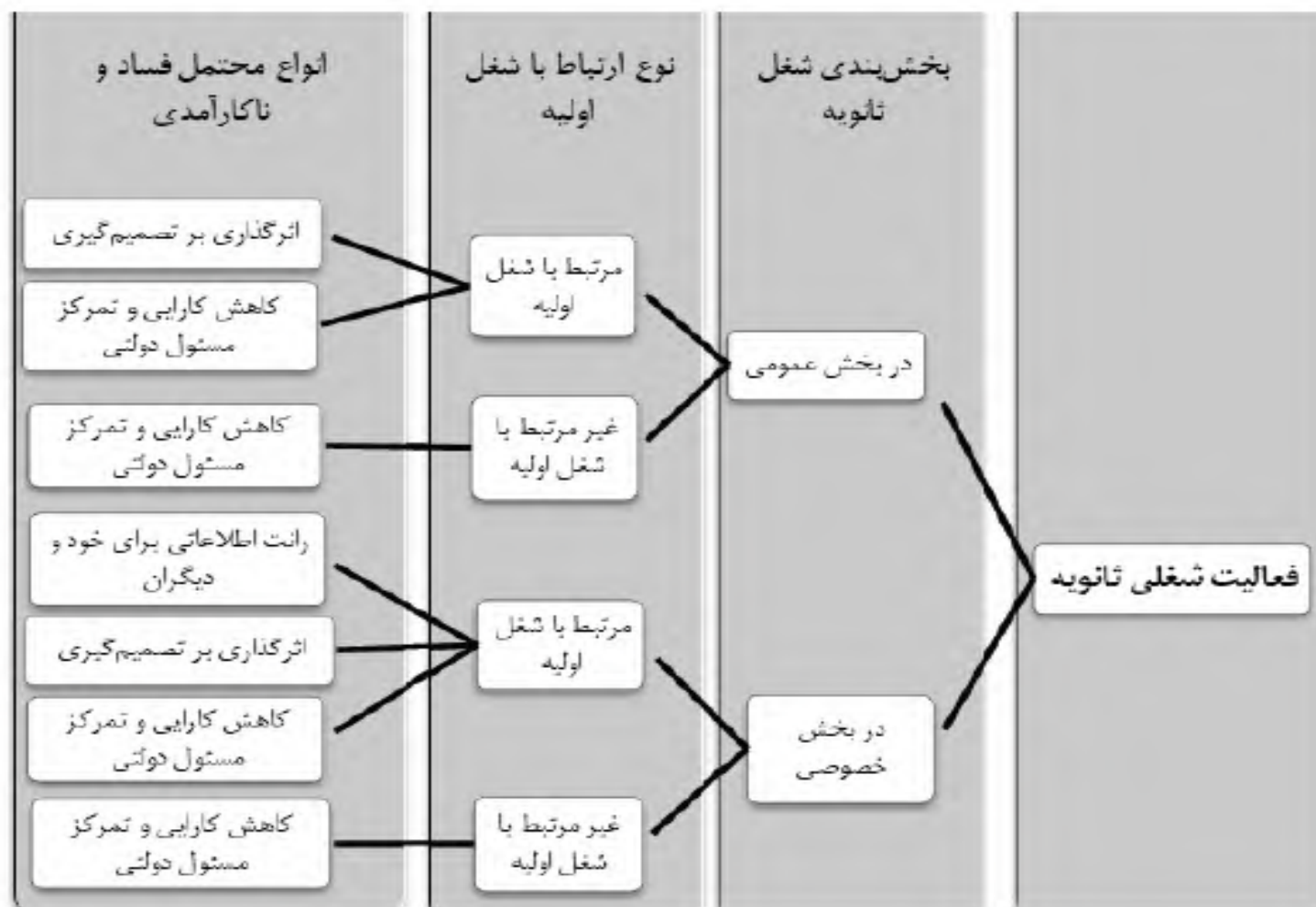


تعریف فعالیت شغلی ثانویه

فعالیت شغلی ثانویه؛ موقعیتی است که در آن یک مقام دولتی (شاغل در بخش عمومی)، همزمان در بخش خصوصی یا بخشی دیگر از یک نهاد عمومی (دولتی یا غیردولتی)، مشغول به فعالیت باشد. فعالیت دوم را می‌توان، اشتغال ثانویه نامید که به صورت اشتغال موقت یا دائم، امکان بروز دارد.

فعالیت محدودی که تمرکز مقام دولتی را از بین نبرد یا غیرمرتبط و کم‌حجم باشد یا در کل اثرگذاری مشخصی نداشته باشد، نمی‌توان به عنوان اشتغال ثانویه مخرب به حساب آورد.

حالت‌های مختلف فعالیت‌های شغلی ثانویه





فعالیت شغلی ثانویه در بخش خصوصی مرتبط با شغل اولیه

اطلاعات مضاعف و انتقال آن به
بخش خصوصی (رانت اطلاعاتی)



اثرگذاری بر تصمیم گیری های مسئول
دولتی با توجه به گره خوردن منافع
شخصی وی با تصمیمات حاکمیتی او
(اتحاد قاعده گذاری و ذینفع)



بررسی
خطرناک ترین حالت



انتقال تجربیات، مهارت و تخصص



آگاهی از آسیب‌شناسی و
امکان تسهیل کسب‌وکار



افزایش انگیزه افراد متخصص
در هر دو بخش



پیامدهای مثبت
فعالیت شغلی ثانویه



کارایی مقام دولتی



رانت اطلاعاتی



اعتماد عمومی مردم



ارتباطات شغلی نامطلوب



اثرگذاری بر تصمیم‌گیری



پیامدهای منفی فعالیت شغلی ثانویه

مولفه‌های موثر بر شدت ریسک



تعداد فعالیت‌های
شغلی ثانویه



میزان ارتباط مشاغل
ثانویه با شغل اولیه



میزان حساسیت عمومی
به شغل یا نهاد خاص



میزان آسیب به ذی‌نفعان
و گستره‌ی آن‌ها



احتمال وقوع فساد بر اساس
انواع فعالیت شغلی ثانویه



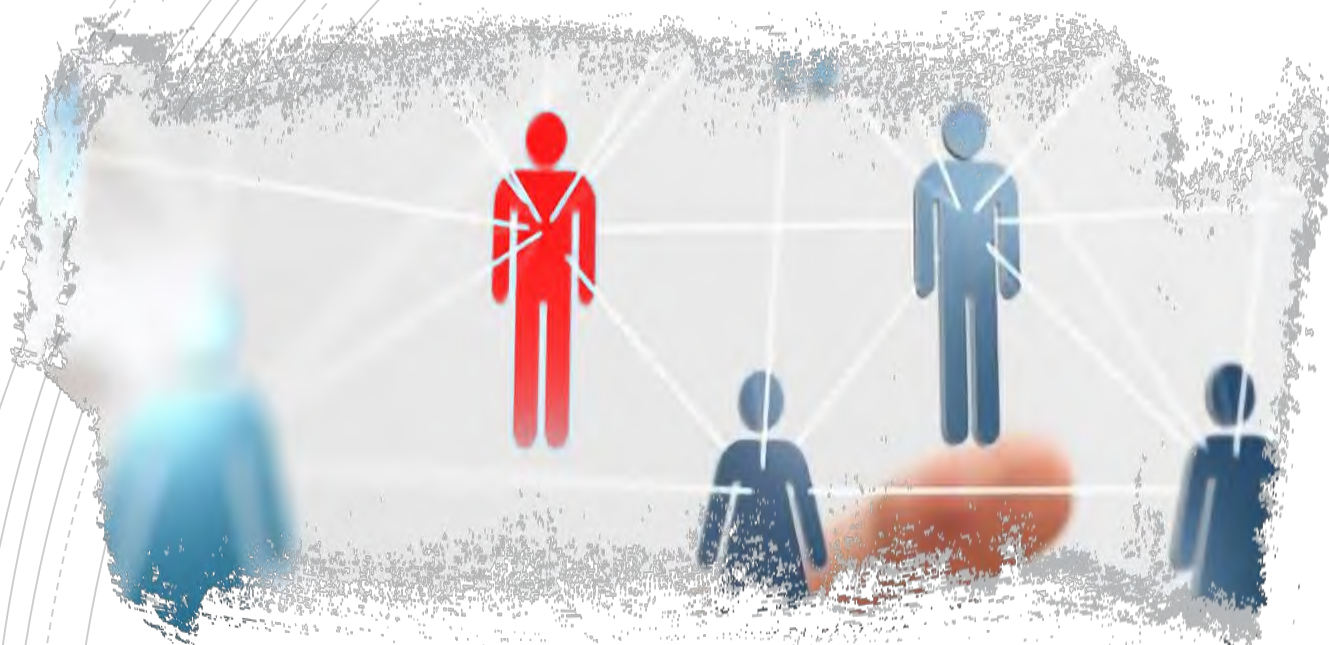
بالا تر بودن
جایگاه مقام دولتی



قوانین داخلی مرتبط با این شکل

اصل ۱۴۱ قانون اساسی

اصل یکصد و چهل و یکم: رئیس جمهور، معاونان رئیس جمهور، وزیران و کارمندان دولت نمی‌توانند بیش از یک شغل دولتی داشته باشند و داشتن هر نوع شغل دیگر در مؤسساتی که تمام یا قسمتی از سرمایه آن متعلق به دولت یا مؤسسات عمومی است و نمایندگی مجلس شورای اسلامی و وکالت دادگستری و مشاوره حقوقی و نیز ریاست و مدیریت عامل یا عضویت در هیأت مدیره انواع مختلف شرکت‌های خصوصی، جز شرکت‌های تعاونی ادارات و مؤسسات برای آنان ممنوع است. سمت‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی از این، حکم مستثنی است.



قوانین داخلی مرتبط با این شکل

ماده ۹۴ قانون مدیریت خدمات کشوری

تصدی بیش از یک پست سازمانی برای کلیه کارمندان دولت ممنوع می‌باشد. در موارد ضروری با تشخیص مقام مسئول مافوق تصدی موقت پست سازمانی مدیریتی یا حساس به صورت سرپرستی بدون دریافت حقوق و مزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می‌باشد.

A silhouette of a man in a suit stands by a large window, talking on a mobile phone. The window is divided into a grid of panes, and the view outside shows a city skyline under a blue sky. The man's reflection is visible on the glass.

مشاوره به مثابه یک فعالیت شغلی ثانویه



اگر برای اخذ یک وام به یک بانک دولتی مراجعه کنید، بی شک انتظار دارید که مسئول اعتبارات آن بانک به شما نسبت به فرایند دریافت وام مشاوره دهد. اما اگر پس از ورود به بانک با بنر تبلیغ یک شرکت خصوصی ارائه دهنده خدمات مشاوره در زمینه اخذ وام مواجه شدید که مدیر آن رئیس اعتبارات بانک مذکور است، قطعاً متعجب خواهید شد!



یکی از وظایف کارکنان دولت این است که به مراجعین و عموم مردم در زمینه
تخصصی خود، خدمات مشاوره ارائه دهند.
برای مثال در بانک انتظار داریم کارمند بانک، ما را در زمینه شیوه اخذ وام،
مدارک موردنیاز، فرایندهای اداری و غیره راهنمایی کند.



چه شرایطی باعث می‌شوند که ارائه مشاوره از سوی مقامات و کارکنان دولتی به مردم و مراجعین، آنها را در موقعیت تعارض منافع قرار دهد؟

زمانی که مقام دولتی در حوزه تخصصی و شغلی خود، باهدف انتقاع شخصی، اقدام به ارائه مشاوره نماید.

