



انتخابات سازمان  
بازرسی کل کشور

# ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در رفع تعارض منافع

ویژه دستگاه‌های اجرایی

مرکز آموزش و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

شهریور ۱۴۰۴









# جشنواره ملی شفافیت و رفع تعارض منافع

## «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در رفع تعارض منافع»

### راهنمای ویژه دستگاه‌های اجرایی

#### تهیه و تنظیم:

سعید هراسانی، فاطمه نصیری، زینب مرتضوی فر،  
آتوسا تقوی، دکتر شهین رعنائی، محمد عادل  
مرکز آموزش و پژوهش‌های  
سلامت اداری و مبارزه با فساد

#### مشاوران:

دکتر علی سیف‌زاده، محمود مهدوی فر، علی نظامی

#### ناظر علمی:

دکتر محمدامین کیخای فرزانه

#### طراح جلد: رحمت نبی‌زاده

صفحه آرا: زینب قلی‌نژاد

#### شهریور ۱۴۰۴

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به  
سازمان بازرسی کل کشور است.



انتشارات سازمان  
بازرسی کل کشور

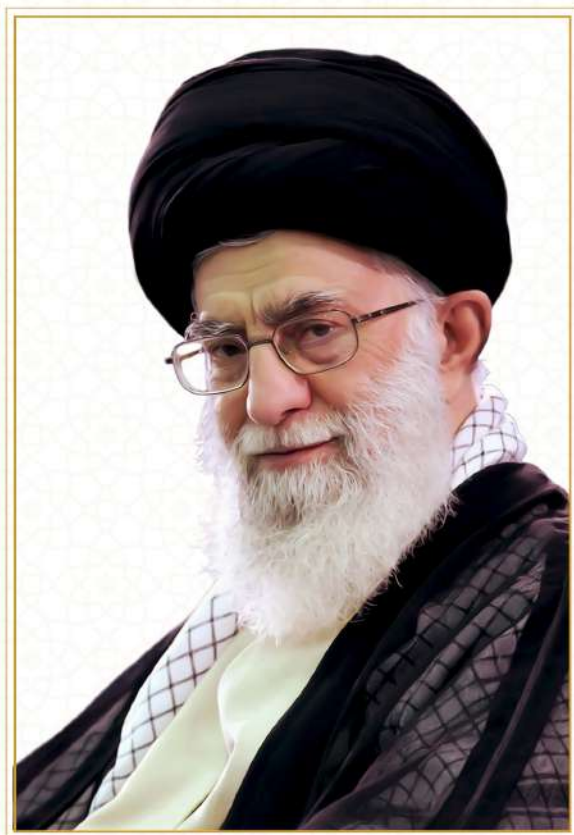
تهران: خیابان آیت‌الله طالقانی  
تقاطع خیابان شهید سپهبد

شماره تماس: ۸۸۸۴۴۶۱۴

Bazrasi.nashr@136.ir





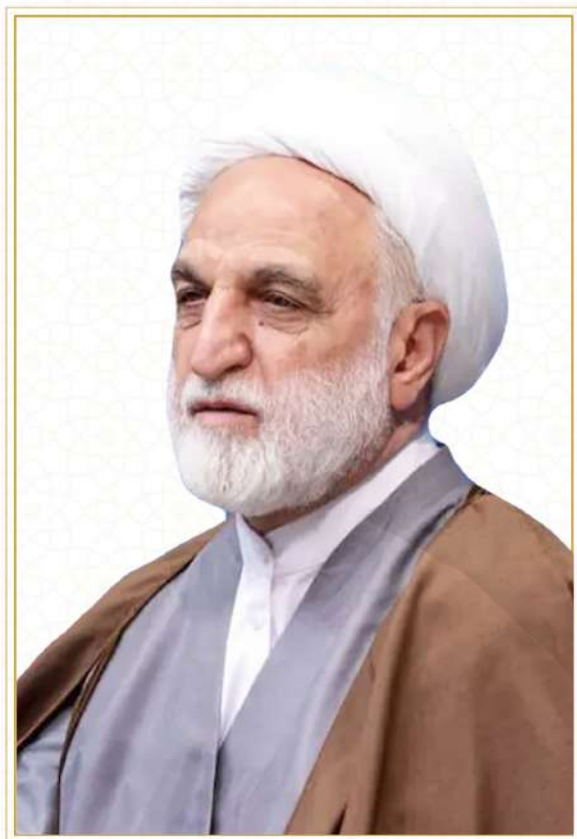


رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی):

لازمه تحول و حرکت به سمت پیشرفت،  
قانون‌گرایی، شفافیت و انضباط مالی،  
جلوگیری از تعارض منافع و جدیت در انجام  
تصمیم‌ها و مصوبات است.







### **رئیس معزز قوه قضائیه؛ حجت الاسلام والمسلمین محسنی اژیه**

مردم بعضی وقت‌ها از حقوق خودشان مطلع نیستند و آنچه مربوط به عموم مردم می‌شود، حق مردم است که بدانند و حق مردم است که از حقوق خود مطلع باشند و بدانند چگونه می‌توانند حق خود را استیفا کنند؛ این مواردی است که ما هر چه بیشتر شفافیت داشته باشیم، باعث نزدیک‌تر شدن کارگزاران و مردم و موجب اعتماد بیشتر مردم و رها شدن مردم از تحیر و سرگردانی و موجب امیدآفرینی مردم به آینده می‌شود.

اولین همایش ملی ارتقای شفافیت ۲۰ آذر ۱۴۰۱





## فهرست

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| مقدمه.....                                                                     | ۱۱        |
| <b>بخش اول: کلیات و مبانی نظری.....</b>                                        | <b>۱۵</b> |
| ۱/۱. تعریف تعارض منافع.....                                                    | ۱۶        |
| ۱/۲. انواع تعارض منافع.....                                                    | ۱۶        |
| ۱/۳. موقعیت‌های تعارض منافع.....                                               | ۱۹        |
| ۱/۳/۱. موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی.....                                   | ۲۰        |
| ۱/۳/۲. موقعیت تعارض منافع سهامداری و مالکیت.....                               | ۲۰        |
| ۱/۳/۳. موقعیت تعارض منافع ارتباطات پسا شغلی (درب گردان).....                   | ۲۰        |
| ۱/۳/۴. موقعیت تعارض منافع دریافت هدیه.....                                     | ۲۰        |
| ۱/۳/۵. موقعیت تعارض منافع خویشاوندی.....                                       | ۲۱        |
| ۱/۳/۶. موقعیت تعارض منافع تعلقات گروهی.....                                    | ۲۱        |
| ۱/۳/۷. موقعیت تعارض منافع دسترسی به اطلاعات درونی.....                         | ۲۱        |
| ۱/۳/۸. موقعیت تعارض منافع نظارت بر خود.....                                    | ۲۱        |
| ۱/۳/۹. موقعیت تعارض منافع مقررات‌گذاری بر خود.....                             | ۲۲        |
| ۱/۳/۱۰. موقعیت تعارض منافع درآمد و وظیفه.....                                  | ۲۲        |
| ۱/۴. مصادیق تعارض منافع.....                                                   | ۲۲        |
| ۱/۵. دستگاه اجرایی / سازمان بخش عمومی.....                                     | ۲۲        |
| ۱/۶. مدیریت تعارض منافع.....                                                   | ۲۳        |
| ۱/۷. نظام مدیریت تعارض منافع.....                                              | ۲۳        |
| ۱/۸. تعارض منافع در نظام حقوقی ایران.....                                      | ۲۴        |
| <b>بخش دوم: شاخص‌ها و سنجه‌های نظام رتبه‌بندی مدیریت تعارض منافع.....</b>      | <b>۲۹</b> |
| ۲/۱. چهارچوب مفهومی رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع.....     | ۳۰        |
| ۲/۲. ابعاد، شاخص‌ها و سنجه‌های استخراجی.....                                   | ۳۴        |
| <b>بخش سوم: راهنمای رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع.....</b> | <b>۳۹</b> |
| ۳/۱. بعد اول: شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی.....             | ۴۰        |
| ۳/۲. بعد دوم: تدوین و اجرای خط‌مشی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع.....          | ۴۹        |
| ۳/۳. بعد سوم: آموزش و ترویج.....                                               | ۷۰        |
| <b>منابع.....</b>                                                              | <b>۷۵</b> |





## تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ ...

کارهای آنان [کارگزاران] را جويا باش و بر آنان ناظرانی از میان درستکاران و وفاداران، بگمار ...  
(نامه ۵۳ نهج البلاغه)

قانون محوری، قانون مداری، ارتقای آگاهی‌ها و فسادستیزی، از مشخصه‌های بارز حکومت‌های مردم‌سالار دینی است. قانون اساسی جمهوری اسلامی که التزام به حاکمیت ملت را در چهارچوب شرع مقدس به رسمیت شناخته است، سازمان بازرسی کل کشور را نهاد ناظر بر حسن جریان امور و اجرای صحیح قوانین در دستگاه‌های اداری، معرفی کرده و در جایگاه عالی‌ترین مرجع نظارتی کشور و چشم بیدار نظام قرار داده است.

امروزه با توجه به گستره و تنوع پدیده فساد در سپهر سیاسی بسیاری از کشورها، مطالعات، تحلیل همه‌جانبه و شناخت ابعاد و زوایای پیچیده فساد و فسادستیزی و نیز آشنایی با کم‌وکیف حرکت در مسیر سلامت اداری، به عنوان یک دستورکار علمی و مقدمه‌ای برای اقدامات عملی در مواجهه با این پدیده و همچنین به منظور اتخاذ تصمیماتی هدفمند و مؤثر، مورد توجه کشورها و مجامع علمی قرار گرفته است؛ در این راستا سازمان بازرسی کل کشور نیز طی بیش از یک دهه گذشته، با تکیه بر توانمندی‌های محققان مجرب و گروه‌های پژوهشی مرکز آموزش و پژوهش‌های سلامت اداری، و با الهام از تحولات زمانه و درک اقتضائات عصر جدید، علاوه بر اینکه عطف توجه به مقوله فسادشناسی، فسادستیزی و فراهم‌سازی الزامات نظری و پیش‌نیازهای معرفتی آن را در قالب انجام مجموعه‌ای از تحقیقات و فعالیت‌های علمی در اولویت برنامه‌های خود دارد، به موازات آن، تسهیم ماحصل یافته‌های پژوهشی و به اشتراک‌گذاری دستاوردهای دانشی منبعث از آن را نیز مفروض دانسته و به همت انتشارات سازمان، چاپ و نشر آثار و محتواهای علمی حاصل را مطمح نظر قرار داده است؛ لازم به ذکر است اثربیش‌روی نیز با چنین هدفی به پیشگاه خواننده گرامی تقدیم می‌دارد.

سازمان بازرسی کل کشور ضمن گرامیداشت یاد و نام شهدای گلگون کفن و فسادستیزان این مرز و بوم، اصحاب قلم و فسادستیزان صاحب آلم را در جهت ارتقای کیفی آثار، به نقدهای منصفانه و نکته‌سنجی‌های مشفقانه دعوت می‌کند؛ به این امید که در این جهاد علمی- معرفتی پیش‌روی، سهمی هر چند اندک در پیشبرد آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی، منویات مقام معظم رهبری و ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد ایفا نماید.

و أسأل الله التوفيق و علیه التکلان

خدائیان

رئیس سازمان بازرسی کل کشور







## مقدمه

---



پیشگیری و مبارزه با فساد به عنوان یکی از اصول بنیادین حکمرانی خوب، جایگاهی بی‌بدیل در عرصه جهانی دارد. در این راستا، ارتقای شفافیت و مدیریت تعارض منافع به مثابه دو عامل کلیدی، ابزارهای محوری برای افزایش پاسخگویی، کاهش فساد و تقویت اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی و در نتیجه تحقق حکمرانی مطلوب محسوب می‌شوند. جمهوری اسلامی ایران، به عنوان نظامی برآمده از اراده مردم و مبتنی بر ارزش‌های دینی، همواره در پی دستیابی به جامعه‌ای سالم و عاری از فساد بوده است. تأکیدات مکرر رهبر معظم انقلاب (مدظله‌العالی) بر ضرورت مبارزه همه‌جانبه با فساد در تمامی سطوح، نشانه‌ای آشکار از جایگاه این هدف به عنوان یکی از آرمان‌های اصلی نظام است.

سند تحول و تعالی قوه قضائیه که به عنوان راهنمای برنامه‌ای نظام قضایی کشور است، توجه ویژه‌ای به موضوع ارتقای شفافیت و مدیریت تعارض منافع مبذول داشته است. این توجه عمیق، درایت تدوین‌کنندگان سند و عزم راسخ مسئولان عالی قوه قضائیه را در رفع هرگونه ابهام و عدم شفافیت از پیکره نظام اداری کشور نشان می‌دهد. شفاف‌سازی، مستلزم مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع نیز هست؛ در واقع، شفافیت همچون نوری است که سایه‌های تعارض منافع را محو می‌کند. از سویی، یکی از مهم‌ترین راهکارهای رفع موقعیت‌های تعارض منافع، شفافیت است و از سوی دیگر، یکی از راهکارهای افزایش شفافیت، بهره‌گیری از تدابیر پیشگیرانه و کاهش‌دهنده زمینه‌های تعارض منافع است.

با عنایت به اهمیت حیاتی شفافیت و مدیریت تعارض منافع، سند تحول و تعالی قوه قضائیه، ارزیابی دستگاه‌های اجرایی در این حوزه‌ها را تکلیف کرده است و این تکلیف از طریق برگزاری سالانه «جشنواره ملی شفافیت و رفع تعارض منافع»<sup>۱</sup> عملیاتی می‌شود که هدف آن شناسایی، معرفی و تقدیر از دستگاه‌های اجرایی برتر است. اجرای این راهکار مهم به عهده سازمان بازرسی کل کشور به عنوان «راهبر» این جشنواره قرار گرفته است. برگزاری این جشنواره جزو ۵ برنامه اصلی سند تحول و تعالی قوه قضائیه قرار گرفته و این جشنواره تنها جشنواره فرا قوه‌ای سند تحول است که در سازمان بازرسی هم سابقه ندارد. هرچند برخی نهادها و مؤسسات بین‌المللی و منطقه‌ای از قبیل سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، موسسه شفافیت بین‌الملل و ... به تدوین و طراحی شاخص‌های مرتبط اقدام نموده‌اند، لیکن به دلیل عدم وجود شاخص‌های

۱- سند تحول قضایی: مأموریت ۳؛ نظارت بر اجرای صحیح قوانین و حسن جریان امور/ راهبرد ۱/ راهکار ۱۰

بومی و ضرورت آن، برای اولین بار این شاخص‌های بومی در دو حوزه شفافیت و مدیریت تعارض منافع در کشور احصا گردیده است.

در دوره تحول و تعالی سازمان بازرسی کل کشور، حوزه پیشگیری از فساد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. این جشنواره قله‌ای در راستای به نتیجه رسیدن پیشگیری بوده و خود حوزه پیشگیری مقدمه‌ای برای رسیدن به افق سلامت اداری است. این رویکرد نشان دهنده تحولی در نقش سازمان بازرسی کل کشور است. سازمان با تأکید بر «تقدیر»، «تشویق» و «فرهنگ‌سازی»، رویکردی توسعه‌محور و پیشگیرانه را در پیش گرفته است. با تشویق تغییرات مثبت و تقدیر از دستاوردها، سازمان بازرسی کل کشور نه تنها به اهداف نظارتی خود دست می‌یابد، بلکه به عنوان نیروی فعال و سازنده برای حکمرانی خوب و سلامت اداری شناخته می‌شود. این رویکرد ظریف، اثربخشی و پایداری بیشتری را در ترویج شفافیت در سراسر بخش عمومی به ارمغان می‌آورد.

در عین حال در اسناد بین‌المللی از جمله کنوانسیون مریدا (مصوب ۲۹ سپتامبر سال ۲۰۰۳، ۷ مهر ۱۳۸۲) نیز شفافیت و مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع به عنوان ارکان اساسی پیشگیری از فساد مورد توجه قرار گرفته است. کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد (UNCAC) به عنوان نخستین معاهده جهانی جامع در زمینه مقابله با فساد، بخشی مهم از تمرکز خود را به اقدامات پیشگیرانه اختصاص داده است. فصل دوم این کنوانسیون، با تأکید بر ضرورت کاهش زمینه‌های بروز فساد پیش از وقوع آن، مجموعه‌ای از تدابیر و سیاست‌های ساختاری را برای کشورهای عضو پیشنهاد می‌دهد. این اقدامات شامل تدوین سیاست‌های ملی ضد فساد، تقویت شفافیت، ارتقای پاسخگویی نهادهای عمومی و شکل‌گیری نهادهای مستقل نظارتی است که وظیفه پیشگیری و هماهنگی در اجرای سیاست‌های ضد فساد را بر عهده دارند.

از دیگر محورهای کلیدی این بخش می‌توان به اصلاح نظام استخدام در بخش عمومی براساس شایستگی و شفافیت، تدوین ضوابط رفتاری برای کارمندان دولت، بهبود رویه‌های مالی و مناقصات عمومی، نظارت بر تأمین مالی احزاب سیاسی، ارتقای سلامت دستگاه قضایی و جلب مشارکت بخش خصوصی و جامعه مدنی اشاره کرد. در این میان، شفافیت به عنوان سنگ بنای اعتماد عمومی و مدیریت مؤثر تعارض منافع به عنوان یکی از عوامل بنیادین در پیشگیری از سوءاستفاده از موقعیت‌های شغلی، نقش محوری در پیشگیری از فساد دارند. کنوانسیون بر ضرورت شناسایی، افشای به موقع و مقابله با موقعیت‌های



تعارض منافع تأکید می‌کند؛ زیرا بی‌توجهی به آن می‌تواند زمینه‌ساز فساد سیستماتیک شود. همچنین در راستای پیشگیری از فساد مالی و پولشویی، کشورهای عضو موظف به ایجاد نظام‌های کارآمد نظارت مالی و تبادل اطلاعات با سایر دولت‌ها شده‌اند. این تدابیر پیشگیرانه، به‌عنوان بنیان‌های حاکمیت قانون و سلامت اداری، نقش کلیدی در ایجاد ساختاری مقاوم در برابر فساد ایفا می‌کنند.

تعارض منافع یک مفهوم بنیادی در حوزه کارآمدی نظام حکمرانی و مبارزه با فساد است. در سطح بین‌المللی تعارض منافع یک عامل کلیدی در شکل‌گیری فساد است؛ بر این اساس، اکثر کشورهای جهان قوانین و فرایندهایی را برای مدیریت آن تدارک دیده‌اند. این مفهوم در ایران نیز سابقه‌ای طولانی دارد. اولین قانون که مشخصاً با مدیریت تعارض منافع مرتبط است به سال ۱۳۳۷ بازمی‌گردد. لایحه قانونی درباره منع مداخله وزرا، نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی و کشوری را می‌توان سنگ بنای توجه به مدیریت تعارض منافع در ایران دانست. اصل یک‌صد و چهل و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به‌طور مشخص با مدیریت تعارض منافع مرتبط است؛ باین‌حال عملیاتی‌سازی مدیریت تعارض منافع در سطح نظام اداری از اواسط دهه ۹۰ شمسی در دستورکار نظام سیاسی ایران قرار گرفته است. تدوین لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی، تأکید بر مدیریت تعارض منافع در بخشنامه‌های اداری و همچنین جشنواره شهید رجایی در دولت، بخشی از اقدامات مرتبط در طول این سال‌ها را تشکیل می‌دهد.