سازوکارهای تبدیل مشاوره به فساد



دسترسی به اطلاعات غیر شفاف



دسترسی به اطلاعات نامتقارن



سوءاستفاده از روابط پیشین با
هدف اثرگذاری بر مقام تصمیم‌گیر



اقدام به نفع دریافت‌کننده
مشاوره

سازوکارهای تبدیل مشاوره به فساد



دسترسی به اطلاعات غیرشفاف

- بسیاری از اطلاعات در سازمان‌های دولتی، اگرچه در زمره اطلاعات محرمانه نیستند، اما شفاف نیز نیستند. لذا این اطلاعات در انحصار عده خاصی قرار می‌گیرند. از چارت سازمانی و اسامی مدیران و کارکنان گرفته تا مصوبات جلسات و بخشنامه‌ها.
- در غیاب شفافیت، دارندگان انحصاری اطلاعات، در جایگاه برنده و عموم در جایگاه بازنده قرار دارند.
- همین مسئله باعث می‌شود که ارزش اطلاعاتی که عده‌ای انحصاراً آنها را در اختیار دارند، افزایش یابد.
- برای مثال در مناقشات بین کارگر و کارفرما، دسترسی یکی از طرفین به این اطلاعات، به واسطه مشاورین دولتی، می‌تواند نتیجه بازی را به نفع او تغییر دهد.

سازوکارهای تبدیل مشاوره به فساد



دسترسی به اطلاعات نامتقارن

- بسیاری از اطلاعات در سازمان‌های دولتی، علاوه بر اطلاعات غیرمحرمانه، اطلاعاتی نیز هستند که دسترسی به آنها، به‌هیچ وجه برای افراد بیرون سازمان، میسر نیست. برای مثال، در برخی پرونده‌های خاص، ممکن است در نظام اداری، تعمداً کارشناسان یا تصمیم‌گیران آن پرونده، مخفی نگه داشته شوند که از فساد جلوگیری شود.
- مقامات یا کارکنان دولتی که مشغول ارائه خدمات مشاوره هستند، نه تنها این افراد را می‌شناسند بلکه امکان اثرگذاری بر آنها، رویت پرونده و غیره را دارند.
- برای مثال، مشاورین دولتی، ممکن است با خصوصیات روانی، شخصیتی و حتی خانوادگی مقامات تصمیم‌گیر آشنا باشند و از این طریق بتوانند نتایج تصمیمات آنها را پیش‌بینی و اثرگذاری کنند.

سازوکارهای تبدیل مشاوره به فساد



سوءاستفاده از روابط پیشین با
هدف اثرگذاری بر مقام تصمیم‌گیر

- مشاور دولتی ممکن است از روابط دوستانه خود با مقامات تصمیم‌گیر به نفع دریافت‌کننده مشاوره استفاده کند.
- برای مثال، مشاور می‌تواند به تازگی از مقام دولتی بازنشسته، برکنار، مستعفی یا اخراج شده است، با استفاده از دسترسی به گروه‌ها و افراد تصمیم‌گیر و با استفاده از روابط دوستانه خود، می‌تواند به نفع دریافت‌کننده مشاوره، اقدام کند.

سازوکارهای تبدیل مشاوره به فساد



اقدام به نفع دریافت کننده
مشاوره

- در یک حالت شدیدتر، مشاور دولتی فراتر از اثرگذاری بر فرایند تصمیم‌گیری، خود مستقیماً به نفع دریافت‌کننده مشاوره، تصمیم‌گیری و اقدام می‌کند.
- این حالت در بین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، عموماً قابل تصور است.
- یک مدیر دولتی را در نظر بگیرید که در حوزه روابط کار، مشاور مسائل کارگری شرکت‌های خصوصی بزرگ است. این مدیر در جایگاه تصمیم‌گیر، تدوین و تأییدکننده دستورالعمل، آئین‌نامه یا بخشنامه است.
- ارائه مشاوره از سوی این مدیر، می‌تواند بازی را به نفع دریافت‌کننده مشاوره تغییر دهد.

راهکارهای مدیریت اشتغال ثانویه

- مدیریت تعارض منافع در اشتغال ثانویه به معنای حذف متخصصین نیست!
- بلکه هنر استفاده به جا و به دور از خطر تعارض منافع از افراد متخصص است.

راهکارهای مدیریت اشتغال ثانویه

- طراحی چک لیست مدیریت تعارض منافع
- ۱- آیا مقام دولتی، اشتغال ثانویه دارد یا خیر؟
- ۲- اشتغال ثانویه در بخش خصوصی است یا عمومی؟
- اشتغال ثانویه با شغل دولتی ارتباط دارد یا خیر؟ به چه میزان؟
- چه اثرات مخربی میتواند روی اشتغال اولیه داشته باشد؟
- این اشتغال به چه میزان خدشه به اعتماد عمومی وارد می کند؟

راهکارهای مدیریت اشتغال ثانویه

- سامانه اعلام مشاغل
- اشتغال تمام مسئولین بخش عمومی چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی، باید در معرض دید عموم قرار گیرد.
- تمام مسئولین بخش عمومی قبل از تصدی شغل لازم است تمامی مشاغل خصوصی و دولتی فعلی و گذشته خود را در سامانه‌ای در معرض عموم قرار دهند.

راهکارهای مدیریت اشتغال ثانویه

- اعمال محدودیت برای شغل دوم
- اعمال محدودیتهایی نظیر عدم اجازه شرکت در تصمیم‌گیری برای مقاماتی که در بخش خصوصی مرتبط با شغل دولتی، مشغول هستند.

راهکارهای مدیریت اشتغال ثانویه

- سوت زنی یا گزارشگری تخلف
- عموم مردم با سازوکاری، تخلف مربوط به اشتغال همزمان مسئولین و مقامات دولتی را گزارش و در ازای آن، پاداش دریافت کنند.

درب های گردان





تعریف درب گردان

"درب گردان" به جابه‌جایی افراد بین مناصب حکومتی (عمومی) و مشاغل خصوصی (کسب و کار) در یک حوزه‌ی کاری (یا حوزه‌های کاری نزدیک به هم)، در هر دو جهت (رفت و آمد) اشاره می‌کند، که اگر به درستی مقررات‌گذاری نشده باشد، امکان سوءاستفاده از آن وجود دارد.

تعریف سازمان شفافیت بین الملل:

آشنایی با انواع درب گردان

جابجایی از بخش خصوصی به بخش عمومی
(اشتغال پیشادولتی)



جابجایی از بخش عمومی به بخش خصوصی
(اشتغال پسادولتی)





بررسی چند مثال از هر نوع

نوع اول خصوصی-عمومی

ورود فعالین بخش خصوصی در مشاغل دولتی مرتبط با حوزه کاری

✓ ورود واردکنندگان دارو به سمت‌های مدیریتی وزارت بهداشت

✓ ورود مدیران و معلمان مدارس غیردولتی در سمت‌های مدیریتی و آموزش و پرورش



بررسی چند مثال از هر نوع

نوع دوم: عمومی- خصوصی

- ✓ اشتغال مدیران بانک مرکزی پس از دوره‌ی مسئولیت به مدیریت بانک‌های خصوصی
- ✓ اشتغال کارمندان ثبت و صدور مجوزهای معدنی در شرکت‌های خصوصی استخراج معدن پس از بازنشستگی
- ✓ اشتغال مدیران شهرداری پس از دوره مسئولیت در شرکت‌های خصوصی ارائه‌کننده خدمات شهری

سازوکارهای اثرگذاری درب‌های گردان

رانت اطلاعاتی: از مهمترین پیامدهای اشتغال پسادولتی، بهره‌مندی ویژه فرد از اطلاعاتی است که در زمان تصدی مسئولیت به آنها دسترسی داشته است.
مثال: یک مقام ارشد در وزارت صنعت و معدن را در نظر بگیرید که با توجه به این مسئولیت، خود اطلاعاتی کاربردی در مورد صنایع و سوددهی بیشتر تجاری دارد که سایر مردم از آن باخبر نیستند. این فرد اگر بلافاصله بعد از بازنشستگی در بخش خصوصی مشغول به فعالیت شود، می‌تواند از این رانت اطلاعاتی استفاده کند.



نقض بی‌طرفی در تصمیم‌گیری: فردی که در جایگاه دولتی، تصمیم‌گیر است اگر بداند که به‌زودی در بخش خصوصی مرتبط با حوزه کاری خود مشغول می‌شود، دیگر در تصمیماتش بی‌طرف نخواهد بود.



ارتباطات و باندها: مقام دولتی با استفاده از ارتباطات کاری خود بلافاصله بعد از بازنشستگی شروع به فعالیت در بخش خصوصی کرده و پروژه‌های دولتی را از طریق همین ارتباطات غیررسمی و باندهای ائتلافی به نفع خود می‌گیرد. این عامل ایجاد انحصار کرده و موجب رفتارهای تبعیض‌آمیز می‌شود.



کدام مشاغل در درب‌های گردان پرمخاطره‌تر هستند؟

مشاغلی که مجوز صادر می‌کنند



مشاغلی که با مقامات رده‌بالای قوای
سه‌گانه در ارتباط هستند.



نهادهای تنظیم‌گری



نهادهای مقررات‌گذار و قانون‌گذار



نهادهای حکومتی که وظیفه نظارت بر
بخش خصوصی را برعهده دارند.



در چه حوزه‌هایی ریسک درب گردان بیشتر است؟

حوزه‌هایی که گردش مالی زیادی دارند.



سطح و جایگاه مقام دولتی بالاتر است.



ارتباط بین بخش خصوصی و دولتی بیشتر است



فاصله زمانی جابه‌جایی بین خصوصی و دولتی کم است.



خط مشی مدیریت درب گردان

محدودیت‌های مربوط به اشتغال
پسادولتی،



محدودیت‌های عضویت در سمن (N G O)
ها،



محدودیت عضویت در هیئت مدیره
بنگاه‌های خصوصی،



محدودیت برای این که طرف قراردادهای
دولت باشند (مانند قراردادهای برون‌سپاری و
پیمان‌کاری)



مضاعف



تابعیت

یک مثال



۱. فرض کنید یکی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی دارای گرین کارت آمریکا است.
۲. فرزندان او در این کشور در حال تحصیل هستند.
۳. در سال چندین بار با هدف ملاقات به آمریکا سفر می کند و مبلغی نیز سرمایه گذاری کرده است.
۴. مجلس می خواهد طرحی با هدف اصلاح وضعیت بازار ارز را بررسی کند.
۵. این طرح از طرفی می خواهد قیمت دلار را به حداقل برساند و از طرف دیگر، برنامه بلندمدتی برای کاهش و حذف دلار از مناسبات اقتصادی کشور دارد.



وفاداری دوگانه یا وفاداری‌های متقابل

وفاداری متقابل یا دوگانه منشا بسیاری از تضادهای هویتی یک فرد است که ممکن است علت‌های مختلفی نظیر قومیت، مذهب و ... داشته باشد.

تابعیت مضاعف یکی از مهمترین علت‌های ایجاد وفاداری دوگانه است. چون منبع تضاد اطاعات و فرمانبرداری در نظر گرفته می‌شود.

از منظر تعارض منافع، چنین به نظر می‌رسد که سمت و سوی وفاداری مسئول دولتی نامشخص است و به همین سبب اعتماد عمومی به او کاهش می‌یابد.



تعریف تابعیت مضاعف

اگر مسئول دولتی به سبب تابعیت مضاعف (دو یا چندگانه) در اقدام یا تصمیم خود، دچار وفاداری بخشی شده شود، به نحوی که نفع عمومی و انجام بی طرفانه وظیفه در معرض خطر قرار بگیرد، تعارض منافع ناشی از تابعیت مضاعف شکل گرفته است.