مبانی نظری و روش‌شناسی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع باهدف اجرای جشنواره شفافیت و رفع تعارض منافع تدوین و طراحی شده است. این نظام ارزیابی با تأکید بر مؤلفه‌های ضروری برای پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع تدارک دیده شده که دو هدف را به‌صورت توأمان پیگیری می‌کند. این راهنمای آموزشی باهدف آشنایی مدیران دستگاه‌های اجرایی با موضوع ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در رفع مدیریت تعارض منافع تهیه و تنظیم شده است. بخش اول به کلیات و مبانی نظری می‌پردازد. در بخش دوم به شاخص‌ها و سنجه‌های نظام ارزیابی مدیریت تعارض منافع اشاره شده است و در بخش سوم به راهنمای عملی برای مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور در خصوص ارائه اطلاعات و بارگذاری آن‌ها در سامانه جشنواره در چهار بعد شناسایی، مدیریت، آموزش و عملکردهای پریسک پرداخته شده است.

**مرکز آموزش و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد**

# بخش اول:

---

کلیات و مبانی نظری



## ۱.۱. تعریف تعارض منافع

براساس تعریف سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) تعارض منافع شامل تعارض بین وظیفه عمومی و منافع شخصی یک مقام دولتی است که در آن، مقام دولتی دارای منافع شخصی بالقوه‌ای است که می‌توانند به‌طور ناروایی بر عملکرد و مسئولیت‌های رسمی او تأثیر بگذارند (OECD, ۲۰۰۳, ۲۴).

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه تأکید دارد که شرایط به‌ظاهر تعارض منافع یا ادراک چنین شرایطی می‌تواند به‌اندازه یک پرونده مستند تعارض منافع مضر باشد؛ زیرا هر دو باعث عدم اعتماد عمومی در مؤسسات بخش دولتی می‌شوند که این امر همچنین می‌تواند منجر به فساد شود. وضعیتی که به نظر می‌رسد یک تعارض منافع است ممکن است با وجود اینکه یک تعارض واقعی نیست، برای تضعیف اعتماد عمومی کافی باشد.

سازمان شفافیت جهانی (TI) تعارض منافع را چنین تعریف می‌کند: «شرایطی که فرد یا یک مؤسسه، اعم از مؤسسه دولتی، یک کسب‌وکار، رسانه یا یک سازمان مدنی، بین انجام وظایف و مطالبه آن جایگاه و منافع شخصی‌اش در وضعیت انتخاب قرار گیرد» (TI, ۲۰۰۴, ۱).

در تعریف شورای اروپا «تعارض منافع در شرایطی پیش می‌آید که مقامات دولتی منافع شخصی داشته و این منافع در چنین شرایطی بر عملکرد بی‌طرفانه و منصفانه ایشان در انجام وظایف رسمی اثر بگذارد یا به نظر برسد که اثر می‌گذارد» (Vlassis, ۲۰۰۸, ۵).

لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی تعارض منافع را چنین تعریف می‌کند: «تعارض منافع عبارت از موقعیتی یا شرایطی است که ترجیح منافع شخصی یا گروهی بر منافع عمومی، می‌تواند منجر به عدم اعمال صحیح، بی‌طرفانه و بدون تبعیض صلاحیت‌ها اعم از وظایف و اختیارات شود.»

## ۱.۲. انواع تعارض منافع

موقعیت‌های تعارض منافع را می‌توان براساس مؤلفه‌های مشخصی تقسیم‌بندی نمود. برخلاف موقعیت‌های تعارض منافع، انواع تعارض منافع محصور است و هر

مصادق تعارض منافع الزاماً در یکی از گونه‌های این طبقه‌بندی قرار می‌گیرد. در ادبیات تعارض منافع گونه‌شناسی‌های متعددی از تعارض منافع وجود دارد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

### ۱.۲.۱. تعارض منافع مالی / غیرمالی

براساس اینکه منفعت خصوصی درگیر در موقعیت تعارض منافع مالی است یا غیرمالی (همچون تضمین روابط دوستانه یا کسب اعتبار اجتماعی و غیره) تقسیم‌بندی انجام می‌شود.

**نمونه تعارض منافع مالی:** یک پزشک باید بین درمان یک بیمار براساس عمل جراحی و درمان همان بیمار براساس تغییر سبک زندگی انتخاب کند، اما انتخاب هر کدام از این‌ها موجب کاهش یا افزایش درآمد او می‌شود و چنین موقعیتی یک تعارض منافع مالی محسوب می‌شود.

**نمونه تعارض منافع غیرمالی:** خویشاوند یک پزشک برای دریافت گواهی پزشکی مراجعه کرده است، انتخاب این پزشک بر درآمد یا دارایی او تأثیر ندارد، اما می‌تواند بر روابط خانوادگی او تأثیر بگذارد؛ در چنین شرایطی این پزشک با موقعیت تعارض منافع غیرمالی مواجه شده است.

### ۱.۲.۲. تعارض منافع واقعی (بالفعل) / بالقوه / ادراک‌شده (ظاهری)

**تعارض منافع واقعی:** فرد درگیر موقعیت تعارض منافع هم‌اکنون باید بین وظیفه عمومی و منفعت خصوصی دست به انتخاب بزند؛

**نمونه:** یک مأمور ممیزی مالیاتی برای حسابرسی مالیاتی یک شرکت اقدام می‌کند. عموی این ممیز مالیاتی عضو هیئت‌مدیره این شرکت است. مأمور مالیاتی در انجام وظیفه خود با یک موقعیت تعارض منافع واقعی (بالفعل) مواجه شده است.

**تعارض منافع بالقوه:** با توجه به منافع خصوصی کارمند دولت، انتظار می‌رود در طول دوره خدمت وی مجبور به انتخاب بین منافع خصوصی و وظیفه عمومی خود شود؛

**نمونه:** یکی از اعضای شورای نظارت بر مدارس غیردولتی استان «الف» صاحب‌امتیاز یک مدرسه غیردولتی است. در حال حاضر هیچ پرونده یا موضوعی که منافع مدرسه خصوصی او را تحت تأثیر قرار دهد، وجود ندارد. اما با توجه به ماهیت وظایف شورای



نظارت بر مدارس غیردولتی، می‌توان اطمینان داشت که در طول دوره خدمت وی، تعارض منافع رخ خواهد داد.

**تعارض منافع ادراک‌شده:** ذی‌نفعان بیرونی براساس یک استدلال منطقی قوی می‌توانند باور کنند که کارمند دولت با تعارض منافع مواجه است در صورتی که «امکان دارد» چنین شرایطی وجود نداشته باشد.

نمونه: برادر رئیس یک بانک دولتی برنده جایزه اصلی آن بانک برای صاحبان حساب‌های قرض‌الحسنه می‌شود.

### ۱،۲،۳. تعارض منافع فردی / سازمانی

براین اساس که تعارض منافع مربوط به یک فرد است یا یک سازمان (عمدتاً خصوصی) این گونه‌شناسی تحقق پیدا می‌کند.

**نمونه تعارض منافع فردی:** برادر کارمند شهرداری «الف» در حوزه تأمین تدارکات دولتی در مناقصه مربوط به توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آن شهرداری شرکت می‌کند.

**نمونه تعارض منافع سازمانی:** شرکت «الف» که سال‌ها متولی ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری‌های کشور بوده است، در مناقصه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری برای ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در این زمینه شرکت می‌کند.

### ۱،۲،۴. تعارض منافع عامل‌محور / ساختاری (نظام‌مند)

در صورتی که با تغییر عامل (کارمند دولت) موقعیت تعارض منافع مرتفع شود، تعارض منافع عامل‌محور است؛ اما اگر تعارض منافع به ماهیت فرایند اداری مرتبط باشد از آن تحت عنوان تعارض منافع ساختاری یاد می‌شود.

**نمونه تعارض منافع عامل‌محور:** برادر کارمند شهرداری «الف» در حوزه تأمین تدارکات دولتی در مناقصه مربوط به توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آن شهرداری شرکت می‌کند.

**نمونه تعارض منافع ساختاری:** یک پزشک باید بین درمان یک بیمار براساس عمل جراحی و درمان همان بیمار براساس تغییر سبک زندگی انتخاب کند؛ اما انتخاب

هرکدام از این‌ها موجب کاهش یا افزایش درآمد او می‌شود و چنین موقعیتی یک تعارض منافع مالی محسوب می‌شود.

### ۱،۲/۵. تعارض منافع قابل برگشت / غیرقابل برگشت

براساس این مؤلفه که نتایج حاصل از تعارض منافع قابل جبران است یا خیر، موقعیت تعارض منافع به دو گونه قابل برگشت و غیرقابل برگشت تقسیم می‌شود.

### ۱،۳. موقعیت‌های تعارض منافع

در ادبیات خارجی و داخلی تعارض منافع، موقعیت‌ها و شرایط مشخصی ترسیم شده است که در صورت وقوع آن می‌توان مطمئن بود تعارض منافع بین وظایف عمومی کارکنان و منافع خصوصی آن‌ها رخ خواهد داد. این موقعیت‌ها براساس شناسایی و بررسی مصادیق متعدد تعارض منافع رخ داده است؛ بااین حال این موقعیت‌ها براساس دانش فعلی بوده و امکان دارد موقعیت‌های تعریف شده دیگری نیز به این فهرست اضافه شود؛ همچنین براساس اسناد و ادبیات تعارض منافع این موقعیت‌ها متنوع است و تحت عناوین گسترده‌ای تعریف می‌شود. برای سهولت بیشتر، این گزارش موقعیت‌های احصاء شده توسط مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی را مبنا قرار داده است.

اما نکته مهم‌تر اشاره به «موقعیت بودن» تعارض منافع است. براساس واژه‌نامه کمبریج موقعیت «مجموعه چیزهایی که اتفاق می‌افتند و شرایطی که در یک زمان و مکان خاص وجود دارند» است؛ به عبارت دیگر عناصری در کنار یکدیگر موقعیت تعارض منافع را خلق می‌کند. این مجموعه شامل وجود یک وظیفه دولتی، منفعت یا منافع خصوصی و توان اعمال اثرگذاری منفعت خصوصی بر وظیفه دولتی است. زمانی که این سه عنصر در کنار یکدیگر قرار گیرند، «شرایط» تعارض منافع در یک زمان و مکان خاص رخ داده است.

### موقعیت‌های ده‌گانه تعارض منافع

ارزیابی مجموعه پرونده‌ها و پدیده تعارض منافع، ادبیات این حوزه را به مجموعه‌ای از موقعیت‌های متداول تعارض منافع سوق داده است. ده موقعیت شناسایی شده تعارض منافع در مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه که بررسی مطالعات بین‌المللی و داخلی را شامل می‌شود ازجمله این موقعیت‌های تعارض منافع است.



این موقعیت‌ها شامل موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، ارتباطات پسا‌شغلی، دریافت هدیه، خویشاوندی، تعلقات گروهی، دسترسی به اطلاعات درونی، نظارت بر خود، مقررات‌گذاری برای خود، درآمد و وظیفه است. هرکجا از این سند از موقعیت‌های ده‌گانه مدیریت تعارض منافع سخن به میان آورده می‌شود، این موقعیت‌ها را در نظر دارد؛ همچنین در برخی از مفاد این سند از موقعیت‌های هفت‌گانه یاد شده است. موقعیت‌های هفت‌گانه تمام این موقعیت‌ها به‌استثنای نظارت بر خود، مقررات‌گذاری بر خود و درآمد و وظیفه است.

### ۱.۳.۱. موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی

اشتغال هم‌زمان کارکنان دولت در بخش خصوصی که مرتبط با حیطه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را اشتغال بیرونی نام‌گذاری می‌کنند.

نمونه: کارشناس مفاصاحساب بیمه در سازمان تأمین اجتماعی به‌صورت هم‌زمان به شرکت‌های تجاری مشاوره تنظیم دفاتر مالی ارائه می‌کند.

### ۱.۳.۲. موقعیت تعارض منافع سهامداری و مالکیت

مالکیت و سهامداری کارکنان دولتی در بخش خصوصی که مرتبط با حیطه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را موقعیت سهامداری و مالکیت می‌نامند.

نمونه: مدیرکل آموزش و پرورش استان «الف» صاحب امتیاز مجموعه‌ای از مدارس غیردولتی زنجیره‌ای است.

### ۱.۳.۳. موقعیت تعارض منافع ارتباطات پسا‌شغلی (درب گردان)

اشتغال پسینی یا پیشینی کارکنان دولت در بخش خصوصی که مرتبط با حیطه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را درب گردان یا ارتباطات پسا‌شغلی می‌نامند.

نمونه: معاون ارزی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پس از پایان دوره مسئولیت به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره یک بانک خصوصی شروع به فعالیت می‌کند.

### ۱.۳.۴. موقعیت تعارض منافع دریافت هدیه

موقعیتی که در آن کارکنان بخش دولتی از افراد مرتبط با موضوع وظایف شغلی خود هدایایی دریافت کنند، موقعیت دریافت هدیه نامیده می‌شود.

نمونه: مسئول بازرسی فنی سازمان غذا و دارو از طرف یک شرکت خصوصی دارویی برای حضور در یک کنفرانس بین‌المللی دعوت می‌شود. این شرکت تمام هزینه‌های سفر مسئول را برعهده گرفته است.

### ۱،۳،۵. موقعیت تعارض منافع خویشاوندی

موقعیتی که موضوع وظایف شغلی کارکنان بخش عمومی، به صورت موقت یا دائمی، در رابطه با خویشاوندان یا دوستان آن‌ها باشد، موقعیت تعارض منافع خویشاوندی نامیده می‌شود.

نمونه: خواهرزاده مسئول تأیید محیط‌زیستی یک معدن برای دریافت مجوزهای لازم به دفتر او مراجعه می‌کند.

### ۱،۳،۶. موقعیت تعارض منافع تعلقات گروهی

در شرایطی که موضوع وظایف شغلی کارکنان بخش عمومی در ارتباط با حزب، قوم، منطقه یا گروه آن‌ها باشد و تعلق به آن‌ها احتمال تأثیر ناصواب بر تصمیم یا اقدام آن‌ها را ایجاد کند، موقعیت تعارض منافع تعلقات گروهی گفته می‌شود.

نمونه: رئیس اداره کل آب و فاضلاب استان «الف» باید تصمیم بگیرد که اولویت ایجاد زیرساخت فاضلاب با شهر محل تولد او است یا شهری دیگر از استان.

### ۱،۳،۷. موقعیت تعارض منافع دسترسی به اطلاعات درونی

چنانچه کارکنان بخش عمومی از موقعیت خود برای کسب اطلاعاتی در سازمان متبوعشان استفاده کنند و این اطلاعات در راه مقاصد شخصی آن‌ها اعم از سرمایه‌گذاری، خرید و فروش یا سایر منافع قابل استفاده باشد، موقعیت تعارض منافع پدید آمده است.

نمونه: یکی از مدیران وزارت صمت که در بخش خصوصی واردات تلفن همراه نیز فعال است، مطلع می‌شود در طول یک ماه آینده ورود برخی از برندهای تلفن همراه ممنوع خواهد شد.

### ۱،۳،۸. موقعیت تعارض منافع نظارت بر خود

این تعارض منافع هنگامی رخ می‌دهد که فرد یا سازمانی مسئولیت نظارت، ارزیابی و رتبه‌بندی رفتار یا عملکرد خود را داشته باشد یا اینکه ناظر توسط همان شخص یا سازمان انتخاب شده باشد.



نمونه: پزشکان عضو در نظام پزشکی جمهوری اسلامی ایران موظف به رسیدگی به تخلفات پزشکان هستند.

### ۱.۳.۹. موقعیت تعارض منافع مقررات‌گذاری بر خود

فرد یا سازمان در موقعیتی قرار بگیرد که همه یا بخشی از مسئولیت مقررات‌گذاری برای خود را عهده‌دار باشد و بتواند به هنگام وضع مقررات و دستورالعمل‌ها، منافع شخصی یا گروهی خود را مقدم بر منافع عمومی قرار دهد.

نمونه: یک ده‌هزارم از مالیات کشور در اختیار بالاترین مقام دستگاه قرار می‌گیرد تا در حوزه بهبود عملکردهای مالیاتی هزینه کند. (امضا طلایی)

### ۱.۳.۱۰. موقعیت تعارض منافع درآمد و وظیفه

تعارض درآمد و وظایف به معنای در تعارض بودن شیوه‌های کسب درآمد یک فرد یا سازمان با وظایف در نظر گرفته شده برای آن است.

نمونه: شرکت‌های بخش خصوصی برای آزمایش‌های مربوط به آلاینده‌گی محیطی باید یکی از آموزشگاه‌های معتمد سازمان محیط زیست را انتخاب کند تا فرایند مرتبط را انجام دهد. هزینه این آزمایشگاه‌ها به صورت مستقیم توسط شرکت‌های بخش خصوصی تأمین می‌شود.

### ۱.۴. مصادیق تعارض منافع

مصادیق تعارض منافع عبارت از نمونه‌های واقعی یا فرضی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی است؛ به عنوان مثال موقعیت تعارض منافع خویشاوندی به تأثیر خویشاوندی ارباب رجوع با کارکنان دولت بر قضاوت یا عمل آن‌ها در وظیفه عمومی می‌پردازد. مصداق آن در شبکه بانکی اعطای وام بدون دریافت تضامین لازم از یک خویشاوند است.

### ۱.۵. دستگاه اجرایی / سازمان بخش عمومی

تمام موجودیت‌های تعریف شده در مواد (۱)، (۲)، (۳)، (۴)، (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری برای سهولت در این گزارش تحت عنوان «دستگاه اجرایی» یا «سازمان بخش عمومی» یاد شده است. با توجه به اینکه کارفرمای این گزارش «سازمان بازرسی کل

کشور» بوده است و استفاده از عنوان «سازمان» امکان ابهام را ایجاد می‌کند. از عنوان عمومی سازمان استفاده نشده است.

## ۱.۶. مدیریت تعارض منافع

کلیه تصمیمات، تدابیر و اقدامات لازم اعم از اداری، نظارتی، قضایی و شبه قضایی، که به موجب قوانین و مقررات برای پیشگیری یا رفع یا کاهش تأثیرات سوء موقعیت‌های تعارض منافع اتخاذ می‌شود.

## ۱.۷. نظام مدیریت تعارض منافع

یک سیستم مدیریت تعارض منافع مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرایندها، رویه‌ها و ابزارهایی است که توسط یک دستگاه اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که می‌تواند وظایف مورد نیاز برای دستیابی به مدیریت تعارض منافع را انجام دهد.

هرگونه نظام مدیریتی به‌ویژه نظام‌های مدیریت مرتبط با فساد همانند رشوه، تعارض منافع و مشابه آن، در بستری از فرایندها و ارکان مورد نیاز در سازمان توان ظهور دارند. این ابعاد نظام مدیریت تعارض منافع باید در هرگونه ارزیابی مورد بررسی قرار گیرد.

قوانین مدون و در دسترس برای تمام کارکنان که شامل خط‌مشی سازمان در مدیریت تعارض منافع، دستورالعملها و قواعد می‌شود، این قواعد باید تدوین شده باشد و کارکنان سازمان در تمام سطوح به آن آگاه باشند.

موضوع دوم مشخص بودن دامنه قوانین است، باید مشخص باشد که قواعد مدیریت تعارض منافع در چه سطحی عمل می‌کند، تنها منحصر به مدیران ارشد است یا تمام کارکنان سازمان، مربوط به ستاد می‌شود یا صف و یا حتی نهادهای وابسته همچون انجمن‌های صنفی زیر نظر سازمان.