معایب تابعیت مضاعف



تهدیدها

- تهدید امنیت ملی
- تشویش و تشتت آراء در ارائه خدمات عمومی و انجام مسئولیت‌های اجتماعی
- نقض دموکراسی (هر شهروند یک رای)
- مخدوش شدن حکمرانی و اقتدار کشورها
- استحاله فرهنگی و ایدئولوژیک
- امکان انجام اقدامات پنهان منافی منافع و مصالح کشور
- تکمیل پروژه نفوذ

مزیت‌های تابعیت مضاعف

فرصت‌ها

- تامین نیروی کار
- اشتراک نخبگان خارجی
- تقویت ارتباطات بی‌المللی
- تقویت آزادی اجتماعی
- مشروعیت حکومت‌ها



مولفه های اثرگذار بر شدت ریسک تابعیت مضاعف



رابطه سیاسی و
اقتصادی دو
کشور

میزان
مراودات مالی
و کاری

میزان و نوع
تعهدات

میزان حضور

میزان
تخصص

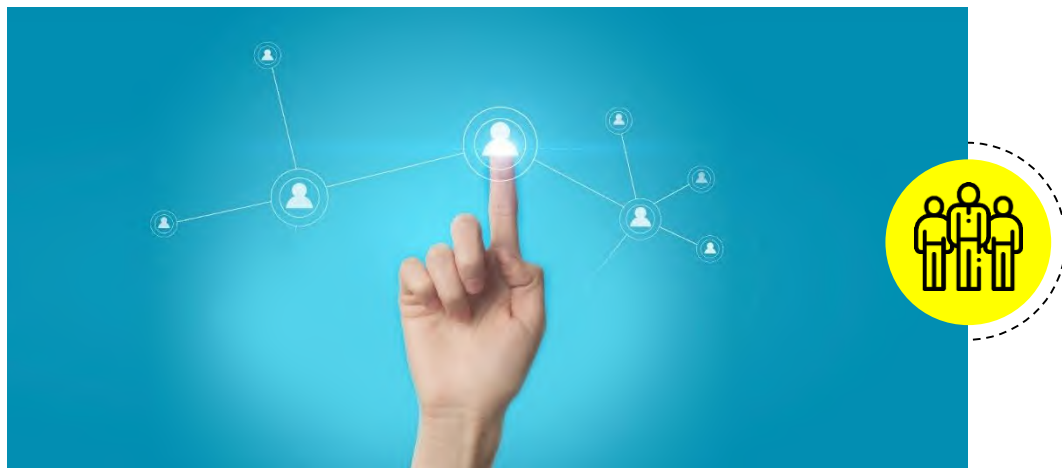
موقعیت و نقش
مسئول دولتی

راهکارهایی برای مدیریت تعارض منافع ناشی از تابعیت مضاعف





ایجاد پایگاه اطلاعاتی تابعیت مضاعف مسئولین
و شفافیت حداکثری آن



رتبه بندی افراد بر اساس تابعیت موثر

استفاده از شاخص‌هایی نظیر مراودات مالی، مالیات،
میزان اقامت و غیره



حساسیت روی تصمیم گیری درباره
موضوعات ناظر به کشور دوم

- **اقرار به تعارض منافع:**

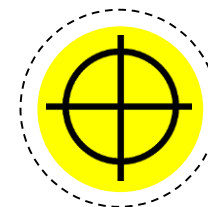
فرد مسئول به صورت خوداظهاری تعارض خود را اعلان کند و مسئولین ذی ربط را از این موضوع باخبر سازد.

- **ممنوعیت:**

در برخی موارد لازم است مقامات مافوق یا شورای تصمیم گیری، فرد مذکور را از مشارکت و تصمیم گیری درباره موضوعات ناظر به کشور دوم منع کنند.

- **شفافیت:**

شفافیت مربوط به تمام سخنرانی ها، مواضع و درنهایت تصمیم فرد مذکور است. این اقدام تعارض ناشی از تابعیت مضاعف را تا حد مطلوبی خنثی می کند



**حساسیت روی تصمیم گیری درباره
موضوعات ناظر به کشور دوم**



وجود قانون مادر در مساله تابعیت مضاعف



محدودیت استخدام در مشاغل عالی و
حساس



آشکار سازی منافع در هنگام استخدام

تعارض منافع ناشی از روابط



تعارض منافع داشتن فساد نیست...

داشتن روابط خویشاوندی، فامیلی، حزبی و... جرم نیست بلکه اتردادن این روابط در تصمیم گیری های سازمانی جرم و فساد محسوب می شود.

تعارض منافع ناشی از روابط خانوادگی



تعارض منافع ناشی از روابط دوستانه



تعارض منافع ناشی از وابستگی‌های قومی و طایفه‌ای



تعارض منافع ناشی از روابط سیاسی و حزبی



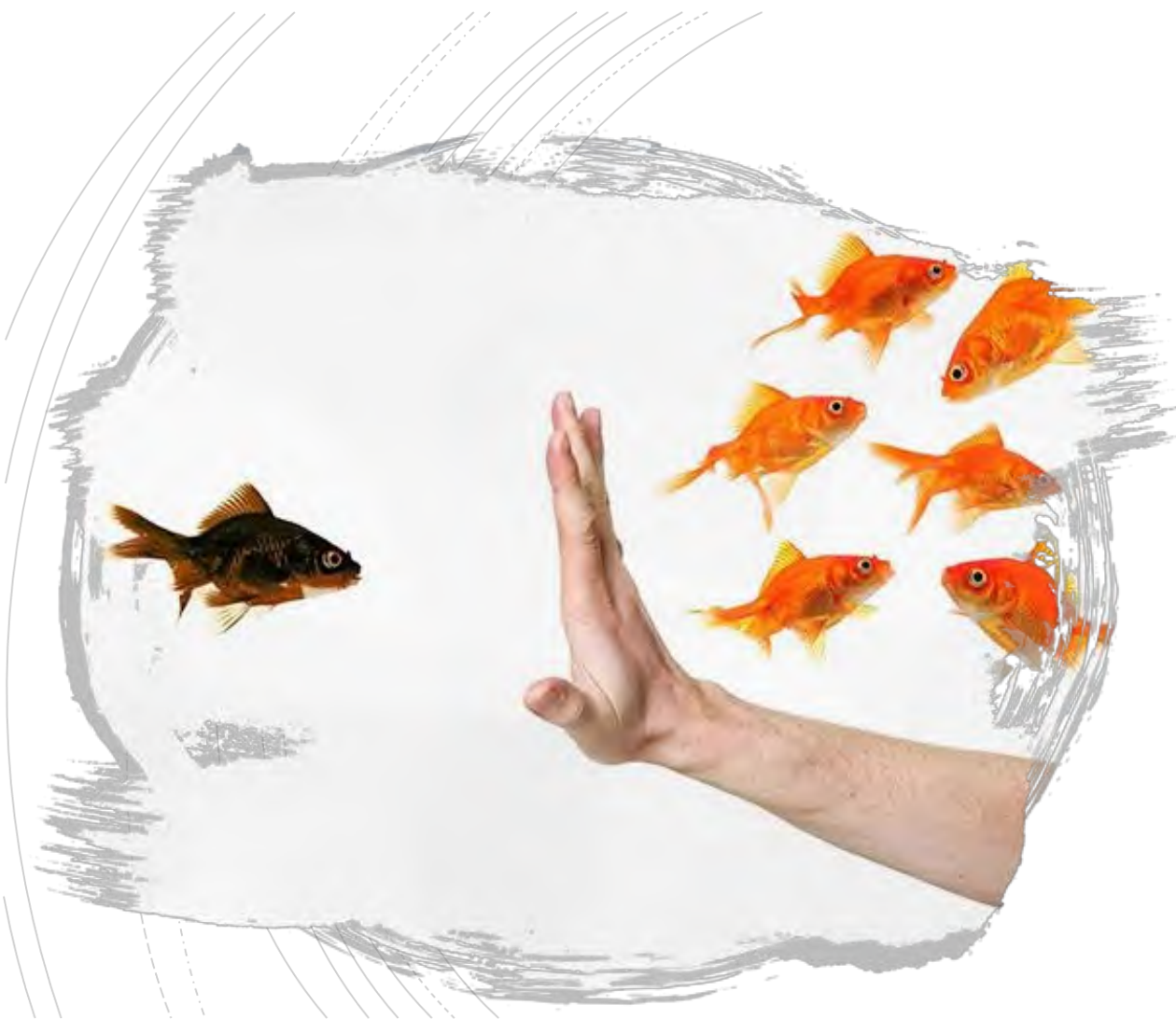
انواع روابط تعارض آفرین

تعریف

تعارض ناشی از روابط

تمام روابط شخصی، دوستی، خانوادگی، سیاسی، قومی و طایفه‌ای یک مقام دولتی، بالقوه امکان اثرگذاری بر تصمیم‌ها و مواضع او را دارند.

بنابراین تمام موقعیت‌هایی که این روابط امکان اثرگذاری دارند، می‌توانند یک نمونه از موقعیت تعارض منافع محسوب شوند.



تعارض منافع ناشی از روابط خانوادگی چیست؟

- خویشاوندگماری، خویشاوندسالاری یا فامیل پروری یکی از مصادیق شایع تعارض منافع و فساد اداری است که به تبعیض و جایگزینی رابطه به جای ضابطه دلالت دارد.
- در این فرایند فرد یا افرادی با دسترسی‌ها و قدرت اعمال نظر در یک اداره، نهاد یا سازمان دولتی یا حتی خصوصی، به نفع یکی از اقوام نسبی یا سببی یا دوستان و نزدیکان خود یا فردی که به دلیل ارتباط با او به صورت شخصی از طرق مادی یا معنوی منتفع می‌شوند (در افواه عمومی: کسی که «آشنا» است) اعمال نفوذ می‌کنند.
- تعارض منافع ناشی از روابط خویشاوندی موقعیتی است که در آن، این امکان فراهم می‌شود که منافع خانوادگی یک مقام یا کارمند دولتی، به‌طور ناشایستی بر اتخاذ تصمیمات قانونی و حرفه‌ای او اثرگذار و به‌طور عمده در نقطه مقابل شایسته‌سالاری قرار می‌گیرد.