باید مشخص باشد که نهاد متولی برای اجرای دستورالعمل در سازمان وجود دارد یا خیر؛ همچنین باید مشخص شود که نهاد فرایندهای اجرایی دستورالعمل همچون کاربرگ‌ها، فرایندهای افشا، فرایندهای جایگزینی در صورت تعارض منافع و مشابه آن وجود دارد یا خیر.

موضوع سوم در فرایند مدیریت تعارض منافع وجود ارزیابی ریسک تعارض منافع است. سازمان باید نقشه ریسک تعارض منافع در سازمان را ترسیم کرده باشد، هرگونه

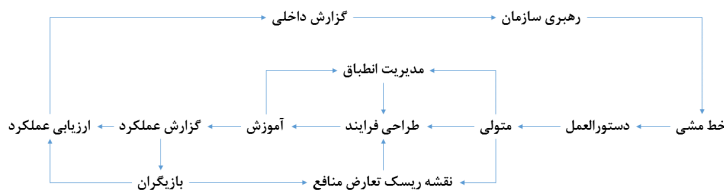


سیاستگذاری برای مدیریت تعارض منافع باید منطبق بر وجود یک نقشه ارزیابی ریسک در سازمان باشد.

مدیریت انطباق موضوع بعدی موردبررسی در نظام مدیریت تعارض منافع است. دستگاه باید به صورت صریح میزان انطباق رفتار سازمان با دستورالعمل را مشخص و ارزیابی آن را فراهم کند. همچنین سازمان باید منابع کافی برای مدیریت تعارض منافع در سازمان را در نظر گرفته باشد.

یک نظام مدیریت تعارض منافع باید تقسیم‌بندی نقش داشته باشد، یعنی سازمان باید نقش هرکدام از کارکنان در موضوع را مشخص و هرکارمند از وظایف خود مطلع باشد. علاوه بر این، سازمان باید منابع لازم برای پشتیبانی از مدیریت تعارض منافع را فراهم آورد که شامل نیروی انسانی، بودجه و اختیارات قانونی و غیره می‌شود.

#### تصویر ۱- فرایند مدیریت تعارض منافع



### ۱.۸. تعارض منافع در نظام حقوقی ایران

اگرچه موضوع مدیریت تعارض منافع در ادبیات حکمرانی ایران سابقه طولانی ندارد، اما قوانین قابل توجهی در رابطه با مدیریت تعارض منافع به صورت مستقل یا بخشی از قوانین عمومی تدوین و تصویب شده است. قوانینی همانند منع تصدی بیش از یک شغل (مصوب ۱۳۷۳)، قانون راجع به منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی (مصوب ۱۳۳۷)، قانون منع اخذ پورسانت در معاملات خارجی (مصوب ۱۳۷۲) و مشابه آن از جمله قوانین مستقل است که به مدیریت تعارض منافع مرتبط است.

علاوه بر این، در قوانین عمده‌ای چون قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)، قانون اجرای اصل چهارم قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۴) و غیره نیز در قالب

برخی مفاد به موضوع مدیریت تعارض منافع پرداخته است. باید توجه داشت که تا پیش از شکل‌گیری ادبیات تعارض منافع در ایران موارد محدودی (ازجمله قانون بازار اوراق بهادار) قوانین مرتبط با مدیریت تعارض منافع باهدف کاهش فساد تدوین شده بود و مستقیماً موضوع مدیریت تعارض منافع را هدف‌گیری نکرده بودند؛ بااین حال پس از توسعه ادبیات تعارض منافع در قوانین مرتبط، با مثال بارز ماده (۶۰) قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۴۰۲)، قانون‌گذار به‌صورت مشخص به‌دنبال مدیریت تعارض منافع در سطح بانک مرکزی بوده است.

جدای از تفکیک میان قوانینی که به‌صورت مستقل به موضوع مدیریت تعارض منافع مرتبط بوده‌اند و قوانینی که بخشی از مفاد آن موضوع مدیریت تعارض منافع را نیز در بر گرفته، بخشی از قوانین نیز وجود دارند که به‌صورت انحصاری درباره یک دستگاه خاص تدوین و تصویب شده و به موضوع تعارض منافع نیز می‌پردازد. ازجمله این قوانین می‌توان به قانون بازار اوراق بهادار (مصوب ۱۳۸۴)، قانون نظارت بر رفتار قضات (مصوب ۱۳۹۰) و قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۴۰۲) اشاره کرد. این قوانین منحصراً درباره یک سازمان یا گروه خاصی تدوین شده است که در همان قالب مقرراتی در حوزه مدیریت تعارض منافع آن سازمان‌ها تدارک دیده شده است.

جدای از قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، با توجه به معطل ماندن لایحه و طرح‌های مدیریت تعارض منافع در مجلس شورای اسلامی، دستگاه‌های اجرایی رأساً استفاده از امکانات قانونی خود از سال ۱۳۹۶ شروع به تدوین دستورالعمل‌هایی در حوزه مدیریت تعارض منافع کرده‌اند.

قوانین عمومی مرتبط با مدیریت تعارض منافع بیشتر باهدف کنترل فساد در دستگاه‌های دولتی تدوین شده‌اند. اولین قانون مرتبط با مدیریت تعارض منافع قانون منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی است که در سال ۱۳۳۷ به تصویب مجلس ملی رسید. پس از آن تمام قوانین مؤثر شناسایی شده در مدیریت تعارض منافع به دوره جمهوری اسلامی ایران بازمی‌گردد.

از میان موقعیت‌های تعارض منافع، موضوع اشتغال بیرونی و در همان قالب تا حدودی سهامداری و مالکیت در اصل یک‌صد و چهل و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران موردتوجه قرار گرفته است؛ سپس همین اصل قانون اساسی مبنای عمل قانون منع تصدی بیش از یک شغل (مصوب سال ۱۳۷۳) شد.



نکته جالب آن است که اگرچه قوانینی همچون منع اخذ پورسانت در معاملات خارجی، قانون اجرای اصل چهل و چهار قانون اساسی یا قانون رسیدگی به دارایی مقامات و مسئولان جمهوری اسلامی ایران مفاد مؤثری در حوزه مدیریت تعارض منافع دارد، اما قانون مدیریت خدمات کشوری و مهم‌تر از آن قانون ارتقای سلامت نظام اداری تقریباً در حوزه مدیریت تعارض منافع سکوت کرده‌اند. مفاد محدودی در قانون مدیریت خدمات کشوری قابل شناسایی است که با تکرار قوانین پیشین در حوزه مدیریت تعارض منافع حرف‌هایی دارد، اما قانون ارتقای سلامت نظام اداری هیچ ماده مؤثری در حوزه مدیریت تعارض منافع را در خود جای نداده است.

خویشاوندی، سهامداری و مالکیت، دریافت هدیه و اشتغال بیرونی اصلی‌ترین موقعیت‌هایی هستند که در قوانین عمومی ایران به نحوی مورد توجه قرار گرفته‌اند و سهامداری و مالکیت پرتکرارترین این موقعیت‌ها است؛ علاوه بر این، قانون رسیدگی به دارایی مقامات بدون توجه به موقعیت خاصی از تعارض منافع با الزامی کردن افشای دارایی‌های گروهی از مقامات و مسئولان جمهوری اسلامی ایران به دنبال کنترل هر نوع افزایش دارایی «من غیر حق» (یعنی خارج از رویه‌های مجاز برای فرد) است.

از مجموع قوانین عمومی، قوانین منع مداخله، ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل، ممنوعیت اخذ پورسانت و رسیدگی به دارایی مقامات کاملاً در حوزه موضوعی این پژوهش قرار داشته و قوانین مدیریت خدمات کشوری، اجرای سیاست‌های کلی ۴۴ در قالب چند ماده به موضوع مدیریت تعارض منافع پرداخته‌اند.

در قوانین جمهوری اسلامی ایران علاوه بر قوانین عمومی، قوانینی وجود دارد که در حوزه اختصاصی یک موضوع یا سازمان خاص تدوین شده است و به مدیریت تعارض منافع در آن حوزه نیز پرداخته است.

از جمله این قوانین می‌توان به پنج قانون بازار اوراق بهادار (مصوب ۱۳۸۴)، قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه‌های سیاسی (مصوب ۱۳۹۵)، آئین‌نامه تبادل هدایا با مقامات خارجی (مصوب ۱۳۷۰)، قانون نظارت بر رفتار قضات (مصوب ۱۳۹۰) و قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۴۰۲) اشاره کرد.

از مجموع قوانین اشاره شده سه قانون بازار اوراق بهادار و قانون بانک مرکزی و نظارت بر رفتار قضات به صورت مشخص به مدیریت تعارض منافع پرداخته‌اند؛ اما دو قانون دیگر همانند رویه قبلی در مقابله با فساد تصویب شده است. از میان قوانین

یادشده قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به دلیل تصویب در سال‌های اخیر قوی‌ترین قانون در مدیریت تعارض منافع به حساب می‌آید. در واقع با توجه به اینکه مدیریت تعارض منافع از اواسط دهه ۹۰ شمسی در دستورکار حکومت قرار گرفت، می‌توان انتظار داشت که قوانین آتی به صورت مؤثرتری به موضوع مدیریت تعارض منافع ورود کنند.

جدای از تقسیم‌بندی بالا باید توجه داشت که بخشی از قوانین یاد شده منحصرأ یا با تقریب بالا صرفأ به مدیریت تعارض منافع در همان حوزه پرداخته‌اند؛ اما مجموعه دیگر با اینکه به موضوعی خاص می‌پردازد، اما بخش قابل توجهی از دستگاه‌های اجرایی را شامل می‌شود؛ درحالی‌که قانون نظارت بر رفتار قضات، قانون بانک مرکزی و قانون بازار اوراق بهادار صرفأ به همان سازمان‌های تخصصی خود می‌پردازد، اما قوانین تبادل هدایا و احزاب طیف وسیعی از دستگاه‌ها را شامل می‌شود.

جدول ۱- قوانین مربوط به مدیریت تعارض منافع در ایران

| ردیف | عنوان قانون                                                                      | مواد           | سال تصویب | موقعیت‌های مورد بررسی            | دامنه                                                                             |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | قانون راجع به منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی | -              | ۱۳۳۷      | سهامداری و مالکیت، خویشاوندی     | تمام دستگاه‌های اجرایی                                                            |
| ۲    | قانون ممنوعیت اخذ پورسانت در معاملات خارجی                                       | -              | ۱۳۷۲      | هدیه                             | تمام دستگاه‌های اجرایی                                                            |
| ۳    | قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل                                                 | -              | ۱۳۷۳      | اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت | تمام دستگاه‌های اجرایی                                                            |
| ۴    | قانون الحاق جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون مبارزه با فساد سازمان ملل متحد      | -              | ۱۳۸۲      | درب گردان، مدیریت تعارض منافع    | تمام دستگاه‌های اجرایی                                                            |
| ۵    | قانون مدیریت خدمات کشوری                                                         | ۴۷، ۲۷، ۹۴، ۹۱ | ۱۳۸۶      | اشتغال بیرونی، هدیه              | تمام دستگاه‌های اجرایی                                                            |
| ۶    | قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی                                     | ۲۴             | ۱۳۹۷      | سهامداری و مالکیت، خویشاوندی     | تمام ذی‌نفعان مرتبط با فرایند خصوصی‌سازی در وزارت اقتصاد و سایر دستگاه‌های اجرایی |



| ردیف | عنوان قانون                                                            | مواد               | سال تصویب | موقعیت‌های مورد بررسی                                                       | دامنه                                                     |
|------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ۷    | قانون رسیدگی به دارایی مقامات، مسئولان و کارگزاران جمهوری اسلامی ایران | -                  | ۱۳۹۴      | عمومی                                                                       | تمام دستگاه‌های اجرایی، شوراها و نهادهای حکومتی           |
| ۸    | قانون تجارت                                                            | ۲۴۱                | ۱۳۹۵      | اشتغال بیرونی                                                               | شرکت‌هایی که تمام یا بخشی از سرمایه آن متعلق به دولت است. |
| ۹    | قانون شفافیت قوای سه‌گانه، دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها             | -                  | ۱۴۰۳      | -                                                                           | قوای سه‌گانه، دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها             |
| ۱۰   | قانون بازار اوراق بهادار                                               | ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۴۶ | ۱۳۸۴      | سهامداری و مالکیت، دسترسی به اطلاعات درونی، اشتغال بیرونی، درب گردان        | اعضای شورا، سازمان، مدیران و شرکای مؤسسه حسابرسی سازمان   |
| ۱۱   | قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه‌های سیاسی                               | ۵                  | ۱۳۹۵      | ارتباطات حزبی، قومی...                                                      | دستگاه‌های امنیتی، نظامی و انتظامی                        |
| ۱۲   | قانون نظارت بر رفتار قضات                                              | ۱۷                 | ۱۳۹۰      | عمومی با تأکید بر اشتغال بیرونی و هدیه                                      | قوه قضاییه                                                |
| ۱۳   | آئین‌نامه تبادل هدایا با مقامات خارجی                                  | -                  | ۱۳۷۰      | دریافت هدیه                                                                 | تمام دستگاه‌های اجرایی                                    |
| ۱۴   | قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران                                   | ۶۰                 | ۱۴۰۲      | درب گردان، اطلاعات درونی، خویشاوندی، اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، هدیه | بانک مرکزی و برخی نهادهای بازرسی                          |

## بخش دوم:

---

شاخص‌ها و سنجه‌های نظام رتبه‌بندی  
مدیریت تعارض منافع



## ۲،۱. چهارچوب مفهومی رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع

### تجارب داخلی و خارجی

مهم‌ترین تجربه داخلی در رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی از منظر مدیریت تعارض منافع به جشنواره شهید رجایی مرتبط است. با این حال، این جشنواره نیز مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی را رتبه‌بندی نمی‌کند؛ بلکه برخی از شاخص‌های مرتبط با حوزه مبارزه با فساد آن، حول تعارض منافع قرار دارد. مؤلفه‌های اصلی در سال‌های ابتدایی ورود شاخص‌های تعارض منافع به جشنواره محدود به شناسایی مصادیق تعارض منافع بود. در سال‌های بعد اولویت‌بندی و اقدام برای مدیریت حداقل یک موقعیت شناسایی‌شده، محور اصلی جشنواره شد. علاوه بر موارد فوق، آموزش مدیریت تعارض منافع به کارکنان دستگاه‌های اجرایی در حال حاضر یکی از سنجه‌های اصلی در ارزیابی‌ها است.

مرور ادبیات و گزارش‌های خارجی نیز حاکی از فقدان تجربه مشابه در رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی است. همچنین گروه پژوهشگران با بررسی رتبه‌بندی‌های مربوط به حوزه فساد نیز به گزارشی که دستگاه‌های دولتی را از منظر مبارزه با فساد ارزیابی کند، نرسیده‌اند. اکثر مدل‌های رتبه‌بندی فساد مبتنی بر دو نکته هستند؛ ابتدا آنکه مبتنی بر ادراک یا تجربه فساد دست به رتبه‌بندی می‌زنند و دوم اینکه در اکثر موارد به رتبه‌بندی دستگاه‌ها نمی‌پردازند؛ بلکه در سطح ملی وضعیت فساد و مقابله با آن را محاسبه و در نهایت رتبه‌بندی کشورها انجام می‌شود.

با توجه به فقدان ادبیات و تجربه مرتبط با رتبه‌بندی مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی، گروه پژوهشگران مؤلفه‌های ممیزی مدیریت تعارض منافع، اصول حاکم بر استانداردهای حوزه فساد و اصول ۱۲ گانه حاکم بر مدیریت تعارض منافع در اتحادیه اروپا را به عنوان منابع مؤثر در تعریف شاخص‌های رتبه‌بندی مدیریت تعارض منافع در نظر گرفت.

### ممیزی مدیریت تعارض منافع

نهاد عالی ممیزی اروپا (EUROSAI) حسابرسی اخلاق را فرایندی می‌داند که برای ارزیابی چندین بعد از رفتار اخلاقی یک سازمان استفاده می‌شود و ارزیابی می‌کند که یک

سازمان چقدر با معیارهای مورد توافق استانداردهای اخلاقی مطابقت دارد و از مدیریت تا کارمندان چقدر از تقلب و فساد خودداری می‌کنند.

در این ارزیابی ابتدا چهارچوبی مبتنی بر ریسک تعریف می‌شود که از مدیریت تعارض منافع پشتیبانی نماید. با شاخص‌هایی شامل: مستندسازی و ابلاغ سیاست، ارزیابی ریسک، ابلاغ نقش و مسئولیت، آموزش.

سیس تعارض منافع درک شده، بالقوه و واقعی متناسب با سطح ریسک در حوزه‌های مختلف تجاری و مطابق با ارزش‌ها، سیاست‌ها و کدهای رفتار و سازمان هدف مدیریت می‌شود. شاخص‌های این بخش شامل فرایندها و دستورالعمل رسمی، پردازش گزارش‌ها، مدیریت پرونده‌ها و نظارت بر اجرا می‌شود.

### اصول دوازده‌گانه مدیریت تعارض منافع در کشورهای گروه بیست

اصول پیشرفته کشورهای گروه ۲۰ برای مدیریت پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی مجموعاً ۱۲ اصل را ارائه کرده است این اصول شامل موارد زیر می‌شود:

تعریف استانداردهای رفتاری، تعیین حوزه‌های پریسک، بازنگری دوره‌ای، شناسایی فعالیت‌های پریسک، ایجاد فرهنگ سازمانی باز، ایجاد رویه‌های داخلی، افشای منافع، آموزش، ارتقای آگاهی عمومی، افشای دوره‌ای منافع و دارایی، تسهیل ارتباطات بین سازمانی و ضمانت اجرا.

### استانداردهای ضد فساد

در سطح بین‌المللی استانداردهای متعددی در زمینه مبارزه با فساد تدوین شده است که اکثر آن‌ها ذیل استاندارد ملی ایران ترجمه و مورد استناد است. به عبارت دیگر این استانداردهای بین‌المللی به صورت رسمی در سازمان ملی استاندارد به عنوان مجموعه استانداردهای مبارزه با فساد اعمال می‌شود.

مهم‌ترین و پرتکرارترین اصطلاحات و مفاهیم یک سیستم مدیریت ضد فساد عبارت‌اند از: خط‌مشی، هدف، ریسک، فرایند، اطلاعات مدون، اثربخشی، پایش، انطباق، اقدام اصلاحی و بهبود مداوم.

جدول شماره (۲) ابعاد مورد توجه هر کدام از زیر مؤلفه‌های این سه منبع را با یکدیگر مقایسه می‌کند.



جدول ۲- مقایسه معیارهای مورد استفاده منابع مورد مطالعه

| معیارها                                       | استانداردها | ممیزی | اصول گروه ۲۰ |
|-----------------------------------------------|-------------|-------|--------------|
| تصویب خط‌مشی مدیریت تعارض منافع               | *           | *     | *            |
| هماهنگی خط‌مشی‌های سازمان                     | *           | *     | *            |
| هماهنگی خط‌مشی‌ها با اسناد بالادستی           |             | *     |              |
| تعریف استاندارد رفتاری (دستورالعمل)           |             | *     | *            |
| تخصیص منابع کافی                              | *           |       |              |
| نظارت بر اجرای مدیریت تعارض منافع             | *           |       |              |
| شناسایی ریسک‌های تعارض منافع                  | *           | *     | *            |
| تعریف استراتژی مدیریت تعارضات شناسایی شده     | *           | *     | *            |
| تعریف استانداردهای بیشتر برای حوزه‌های پرریسک |             |       | *            |
| اطلاع‌رسانی                                   | *           | *     | *            |
| هدایت و پشتیبانی                              | *           | *     | *            |
| آموزش                                         | *           | *     | *            |
| ترویج فرهنگ مدیریت تعارض منافع                | *           |       | *            |
| تعیین وظایف کارکنان                           | *           | *     | *            |
| استفاده از ابزار افشای منافع                  |             |       | *            |
| افشای دوره‌ای منافع، دارایی و اموال           |             |       | *            |
| تعیین مسئول رسیدگی                            | *           | *     | *            |
| رسیدگی و پیگیری تعارض منافع احتمالی           | *           | *     | *            |
| پیگیری اقدامات توصیه شده                      |             | *     |              |

| معیارها                      | استانداردها | ممیزی | اصول گروه ۲۰ |
|------------------------------|-------------|-------|--------------|
| ارزشیابی و گزارش نتایج       | *           | *     | *            |
| ضمانت اجرایی                 | *           |       | *            |
| پیاده‌سازی کنترل فرایند      | *           |       |              |
| مستندسازی فرایندهای مدیریت   | *           | *     |              |
| اسناد و مدارک و پیگیری سوابق |             | *     | *            |
| بازنگری عدم انطباق           | *           |       |              |
| بهبود مداوم                  | *           | *     | *            |

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مجموعه منابع بالا در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی با توجه به ماهیت سلبی قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت تعارض منافع، سنجش مستقیم این قوانین امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، عدد زیر مخرج عملکرد دستگاه‌ها قابل تعیین نیست. بر این اساس، شاخص‌ها و سنجه‌های استفاده شده در این رتبه‌بندی به ابزارها و فرایندهای غیرقابل اجتناب برای اجرای مقررات مدیریت تعارض منافع می‌پردازد.

هر بعد از نظام رتبه‌بندی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع به‌طور عمومی به مؤلفه‌هایی چون «انجام اقدام»، «جامعیت اقدام»، «کیفیت اقدام»، «پشتیبانی از اقدام»، «مستندسازی اقدام» و «ارزیابی و بهبود مداوم اقدام» می‌پردازد. همچنین مجموعه سنجه‌ها به چهار سؤال «چه کسی؟»، «چه چیزی؟»، «چه زمانی؟» و «چگونه؟» که سؤالات اساسی مرتبط با استانداردهای ضدفساد است را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

شاخص پیشنهادشده در نظام رتبه‌بندی متکی بر ۳ بعد کلی شامل: شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه، اجرای خط‌مشی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع و آموزش مدیریت تعارض منافع است.



این ۳ بعد با ۱۷ شاخص و ۴۲ سنجه ارزیابی می‌شود.

نظام رتبه‌بندی عملکرد دستگاه‌ها در مدیریت تعارض منافع متکی بر تکمیل پرسشنامه‌های تفصیلی توسط دستگاه اجرایی در تعامل با ناظران بیرونی (در اینجا بازرسان سازمان بازرسی کل کشور) است. سنجه‌های طراحی‌شده در این شاخص به همراه دفترچه راهنمای تکمیلی در اختیار دستگاه اجرایی و بازرسان سازمان بازرسی قرار گرفته و ناظران پرسشنامه‌های ارائه‌شده را امتیازدهی می‌کنند.

## ۲.۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی

| ردیف    | مؤلفه          | سنجه                                                                                                                                                                      | قوانین مرتبط                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شناسایی | شناسایی موقعیت | آیا موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه متبوع شناسایی شده‌اند؟                                                                                                               | <b>یکم:</b> ردیف سوم از برنامه (شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع) از محور چهارم (ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد) از تصویب نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری) |
|         |                | گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی را در برمی‌گیرد؟                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         |                | آیا گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» توضیحات کافی (شامل علل، پیامدها و غیره) در رابطه با موقعیت‌های اشاره‌شده ارائه داده است؟                                 |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         |                | آیا در گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» قوانین مرتبط با هر موقعیت تعارض منافع ذکر شده است؟                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | ارزیابی ریسک   | گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل تمام عملکردهای پرریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟                                                                 | <b>دوم:</b> بند (۴) ماده (۲) آئین نامه پیشگیری و مقابله نظام مند و پایدار با مفاسد اقتصادی در قوه مجریه (مصوب ۱۳۹۲)                                                                                                                                  |
|         |                | گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | توصیه خط‌مشی   | گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» راهکارهای عملیاتی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع را ارائه داده است؟                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         |                | آیا در گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» سازوکارهای کنترلی جاری دستگاه اجرایی برای کاهش یا مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع، معرفی و اثربخشی آن‌ها تعیین شده است؟ |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | بهبود مداوم    | آیا گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» در فواصل زمانی مشخص به‌روزرسانی و تکمیل می‌شود؟                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |

| ردیف                     | مؤلفه                  | سنجه                                                                                                             | قوانین مرتبط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعریف و اجرای دستورالعمل | تعریف استاندارد رفتاری | آیا دستگاه اجرایی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع آئین‌نامه یا دستورالعملی تدوین کرده است؟                    | یکم:<br>برنامه (شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع) از محور چهارم «ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد» از تصویب‌نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری»<br><br>دوم:<br>مواد (۷)، (۸)، (۹) و (۱۸) قانون الحاق دولت جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد (مصوب ۱۳۸۷) |
|                          |                        | دستورالعمل مذکور شامل کدام موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود؟                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | دستورالعمل مذکور مبتنی بر ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی است؟                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | شمولیت دستورالعمل      | بخش‌نامه مدیریت تعارض منافع شامل تمام سمت‌های سازمانی ستاد می‌شود؟                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | این دستورالعمل شامل واحدهای سازمانی استانی دستگاه متبوع می‌شود؟                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | این دستورالعمل شامل سایر سازمان‌ها، مراکز ستادی و شرکت‌های وابسته نیز می‌شود؟                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | تعریف بازه زمانی اجرا  | موعد زمانی اجرای دستورالعمل برای مشمولین آن مشخص است؟                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | استقرار دستورالعمل     | آیا مسئول اجرای این دستورالعمل، مسئولیت‌ها و اختیاراتش تعیین شده است؟                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | آیا شرح وظایف تمام نقش‌های مرتبط با سیستم مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی تعیین شده است؟                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | آیا فرد یا واحدی برای پاسخ‌دهی دائمی برای سؤالات کارکنان در رابطه با تعارض منافع تعیین شده است؟                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | آیا مسئول اجرای بخش‌نامه ملزم به ارزیابی و در صورت لزوم تحقیق و تفحص در رابطه با موارد شناسایی‌شده یا مشکوک است؟ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                        | آیا مشمولین دستورالعمل در صورت قرارگرفتن در موقعیت تعارض منافع ملزم به خوداظهاری هستند؟                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          | ضمانت اجرا             | دستورالعمل مذکور پیامدهای حقوقی و اداری عدم تطابق با آن را برای تمام مشمولین آن مقرر کرده است؟                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



| تاریخ                    | مؤلفه            | سنجه                                                                                                                                                        | قوانین مرتبط                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعریف و اجرای دستورالعمل | مستند سازی       | آیا سازوکاری برای مدون شدن اطلاعات اجرای دستورالعمل پیش بینی شده است؟                                                                                       | سوم: الزامات اجرایی سازی:                                                                                                                                                                                                                       |
|                          |                  | آیا نحوه حفاظت از اطلاعات مذکور مشخص است؟                                                                                                                   | قانون منع مداخله وزرا، نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی (مصوب ۱۳۳۷)                                                                                                                                                             |
|                          | منابع و اعتبار   | آیا دستگاه اجرایی منابع کافی برای نظام مدیریت تعارض منافع اختصاص داده است؟                                                                                  | قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل (مصوب ۱۳۷۳)                                                                                                                                                                                                    |
|                          | اطلاع رسانی      | دستورالعمل به نحو مناسب به تمام کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی اطلاع‌رسانی شده است؟                                                                | ماده (۹۱) قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)                                                                                                                                                                                                  |
|                          | پایش و ارزیابی   | آیا نتایج عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در فواصل زمانی مشخص به مدیران رده بالا اطلاع داده می‌شود؟                                                             | قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۷)                                                                                                                                                                                        |
|                          |                  | ارزیابی عملکرد دوره‌ای در مورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش بینی شده است؟                                                                                     | چهارم: ردیف دوم از برنامه «شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع» از محور چهارم «ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد» از تصویب‌نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری» |
|                          | عملکردهای پربریک | آیا سازوکاری برای بازطراحی نظام مدیریت تعارض منافع طراحی شده است؟                                                                                           | پنجم: بند (۷) ماده (۲) آئین‌نامه پیشگیری و مقابله نظام‌مند و پایدار با مفاسد اقتصادی در قوه مجریه (مصوب ۱۳۹۲)                                                                                                                                   |
|                          |                  | آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع برای پست‌های متولی نظارت و حسابرسی وجود دارد؟                               | ششم: ماده (۱۰۴) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)                                                                                                                                                               |
|                          |                  | آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع وجود دارد؟                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                  | آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی ارائه خدمات عمومی وجود دارد؟                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                  | آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی تهیه تدارکات و فرایندهای مزایده و مناقصه وجود دارد؟ |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                          |                  | آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی اعطای مجوز در دستگاه اجرایی وجود دارد؟              |                                                                                                                                                                                                                                                 |

| ردیف          | مؤلفه             | سنجه                                                                                                                                         | قوانین مرتبط                                                                                                                      |
|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| آموزش و ترویج | آموزش تعارض منافع | آیا تاکنون دوره آموزشی تعارض منافع برای کارکنان دستگاه اجرایی برگزار شده است؟                                                                | یکم:<br>بخش نامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع دوره‌های آموزشی مصوب                                           |
|               |                   | این دوره شامل چند ساعت آموزش بوده است؟                                                                                                       | دوم:<br>سنجه (۱) از شاخص فرهنگ سازی سلامت اداری جشنواره شهید رجایی                                                                |
|               |                   | دوره آموزشی مذکور کدام کارکنان دستگاه اجرایی را شامل می‌شود؟                                                                                 |                                                                                                                                   |
|               | محتوای آموزش      | آیا محتوای دوره آموزشی مبتنی بر موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی و ارزیابی ریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی بوده است؟                   | مشخصات دوره عمومی مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی بخش نامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع دوره‌های آموزشی مصوب |
|               |                   | در صورت وجود خط‌مشی مشخص برای مدیریت تعارض منافع آیا این خط‌مشی در محتوای دوره آموزشی گنجانده شده است؟                                       |                                                                                                                                   |
|               |                   | آیا موقعیت‌های تعارض منافع که برای هر یک از کارکنان (دفاتر) امکان رخ دادن دارد و چگونگی شناسایی این موقعیت‌ها به کارکنان آموزش داده شده است؟ |                                                                                                                                   |
|               | ترویج             | آیا برای ترویج فرهنگ مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع اقدامی در دستگاه اجرایی انجام شده است؟                                                    | سنجه (۳) از شاخص فرهنگ سازی سلامت اداری جشنواره شهید رجایی                                                                        |
|               |                   | آیا برنامه یا محتوای آموزشی و ترویجی برای همکاران / ذی‌نفعان بیرونی طراحی و اجرا شده است؟                                                    |                                                                                                                                   |







## بخش سوم:

---

راهنمای رتبه‌بندی دستگاه‌های  
اجرایی در مدیریت تعارض منافع



## ۳٫۱. بُعد اول: شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی

### ۱. آیا موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه متبوع شناسایی شده‌اند؟

**تعریف:** گزارش شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی یک گزارش مکتوب رسمی و مصوب از طرف مراجع ذی‌صلاح دستگاه اجرایی همچون کارگروه ارتقای سلامت اداری، اداره بازرسی و مدیریت عملکرد، مرکز حراست یا مشابه آن‌ها است که به‌صورت نظام‌مند مصادیق مرتبط با موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه را شناسایی و معرفی کرده است.

**هدف:** گزارش شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی با هدف تعیین «دامنه» برای یک نظام مدیریتی تدوین می‌شود. این گزارش امکان هدف‌گذاری مشخص برای مقررات‌گذاری مدیریت تعارض منافع را فراهم می‌کند، مشمولان در معرض ریسک تعارض منافع را مطلع ساخته و نظارت مؤثر بر یک فرایند را ممکن می‌سازد.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستگاه باید گزارش مکتوب و رسمی که به تصویب یک مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی رسیده باشد (با اولویت کارگروه ارتقای سلامت اداری) را در سامانه بارگذاری کند؛ بنابراین مؤلفه‌های ارزیابی شامل «مکتوب بودن»، «مصوب بودن» و «نظام‌مند» است.

## ۲. گزارش مذکور تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی مذکور را در برمی‌گیرد؟

**تعریف:** بررسی تمام انواع تعارض منافع در دستگاه اجرایی برای شناسایی مصادیق شامل: تعارضات فردی و سازمانی، تعارضات عامل‌محور و ساختاری، تعارضات واقعی (بالفعل)، بالقوه و ظاهری (ادراک شده)، تعارضات مالی و غیرمالی و همچنین بررسی تمام موقعیت‌های احصاء شده تعارض منافع در دستگاه اجرایی شامل اشتغال بیرونی، درب گردان، سهامداری و مالکیت، خویشاوندی، پذیرش هدیه، تعلقات گروهی، دسترسی به اطلاعات درونی، نظارت بر خود، مقررات‌گذاری بر خود و موقعیت تعارض منافع درآمد و وظیفه در تمام بخش‌ها و سطوح دستگاه اجرایی.

**هدف:** اطمینان از ارزیابی تمام بخش‌ها و سطوح دستگاه اجرایی و بررسی انطباق فرایندها و موقعیت‌های محتمل در دستگاه اجرایی با تمام انواع و موقعیت‌های تعارض منافع باهدف تضمین شناسایی تمام مصادیق احتمالی تعارض منافع در دستگاه اجرایی برای مدیریت مؤثر تعارض منافع. چنین فرایندی تا حد قابل قبولی تضمین می‌کند هیچ موقعیت تعارض منفعی در دستگاه اجرایی از قلم نیفتاده باشد.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** گزارش (های) شناسایی مصادیق تعارض منافع دستگاه باید تمام بخش‌های دستگاه اجرایی را دربرگرفته باشد؛ همچنین گزارش (ها) باید تمام موقعیت‌های ده‌گانه تعارض منافع را در سازمان ارزیابی کرده باشد. در نهایت گزارش (های) ارائه شده باید تمام سطوح سازمان در سطح صف، ستاد و سازمان‌های وابسته را دربرگرفته باشد.

بخش روش‌شناسی و سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه باید اطلاعات مناسبی درباره اینکه همه موضوعات دربرگرفته شده است یا خیر را ارائه کند. علاوه بر اینکه بخش روش‌شناسی گزارش باید حائز این نکات باشد که با چه تعداد از افراد و از کدام بخش‌ها مصاحبه انجام شده است. در بخش یافته‌ها نیز در صورت فقدان مصادیق از موقعیت‌های خاص تعارض منافع باید تصریح شود. برای نمونه، سند شناسایی مصادیق تعارض منافع باید تصریح داشته باشد که به دنبال مصادیقی از موقعیت تعارض منافع «درآمد و وظیفه» بوده است؛ اما در سازمان یافت نشده است.

انتظار می‌رود سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه شامل ستاد و صف، تمام معاونت‌ها و سازمان‌های تابعه و همچنین تمام انواع موقعیت‌های تعارض منافع از جمله فردی/سازمانی، عامل محور/ساختاری، مالی/غیرمالی و مشابه آن باشد.

مناسب است سازمان ماتریسی از معاونت‌ها، موقعیت‌ها و تعداد مصادیق یافت‌شده در هر کدام را ارائه کند تا فرایند تعیین امتیاز با کمترین خطا صورت پذیرد. بدیهی است که سند شناسایی مصادیق به عنوان مستند این سنج باید ارائه شود.

| مصادیق   | موقعیت        | معاونت     | سازمان           |
|----------|---------------|------------|------------------|
| مصادیق ۱ | اشتغال بیرونی | معاونت الف | ستاد             |
| مصادیق ۲ |               |            |                  |
| ...      | پذیرش هدیه    |            |                  |
| ...      | ...           | معاونت ب   |                  |
| ...      | ...           | ...        |                  |
| ...      | ...           | ...        | سازمان تابعه الف |
| ...      | ...           | ...        | سازمان تابعه ب   |



### ۳. آیا گزارش مذکور توضیحات کافی (شامل علل، پیامدها و غیره) در رابطه با موقعیت‌های اشاره شده ارائه داده است؟

**تعریف:** توضیحات کافی درباره موقعیت‌های تعارض منافع شناسایی شده به بیان جزئیات درباره اینکه چه عاملی موجب شکل‌گیری تعارض منافع می‌شود، پیامدهای آن برای دستگاه اجرایی چیست و سازوکاری که تبیین‌کننده نحوه در تعارض قرار گرفتن (منافع خصوصی) کارکنان دستگاه اجرایی با وظایف‌شان است، را شامل شود.

**هدف:** اطمینان از اینکه موقعیت شناسایی شده، واقعاً یک موقعیت تعارض منافع است و سایرین با مطالعه گزارش می‌توانند به درکی عمیق از آن موقعیت تعارض منافع دست یابند. همچنین این توجه کافی به جزئیات امکان ارزیابی ریسک موقعیت‌ها در آینده را فراهم کرده و راهکارهای مواجهه با آن در نظام مدیریت تعارض منافع را در بر می‌گیرد.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** مخاطب گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه باید بتواند به‌طور کامل موقعیت تعارض منافع را درک کند. در تشریح یک موقعیت تعارض منافع در سند شناسایی باید:

- منفعت خصوصی و وظیفه کارمند در موقعیت تشریح شده باشد؛
- مشخص شده باشد منفعت خصوصی چه تأثیر ناصوابی در وظیفه کارمند می‌گذارد؛
- علت شکل‌گیری تعارض منافع بیان شده باشد؛
- پیامدهای تعارض منافع بر سازمان و جامعه مشخص شده باشد.

این سنجه در قالب طیف لیکرت و پاسخ‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» می‌شود. هرچه گزارش بیشتر به جزئیات مرتبط با موقعیت‌ها اشاره کرده باشد، پاسخ انتخابی به سمت «خیلی زیاد» حرکت خواهد کرد.

این سنجه براساس سند شناسایی مصادیق تعارض منافع ارائه شده توسط دستگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بسته به اینکه مصادیق شناسایی شده در حد بیان عنوان است یا جزئیات را در بر می‌گیرد و همچنین براین اساس که این توصیف برای همه موقعیت‌های شناسایی شده وجود داشته باشد، رتبه دستگاه در سنجه را تعیین خواهد کرد.

#### ۴. آیا در گزارش مذکور قوانین مرتبط با هر موقعیت تعارض منافع ذکر شده است؟

**تعریف:** درج قوانین مرتبط با موقعیت تعارض منافع در گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی.

**هدف:** آگاهی از قوانین حاکم بر موقعیت تعارض منافع شناسایی‌شده و نقش آن در بروز یا مدیریت آن موقعیت خاص باهدف تضمین ارائه راهکارهای پایدار و منطبق با قوانین مستقر در نظام اداری کشور.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در سند شناسایی مصادیق تعارض منافع یا سندی مجزا دستگاه باید نشان دهد که قوانین مرتبط با شکل‌گیری و همچنین قوانین کنترلی مصادیق شناسایی‌شده را درج کرده است. در صورتی که هیچ قانون مشخصی در شکل‌گیری یک مصداق وجود نداشته و همچنین هیچ قانونی برای مدیریت تعارض منافع در آن مصداق نیز وجود ندارد، سند باید تصریح کند که چنین قوانینی وجود ندارد.