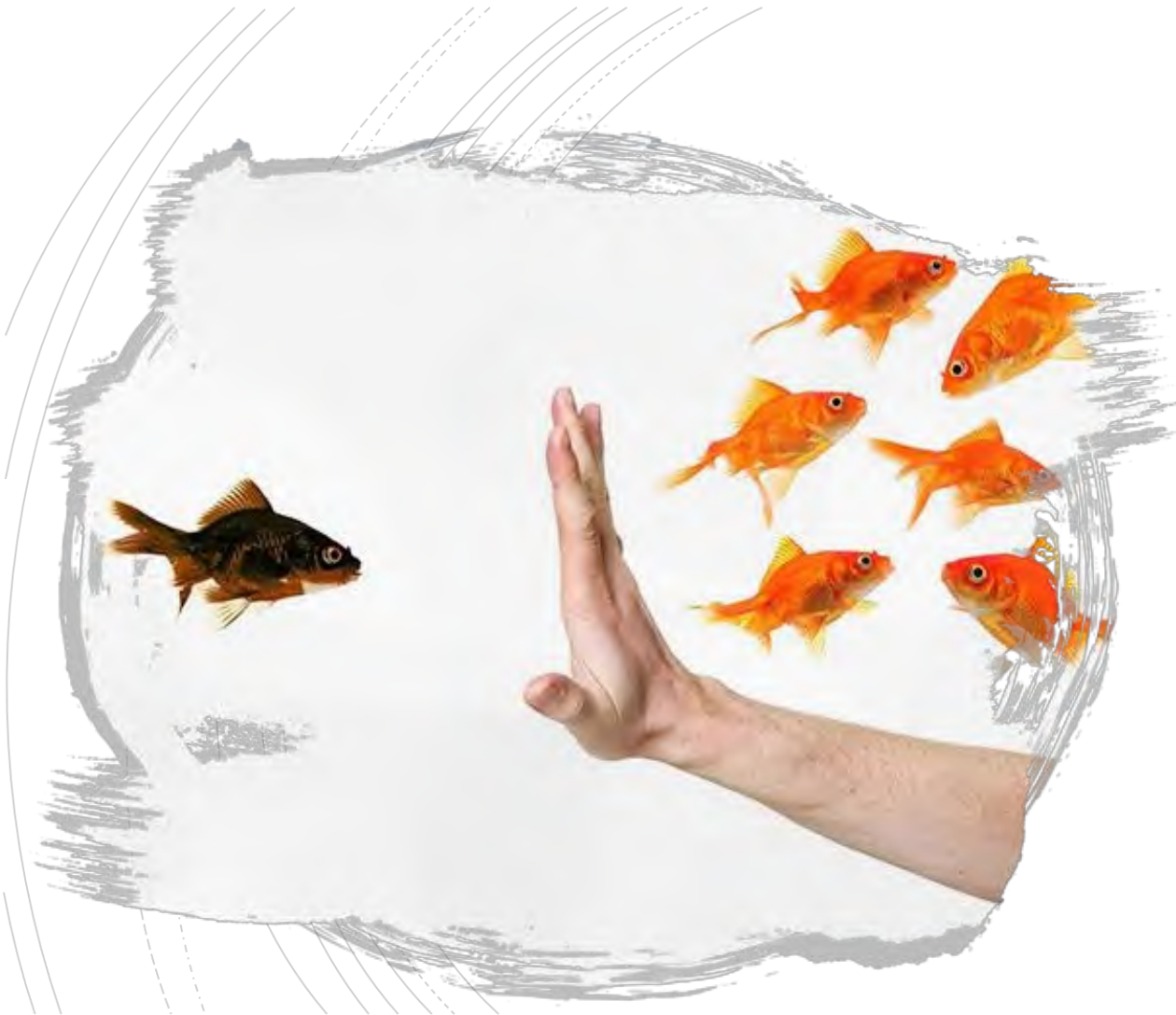
پیامدهای تعارض منافع ناشی از روابط خانوادگی چیست؟

- از جمله پیامدهای تعارض منافع ناشی از روابط خانوادگی می‌توان به شکست ساختار سازمان اشاره کرد که در نتیجه موجب کاهش کارایی آن سازمان می‌شود.
- احساس محرومیت نسبی

خویشاوندسالاری سازمانی

مجموعه‌ای از فرایندهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی است که با ملاحظات خانوادگی و رفیق‌بازی موجود در محیط درونی و بیرونی یک سازمان در ارتباط است.

رایج‌ترین شکل، اثرگذاری بر استخدام است.



آیا خویشاوندسالاری همیشه نامطلوب است؟

برای شرکت‌های خصوصی که منابع آنها از بودجه عمومی تعیین نمی‌شود، خویشاوندسالاری می‌تواند ابزاری برای جانشین‌پروری به کار رود.

اما برای سازمان‌های عمومی که بودجه آن از طرف منابع عمومی تعیین می‌شود، باید ممنوع باشد.



چه کسانی خویشاوند هستند؟

طبقه اول

درجه اول: پدر و مادر و اولاد متوفی

درجه دوم: اولاد اولاد (نوه ها)

طبقه دوم

درجه اول: جد (پدر پدر و پدر مادر) و جده (مادر پدر و مادر مادر) و برادر و خواهر

درجه دوم: پدر جد و مادر جد و پدر جده و مادر جده و فرزندان برادر و خواهر

طبقه سوم

عمات (عمه) و عمام (عمو) و اخوان (دایی) و خالات (خاله) به عنوان درجه اول و اولاد آنها به عنوان درجه دوم



خویشاوند هریک از طبقات سه گانه تا درجه دوم است.

دوست کسی است که با فرد مراودات خانوادگی، تحصیلی، همسایگی یا کاری دارد.

آشنا کسی است که نه نسبت خویشاوندی با مدیر دارد و نه با او مراودات دوستی دارد بلکه به دلیل واسطه‌هایی به مدیر معرفی می‌شود.

تفاوت بین خویشاوندسالاری، دوست‌گماری و آشناگرایی



تعارض منافع ناشی از
وابستگی‌های قومی و طایفه‌ای و حزبی



- در رفتار طایفه‌ای و حزب‌گرایی،
معمولا شایسته‌سالاری تحت تأثیر
قرار می‌گیرد.

- چاپلوسی و تملق‌گویی جایگزین
می‌شود.

- اقدامات مثبت افراد برجسته
می‌شود اما کسانی که در مجموعه
انها نباشند عملکردشان نامطلوب
گزارش می‌شود.

**تعارض منافع ناشی از روابط قومی،
طایفه‌ای و حزبی**



نکات مهم در

مدیریت تعارض منافع ناشی از روابط



ممنوعیت

- اصل بر ممنوعیت است مگر آنکه خلافش ثابت شود. محدودیت ها بر اساس این اصل به دست می آیند.



محدودیت

- مثلاً به کار گیری بیش از ۱۲ هفته ممنوع است.
- تحويز استخدام افراد دارای رابطه به صورت داوطلب یا غیر رسمی



نگارش کدهای رفتاری (تقویت مسئولیت فردی)



سامانه آشکارسازی روابط



اتحاد قاعده‌گذار و مجری



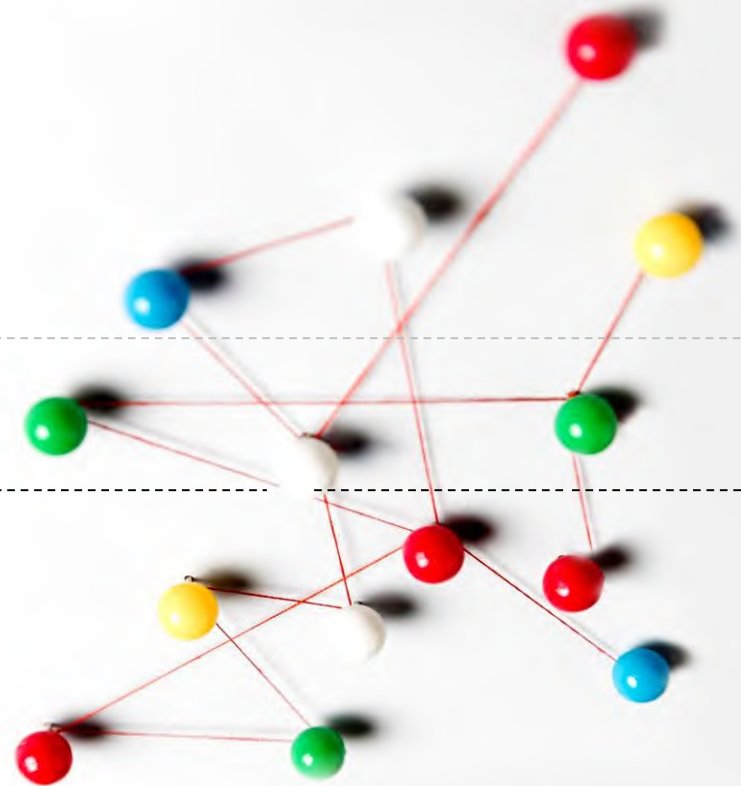
قاعده گذاری

از تعیین قاعده برای انجام یک بازی دوستانه با هدف سرگرمی تا قاعده گذاری درباره میزان تولید آلاینده ها در یک اجلاس بین المللی، همگی مثال هایی از قاعده گذاری هستند.

هر نظام قاعده گذاری دارای سه بخش است:

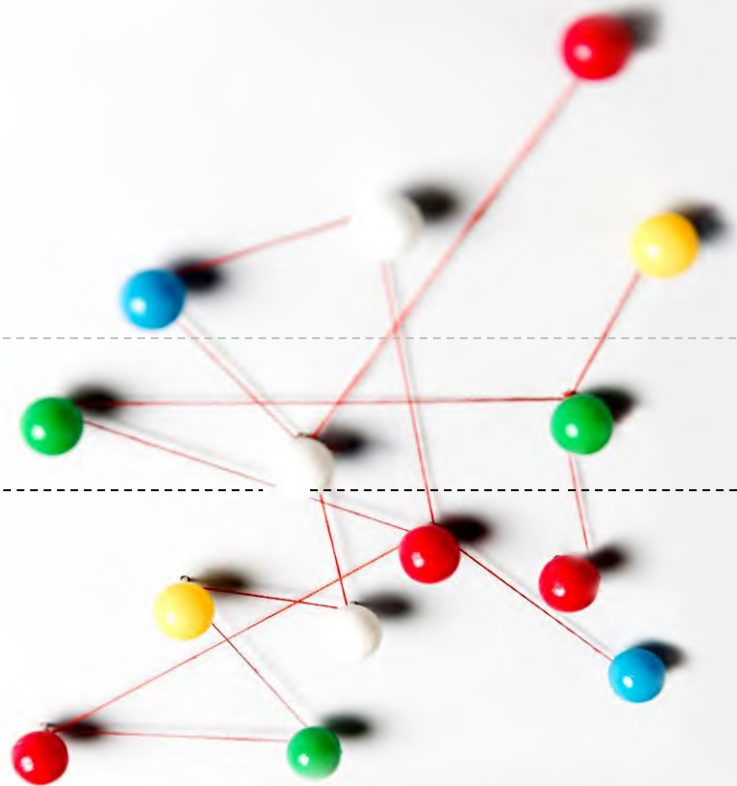
- ۱- قاعده
- ۲- قاعده گذار
- ۳- ذی نفع

منظور از قاعده گذاری هر نوع قانون گذاری، سیاست گذاری، برنامه ریزی، تدوین آئین نامه، بخشنامه، دستورالعمل یا طراحی فرایند، ساختار، الگو و رویه است.



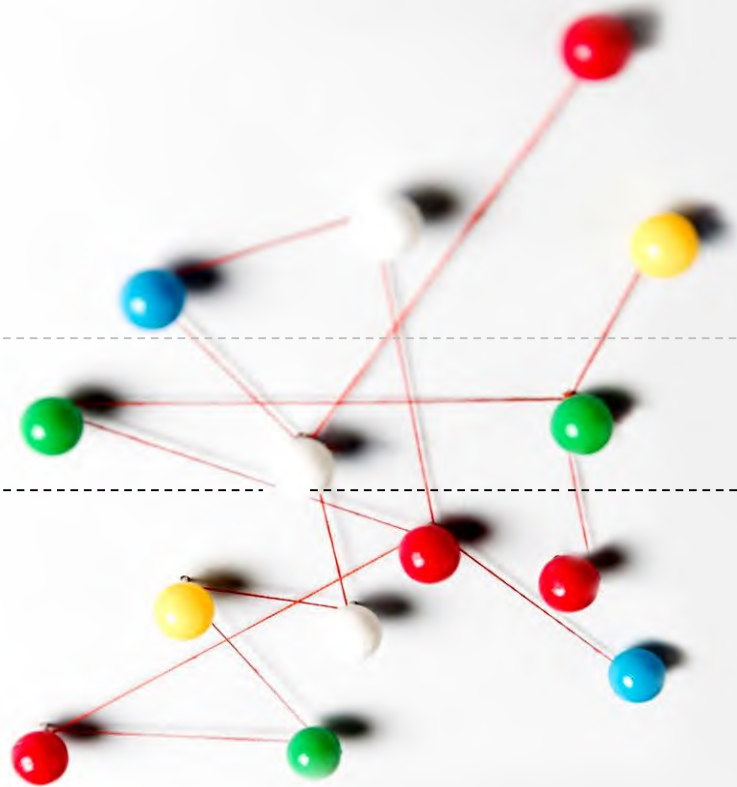
قاعده‌گذار

کسی است که به لحاظ عرفی، قانونی یا در نتیجه یک توافق، در مقام تنظیم و تدوین قاعده قرار گرفته است.



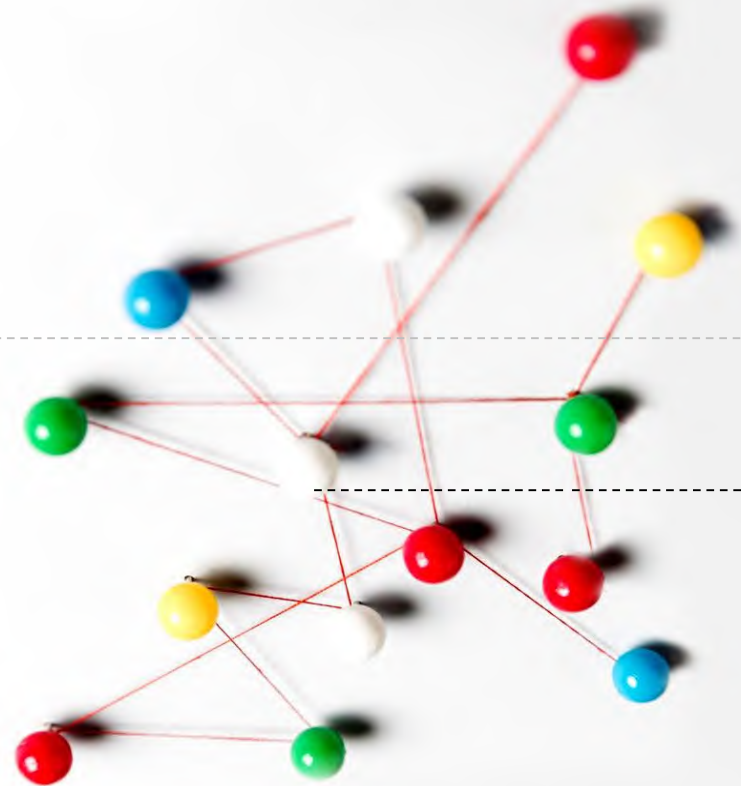
ذی نفع

کسی است که منافع او به نحوی از انحاء تحت تأثیر قاعده قرار می گیرد.



تعارض منافع در قاعده گذاری

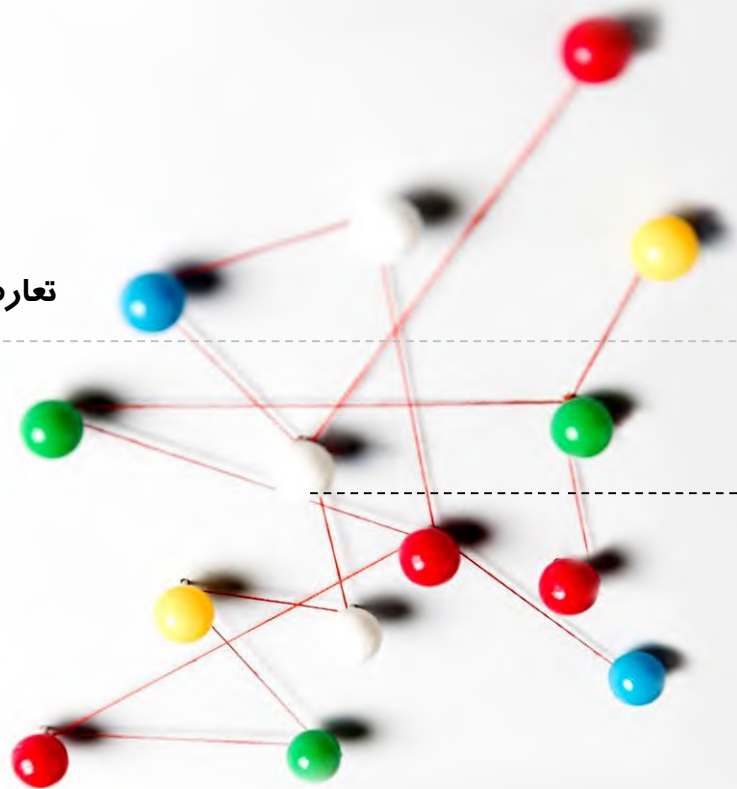
وقتی یک موجودیت در موقعیت قاعده گذاری قرار می گیرد به گونه ای که امکان انتفاع نابه جا از قاعده گذاری برای او فراهم است. اگر این موقعیت به واقعیت تبدیل شود، قاعده گذار به نحوی از قاعده یا خروجی اژ آن، نفع خواهد برد یا حداقل قاعده را به گونه ای طراحی خواهد کرد که خروجی آن، به زیان او نباشد.



تعارض منافع در قاعده گذاری: حالت اول: موقعیت انتفاع پسینی از قاعده گذاری

فرد در موقعیت قاعده گذاری، قاعده را به گونه ای طراحی می کند که خروجی آن به نفع او باشد.

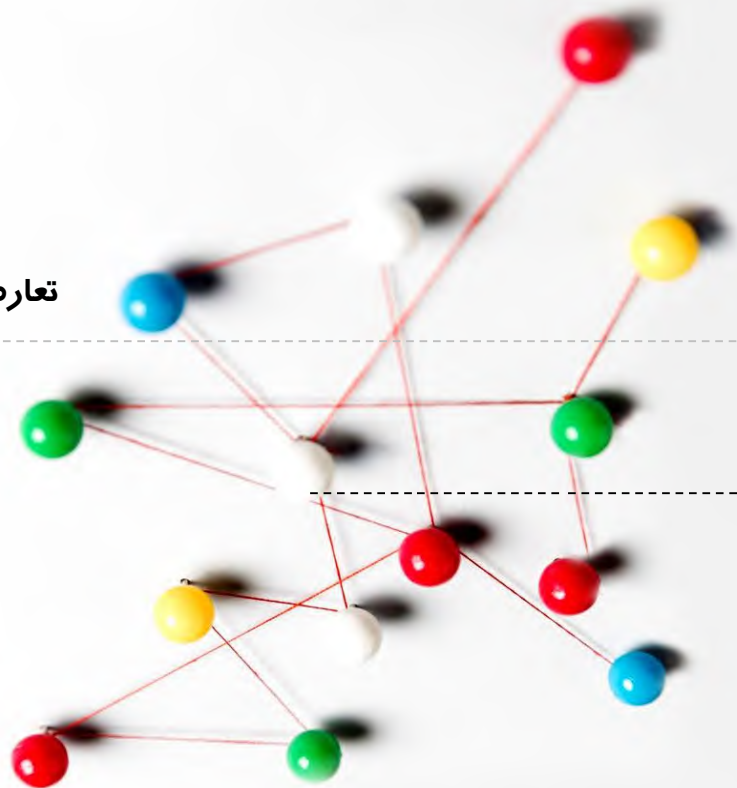
مثال در یک جمع دوستانه سه نفره، دو نفر از دوستان باهدف سرگرمی، قصد انجام زورآزمایی دارند. از دوست سوم به عنوان مرضی الطرفین خواسته می شود تا قاعده ای طراحی کند که به کمک آن بتوان میزان زور هریک از طرفین را سنجید. دوست سوم پیشنهاد برگزاری یک مسابقه طناب کشی را می دهد که در آن، بازنده موظف است برای او (نفر سوم) یک هدیه بخرد.



تعارض منافع در قاعده گذاری: حالت دوم: قاعده گذاری در راستای منافع پیشین

نفع پیش از وضع قاعده وجود دارد و امکان اثرگذاری آن بر چگونگی قاعده گذاری وجود دارد. بنابراین موجودیت در زمان وضع قاعده به دلیل وجود نفع پیشینی، در موقعیت تعارض منافع قرار دارد.

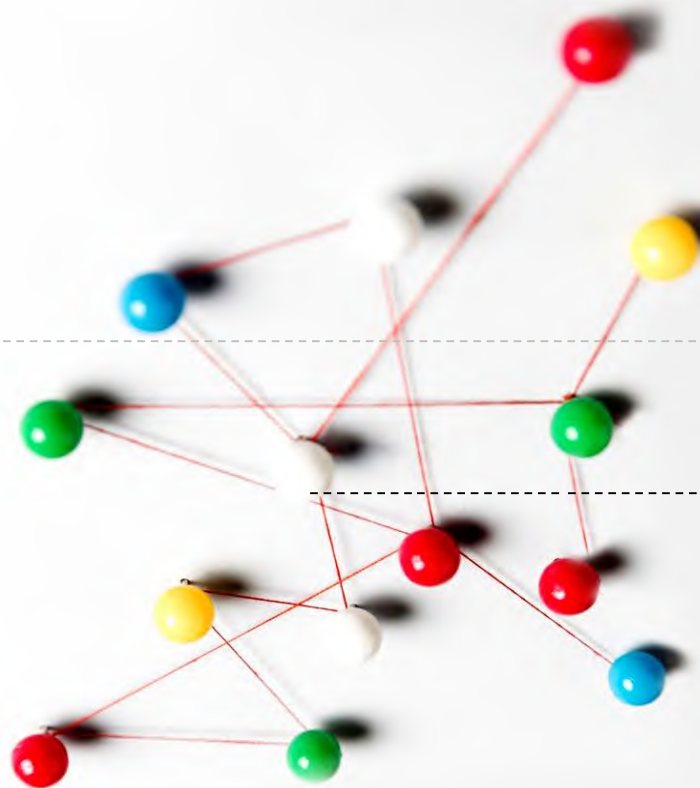
فرض کنید به لحاظ قانونی یک سازمان دولتی در مقام قاعده گذاری برای شرکت های بیمه ای قرار دارد. این سازمان می تواند با استفاده از جایگاه حقوقی خود، در تدوین لایحه های قانونی، صدور بخشنامه و دستورالعمل و تعیین ضوابط اظهار نظر کند. این در حالی است که همین سازمان دولتی دارای یک شرکت بیمه دولتی تابعه نیز است.



تعارض منافع در قاعده گذاری: حالت سوم: اتحاد قاعده گذار و مجری

موقعیتی است که در آن یک موجودیت این امکان را می یابد که قاعده ای وضع کند که خودش مجری آن است.

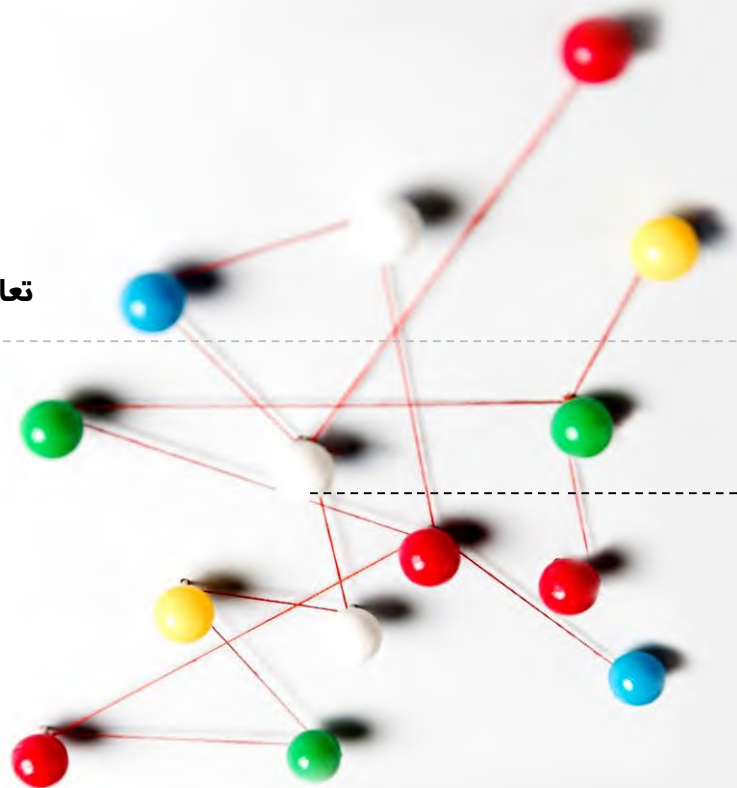
فرض کنید از یک دانش آموز خواسته شود آزمونی برای سنجش میزان دانش خود در زمینه ریاضی طراحی کند و به سوالات آزمون پاسخ دهد.