بنابراین دو مؤلفه اصلی در ارزیابی این سنجه شامل:

۱) قوانین مرتبط با موقعیت تعارض منافع در گزارش شناسایی درج شده باشد؛

۲) این موضوع برای تمام موقعیت‌های شناسایی‌شده لحاظ شده باشد.

این سنجه در قالب طیف لیکرت و شامل پاسخ‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» می‌شود. هرچه گزارش به‌صورت دقیق‌تر قوانین و مقررات مرتبط با موقعیت‌ها را ذکر کرده باشد، پاسخ انتخابی به سمت «خیلی زیاد» حرکت خواهد کرد. موارد زیر راهنمایی انتخاب گزینه‌ها است:

توصیه می‌شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز، ماتریسی از مصادیق شناسایی‌شده در سند و قوانین مرتبط با آنکه در سند درج شده است را تهیه و در کنار گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع به‌عنوان مستند بارگذاری نماید.

| ردیف | مصداق تعارض منافع                       | مقررات حاکم بر آن                                                                          |
|------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | تعارض درآمد و وظیفه در کمیسیون ماده ۱۰۰ | اصلاحیه تبصره‌های ماده (۱۰۰) قانون شهرداری‌ها مصوب ۱۳۵۲ درباره امکان اخذ جریمه از متخلفان. |
| ۲    | ...                                     | ...                                                                                        |
| ...  | ...                                     | ...                                                                                        |



## ۵. گزارش مذکور شامل تمام عملکردهای پرریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟

**تعریف:** ارزیابی و بررسی دقیق فرایندها و عملکردهای پرریسک دستگاه اجرایی شامل عملکردهای نظارتی و ممیزی، اعطای مجوز، تأمین تدارکات و معاملات، استخدام و انتصاب و ارائه خدمات عمومی.

**هدف:** تضمین شناسایی موقعیتهایی که بیشترین پیامدها را بر دستگاه اجرایی وارد می‌کند و همچنین می‌تواند پرچمدار کارزار مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی باشد.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** آن‌چنان که بیان شد پنج عملکرد پرریسک بخش عمومی شامل نظارت و ممیزی، اعطای مجوز، تأمین تدارکات و معاملات دولتی، استخدام و انتصاب و ارائه خدمات عمومی می‌شود. براین اساس، سازمان‌های بخش عمومی باید موقعیت‌های تعارض منافع در این بخش‌ها را احصا کرده باشند که شامل فعالیت‌های تخصصی دستگاه و همچنین عملیات عمومی ادارات دولتی می‌شود. این موقعیت‌ها می‌تواند ذیل بخشی با عنوان مجزا تدوین شده باشد یا در ذیل عناوین دیگر ارائه شده باشد.

توصیه می‌شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز، ماتریسی از عملکردهای پرریسک خود در دستگاه و مصادیق تعارض منافع شناسایی شده در آن عملکردها را تهیه و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی به عنوان مستند بارگذاری نماید.

| عملکرد            | عنوان عملکرد | موقعیت شناسایی شده |
|-------------------|--------------|--------------------|
| صدور مجوز         | صدور مجوز... | درب گردان در ...   |
|                   | صدور مجوز... | ...                |
| نظارت و حسابرسی   | ...          | ...                |
| استخدام و انتصاب  | ...          | ...                |
| تأمین تدارکات     | ...          | ...                |
| ارائه خدمات عمومی | ...          | ...                |

## ۶. گزارش مذکور شامل ارزیابی ریسک (فراوانی و شدت پیامد موقعیت تعارض منافع) موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟

**تعریف:** ارزیابی ریسک تعارض منافع، یک سند مجزا یا بخشی از سند موقعیت‌های تعارض منافع سازمان است که براساس روش‌شناسی معتبر فراوانی وقوع یک موقعیت تعارض منافع (یا احتمال آن) و نیز شدت پیامدهای آن موقعیت تعارض منافع در قالب تصویر، جدول یا گزارش متنی مشخص شده است و برآن اساس موقعیت‌های تعارض منافع اولویت‌بندی شده‌اند.

**هدف:** اطمینان از در اولویت قرار گرفتن موقعیت‌های اصلی تعارض منافع مرتبط با دستگاه اجرایی در نظام مدیریت تعارض منافع و همچنین امکان ارزیابی مؤثر اقدامات انجام شده برای مدیریت آن موقعیت‌ها در بخش عمومی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** روش‌شناسی‌های متعددی در ارزیابی ریسک تعارض منافع قابل استفاده است. اتکا بر روش‌های آماری، برگزاری کارگاه نخبگانی و استفاده از روش‌های مشارکتی اولویت‌گذاری و نظرسنجی از کارکنان و سایر ذی‌نفعان تنها بخشی از روش‌های قابل استفاده است. خروجی نهایی ارزیابی ریسک، اولویت‌بندی موقعیت‌های تعارض منافع شناسایی شده است، باین حال کیفیت روش انجام آن نیز حائز اهمیت است.

دستگاه برای دریافت امتیاز این سنجه باید مصادیق تعارض منافع شناسایی شده در دستگاه را اولویت‌بندی کرده و احتمال وقوع و همچنین شدت پیامد آن را تعیین کرده باشد. بخشی از امتیاز این سنجه منوط به موجود بودن روش‌شناسی اولویت‌بندی موقعیت‌های تعارض منافع است. مستند قابل قبول برای دریافت این امتیاز سند مجزا یا بخشی از سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه است که اولویت‌بندی مصادیق را نشان می‌دهد.

## ۷. آیا در گزارش مذکور سازوکارهای کنترلی جاری دستگاه اجرایی برای کاهش یا مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع، معرفی و اثربخشی آن‌ها تعیین شده است؟

**تعریف:** سازوکارهای کنترلی هر نوع قانون، تصویب‌نامه، بخشنامه یا فرایند سازمانی است که موضوع تعارض منافع را هدف قرار داده است و شامل ابزارهایی چون افشای تعارض منافع، ممنوعیت، واگذاری صلاحیت و غیره می‌شود.



**هدف:** اطمینان از در نظر گرفتن وضعیت جاری دستگاه اجرایی در مدیریت تعارض منافع برای تعیین راهبرد مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی که شامل ایجاد نهاد، تدوین بخشنامه، بازنگری رویه‌ها، تغییر فرایندها، افزایش نظارت و مشابه آن است.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** موقعیت تعارض منافع می‌تواند هیچ سازوکار کنترلی جاری در دستگاه اجرایی نداشته باشد یا مجموعه متعددی از این سازوکارها برای آن تدارک دیده باشد. بنابراین الزاماً هر موقعیت دارای سازوکار کنترلی نیست. با این حال گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع باید تصریح کند که سازوکار کنترلی برای یک موقعیت تعارض منافع مشخص وجود دارد یا خیر و در صورتی که وجود دارد، آنان را نام برد. در وضعیت پیشرفته، تعیین اثرگذاری آن‌ها در مدیریت تعارض منافع نیز برای تعیین راهبردهای آتی مدیریت تعارض منافع مؤثر خواهد بود. بنابراین مؤلفه‌های کلیدی در ارزیابی شامل موارد زیر می‌شود:

- تعیین اینکه سازوکار کنترلی برای مصادیق تعارض منافع وجود دارد یا خیر؛
- در صورتی که سازوکار کنترلی وجود دارد، از آن نام برده شده باشد؛
- وضعیت اجرا و اثرگذاری سازوکارهای کنترلی بیان شده باشد؛

بسته به اینکه گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع چه میزان از موارد بالا را پوشش داده باشد و این مؤلفه‌ها برای چه تعداد از موقعیت‌های شناسایی شده ارائه شده باشد، امتیاز این سنجه تعیین خواهد شد. توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز این سنجه ماتریسی از مصادیق شناسایی شده و وضعیت مؤلفه‌های بالا را تدارک دیده و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان مستند بارگذاری کند.

| ردیف | مصادیق تعارض منافع | سازوکار کنترلی | تأثیر سازوکار کنترلی بر مصادیق |
|------|--------------------|----------------|--------------------------------|
| ۱    | ..                 | ..             | ..                             |
| ...  | ..                 | ..             | ..                             |

## ۸. گزارش مذکور راهکارهای عملیاتی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع را ارائه داده است؟ (گزارش تفصیلی از راهکارهای موجود و دلایل انتخاب راهکار منتخب)

**تعریف:** راهکارهای عملیاتی مدیریت تعارض منافع مشتمل بر مجموعه تصمیمات، تدابیر و اقدامات اداری، نظارتی، قضایی و شبه قضایی است که به موجب قوانین و مقررات بخشی برای رفع، پیشگیری یا کاهش تأثیرات سوء تعارض منافع در دستگاه اجرایی اتخاذ می‌شود.

**هدف:** اطمینان از بررسی کامل گزینه‌های ممکن برای مدیریت تعارض منافع با توجه به سازوکار شکل‌گیری تعارض منافع، پیامدهای آن و قوانین و مقررات بالادست و تضمین بررسی کارشناسی راهکار مدیریت تعارض منافع پیش از تصویب و ابلاغ دستورالعمل‌های مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** سازمان‌های بخش عمومی لازم است در گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع خود یا در گزارشی مجزا راهکارهای عملیاتی برای موقعیت‌های شناسایی شده خود ارائه کنند، مؤلفه‌های مورد ارزیابی عبارت است از:

- آیا درمورد هر موقعیت تعارض منافع، راهکار عملیاتی مدیریت آن درج شده است؟
- آیا دلایل توجیهی و شواهد لازم برای توصیه راهکار عملیاتی ارائه شده است؟

توصیه می‌شود برای تسهیل دریافت امتیاز این سنج، دستگاه برای مصادیق شناسایی شده ماتریسی از مصادق، راهکار پیشنهادی و دلیل توجیهی آن تهیه و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان مستند بارگذاری نماید.

| ردیف | مصادیق تعارض منافع | راهکار مدیریت تعارض منافع | دلیل توجیهی |
|------|--------------------|---------------------------|-------------|
| ۱    | ..                 | ..                        | ..          |
| ..   | ..                 | ..                        | ..          |

## ۹. آیا گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی در فواصل زمانی مشخص به‌روزرسانی و تکمیل می‌شود؟

**تعریف:** به‌روزرسانی و تکمیل شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع و راهکارهای مدیریت آن در فرایندی نظام‌مند (همانند تعریف طرح پژوهشی، برگزاری جلسات داخلی، ایجاد بستر معرفی موقعیت‌های تعارض منافع و غیره) است که در فاصله زمانی مشخص یا غیرمشخص گزارش شناسایی موقعیت تعارض منافع را مورد بازنگری قرار می‌دهد.

**هدف:** تضمین شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع نوظهور یا قبلاً شناخته‌نشده در طول سالیان مختلف باهدف به‌روزرسانی اولویت‌های دستگاه اجرایی در مدیریت تعارض منافع و اطمینان از استفاده مؤثر از امکانات موجود برای مدیریت آن‌ها در دستگاه اجرایی، ارزیابی سازوکارهای مستقر مدیریت تعارض منافع برای تضمین مدیریت مؤثر مصادیق شناسایی شده در دستگاه اجرایی.



نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه: مهم‌ترین شواهد نشان‌دهنده به‌روزرسانی و بازنگری موقعیت‌های تعارض منافع در سازمان‌های بخش عمومی، وجود گزارش‌های به‌روزرسانی شده از موقعیت‌های تعارض منافع است. با این حال، برای آن بخش از سازمان‌ها که در بازه متأخر نسبت به تدوین گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع اقدام کرده‌اند، وجود گزارش به‌روزرسانی شده، ممکن نیست. از این منظر تصریح زمان بازنگری موقعیت‌ها و به‌روزرسانی آن‌ها در گزارش اصلی و مصوبه و صورت‌جلسه‌ای که چنین تاریخی را مشخص کرده باشد، مبنای تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود. مؤلفه‌های مؤثر برای ارزیابی در این سنجش شامل موارد زیر می‌شود:

- آیا تاریخ بازنگری گزارش اصلی مشخص شده است؟
- آیا گزارش به‌روزرسانی شده از گزارش اصلی وجود دارد؟
- آیا تاریخ گزارش به‌روزرسانی شده با تاریخ مصوب هماهنگ است؟
- در صورت وجود چندین ویراست از گزارش، فواصل به‌روزرسانی منظم است؟

دستگاه برای دریافت امتیاز این بخش باید مستند تعیین دوره بازبینی سند شناسایی مصادیق تعارض منافع (در متن سند، مصوبه مرجع ذی‌صلاح یا صورت‌جلسه اداری)، نسخه(های) بازبینی‌شده گزارش به همراه اصل گزارش را ارائه نماید.

## ۳،۲. بُعد دوم: تدوین و اجرای خط‌مشی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع

### ۱. آیا دستگاه اجرایی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع آئین‌نامه یا دستورالعملی تدوین کرده است؟

**تعریف:** خط‌مشی مدیریت تعارض منافع در واقع به بخشنامه، آئین‌نامه، دستورالعمل یا رویه‌های مصوب مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی اشاره دارد که قواعد و مقررات کلی با رویه‌های اجرایی مدیریت و پیشگیری از تعارض منافع در دستگاه اجرایی یا در برخی موارد ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی را تعیین می‌کند.

**هدف:** بخشنامه‌های مدیریت تعارض منافع بستر قانونی برای پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی را فراهم می‌کند. بخشنامه‌ها نحوه عملکرد کارکنانی که در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرند را تعیین می‌کنند. همچنین راهنمایی برای مدیران در مدیریت و حذف موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** در ادامه این بخش مؤلفه‌های لازم در یک دستورالعمل مدیریت تعارض منافع مورد بحث قرار خواهد گرفت. پاسخ به این سنجه در قالب وجود یک یا چند دستورالعمل، بخشنامه، آئین‌نامه یا رویه رسمی که به تصویب یک مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی رسیده باشد پاسخ «بله» یا «خیر» می‌گیرد.

دستگاه اجرایی برای دریافت امتیاز این بخش باید مستنداتی همچون دستورالعمل، بخشنامه، آئین‌نامه یا رویه رسمی مصوب که برای مدیریت تعارض منافع انجام شده است را بارگذاری نماید. سازمان‌ها باید مدنظر داشته باشند که برای دریافت امتیاز مناسب باید تمام دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های خود در مدیریت تعارض منافع را ارائه نمایند.

توصیه می‌شود دستگاه‌ها برای تسهیل دریافت امتیاز خود، علاوه بر مستندات مربوط به اقدامات خود، سندی مشتمل بر فهرست این اقدامات را نیز بارگذاری نمایند.

### ۲. دستورالعمل مذکور شامل کدام موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود؟

**تعریف:** بر مبنای ادبیات نظری تعارض منافع و مطالعات داخلی موقعیت‌های تعارض منافع فردی در تمام دستگاه‌های اجرایی کشور امکان دارد رخ بدهد که عبارت‌اند از



اشتغال بیرونی، درب‌های گردان، مالکیت و سهامداری، دریافت هدیه، روابط خویشاوندی، روابط منطقه‌ای، حزبی و قومی.

**هدف:** از آنجاکه برخی از موقعیت‌های تعارض منافع در کشور صراحتاً منع قانونی ندارد یا در صورت وجود قانون در بسیاری از دستگاه‌ها دستورالعمل اجرایی ندارد، باید اطمینان حاصل شود که بخشنامه‌ها تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی را مدیریت و حذف می‌کند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در این سنجه جامعیت اقدام‌ها (از جمله دستورالعمل، بخشنامه، رویه مصوب) از نظر در برگرفتن تمام موقعیت‌های تعارض منافع سنجیده می‌شود. در صورتی که دستورالعمل یا دستورالعمل‌ها به تمام موقعیت‌های تعارض منافع پرداخته باشد، دستگاه امتیاز «خیلی زیاد» را دریافت خواهد کرد و به ازای فقدان هر موقعیت، رتبه‌اش در سنجه کاهش می‌یابد.

توصیه می‌شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز این بخش، دستورالعمل، بخشی از دستورالعمل یا رویه اجرایی مصوب که برای مدیریت هر موقعیت تعارض منافع تدارک دیده است را در قالب فهرستی در کنار سایر مستندات ارسال نماید.

| موقعیت تعارض منافع       | دستورالعمل / بخشنامه |
|--------------------------|----------------------|
| اشتغال بیرونی            |                      |
| درب گردان                |                      |
| سهامداری و مالکیت        |                      |
| دریافت هدیه              |                      |
| خویشاوندی                |                      |
| تعلقات گروهی             |                      |
| استفاده از اطلاعات درونی |                      |

**۳. دستورالعمل مبتنی بر ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی است؟ (به این معنا که موقعیت‌های تعارض منافع پرریسک دستگاه اجرایی را مدیریت کرده است)**

**تعریف:** انطباق دستورالعمل(های) مدیریت تعارض منافع با موقعیت‌های پرریسک تعارض منافع که براساس روش‌شناسی معتبر در سند شناسایی مصادیق تعارض منافع (سنجه شماره ۶ - صفحه ۴۵) در دستگاه اجرایی تدوین شده است.

**هدف:** مهم‌ترین هدف این سنجه اطمینان از آن است که دستگاه اجرایی در راستای مدیریت و حذف پرریسک‌ترین موقعیت‌های تعارض منافع عمل می‌کند. بخشنامه مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی یک عملکرد نمایشی نیست و اجرایی شدن بخشنامه نهایتاً به کاهش تعارض منافع و فساد در دستگاه اجرایی منجر خواهد شد.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** مؤلفه اصلی ارزیابی این سنجه مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع انطباق احکام ابلاغ‌شده در دستورالعمل(ها) و اقدامات مرتبط با مدیریت تعارض منافع با اولویت‌های شناسایی‌شده در ارزیابی ریسک سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

دستورالعمل‌ها و فرایندها موقعیت‌های تعارض منافع را در فرایندها و بخش‌های پرریسک بیشتری در دستگاه اجرایی ممنوع یا مدیریت کرده باشد، امتیاز دستگاه از این سنجه بیشتر خواهد بود. بدیهی است در صورت فقدان شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه و عدم اولویت‌بندی آن‌ها، دستگاه امتیازی از این بخش دریافت نخواهد کرد. توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز ماتریسی از موقعیت‌های دارای اولویت و اقدامات تعریف‌شده در آن (که باید منطبق با اقدامات فهرست شده در سنجه قبلی باشد) تهیه و در کنار سایر مستندات بارگذاری نماید.

فرایند ارزیابی در این بخش متکی بر ۱۰ اولویت اول دستگاه در مورد موقعیت‌های اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، ارتباطات پسا شغلی، پذیرش هدیه، خویشتاوندی، تعلقات گروهی و دسترسی به اطلاعات است.

| مصادیق تعارض منافع | اولویت در ارزیابی ریسک | دستورالعمل یا اقدام انجام شده |
|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| ...                | ...                    | ...                           |

#### ۴. بخشنامه مدیریت تعارض منافع شامل تمام سمت‌های سازمانی ستاد می‌شود؟

**تعریف:** دامنه پوشش نظام مدیریت تعارض منافع به میزان شمولیت دستورالعمل برای سطوح سازمانی شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه و کارشناسان



مسئول و کارشناسان و همچنین میزان شمول دستورالعمل درمورد تمام معاونت‌ها و ادارات ذیل حوزه ریاست گفته می‌شود.