تعارض منافع در قاعده گذاری: حالت چهارم: اتحاد منافع قاعده گذار و مجری

اگرچه یک موجودیت واحد، همزمان قاعده گذار و مجری نیست، اما منافع مشترکی بین این دو وجود دارد.

فرض کنید از یک سازمان دولتی خواسته می شود تا نسبت به برنامه ها و اقدامات آتی واحدهای تابعه، سیاستگذاری کند. به میزانی که واحدهای تابعه در تحقق سیاست های تعیین شده موفق باشند، عملکرد آنها مطلوب گزارش خواهد شد. البته ارزیابی عملکرد سازمان دولتی مذکور نیز در گرو عملکرد واحدهای تابعه است.





خودتنظیم‌گری

منظور از خودتنظیم‌گری فرایندی است که در آن اعضای یک صنعت، تجارت یا بخش اقتصادی، در مقام تصمیم‌گیری، قاعده‌گذاری، نظارت و ارزیابی عملکردهای خود قرار می‌گیرند، بی‌آنکه دولت یا شخص ثالث مستقل بر آنها نظارت داشته باشد.

در چنین موقعیتی، چینش ساختار به‌گونه‌ای است که ذی‌نفعان یک موضوع در مقام تصمیم‌گیری در مورد منافع جمعی خود قرار می‌گیرند.

مزایای خودتنظیم‌گری

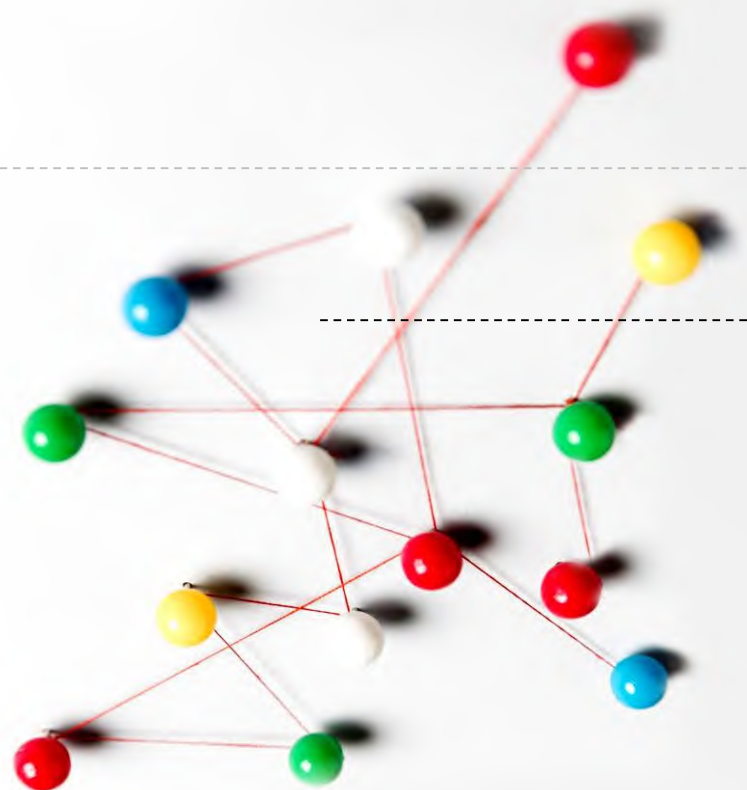
نزدیکی و مجاورت: در این شرایط، اطلاعات به‌روزتر و با جزئیات بیشتری در اختیار قاعده‌گذار است.

انعطاف‌پذیری: استفاده از قاعده‌گذاری به وسیله خود نهادها در مقابل قاعده‌گذاری حاکمیتی از انعطاف بیشتری برخوردار است.

مقبولیت: باعث مقبولیت بیشتر قواعد می‌شود.

بههم پیوسته شدن منافع: اجرای این سیاست‌ها می‌توانند موفق‌تر باشند.

منابع: اعضای حاضر در نظام خودتنظیم‌گری ممکن است توانایی بهتری در حفاظت از منابع موردنیاز خود داشته باشند.





استدلال های مخالفان خودتنظیم گری



حوزه های چند ذینفعی
نیازمند سهم شدن تمام
گروه های ذی نفع است



تسلط یک گروه ذی نفع به
انحصار منافع منجر خواهد
شد



نزدیکی ملاک محق بودن و
منصف بودن نیست



بروز موقعیت های تعارض
منافع



تعارض درآمد و وظیفه





تعارض درآمد و وظیفه

مثال شهرداری یک شهر
حفظ انضباط ساخت و ساز
شهری مطابق قوانین و طرح
های فرادست در مقابل اخذ
جریمه از تخلف های ساخت
و ساز است.

منظور از تعارض درآمد و
وظیفه، موقعیتی است که
در آن، بین وظیفه
سازمانی محول شده به
یک موجودیت (مقام
دولتی، سازمان یا شرکت)
و درآمد آن تعارض وجود
دارد



تعارض درآمد و وظیفه

مثال انتفاع پزشک از
بیماری، وکیل از تعداد
پرونده‌های قضائی، آتش‌نشان
از تعداد آتش‌سوزی‌ها و ...

تعارض درآمد و وظیفه
زمانی پدید می‌آید که یک
موجودیت در موقعیت
انتفاع مالی از وضعیت
ناپه‌نجار قرار بگیرد.



تعارض درآمد و وظیفه

قانون حق الکشف و تعارض درآمد و وظیفه^۲

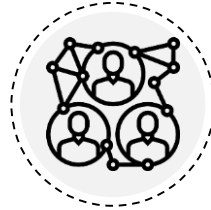
طبق ماده ۳۰ قانون صید و شکار (مصوب ۱۳۴۶)، وجوه حاصل از اجرای دریافت جرائم ناشی از عدم اجرای قوانین و مقررات شکار و صید که از متخلفان مربوطه اخذ می‌شود به حسابی که توسط خزانه به همین منظور افتتاح شده، واریز می‌شود؛ سپس جهت پرداخت حق الکشف در اختیار مأموران کاشف سازمان حفاظت محیط‌زیست و مخبرین قرار داده می‌شود. بر اساس این قانون و دستورالعمل قانون نحوه جبران زحمات و خسارات کارکنان سازمان محیط‌زیست، ۲۵ درصد از بهای جانور کشف شده به کارکنان و مأموران در امر کشف تخلفات و جرائم زیست محیطی، ۳۵ درصد به مأموران جلوگیری از تخلفات و جرائم و در نهایت ۱۰ درصد به مأموران امور پیگیری و تعقیب پرداخت شده که جمعاً معادل ۷۰ درصد از ارزش لاشه حیوان کشف شده را دربرمی‌گیرد و بقیه آن به سازمان حفاظت از محیط زیست پرداخت می‌شود.

بنابراین زمانی حق الکشف ۷۰ درصدی به محیط‌بانان تعلق می‌گیرد که شکار و صید انجام گرفته و بحث انتفاع متخلفان در میان باشد. این در حالی است که اگر محیط‌بان، متخلف را در زمان شروع به شکار شناسایی و دستگیر کند حق الکشفی به وی تعلق نخواهد گرفت. این قانون مصداق بارزی از بحث تعارض درآمد و وظیفه است، به طوری که محیط‌بان را در موقعیتی قرار می‌دهد که اجرای وظیفه محوله به وی به کاهش درآمدش بینجامد.



تعارض وظیفه با وظیفه





تعارض وظیفه با وظیفه

تعارض وظیفه با وظیفه: موقعیتی است که در آن، منافع متناظر با یک وظیفه با منافع متناظر با وظیفه دیگر، در تعارض قرار می گیرد. زمانی که یک عامل یا موجودیت، از منظر قانونی یا عرفی، متعهد به انجام دو وظیفه متعارض است.

مثال تعارض وفاداری در حوزه پزشکی: تعارض بین درمان بیمار و انجام پژوهش نوآورانه
در این موقعیت ممکن است پزشک دارای نفع شخصی خاصی نباشد اما ماهیت موقعیت دارای دو نفع به جا متعارض است.
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تعارض بین وظیفه بنگاهداری و تنظیم‌گری!



اتحاد ناظر و منظور





اتحاد ناظر و منظور

«اتحاد ناظر و منظور» یکی از اشکال عمده تعارض منافع در نظارت و ارزیابی موقعیتی است که در آن عامل یا موجودیت در موقعیت احتمال انتفاع از نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

مثال: فرض کنید برخی از اعضای شورای نظارت بر عملکرد مدارس غیردولتی خود جزو مالکان یا سهامداران مدارس غیردولتی باشند.



جمع‌بندی

در تعارض منافع ناشی از ساختار ممکن است قوانین، رویه‌ها یا فرایندها به گونه‌ای ترتیب داده شوند که:

- برخی از موقعیت‌ها با یکدیگر همپوشانی پیدا کرده و به طور همزمان موجب ایجاد اشکالی نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری یا اتحاد ناظر و منظور می‌شوند.
- ممکن است انحصار و قدرت خاصی به یک جایگاه اعطا شود = امضای طلایی

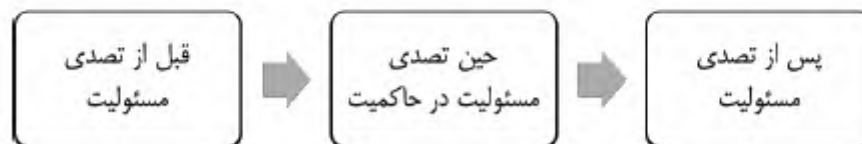
منافع مادی را با وظایف کاری در تعارض قرار دهد



جمع‌بندی

در تعارض منافع ناشی از عامل به موارد زیر باید توجه شود:

- ویژگی‌ها یا کنش‌های مقام دولتی پیش از تصدی مسئولیت دولتی؛
- ویژگی‌ها یا کنش‌های مقام دولتی حین تصدی مسئولیت دولتی؛
- ویژگی‌ها یا کنش‌های مقام دولتی پس از تصدی مسئولیت دولتی.