**هدف:** اطمینان از شمولیت تمام پست‌های سازمانی در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع که در معرض ریسک تعارض منافع بیشتری هستند؛ به علاوه از آنجاکه تمام کارکنان دولت، خواه ناخواه در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرند، به نحوی در بخشنامه تعارض منافع یا در اصلاحات بعدی آن باید جزو مشمولین بخشنامه شوند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** ارزیابی این سنجه براساس شمولیت دستورالعمل درباره سطوح سازمانی و بخش‌های مختلف دستگاه اجرایی انجام می‌شود. هرچه پست‌های بیشتر و بخش‌های بیشتری از ستاد مشمول مقررات تعارض منافع شود، دستورالعمل این حوزه رتبه بهتری دریافت خواهد کرد. براین اساس برای ارزیابی این سنجه می‌توان از مؤلفه‌های زیر استفاده نمود:

- آیا مدیران ارشد دستگاه اجرایی (ستاد) مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟
- آیا تمام کارکنان ستاد مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟
- آیا تمام معاونت‌ها و بخشهای دستگاه اجرایی مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟

دستگاه باید مستنداتی ارائه نماید که نشان‌دهنده شمولیت مدیران ارشد دستگاه، مشمولیت تمام کارکنان عضو دستگاه و شمولیت تمام معاونت‌ها باشد. تهیه ماتریسی مشابه ماتریس زیر توصیه می‌شود:

| معاونت     | سمت‌ها               | شمولیت  |
|------------|----------------------|---------|
| معاونت الف | مدیران               | بله/خیر |
|            | سایر پست‌های سازمانی | ...     |
| معاونت ب   | مدیران               | ...     |
|            | سایر پست‌های سازمانی | ...     |
| ...        | ...                  | ...     |

## ۵. این دستورالعمل شامل واحدهای سازمانی استانی دستگاه متبوع می‌شود؟

**تعریف:** شمول دستورالعمل مدیریت تعارض منافع بر واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی که حسب قوانین و مقررات در مراکز استانها با رعایت ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان‌دهی شده‌اند.

**هدف:** اطمینان از اجرای مقررات مرتبط با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در تمام واحدهای استانی دستگاه‌ها.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستورالعملها به‌طور معمول درمورد شمولیت واحدهای استانی تصریح دارند؛ بنابراین در صورتی که یک دستورالعمل تصریح نماید که تمام واحدهای سازمانی استانی و همچنین واحدهای اجرایی مشمول مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع هستند، امتیاز کامل این سنج را دریافت خواهند کرد.

## ۶. این دستورالعمل شامل سایر سازمان‌ها، مراکز ستادی و شرکت‌های وابسته نیز می‌شود؟

**تعریف:** شمول دستورالعمل مدیریت تعارض منافع بر تمام واحدها و شرکتهای تابعه که از نظر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و نیز امور اداری و مالی و تشکیلاتی تابع دستگاه اصلی هستند.

**هدف:** اطمینان از شمول مقررات مدیریت تعارض منافع درمورد تمام واحدهای تابعه دستگاه‌های اجرایی با هدف تضمین پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در این سازمان‌ها.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** به‌طور کلی دو نوع دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی ایران وجود دارد. برخی از دستورالعملها قواعد عمومی مدیریت تعارض منافع را تنظیم و به تمام سازمانهای تابعه خود تسری داده‌اند. برخی دیگر از دستورالعملها موقعیت‌های مشخصی از تعارض منافع را مقرر اتگذاری کرده و برخی از دستگاه‌های تابعه را مشمول کرده‌اند. چه دستورالعمل ابلاغ شده عمومی باشد و چه برخی موقعیت‌های خاص را مدنظر قرار داده باشد، در فرایند ارزیابی باید مشخص شود که آیا دستورالعمل درمورد موقعیت‌های دربرگرفته سازمانها و شرکتهای وابسته را در بر می‌گیرد یا خیر؟ بدیهی است که اگر موقعیت تعارض منافع مقرر اتگذاری شده



درمورد سازمانهای وابسته معنا نداشته باشد، امتیاز این بخش به دستگاه اجرایی تعلق خواهد گرفت. **دستورالعمل باید به صورت مصرح شمول خود بر شرکتهای تابعه را اظهار کرده باشد.**

## ۷. موعـد زمانی اجرای دستورالعمل برای مشمولین آن مشخص است؟

**تعریف:** تعیین موعـد قانونی برای انجام تکالیف تعریف شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع توسط مشمولان یا متولیان مدیریت تعارض منافع به صورت صریح و شفاف.

**هدف:** تضمین اجرای دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و جلوگیری از ابهامات قانونی در فرایند پیگیری تخلفات ناشی از ترک فعل از طریق پیشگیری از توجیهات مشمولان ناشی از مشخص نبودن زمان انجام وظیفه.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** با توجه به این امر که بازه زمانی اجرای تکالیف دستورالعمل خود به عنوان ضابطه الزام آور محسوب می شود، تعریف موعـد قانونی اجرای تکالیف باید در خود دستورالعمل (ها) قرار گرفته باشد. درمورد اقدامات نیز باید موعـد اجرای تکلیف در اسناد مرتبط با تکلیف اقدام تشریح شده باشد. موضوعات زیر از جمله مواردی هستند که ضرورت دارد موعـد زمانی آن ها مشخص شده باشد:

- کارکنان تا چه زمانی پس از قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع باید آن را افشا کنند؟
- موعـد زمانی کاربرگ های دوره ای افشای تعارض منافع و بازه مجاز ارائه چه وقتی است؟
- کارکنان مشمول فعلی تا چه زمانی باید تکلیف وضعیت تعارض منافع خود را مشخص کنند؟
- افشای تعارض منافع برای شرکت در جلسات تصمیم گیری تا چه زمانی قبل از جلسه (یا هنگام جلسه) باید افشا شود؟
- اقدامات نیازمند آماده سازی پیش نیازها (همانند ایجاد سامانه، جمعیت اطلاعات، انتشار عمومی قراردادهای غیره) تا چه زمانی پس از تصویب دستورالعمل باید اجرایی شود؟

توصیه می شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز، ماتریسی از دستورات و احکام دستورالعمل و اقدامات مربوط به مدیریت تعارض منافع آماده و وضعیت موعـد زمانی آن را مشخص کنند.

| ردیف | حکم یا اقدام                   | موعد زمانی در مستند قانونی   |
|------|--------------------------------|------------------------------|
| ۱    | افشای پذیرش هدیه از ارباب رجوع | سه روز کاری پس از پذیرش هدیه |
| ۲    | ارسال اطلاعات سفر خارجی        | سه هفته پس از پایان سفر      |
| ...  | ...                            | ...                          |

### ۸. آیا مسئول اجرای این دستورالعمل، مسئولیت‌ها و اختیاراتش تعیین شده است؟

**تعریف:** مسئول اجرای دستورالعمل شخص یا اشخاصی حقیقی یا حقوقی است که وظیفه دارد دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را در تمام یا بخشی از دستگاه اجرایی پیاده کرده و پاسخگوی هر نوع ترک فعل در پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

**هدف:** اطمینان از تعیین یک متولی که پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی را پیگیری کند و نقش‌های تعریف شده در نظام مدیریت تعارض منافع هرم اداری پاسخگویی خود را بشناسند. این اقدام از شانه خالی کردن مدیران ارشد دستگاه اجرایی جلوگیری کرده و اجرای دستورالعمل را به نحو مؤثرتری تضمین می‌کند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستگاه اجرایی ابلاغ کننده دستورالعمل در متن دستورالعمل یا در حکمی مجزا باید مسئول (یا مسئولان در صورت تعدد دستورالعمل‌ها و اقدامات) اجرای بخشنامه را مشخص کرده باشد.

### ۹. آیا شرح وظایف تمام نقش‌های مرتبط با سیستم مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی تعیین شده است؟

**تعریف:** تعیین نقش‌هایی که باید هر مرحله از فرایند «مدیریت تعارض منافع» را انجام دهند، مشخص کردن شرح وظایف آنان در قبال فرایند و واگذاری نقش‌های تعریف شده به سمت‌های سازمانی جدید یا قبلی که مسئول اجرای هر مرحله از فرایند بوده و نسبت به آن پاسخگو هستند. در یک سند شرح وظایف، شرایط احراز نیز مشخص می‌شود. شرایط احراز مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با مدیریت تعارض منافع است که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت مرتبط با مدیریت تعارض منافع بپردازد.



**هدف:** تعریف نقش و واگذاری مسئولیت به افراد باهدف تضمین اجرای دستورالعمل‌های مصوب مرتبط با مدیریت تعارض منافع است. این اقدام باید به نحوی باشد که فرد یا افراد شایسته مشخصی وظیفه اجرای فرایند یا بخشی از آن را برعهده داشته، درمورد آن بازخورد داده و متعهد به اجرای آن باشند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** به صورت اصولی، تعریف نقش‌ها و شرح وظایف مرتبط با هر نقش در سند مرتبط با فرایند طراحی شده در دستگاه اجرایی درج می‌شود. بااین حال بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی در ایران فاقد چنین اسنادی هستند. با توجه به این موضوع باید مشخص شود چه وظایفی در دستورالعمل در نظر گرفته شده است و افراد متولی آن در دستگاه اجرایی چه کسی است؟ بخشی از نقش‌های تعریف شده در نظام مدیریت تعارض منافع در داخل دستورالعمل و بخش دیگری از این نقش‌ها در اسناد، احکام و مکاتبات اداری تنظیم می‌شوند. بااین حال شرح وظایف و شرایط احراز هر نقش معمولاً در اسنادی مجزا تدارک دیده شده است.

یک نظام اعتبارسنجی منسجم شامل سندی است که در آن تمام نقش‌های مرتبط با مدیریت تعارض منافع در آن درج شده است و وظایف مرتبط با هر نقش تشریح شده است. این سند شامل شرایط احراز نقش نیز می‌شود. مناسب است دستگاه اجرای تمام تکالیف تعیین شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را در قالب جدولی تهیه نماید. رو به روی هر تکلیف نقش آن را مشخص کند و در ستون‌های مقابل آن وظایف شغلی و شرایط احراز را ارائه نماید. بدیهی است در کنار این کاربرگ مستندات اداری پشتیبان ضروری خواهد بود.

| ردیف | نقش         | شرح وظایف                                                                                                                     | شرایط احراز                                                                                                      |
|------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | مشاور اخلاق | پاسخ به استعلام تعارض منافع درباره وضعیت تعارض منافع، ارائه توصیه برای مدیریت تعارض منافع، مستندسازی پاسخ‌های ارائه شده، غیره | مدرک کارشناسی یا بالاتر در رشته‌های مدیریت، علوم اجتماعی، حقوق - حداقل ۳۰ سال سن - حداقل ۵ سال سابقه خدمت - غیره |
| ...  | ...         | ...                                                                                                                           | ...                                                                                                              |

## ۱۰. آیا فرد یا واحدی برای پاسخ‌دهی دائمی برای سؤالات کارکنان در رابطه با تعارض منافع تعیین شده است؟

**تعریف:** تعیین یک فرد یا اداره، خط تماس یا بستر برخط و مشابه آن که در تمام طول ساعات اداری امکان پاسخ به سؤالات مشمولان دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را داشته باشد، به‌نحوی که سؤالات و پاسخ ارائه‌شده مستند و در زمان مقتضی امکان استناد به آن وجود داشته باشد.

**هدف:** ارائه کمک به مشمولان در انجام وظایف مرتبط با مدیریت تعارض منافع باهدف انطباق بیشتر رفتارهای سازمانی با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و جلوگیری از ادعای ناآگاهی درمورد متخلفان از مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** هر نوع سند اداری شامل حکم، شرح وظایف شغلی و قید مستقیم در دستورالعمل مبنی بر پاسخگویی به سؤالات مشمولان درباره موضوع تعارض منافع نشان‌دهنده در نظر گرفتن این مؤلفه در نظام مدیریت تعارض منافع است. علاوه بر این، در صورت اجرایی شدن این موضوع باید متولی پاسخگویی مشخص باشد. در نهایت در صورتی که این فرایند در سازمان به‌صورت منظم در حال اجرا باشد، باید مستنداتی از اینکه چه تعداد از مشمولان از این بستر استفاده کرده‌اند و چه پاسخ‌هایی دریافت کرده‌اند نیز وجود داشته باشد.

## ۱۱. آیا مسئول اجرای بخشنامه ملزم به ارزیابی و در صورت لزوم تحقیق و تفحص در رابطه با موارد شناسایی‌شده یا مشکوک است؟

**تعریف:** ارزیابی موقعیت تعارض منافع به فرایندی اطلاق می‌شود که مقام صلاحیت‌دار موقعیت افشا یا گزارش‌شده را از طریق گفتگو با مشمول مورد بررسی قرار داده و براساس دستورالعمل مدیریت تعارض منافع توصیه رسمی، غیرالزامی یا الزام‌آور، به مشمول ارائه می‌کند.

**هدف:** اطمینان از بررسی تمام موقعیت‌های افشا یا گزارش‌شده و انطباق رفتار مشمول با مقررات مدیریت تعارض منافع باهدف تضمین اجرای واقعی مقررات دستورالعمل در بخش عمومی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** اسناد اداری باید نشان‌دهنده این موضوع باشند که موقعیت‌های تعارض منافع افشا یا گزارش‌شده در اختیار کدام مقام صلاحیت‌دار



خواهد بود. همچنین اسنادی درباره شرح وظایف مقامات صلاحیت‌دار درباره نحوه رسیدگی به موقعیت‌های تعارض منافع افشا یا گزارش شده باید وجود داشته باشد. در نهایت در صورتی که ارزیابی موقعیت‌ها واقعاً در حال اجرا باشد، باید گزارش عملکردی از موقعیت‌های افشا شده و دستورات ابلاغ شده درباره آن‌ها وجود داشته باشد.

بر این اساس دستگاه باید مستند قانونی یا مستندات اجرایی از پیگیری موقعیت‌های تعارض منافع افشا شده را به انضمام گزارش عملکرد از تعداد موقعیت‌های افشا یا گزارش شده، فرایندهای به اتمام رسیده و نتیجه آن ارائه نماید.

## ۱۲. آیا مشمولین دستورالعمل در صورت قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع ملزم به خوداظهاری هستند؟

**تعریف:** الزام قانونی مشمولان دستورالعمل مدیریت تعارض منافع برای افشای موقعیت تعارض منافع به مقام صلاحیت‌دار از طریق سازوکار تعریف شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع.

**هدف:** اطمینان از اطلاع مقامات دارای صلاحیت از موقعیت تعارض منافع واقعی، بالقوه یا ادراک شده مشمولان برای انجام اقدامات لازم در جهت مدیریت تعارض منافع. به خصوص آنکه موقعیت‌های تعارض منافع مربوط به منافع خصوصی مشمولان بوده و مؤثرترین شیوه برای اطلاع مقامات افشا توسط خود مشمولان است.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستورالعمل (های) مدیریت تعارض منافع باید مشمولین را ملزم به افشای موقعیت تعارض منافع نمایند. همچنین دستگاه باید فرایند افشای این موقعیت‌ها را فراهم کرده باشد، یعنی کارکنان باید بدانند که موقعیت تعارض منافع خود را به چه کسی و از چه طریقی افشا نمایند. چنین فرایندی مستلزم وجود فرم‌های افشای تعارض منافع (به صورت کاغذی یا در کارتابل کارکنان) است.

همچنین در صورتی که فرایند افشا در حال اجرا باشد، دستگاه باید مستندی از گزارش عملکرد آن شامل اینکه در طول اجرای دستورالعمل چه تعداد موقعیت تعارض منافع توسط مشمولان افشا شده است را ارائه نماید.

این سنج در قالب طیف لیکرت امتیاز می‌گیرد و بیشترین امتیاز در صورتی تعلق خواهد گرفت که دستگاه گزارش عملکرد موقعیت‌های تعارض منافع افشا شده را ارائه نماید.

### ۱۳. دستورالعمل مذکور پیامدهای حقوقی و اداری عدم تطابق با آن را برای تمام مشمولین آن مقرر کرده است؟

**تعریف:** تمام یا بخشی از پیامدهای اداری، شبه قضایی و قضایی که در صورت تخلف مشمولان از مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع براساس قانون متوجه آنان خواهد بود. این پیامدها شامل تذکر شفاهی، تذکر کتبی، قید در پرونده، برکناری از مسئولیت، معرفی به مراجع رسیدگی به تخلفات اداری، معرفی به مقامات قضایی و مشابه آن می‌شود.

**هدف:** اطمینان از تطابق رفتار مشمولان با مقررات مدیریت تعارض منافع از طریق تدارک پیامدهای اثرگذار برای تخلف و ترک فعل مشمولان.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** با توجه به اینکه تبعات عدم انطباق با دستورالعمل به عنوان موضوعی الزام آور به حساب می‌آید، پیامدهای موردنظر باید در متن دستورالعمل گنجانده شود. لازم به توجه است که بسته به صلاحدید دستگاه اجرایی و همچنین امکانات قانونی، امکان دارد برخی از پیامدها در سطح اداری، برخی در سطح شبه قضایی و برخی دیگر در سطح قضایی باشد. بنابراین، آنچه اهمیت دارد تعیین پیامد است و شدت آن موردسنجش نخواهد بود. سند قابل گزارش برای ارزیابی این سنج، جدولی از احکام و تکالیف دستورالعمل است که در مقابل آن پیامدهای عدم انطباق ذکرشده در دستورالعمل قرار گرفته است.

| ردیف | تکلیف                                                 | ضمانت اجرایی                                                                                |
|------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | افشای تعارض منافع توسط طرفین قرارداد با دستگاه اجرایی | فسخ قرارداد در صورت عدم افشا یا گزارش دروغ از تعارض منافع به استناد ماده ( ) دستورالعمل ... |
| ۲    | ارائه گزارش سفر خارجی                                 | معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری                                                        |
| ..   | ..                                                    | ..                                                                                          |



## ۱۴. آیا سازوکاری برای مدون شدن اطلاعات اجرای دستورالعمل پیش‌بینی شده است؟

**تعریف:** فرایندی که در آن موقعیت‌های تعارض منافع مشتمل بر تشریح موقعیت تعارض منافع، تاریخ وقوع، کارمند درگیر، اشخاص ثالث مرتبط و مشابه آن و همچنین توصیه رسمی دستگاه اجرایی برای مدیریت آن به صورت فیزیکی یا الکترونیکی ثبت و نگهداری شده و توسط مقامات صلاحیت‌دار قابل بازیابی است.

**هدف:** ثبت و نگهداری از رویدادهای مرتبط به وقوع موقعیت تعارض منافع باهدف امکان پیگیری‌های اداری و قضایی تخلفات احتمالی، پاسخ به شبهات احتمالی در آینده، تحلیل ریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی، بازیابی عملکرد دستورالعمل و در صورت نیاز اصلاح دستورالعمل مدیریت تعارض منافع.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** دستورالعمل، مصوبات کمیته سلامت اداری، اسناد اداری تدوین‌شده و مشابه آن باید نشان‌دهنده الزام متولیان برای مستندسازی فرایندها و اطلاعات مرتبط با مدیریت تعارض منافع باشد. همچنین در صورتی‌که این فرایند واقعاً در حال اجرا باشد، دستگاه اجرایی باید نمونه‌هایی از اطلاعات مستندسازی شده را به عنوان شاهد در اختیار ارزیابان قرار دهد.

پایین‌ترین سطح امتیاز از این سنج در شرایطی است که الزام به مستندسازی براساس دستورالعمل، صورت جلسه یا مشابه آن وجود داشته باشد. سطح بعدی امتیاز به اجرای عملی مستندسازی مرتبط است که دستگاه باید شواهد و عملکرد مرتبط با مستندسازی فرایندهای مدیریت تعارض منافع را ارائه نماید. در نهایت فیلدهای مستندسازی شامل فرد درگیر تعارض منافع، زمان وقوع، توضیح موقعیت تعارض منافع و اقدامات انجام‌شده برای مدیریت آن سطوح بالاتر امتیاز را تشکیل می‌دهد.