جمع‌بندی

در تعارض منافع ناشی از عامل به موارد زیر باید به جایگاه فرد توجه شود:

نظارت و ارزشیابی	تصمیم‌سازی	تصمیم‌گیری
• محاسبه‌گذاری و ارزشیابی • حساسی • نظارت • بازرسی • ...	• مشورت و مشاوره • طرح و برنامه • ایجاد قوانین و مقررات • کارشناسی • پژوهش •	• انعقاد قرارداد • صدور مجوز • انتصاب و ترفیع • حقوق و دستمزد • تخصیص بودجه و اعتبار • اعطای استاندارد • تدارکات و مسئولیت خرید •

منشاء بروز تعارض منافع	توضیح	عوامل اصلی بروز اشکال تعارض منافع	اشکال تعارض منافع
ناشی از ساختار و قواعد	صرف نظر از هر مقام دولتی، هر شخصی در این حالت در موقعیت تعارض منافع قرار خواهد گرفت، چرا که منافع از قبل وجود داشته است.	وجود عواملی ساختاری که ایجادکننده موقعیت تعارض منافع هستند: • قوانین • فرایندها • رویه ها • ساختار و چارت سازمانی	• اتحاد قاعده‌گذار و مجری • اتحاد ناظر و منظور • تعارض درآمد و وظایف • تعارض وظایف با وظایف • امضای طلایی (انحصار) • برخورداری از اطلاعات نهانی
ناشی از ویژگی‌ها یا کنش‌های مقام دولتی	با تغییر و جابه‌جایی آن مقام دولتی که در تعارض منافع است، این موقعیت از بین می‌رود	کنش یا ویژگی‌های مقام دولتی مانند: • پذیرش هدیه • درب‌های گردان • فعالیت شغلی ثانویه • روابط سیاسی، دوستی، خویشاوندی، قومی و... • تابعیت مضاعف	حاصل اثرگذاری کنش‌ها یا ویژگی‌های فردی در هر یک از موقعیت‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی یا نظارتی مانند: اثرگذاری فعالیت شغلی ثانویه در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی یا نظارت

مدیریت تعارض منافع

✓ چرایی
✓ رویکردها



چرا نیازمند ساختار و قواعد برای مدیریت تعارض منافع هستیم؟

نیاز به آرایش‌های نهادی و ساختاری که اجازه‌ی وقوع فساد را از ابتدا به شخص ندهد...

اجتناب پیشینی از قرارگیری افراد در موقعیت ارتکاب به فساد، **منطقی‌تر و مقرون به صرفه‌تر** از قرارگیری آن‌ها در این موقعیت‌ها و راستی‌آزمایی پسینی کنترل درونی‌شان است. از این‌رو،

هدف از مدیریت تعارض منافع، شناسایی تمامی منافع دخیل در موقعیت‌های مختلف و جلوگیری از تبدیل شدن آن‌ها به فساد، است.

پیش فرض‌های خطا در سیاست‌گذاری تعارض منافع

× امکان حذف همه موقعیت‌های تعارض منافع
✓ مدیریت تعارض منافع و نه پیشگیری از تعارض منافع

× تعارض منافع مساوی است با فساد
✓ با مدیریت تعارض منافع می‌توان در موقعیت تعارض منافع قرار گرفت بدون انجام خطا و فساد

سیاست‌گذاری موثر برای مدیریت تعارض منافع

چندویژگی:

- داشتن قابلیت اجرا
- تعریف درست و شناسایی کامل موقعیت‌های تعارض منافع
- دقت به مصادیق جزئی‌تر و اولویت دهی به موقعیت‌های با احتمال فساد بیشتر
- توجه به حوزه‌های در معرض نظارت شدید عموم و رسانه‌ها
- توجه به زمینه‌ها و شرایط شکل‌گیری موقعیت تعارض منافع



الگوها و رویکردهای سیاستگذاری مدیریت تعارض منافع

- وضع قوانین و قواعد الزام آور
- استفاده از کدهای اخلاقی و رفتاری



رویکردهای قانون‌گذاری برای تعارض منافع در سایر کشورها

- رویکرد قاعده‌محور (Rule Based)

در این رویکرد، مجموعه‌ای از قواعد همراه با جزئیاتی خاص تجویز می‌شود تا فرد دقیقاً بداند که ملزم به چه نوع رفتاری است. بیشتر موارد و مسائل در این رویکرد با جزئیات قانون‌گذاری می‌شود.

- رویکرد اصول‌محور (Principle Based)

در این رویکرد، با بیان اصول و کلیات، ویژگی‌های رفتاری مد نظر به طور کلی بیان می‌شود و کنترل شاخص‌ها و رویه‌هایی که چگونگی رسیدن به اهداف و نتایج را مشخص می‌کند، به مجری واگذار می‌شود. در این حالت هر سازمان برای مدیریت تعارض منافع، قوانین و رویه‌های متفاوتی متناسب با شرایط خود خواهد داشت.

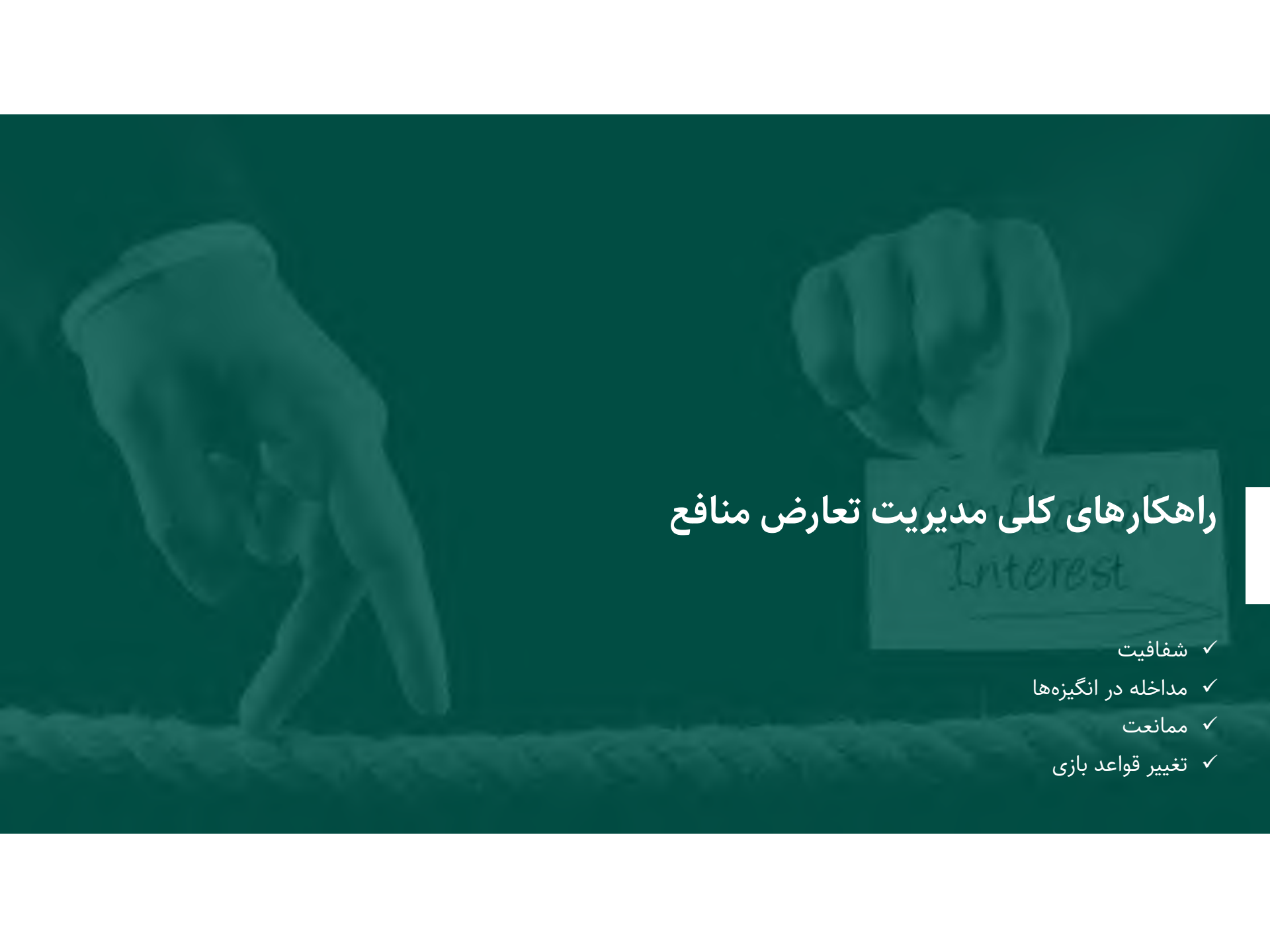
انواع کدهای اخلاقی برای تعارض منافع در سایر کشورها

- کدهای اخلاقی تبعیت محور

این کدها برای اطمینان بخشی از اجرا و عمل طبق قوانین و مقررات وضع می شوند و از راهکارهای جلوگیری، شناسایی و تنبیه رفتار خارج از قواعد در آن ها استفاده می شود.

- کدهای اخلاقی صداقت محور

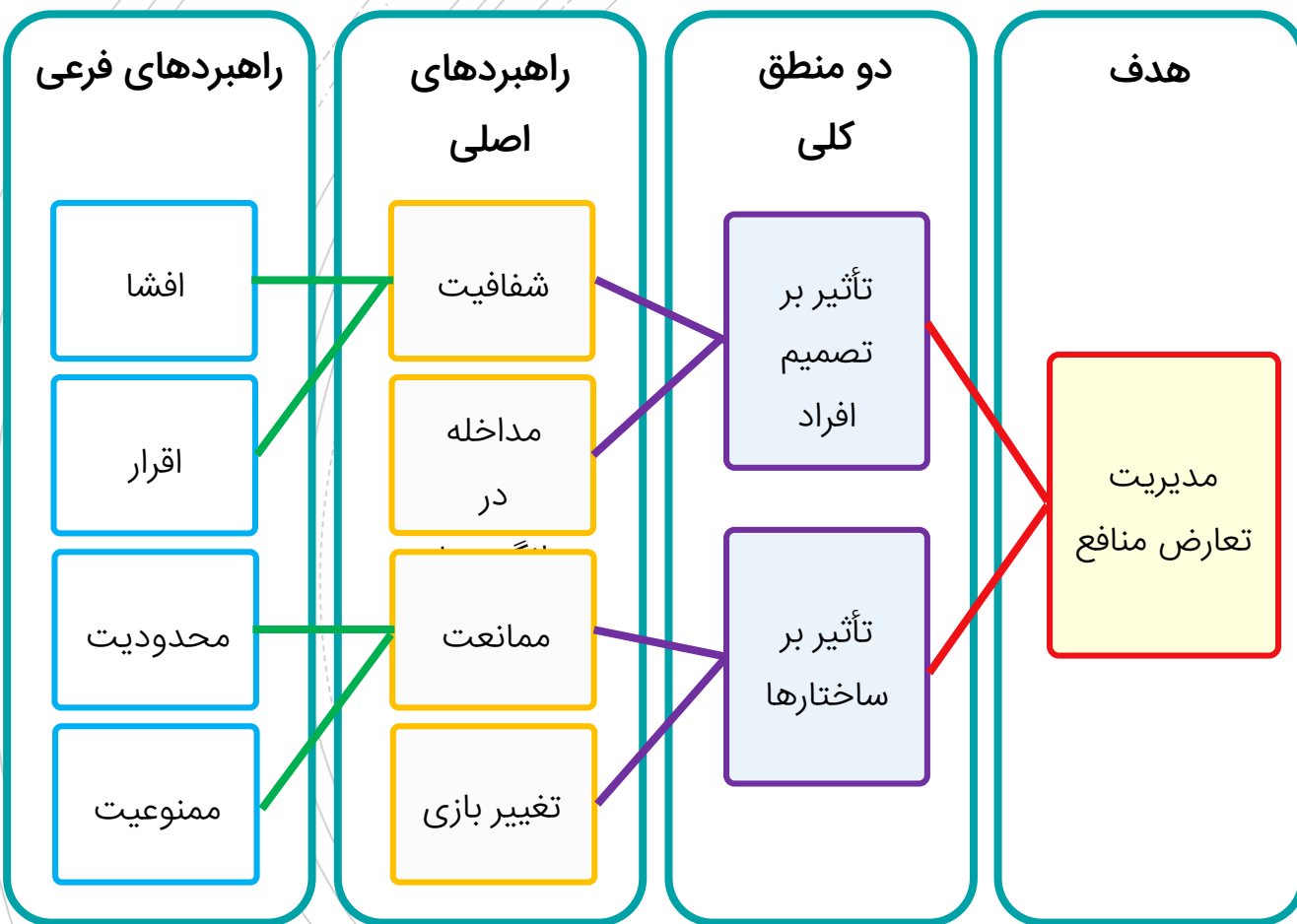
این کدها اگرچه ممکن است دارای قواعد و قوانین منع کننده باشند، اما به جای تکیه بر نیابدها و ممنوعیت ها، تلاش می کنند تا رفتارهای مطلوب را تعیین کنند و با مشخص کردن ارزش های خود، افراد و سازمان را به سمت آن ارزش ها رهنمون کنند. در این رویکرد راهکارهای تشویقی و الگوسازی بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد.