توصیه می‌شود دستگاه ضمن ارائه مستندات مربوط به الزام مستندسازی و عملکرد دستگاه از مستندسازی، چند نمونه از موارد مستند شده را در قالب ماتریس بارگذاری نماید. بدیهی است که اصل مستندات ارائه‌شده در ماتریس نیز باید ارائه شود.

| ردیف | موقعیت تعارض منافع                                   | زمان                    | اقدامات انجام‌شده                                                               |
|------|------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | خویشاوندی طرف قرارداد<br>شماره ... با کارکنان دستگاه | ۰۳/۰۳/۰۳<br>تا ۰۴/۰۴/۰۴ | کنار گذاشتن کارمند از فرایند مرتبط به قرارداد، اعلام به بازرسی برای نظارت بیشتر |
| ...  | ...                                                  | ...                     | ...                                                                             |

## ۱۵. آیا نحوه حفاظت از اطلاعات مذکور مشخص است؟ (سطح دسترسی، نحوه دسترسی و غیره)

**تعریف:** مجموعه مقررات و فرایندهایی که برای حفاظت از اطلاعات شخصی مشمولان در برابر جلوگیری از سوءاستفاده از این اطلاعات و استفاده از آن‌ها در خارج از موضوع دستورالعمل مدیریت تعارض منافع از طریق تعیین سطح دسترسی، نحوه دسترسی، نحوه استفاده و مشابه آن تدارک دیده می‌شود.

**هدف:** اطمینان از امنیت اطلاعات شخصی مشمولان و جلوگیری از سوءاستفاده درمورد این اطلاعات باهدف تضمین احترام به حریم خصوصی مشمولان و همچنین افزایش اعتماد مشمولان برای افشای موقعیت تعارض منافع خویش.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** حفاظت از اطلاعات بایگانی‌شده شامل تعیین سطح دسترسی برای کاربران، نحوه پردازش و استفاده از اطلاعات، حذف اطلاعات در دوره‌های بازنگری، اطلاع‌رسانی درباره نحوه استفاده از اطلاعات و غیره می‌شود. در صورتی دستگاه اجرایی در اسناد مرتبط با مدیریت تعارض منافع و دستورالعمل‌های مجزای حفاظت از اطلاعات شخصی موارد زیر را ارائه کند، بنا به مؤلفه‌های تأمین‌شده امتیاز این سنج را دریافت خواهد کرد.

- فرایند حفاظت از منافع خصوصی افشا شده توسط مشمولان را ارائه نماید؛
- پیامدهایی برای افشای اطلاعات شخصی افراد مشمول توسط مقامات دارای دسترسی وجود داشته باشد؛
- سطح دسترسی کارکنان متولی به اطلاعات مربوط به مدیریت تعارض منافع مشخص شده باشد؛
- یک یا چند مورد از مؤلفه‌های جلوگیری از پردازش اطلاعات برای مقاصد غیر از مدیریت تعارض منافع، اطلاع‌رسانی به مشمولان درمورد نحوه حفاظت از اطلاعات، حذف اطلاعات غیرضروری مشمولان پس از دوره زمانی مشخص و مشابه آن در اسناد لحاظ شده باشد.



## ۱۶. آیا دستگاه اجرایی منابع کافی برای نظام مدیریت تعارض منافع اختصاص داده است؟

**تعریف:** پیش‌بینی و تخصیص منابع مالی لازم برای اجرای مفاد دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در قالب تخصیص از ردیف بودجه مرتبط، اسناد تأمین مالی، تأمین اعتبار قراردادهای مرتبط و مصوبات مقامات صلاحیت‌دار و به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب با نقش‌های تعریف‌شده در نظام مدیریت تعارض منافع از طریق جذب کارکنان جدید و واسپاری نقش‌ها به کارکنان موجود.

**هدف:** تضمین پیش‌بینی و تخصیص منابع مالی لازم برای انجام تکالیف دستورالعمل مدیریت تعارض منافع شامل ایجاد سامانه‌های مرتبط، تخصیص فضای ذخیره اطلاعات، بازطراحی فرایندهای اداری مرتبط، تأمین نیروی انسانی موردنیاز و مشابه آن.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** اجرای فرایندهای مرتبط با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع نیازمند تأمین مالی، منابع انسانی و اطلاعات است. دستگاه برای دریافت امتیاز این بخش باید شواهدی از تخصیص منابع برای سه بعد شناسایی، اجرای دستورالعمل و آموزش را ارائه نماید. در صورتی‌که دستگاه اجرایی یکی از مؤلفه‌های تخصیص مالی، تخصیص منابع انسانی و یا اطلاعات را به ابعاد اختصاص داده باشد، امتیاز تخصیص منابع به آن بعد را دریافت خواهد کرد.

در موضوع منابع مالی دستگاه باید مستنداتی از تخصیص حداقل دو میلیارد ریال اعتبار را ارائه نماید. در موضوع منابع انسانی دستگاه باید مستندات مربوط به حداقل ۱۰ جلسه کارشناسی یا تخصیص حداقل ۳۰۰ نفر ساعت به یک بعد مشخص را ارائه نماید و در موضوع منابع اطلاعات دستگاه باید مستنداتی شامل انجام نظرسنجی در میان کارکنان یا اجرای مصاحبه با حداقل ۱۰ نفر و یا برگزاری جلسات همفکری با مشارکت حداقل ۵۰ نفر را ارائه نماید.

علاوه‌براین، در صورتی‌که دستگاه حداقل یک نیروی انسانی تمام‌وقت با وظایف انحصاری مرتبط با مدیریت تعارض منافع (بدون هیچ وظیفه دیگری) در اختیار داشته باشد، با افزایش رتبه در این سنجه همراه خواهد بود.

توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز این بخش ماتریسی از موارد مرتبط، محل تأمین هزینه، ارتباط با مفاد دستورالعمل مدیریت تعارض منافع یا اقدامات دیگر مرتبط با مدیریت تعارض منافع را بازگذاری نماید.

| ردیف | عنوان                                                         | نوع             | ارتباط با مدیریت تعارض منافع                   | مبلغ اعتبار (سالانه) |
|------|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------|----------------------|
| ۱    | عقد قرارداد برای توسعه سامانه مرتبط با بند ( ) دستورالعمل ... | عقد قرارداد     | مستندسازی فرایند مدیریت تعارض منافع            | ۱۰ میلیارد تومان     |
| ۲    | به‌کارگیری نیرو در نقش مشاور تعارض منافع                      | به‌کارگیری نیرو | پاسخگویی به سؤالات مشمولان در حوزه تعارض منافع | ۳۰۰ میلیون تومان     |
| ..   | ..                                                            | ..              | ..                                             | ..                   |

| ردیف | نام نیروی انسانی | نقش و مسئولیت                                         | زمان تخصیص یافته |
|------|------------------|-------------------------------------------------------|------------------|
| ۱    | رضارضایی         | تسهیلگر جلسات شناسایی مصادیق تعارض منافع در معاونت‌ها | ۲۰ ساعت          |
| ۲    |                  |                                                       |                  |
| ...  |                  |                                                       |                  |

## ۱۷. دستورالعمل به نحو مناسب به تمام کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی اطلاع‌رسانی شده است؟

**تعریف:** فرایند مدیریت آگاهی ذی‌نفعان به اقداماتی شامل شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با مدیریت تعارض منافع، ارائه آگاهی لازم درباره محتوا، علل و پیامدهای دستورالعمل درمورد آن ذی‌نفعان و پاسخ به ابهامات آنان می‌شود.

**هدف:** اطمینان از درک درست ذی‌نفعان از محتوا، علل و پیامدهای اجرای دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و تضمین آگاهی آنان درباره مسئولیت‌هایی که درقابل دستورالعمل برعهده دارند.



**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** دستگاه مستنداتی از تکلیف اطلاع‌رسانی دستورالعمل یا اقدامات مدیریت تعارض منافع به ذی‌نفعان، مستندات مربوط به فرایندهای اطلاع‌رسانی عمومی همچون لینک انتشار دستورالعمل، پوستره‌های نصب‌شده در دستگاه، پیامک یا ارسال به کارتابل و مشابه آن را بارگذاری می‌کند.

مؤلفه‌های الزام به اطلاع‌رسانی و نحوه اطلاع‌رسانی (شامل صرف بارگذاری در پرتال دستگاه، انتشار در رسانه‌های عمومی و یا فضای عمومی همچون بنر و پوستر و مشابه آن و در بالاترین سطح ارسال از طریق کارتابل کارکنان، نامه به اصناف و ذی‌نفعان مرتبط) رتبه دستگاه در این سنجه را مشخص می‌کند.

#### ۱۸. آیا نتایج عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در فواصل زمانی مشخص به مدیران رده‌بالا اطلاع داده می‌شود؟

**تعریف:** عدم انطباق به عنوان عدم انجام یا عدم برآورده‌سازی یک الزام در عمل توصیف می‌شود که شامل عدم انطباق جزئی و عمده است. اقدام اصلاحی به مجموعه فرایندی گفته می‌شود که موارد عدم انطباق شناسایی شده، علل آن جستجو شده و برنامه‌ای برای اصلاح فرایند تدارک دیده می‌شود.

**هدف:** اطمینان از ارزیابی مؤثر انطباق مدیریت تعارض منافع و اطلاع مقامات دارای صلاحیت از موارد عدم انطباق برای اتخاذ تصمیم و اقدام لازم جهت بهبود نظام مدیریت تعارض منافع.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** این سنجه در قالب چهار مؤلفه الزام به مدیریت انطباق، انجام مدیریت انطباق، گزارش مدیریت انطباق و اقدام اصلاحی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

- الزام مدیریت انطباق وجود داشته باشد؛
- مدیریت انطباق انجام شده و مستندات آن وجود داشته باشد؛
- مدیریت انطباق به مقامات صلاحیت‌دار دستگاه اجرایی گزارش شده باشد؛
- در صورتی که گزارش‌های بالا شامل «اقدامات اصلاحی» باشد، یک رتبه به امتیاز دستگاه افزوده خواهد شد.

مستندات قابل قبول در بخش الزام شامل تکلیف دستورالعمل، مصوبه کمیته سلامت اداری، حکم مقام دارای صلاحیت و مشابه آن است؛ مستند انجام مدیریت انطباق، گزارش مرتبط با آن شامل مستندات مربوط به عدم تطابق، فرایند رسیدگی و نتیجه آن است. همچنین اگر دستگاه گزارش عملکرد خود از مدیریت انطباق را به‌طور کامل ارائه کرده باشد که شامل اقدامات اصلاحی باشد، بیشترین رتبه را از این سنجه دریافت خواهد کرد.

### ۱۹. ارزیابی عملکرد دوره‌ای درمورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش‌بینی شده است؟

**تعریف:** ارزیابی مدیریت تعارض منافع عبارت است از ارزیابی اینکه آیا مجموعه فعالیت‌های اجراشده تحت مقررات دستورالعمل مدیریت تعارض منافع به اهداف موردنظر خود دست یافته است یا خیر.

**هدف:** اطمینان از مؤثر بودن دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در کاهش مخاطرات و پیامدهای تعارض منافع در دستگاه اجرایی و توقف، تخفیف یا جبران پیامدهای جانبی احتمالی ناشی از نظام مدیریت تعارض منافع از طریق اصلاح دستورالعمل.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** درمورد الزام به ارزیابی، دستگاه اجرایی باید اسناد اداری نشان‌دهنده الزام، شامل بندی از دستورالعمل یا احکام اداری مستقل را ارائه نماید و در صورتی که موعد ارزیابی فرارسیده باشد، دستگاه اجرایی باید مستندات ارزیابی از جمله گزارش ارزیابی را ارائه نماید. در صورتی که دستگاه در قالب مصوبات و صورت جلسات مؤلفه‌های ارزیابی اثر دستورالعمل را از ابتدا تصویب کرده باشد، یک رتبه به امتیاز دستگاه در این سنجه افزوده خواهد شد.

| ردیف | مؤلفه                            | شاخص                                          | شیوه گردآوری                                            | تحلیل                      | هدف                      |
|------|----------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| ۱    | افشای منافع خصوصی طرف قراردادهای | نسبت فرم‌های افشای تکمیل شده به کل قراردادهای | اطلاعات از معاونت مرتبط با عقد قراردادهای دریافت می‌شود | تحلیل براساس محاسبات متولی | حداقل ۶۰ درصد قراردادهای |
| ...  | ...                              | ...                                           | ...                                                     | ...                        | ...                      |



## ۲۰. آیا سازوکاری برای بازطراحی نظام مدیریت تعارض منافع طراحی شده است؟

**تعریف:** نظام مدیریت تعارض منافع مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها، فرایندها و رویه‌هایی است که توسط یک دستگاه اجرایی به کار می‌رود تا اطمینان حاصل شود که می‌تواند وظایف موردنیاز برای دستیابی به اهداف خود در مدیریت تعارض منافع را انجام دهد و بازبینی در سیستم شامل مستندسازی اطلاعات، ارزیابی نتایج و بهبود در این نظام است.

**هدف:** اطمینان از بهبود مستمر فرایندهای مدیریت تعارض منافع در قالب شواهد گردآوری‌شده از نتایج عملکرد نظام مدیریت تعارض منافع در طول مدت دوره اجرا.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** دستگاه اجرایی باید مستندات خود درباره الزام بازنگری در سیستم مدیریت تعارض منافع (شامل دستورالعمل، مصوبات کمیته سلامت اداری، شرح وظایف شغلی و مشابه آن) را ارائه کنند. همچنین در صورتی که بازنگری لازم صورت گرفته است، اسناد مربوط به آن باید در اختیار ارزیابان قرار گیرد. مشخص بودن زمان بازنگری در نظام مدیریت تعارض منافع، انجام بازنگری در موعد زمانی تعیین شده و انتشار عمومی نتایج بازبینی مؤلفه‌های تعیین رتبه دستگاه در این سنجه را تشکیل می‌دهد.

## ۲۱. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع برای پست‌های متولی نظارت و حسابرسی وجود دارد؟

**تعریف:** حسابرسی / ممیزی یک عملکرد تضمین کیفیت است که باهدف انطباق امروا قع با معیارهای مدون توسط متخصصان مستقل انجام می‌شود. این تعریف از انطباق اظهارنامه‌های مالیاتی با معیارهای تعریف‌شده توسط سازمان امور مالیاتی تا نظارت بر کیفیت محصولات غذایی و انطباق رفتار مراکز ارائه خدمت براساس مقررات قانونی را شامل می‌شود.

**هدف:** اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک نظارت و حسابرسی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای نظارتی و حسابرسی / ممیزی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد.

در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای نظارتی و حسابرسی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرای را به عنوان مستند ارائه نماید.

## ۲۲. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی استخدام و انتصاب وجود دارد؟

**تعریف:** مجموعه فرایندهای منابع انسانی شامل جذب نیروی انسانی، به کارگیری نیرو، انتصاب کارکنان در سمت‌های سازمانی، فرایندهای ترفیع رتبه و پاداش و مشابه آن می‌شود که مستعد بروز انواعی از موقعیت‌های تعارض منافع است.

**هدف:** اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پیریسک استخدام و انتصاب برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پیریسک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای استخدام و انتصاب در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای استخدام و انتصاب پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرای را به عنوان مستند ارائه نماید.

## ۲۳. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی ارائه خدمات عمومی وجود دارد؟

**تعریف:** مجموعه اقدامات دولت در زمینه ارائه خدمات عمومی شامل آموزش، بهداشت، تسهیلات، انرژی و مشابه آن به عنوان عملکردهای ارائه خدمات عمومی در نظر گرفته می‌شود که بیشترین مواجهه شهروندان با بخش عمومی را شامل می‌شود.

**هدف:** اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پیریسک ارائه خدمات عمومی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پیریسک دستگاه اجرایی.



**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای ارائه خدمات عمومی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی باهدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای ارائه خدمات عمومی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرای را به عنوان مستند ارائه نماید.

## ۲۴. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی تهیه تدارکات و فرایندهای مزایده و مناقصه وجود دارد؟

**تعریف:** تدارکات دولتی یا خریدهای دولتی، به تدارکاتی که دستگاه‌های دولتی برای تأمین نیازهای کالا و خدمات خود و با انگیزه‌های غیرتجاری انجام می‌دهند، اطلاق می‌گردد، که در ادبیات سازمان تجارت جهانی، تدارکات دولتی خوانده شده است. معاملات دولتی نیز معاملاتی هستند که به وسیله مأمورین دولتی به نمایندگی از جانب دولت یا دستگاه‌های دولتی از جهتی با اشخاص حقیقی یا حقوقی و از طرف دیگر در زمینه‌های مالی و در قالب یکی از عقود معین منعقد می‌گردد.

**هدف:** اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پیریسک تأمین تدارکات دولتی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پیریسک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای تأمین تدارکات عمومی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی باهدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای تأمین تدارکات عمومی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.

## ۲۵. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی اعطای مجوز در دستگاه اجرایی وجود دارد؟

**تعریف:** اختیارات و وظایف دستگاه‌های اجرایی در حوزه اعطای مجوزهای اصولی، قطعی و مشابه آن، مجوز فعالیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین هر نوع فرایند مرتبط با تخصیص منابع و رتبه‌بندی بخش خصوصی (گرید) که به‌صورت الزامی و اختیاری توسط ذی‌نفعان تقاضا می‌شود.

**هدف:** اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک اعطای مجوز برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی‌که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای اعطای مجوز در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی‌که دستگاه اجرایی باهدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای اعطای مجوز پرداخته باشد، به‌عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود درمورد این اقدام اجرای را به‌عنوان مستند ارائه نماید.



### ۳،۳. بُعد سوم: آموزش و ترویج

#### ۱. آیا تاکنون دوره آموزشی تعارض منافع برای کارکنان دستگاه اجرایی برگزار شده است؟

**تعریف:** هر نوع آموزش حضوری یا غیرحضوری، برخط یا غیربرخط، مبتنی بر استاد یا خودآموز، دارای ارزشیابی یا بدون ارزشیابی است که کارکنان پس از استخدام و باهدف آماده‌سازی برای مواجهه با موقعیت‌های تعارض منافع آن را فرا می‌گیرند و گواهی‌نامه مرتبط با آن را دریافت می‌کنند.

**هدف:** اطمینان از آگاهی کارکنان از مفهوم و ابعاد تعارض منافع و پیامدهای آن برای دستگاه اجرایی است که موجب حساسیت آنان شود. آموزش مناسب باهدف تضمین اطلاع کارکنان از مقررات مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی و افزایش مهارت آنان در مواجهه با موقعیت‌های تعارض منافع است.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** باید‌های الزامی برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت تعارض منافع در این بخش به‌طور مفصل مورد بحث قرار می‌گیرد. این سنجه تنها به‌دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا مسئله آموزش مدیریت تعارض منافع در دستور کار دستگاه اجرایی قرار داشته است یا خیر و برنامه‌ریزی مشخصی برای آن وجود دارد یا خیر؟

در ارزیابی این قسمت برای دریافت امتیاز مربوط به برگزاری دوره آموزشی باید مؤلفه‌ها و مستندات زیر پاسخ مثبت دریافت کنند. دستگاه باید مستندات مربوط به موارد زیر را ارائه نماید:

- سرفصل آموزشی مصوب در دستگاه اجرایی
- استاد(ان) دوره آموزشی و رزومه آن‌ها
- گزارش مشارکت‌کنندگان دوره آموزشی

#### ۲. این دوره شامل چند ساعت آموزش بوده است؟

**تعریف:** میزان ساعت مصوب گذراندن دوره آموزشی مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی که در گواهی‌نامه مرتبط با آن درج می‌شود.