راهکارهای کلی مدیریت تعارض منافع

- ✓ شفافیت
- ✓ مداخله در انگیزه‌ها
- ✓ ممانعت
- ✓ تغییر قواعد بازی

راهکارهای کلی مدیریت تعارض منافع



راهکار اول: شفافیت

” آشکارسازی

اعلام کلیه‌ی منافع در ابتدا و طول تصدی

- آشکارسازی درآمدهای شخصی و خانوادگی
- آشکارسازی دارایی‌های شخصی و خانوادگی (سهام، وام، استقراض و ...)
- آشکارسازی مشاغل پیشین
- آشکارسازی هدایای دریافتی

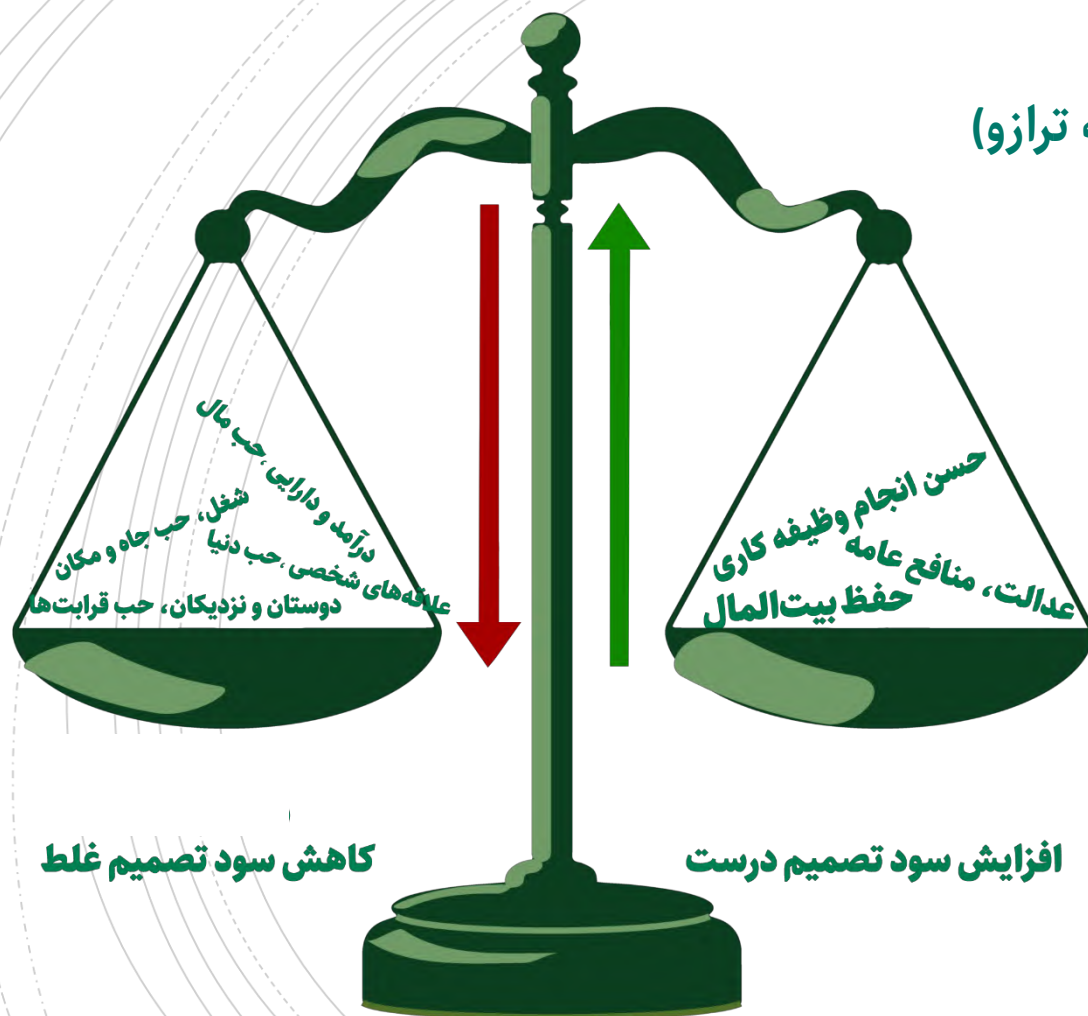
” اقرار

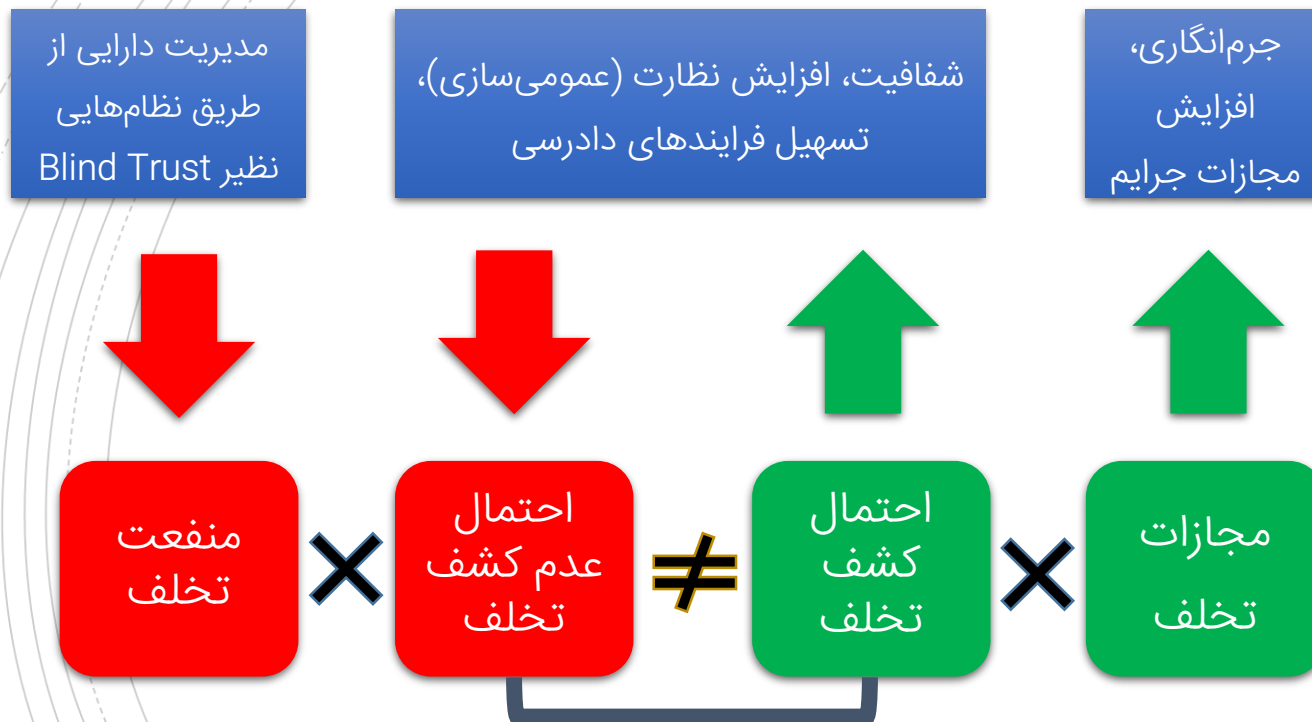
اعلام تعارض منافع در یک مسئله‌ی خاص

- اعلام منافع شخصی در زمان مدیریت و انعقاد قراردادها
- اعلام وجود منافع شخصی در تصمیم‌گیری و رای‌گیری
- اعلام وجود منافع شخصی در هنگام ارائه مشاوره سیاستی

راهکار دوم :

مداخله در انگیزه ها (تغییر کفه ترازو)





راهکار سوم: ممانعت

توضیح:

حذف امکان به وجود آمدن تعارض منافع

انواع:

محدودیت: محدودیت در یک بخش از مسئولیت (Limitation)
در این راهکار فرد با حفظ مسئولیت خود، از بخشی از امور
مربوط به خود محدود می شود

○ سلب صلاحیت (توضیحات در اسلایدهای بعدی)

○ نمونه: منع از اخذ
هدایا

ممنوعیت: محدودیت نسبت به کل یک مسئولیت
(Prohibition)

○ نمونه: ممنوعیت اشتغال دوم

○ نمونه: محدودیت های پسااشتغالی (Revolving
Door)

○ ترک (یا ممانعت از اکتساب) یک مسند حاکمیتی به دلیل
تعارض منافع



تعریف :

افرادی که از طرف حاکمیت فعالیت می‌کنند، بایستی به هر نحوی از مشارکت در آن دسته از اقدامات حاکمیتی که در آن تعارض منافع فردی داشته باشد، کنار گذاشته شود.

چند نمونه:

- ممانعت از رأی‌دهی، صحبت یا حتی مشارکت در (کل یا بخش خاصی از) جلسه تصمیم‌گیری؛ و یا اساساً ممانعت از عضویت در آن شورا
- عدم بهره‌مندی از اسناد و اطلاعات (حاکمیتی) که وی در مسائل مرتبط با آن منافع شخصی دارد.
- منع از معامله با حاکمیت



پیرامون «سلب صلاحیت»

راهکار چهارم: تغییر قواعد

حذف موقعیت تعارض منافع Elimination

تغییر قواعد بازی به گونه‌ای که تعارض منافع حذف گردد

در خانواده:

■ ماجرای تقسیم کیک بین فرزندان

تغییر تعارض منافع به توافق منافع Convergence

تغییر قواعد بازی به گونه‌ای که تعارض منافع به توافق منافع تبدیل شود

در نظام سلامت:

■ نظام مبتنی بر پزشک خانواده



در خیابان:

رو گذر کردن چهارراه هم سطح



در کار:

تبدیل پرداخت مبتنی بر ساعات،
به نظام کارمزدی با اعمال ضریب کیفیت



در فرآیندهای اداری:

حذف کاغذ (Paperless) و حذف انسان (Human less)



در کار:

دو امضا کردن چک



نکته:

- تعارض منافع یک پدیده موقعیت محور است و اقدامات و کنش‌ها برای مدیریت آن بسیار وابسته به شرایط و زمینه‌های آن موقعیت است.

منابع قابل استفاده برای مطالعه بیشتر:

۱- تعارض منافع در بخش
عمومی، انتشارات شفافیت و
پیشرفت، اندیشکده شفافیت برای
ایران

۲- تعارض منافع به زبان ساده،
ویژه کارکنان دولت، مرکز
توانمندسازی حاکمیت و جامعه
جهاد دانشگاهی

۳- جعبه ابزار مدیریت تعارض
منافع در بخش دولتی، اندیشکده
شفافیت برای ایران و انتشارات
نشر بازرگانی

۴- درآمدی بر تعارض منافع در
ایران، موقعیت‌ها، پیامدها و
راهکارها، مرکز توانمندسازی
حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی



لینک گروه ایجاد شده در پیام رسان بله جهت
اشتراک گذاری اسلایدهای دوره و هماهنگی و
تعامل با همکاران

ble.ir/join/Y2YyY2MyYW

با تشکر از توجه شما

پرسش و پاسخ