**هدف:** تخصیص زمان کافی برای آموزش مدیریت تعارض منافع باهدف اطمینان از فراگیری مؤثر سرفصل‌های مصوب.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** ساعت مصوب دوره آموزشی در مستندات مربوط به دوره آموزشی مدیریت تعارض منافع وجود دارد.

### ۳. دوره آموزشی مذکور کدام کارکنان دستگاه اجرایی را شامل می‌شود؟

**تعریف:** پوشش آموزش مدیریت تعارض منافع شامل دربرگیری ستاد، واحدهای استانی دستگاه اجرایی، سازمان‌های تابعه و همچنین تمام سطوح سازمانی و بخش‌های سازمان می‌شود.

**هدف:** تضمین ارائه آموزش مدیریت تعارض منافع برای تمام کارکنان فعال در بخش عمومی که مشمول قواعد و مقررات مدیریت تعارض منافع می‌شوند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستگاه‌های اجرایی برای دریافت امتیاز این سنج باید مستندات خود درمورد برگزاری دوره آموزشی در ستاد، واحدهای استانی و سازمان‌های تابعه ارائه نمایند. همچنین در ذیل مستندات مربوط به هرکدام از این سطوح، دستگاه باید مستندات خود درباره نسبت کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان را ارائه نمایند.

در صورت ارائه آموزش‌های حضوری، با توجه به پراکندگی جغرافیای دستگاه اجرایی باید مستندات هر دوره آموزشی را به تفکیک ارائه نماید و در صورتی که برنامه آموزشی به صورت برخط و برون خط برگزار شده است، مستندات درباره تعداد کاربران حاضر در دوره آموزشی و همچنین تعداد گواهی اخذ شده را ارائه نمایند. علاوه بر این، در صورتی که دستگاه‌ها قراردادهای عمده برای آموزش تدارک دیده‌اند، این قراردادها به عنوان مستندات قابل پذیرش به حساب می‌آید.

توصیه می‌شود برای دریافت امتیاز کامل دستگاه ماتریسی از دوره‌های برگزار شده، تعداد افراد شرکت کرده، نسبت آن از کل کارکنان را ارائه کند.



| واحد             | تعداد مشارکت | نسبت به کل |
|------------------|--------------|------------|
| ستاد             | ۶۰           | ۲ درصد     |
| استان یک         | ستاد         | ۴۵         |
|                  | صف           | ۱۰ درصد    |
| سازمان وابسته یک | ...          | ...        |
|                  | ستاد         | ...        |
|                  | صف           | ...        |

#### ۴. آیا محتوای دوره آموزشی مبتنی بر موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی و ارزیابی ریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی بوده است؟

**تعریف:** انطباق سرفصل‌های دوره آموزشی مدیریت تعارض منافع با موقعیت‌های شناسایی‌شده در سازمان بخش عمومی.

**هدف:** تضمین آموزش مؤثر کارکنان در حوزه کاری تخصصی خودشان باهدف افزایش توانایی کارکنان در شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع و مدیریت آن.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** با توجه به اینکه آموزش دوره مدیریت تعارض منافع براساس موقعیت‌های محتمل در دستگاه اجرایی تنها زمانی میسر می‌شود که این مصادیق شناسایی شده باشند، در صورت فقدان سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی، امتیازی از این بخش دریافت نخواهد کرد. با این حال در صورت موجود بودن سند شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی، دستگاه اجرایی با ارائه اسناد مربوط به سرفصل دوره آموزشی، پاورپوینت ارائه‌شده در دوره آموزشی، متن پیاده‌شده دوره و سایر اسناد مرتبط امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد.

#### ۵. در صورت وجود خط‌مشی مشخص برای مدیریت تعارض منافع آیا این خط‌مشی در محتوای دوره آموزشی گنجانده شده است؟

**تعریف:** وجود آموزش مقررات مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی در سرفصل‌های دوره آموزشی مدیریت تعارض منافع.

**هدف:** اطمینان از آگاهی و اطلاع کامل مشمولان از مقررات مرتبط با مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی و آموزش فرایندهای مرتبط در زمان بروز موقعیت‌های تعارض منافع.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** با توجه به اینکه آموزش دوره مدیریت تعارض منافع براساس خط‌مشی دستگاه اجرایی تنها زمانی میسر می‌شود که این خط‌مشی وجود داشته باشد، در صورت فقدان دستورالعمل مدیریت تعارض منافع، امتیازی از این بخش دریافت نخواهد شد. با این حال در صورت موجود بودن دستورالعمل، دستگاه اجرایی با ارائه اسناد مربوط به سرفصل دوره آموزشی، پاورپوینت ارائه شده در دوره آموزشی، متن پیاده شده دوره و سایر اسناد مرتبط امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد.

#### **۶. آیا موقعیت‌های تعارض منفعی که برای هریک از کارکنان (دفاتر) امکان رخ دادن دارد و چگونگی شناسایی این موقعیت‌ها به کارکنان آموزش داده شده است؟**

**تعریف:** آموزش تخصصی مدیریت تعارض منافع برای نقش‌ها و عملکردهای مختلف دستگاه اجرایی مطابق با نیازها و مقررات اختصاصی آن‌ها.

**هدف:** افزایش انگیزه مشارکت در دوره‌های آموزشی، ارائه مهارت‌ها و دانش کافی و مرتبط به مشمولان و اطمینان از توانایی انطباق دانش و مهارت مشمولان با وظایف جاری‌شان با هدف تضمین فراگیری مؤثر مهارت‌های مدیریت تعارض منافع و قواعد مرتبط با هر بخش عملکردی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** با توجه به اینکه آموزش اختصاصی به کارکنان بخش‌های مختلف دستگاه اجرایی نیازمند برگزاری دوره‌های متفاوت و متکثر است، در صورتیکه دستگاه اجرایی، اسناد مربوط به برگزاری این دوره‌ها، شامل سرفصل آموزشی، افراد حاضر و مشابه آن را ارائه نماید، امتیاز این بخش را خواهد گرفت.

#### **۷. آیا برای ترویج فرهنگ مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع اقدامی در دستگاه اجرایی انجام شده است؟**

**تعریف:** مجموعه اقدامات مرتبط با تولید و ترویج محتوای آموزشی و آگاهی‌بخش باهدف ایجاد یا تقویت ارزش‌های مرتبط با مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی که از طریق قالب‌های متنوعی چون اینفوگرافیک، ویدئوکلیپ، پوستر، پیام اخلاقی، شعار مندرج در سربرگ و مشابه آن در اختیار کارکنان دستگاه اجرایی قرار می‌گیرد.

**هدف:** افزایش حساسیت کارکنان به موضوع مدیریت تعارض منافع و تلاش برای تبدیل کردن هنجارهای مدیریت تعارض منافع به ارزش‌های درونی کارکنان دستگاه



اجرایی برای اطمینان از آنکه کارکنان رفتار مطابق با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع یا اقدامات داوطلبانه مرتبط با آن را به‌عنوان ارزش در نظر گرفته و تخلف از این مقررات را صدارزش بدانند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که مستنداتی درباره محتوای تولیدشده شامل جزوه، اینفوگرافیک، پوستر، کتابچه، ویدئو وجود داشته باشد و همچنین این محتواهای آموزشی به‌صورت عمومی منتشر شده باشد، یا به‌صورت شخصی در اختیار مشمولان قرار گرفته باشند (همانند کارتابل، ایمیل، جزوات فیزیکی و مشابه آن) دستگاه امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. دستگاه باید مستندات خود شامل محتوای تولید شده، انتشار عمومی یا فردبه‌فرد آن را ارائه نماید. لازم به ذکر است تعداد محتوای تولید شده (حداقل ۱۰ محتوای متفاوت) و تنوع قالب محتوا (حداقل سه قالب) موجب افزایش رتبه دستگاه در این سنجه خواهد شد.

## ۸. آیا برنامه یا محتوای آموزشی و ترویجی برای ذی‌نفعان بیرونی طراحی و اجرا شده است؟

**تعریف:** کارزار ترویج مدیریت تعارض منافع به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که در قالب برنامه‌های ترویج سلامت اداری و مبارزه با فساد و به‌عنوان برنامه‌ای مستقل باهدف آگاه‌سازی، همراه‌سازی و درگیرسازی ذی‌نفعان مرتبط به برنامه مدیریت تعارض منافع تدارک دیده می‌شود.

**هدف:** تضمین اطلاع تمام ذی‌نفعان مرتبط با دستگاه اجرایی با موضوع تعارض منافع و پیامدهای آن برای بخش عمومی باهدف مشارکت آنان در فرایندهای مرتبط با گزارش موقعیت‌های تعارض منافع، اجتناب از ایجاد موقعیت تعارض منافع برای کارکنان دولت و مشابه آن.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که مستنداتی درباره محتوای تولیدشده شامل جزوه، اینفوگرافیک، پوستر، کتابچه، ویدئو وجود داشته باشد، این محتواهای آموزشی به‌صورت عمومی منتشر شده باشند، یا به‌صورت شخصی در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفته باشند (همانند کارتابل، ایمیل، جزوات فیزیکی و مشابه آن) دستگاه امتیاز کامل این بخش را دریافت خواهد کرد. دستگاه باید مستندات خود شامل محتوای تولید شده، انتشار عمومی یا فردبه‌فرد آن را ارائه نماید. لازم به ذکر است تعداد محتوای تولید شده (حداقل ۱۰ محتوای متفاوت) و تنوع قالب محتوا (حداقل سه قالب) موجب افزایش رتبه دستگاه در این سنجه خواهد شد.

## منابع:

- اندیشکده شفافیت برای ایران (۱۳۹۷) «شناسایی مصادیق تعارض منافع در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» ([iranthinktanks.com/tt/transparency-for-iran](http://iranthinktanks.com/tt/transparency-for-iran))
- آئین‌نامه تبادل هدایا با مقامات خارجی (۱۴۰۲). مصوب هیئت‌وزیران جمهوری اسلامی ایران.
- پرهیزکاری، سیدعباس و ابوالفضل رزقی (۱۳۹۶)، «تعارض منافع ۱. دسته‌بندی و مفهوم‌شناسی». تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- پرهیزکاری، سیدعباس و ابوالفضل رزقی (۱۳۹۶)، «تعارض منافع ۲. راهکارهای پیشگیری و مدیریت». تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- دوره‌های آموزشی مصوب سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۴۰۲). بخشنامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور.
- ذوقی بهنام و دیگران (۱۴۰۰)، درآمدی بر تعارض منافع در ایران: مصادیق، پیامدها و راهکارها، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- سند تحول دولت مردمی (۱۴۰۰). بخشنامه شماره ۱۵۸۴۸۳ رئیس‌جمهور.
- صرفی، مجید (۱۳۹۹). تحلیل حقوقی لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی و طرح مدیریت تعارض منافع. تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی. شماره ۱۵۳۶۶.
- فرهودی، آرش؛ مهدوی فر، محمود؛ حق‌شناس، محمدجواد (۱۴۰۳). تعارض منافع در ایران و جهان، ضوابط و مقررات. تهران: انتشارات سازمان بازرسی کل کشور.
- قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (۱۳۸۶). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون الحاق جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون بین‌المللی مبارزه با فساد (۱۳۸۲). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون بازار اوراق بهادار (۱۳۸۴). مصوب مجلس شورای اسلامی.



- قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲) مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون تجارت (۱۳۹۵). مصوب مجلس شورای اسلامی. تبصره ۲ الحاقی ماده ۲۴۱.
- قانون راجع به منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی (۱۳۳۷). مصوب مجلس شورای ملی.
- قانون رسیدگی به دارایی مقامات، مسئولان و کارگزاران جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون شفافیت قوای سه‌گانه، دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها (۱۴۰۳). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون ممنوعیت اخذ پورسانت در معاملات خارجی (۱۳۷۲). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل (۱۳۷۳). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه‌های سیاسی (۱۳۹۵). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قانون نظارت بر رفتار قضات (۱۳۹۰). مصوب مجلس شورای اسلامی.
- قماشلوبیان، مسلم (۱۳۹۹) «تعارض منافع؛ تاریخچه، انواع و موقعیت‌ها»، تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه.
- مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه (۱۳۹۹)، «توانمندسازی حاکمیت از رهگذر مدیریت تعارض منافع».
- هراسانی، سعید (۱۴۰۰)، پیدا و پنهان تعارض منافع در شرکت‌های دولتی، تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه، <https://iran-bssc.ir/?p=21236>
- هراسانی، سعید (۱۳۹۹). درآمدی بر تعارض منافع در ایران، مصادیق، پیامدها و راهکارها. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی جهاد دانشگاهی.
- هراسانی، سعید (۱۴۰۰). تعارض منافع به زبان ساده ویژه کارکنان دولت. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.

- هراسانی، سعید (۱۴۰۰). تمام سطوح تعارض منافع در شرکت‌های دولتی: رقیبی به نام دولت. تهران: اتحادیه صادرکنندگان نفت، گاز و پتروشیمی. <http://www.opex.ir/fa/news> ۳۱۹۴۰/ir/fa/news
- هراسانی، سعید (۱۴۰۲). PDIA در عمل، تجربه مدیریت تعارض منافع در ایران. تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی. شماره ۲۳۹۸۳.
- هراسانی، سعید (۱۴۰۲). گزارش کارشناسی درباره لایحه نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی. تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه دانشگاهی، شماره ۲۴۰۲۸.
- Bertok, Janos. Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences. Paris, France: OECD, 2003. <https://doi.org/-9789264104938/10.1787en>.
- Carson, John. "Conflicts of Interest in Self-Regulation: Can Demutualized Exchanges Successfully Manage Them?" The World Bank, 2003. <https://doi.org/3183-9450-1813/10.1596>.
- Coglianesi, Cary, Thomas J. Healey, Elizabeth K. Keating, and Michael L. Michael. "The Role of Government in Corporate Governance." Cambridge, MA: Center for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University., 2004.
- Coleman, Stephen. "When Conflicts of Interest Are an Unavoidable Problem." Adelaide, 2005.
- "Conflicts of Interest Scenario 6: Gifts, Benefits and Hospitality." The Integrity Coordinating Group (Western Australia), 2011. <https://www.wa.gov.au/government/document-collections/integrity-coordinating-group>.
- Demmke, C, M Bovens, T Henökl, K van Lierop, T Moilanen, G Pikker, and A Salminen. "Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Office in the
- European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional



- Ethics for the Holders of Public Office in the EU27- and EU Institutions.” European
- Commission Bureau of European Policy Advisers (BEPA), 2007. “Gifts, Benefits and Hospitality: A Guide to Good Practice.” The Integrity Coordinating Group (Western Australia), 2016. <https://www.wa.gov.au/government/document-collections/integrity-coordinating-group>.
- Gordon, Daniel I. “Protecting the Integrity of the U.S. Federal Procurement System: Conflict of Interest Rules and Aspects of the System That Help Reduce Corruption.” In Corruption and Conflicts of Interest: A Comparative Law Approach, edited by Jean-Bernard Auby, Emmanuel Breen, and Thomas Perroud, 52-39. Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2014.
- Jenkins, Matthew. “Conflict of Interest Topic Guide.” Transparency International, 2015.
- John, Peter. “Conflicts of Interest at Local and Regional Levels.” Council of Europe: Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe, 2018.
- Lankester, Tim. “Conflict of Interest: A Historical and Comparative Perspective.” In Conference Paper, ABD/OECD Anti-Corruption Initiative for Asia-Pacific 5th Regional Seminar: Conflict of Interest-A Fundamental Anticorruption Concept, 2007.
- Makowski, Grzegorz, Natalia Mileszyk, Robert Sobiech, Anna Stokowska, and Grzegorz Wiaderek. “The Conflict of Interest in the Polish Government Administration: Legal Regulations, Practice, Attitudes of Public Officers.” Warsaw: Stefan Batory Foundation, 2014.
- “Managing Conflicts of Interest.” Charities Regulator, Dublin, 2018.
- Miller, David, and William Dinan. “Revolving Doors, Accountability and Transparency: Emerging Regulatory Concerns and Policy Solutions in the Financial Crisis.” Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, April 2009 ,28.

- New York University. "Employee Policy on Conflicts of Interest and Outside Consulting, Employment and Other Activities." University Website. Accessed June 2020 ,30. <https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/policies-and-guidelines/employee-policy-on-conflicts-of-interest-and-outside-consulting-.html>.
- Ninua, Tinatin. "Regulating the Revolving Door." Berlin, Germany: Transparency International, 2010.
- Northern Ireland Audit Office. Conflicts of Interest-A Good Practice Guide.
- Belfast: CDS, 2015.
- OECD. Government at a Glance 2015. Paris: OECD Publishing, 2015. [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2015-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en).
- Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest.
- Paris: OECD Publishing, 2010.
- Pelosi, Nancy. Honest Leadership and Open Government Act of 2006, Pub. L. No.
- H.R. 2006) 4682).
- Rose-Ackerman, Susan. "Corruption and Conflicts of Interest." In Corruption and
- Conflicts of Interest: A Comparative Law Approach, edited by Jean-Bernard Auby, Emmanuel Breen, and Thomas Perroud. Studies in Comparative Law and Legal Culture. Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2014.
- Saint-Martin, Denis. "Should the Federal Ethics Counsellor Become an Independent Officer of Parliament?" Canadian Public Policy / Analyse de Politiques 29, no. 2 (June 197 :2003. <https://doi.org/3552455/10.2307>.



تعارض منافع یک مفهوم بنیادی در حوزه کارآمدی نظام حکمرانی و مبارزه با فساد است. در سطح بین‌المللی، تعارض منافع یک عامل کلیدی در شکل‌گیری فساد است؛ بر این اساس، اکثر کشورهای جهان قوانین و فرایندهایی برای مدیریت آن تدارک دیده‌اند. این مفهوم در ایران نیز سابقه‌ای طولانی دارد. اولین قانون که مشخصاً با مدیریت تعارض منافع مرتبط است به سال ۱۳۳۷ باز می‌گردد. لایحه قانونی درباره منع مداخله وزرا، نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی و کشوری را می‌توان سنگ بنای توجه به مدیریت تعارض منافع در ایران دانست. اصل یک‌صد و چهل و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به‌طور مشخص با مدیریت تعارض منافع مرتبط است. با این حال عملیاتی‌سازی مدیریت تعارض منافع در سطح نظام اداری از اواسط دهه ۹۰ شمسی در دستور کار نظام سیاسی ایران قرار گرفته است. تدوین لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی، تأکید بر مدیریت تعارض منافع در بخشنامه‌های اداری و همچنین جشنواره شهید رجایی، بخشی از اقدامات مرتبط در طول این سال‌ها را شکل می‌دهد.

بر این اساس و با هدف اجرای جشنواره شفافیت و رفع تعارض منافع، مبنای نظری و روش‌شناسی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع تدوین و طراحی شده است. این نظام ارزیابی با تأکید بر مؤلفه‌های ضروری برای پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع تدارک دیده شده که دو هدف را به‌صورت توأمان پیگیری می‌کند.

در گام اول، نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع به دنبال فراتر رفتن از مظاهر شکلی و اطمینان از عملکرد درست مدیریت تعارض منافع است و در گام دوم و مهم‌تر به دنبال ایجاد چهارچوبی برای دستگاه‌های اجرایی است تا با شناختی کامل نسبت به مؤلفه‌های ضروری مدیریت تعارض منافع، ظرفیت آن‌ها برای جلوگیری و مدیریت مصادیق تعارض منافع، را ارتقا دهد.

