

۱۴۰۱، ۸، ۲۹  
۱۷۵۷۵۹



جمهوری اسلامی ایران

وزارت کشور

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

بسمه تعالی

## وزارت کشور، استانداری‌ها و سازمان‌های وابسته

شورای راهبردی توسعه مدیریت وزارت کشور در اولین جلسه مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۹ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و منابع، در اجرای ماده (۲) تصویب نامه شماره ۱۱۴۱۱/ت/۵۲۶۱۲ هـ مورخ ۱۴۰۰/۰۲/۰۵ هیأت وزیران در خصوص «تدوین آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان متناسب با مأموریت‌های اختصاصی دستگاه»، با هدف حرکت به سمت آرمان‌های بلند انقلاب اسلامی و توسعه و اعتلای نظام اداری با رعایت ملاحظات دینی و اخلاقی در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی و سازمانی و رفتار و برخورد مناسب و شایسته با ارباب رجوع و همکاران، «آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان وزارت کشور، استانداری‌های سراسر کشور و سازمان‌های وابسته» را به شرح سند پیوست تصویب نمود که برای اجرا ابلاغ می‌شود.

استانداران مسئول حسن اجرای این مصوبه بوده و دبیرخانه شورای راهبردی توسعه مدیریت گزارش نحوه اجرای آن را به شورا ارایه می‌نماید.

احمد وحیدی

وزیر کشور و رئیس شورای راهبردی توسعه مدیریت

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاقی

کارکنان وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان های وابسته

در راستای اجرای ماده (۲) تصویب نامه شماره ۱۱۴۱۱/ت/۵۲۶۱۲ هـ — مورخ ۱۴۰۰/۰۲/۰۵ هیأت وزیران، مبنی بر الزام دستگاه‌های اجرایی بر تدوین آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان آنان متناسب با مأموریت‌های اختصاصی دستگاه، با امعان نظر به جایگاه ویژه وزارت کشور در نظام جمهوری اسلامی ایران و گستردگی زمینه تأثیر در زندگی مردم و همچنین ضرورت پیروی از آموزه‌های منبعث از دین مبین اسلام (کلام قرآن، نهج البلاغه و...) و بیانیه گام دوم انقلاب، آیین رفتار حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان‌های وابسته به شرح ذیل تعیین و مصوب می‌گردد. بر این اساس علاوه بر شرایط عمومی مندرج در ماده (۵) و (۶) تصویب نامه صدرالاشاره، اصول حاکم بر این آیین نامه می‌بایست در انتخاب و عملکرد کارکنان مدنظر و رعایت گردد.

**الف). اهداف**

۱. ارتقاء سطح اخلاق در سازمان و جامعه
۲. پیشگیری از بروز ناهنجاری‌ها
۳. گردآوری معیارهایی که به عنوان مبنای ارزیابی رفتار کارکنان قرار گیرد.
۴. فراهم آوردن چارچوبی نظام‌مند که راهنمای عملکرد بهتر کارکنان است.
۵. آماده‌سازی زمینه برای اجرایی کردن تعهد اخلاقی کارکنان نسبت به سازمان، ارباب رجوع و همکاران  
به جای اکتفا به شعارها، گفته‌ها و نصایح
۶. توجه به رعایت اصول اخلاقی در انتخاب، انتصاب و ارتقاء کارکنان

شماره: 6394-1401  
تاریخ: 1401/08/29

**ب). دایره شمول**

کلیه کارکنان شاغل به خدمت در وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان‌های وابسته.

**ج). تعاریف**

در این آیین نامه اصطلاحات ذیل در معانی مشروح مربوط به کار می‌روند:

## تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

۱. اخلاق سازمانی: " اخلاق سازمانی"، سیستمی ارزشی است که از طریق اعضای یک سازمان در سطح وسیعی گسترش می یابد. متخصصان رفتار سازمانی، امور اخلاقی را به عنوان استانداردهای رفتاری برای انجام شغل و حرفه که بصورت آگاهانه پذیرفته شده اند، تعریف می کنند.
۲. سازمان: وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان های وابسته.
۳. کارکنان: تمامی کارمندان شاغل به خدمت در وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان های وابسته.
۴. آیین نامه: آیین رفتار حرفه ای و اخلاقی کارکنان وزارت کشور، استانداری های سراسر کشور و سازمان های وابسته.

### د. جایگاه اخلاق در دین اسلام

دین اسلام مجموعه ای از عقاید، تعالیم و دستورات عملی می باشد که در قالب تعالیمی هدایت بخش بر قلب حضرت پیامبر (ص) از جانب خالق حکیم وحی شده است و نظام اخلاقی را به صورت مجموعه آموزه هایی که راه و رسم زیستن به نحو شایسته و بایسته را در آن ترسیم کرده و بایدها و نبایدهای ارزشی حاکم بر رفتار آدمی را تبیین نموده است، در نتیجه به خوبی به رابطه تنگاتنگ دین و اخلاق پی می بریم. همانطور که خداوند حکیم در آیه (۱۵۱) سوره انعام میفرماید:

" ذلکم وصیکم به لعلکم تعقلون الانعام"

" اینها اموری هستند که خدا به گونه ای موکد شما را بدانها توصیه میکند تا آنها را بفهمید و خردمندانه عمل کنید"

بر این اساس در جدول ذیل به تعدادی از شاخص های اخلاقی مستخرج از کلام خدا "قرآن" به عنوان کتاب برنامه سعادت و خوشبختی انسانها و نهج البلاغه به عنوان یکی از مهم ترین کتاب های روایی شیعه، اشاره میگردد:

#### جدول ۱. شاخص ها و مدل اخلاق حرفه ای از دیدگاه اسلام

انفاق و بخشش	رعایت حقوق مردم	شکیبایی	شفافیت	تعامل و خوش اخلاقی
قدردانی و شکرگزاری	ادراک	پاکدلی	تلاش و همت	پاکدستی و امانت داری
لیاقت	قانونمداری	عدالت و حق طلبی	برخورد با متخلفین	پذیرش حقوق دیگران
امداد و یاری	آگاهی و حضور	تعبیر مثبت دیگران	تکریم و عطف	تلاش در جهت الگو و همکار صحیح بودن

شماره: 6394-1401  
تاریخ: 1401/08/29

## تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

حمایت، پشتیبانی و تشویق دیگران به معروف	همدردی و توجه به مخاطب	حفظ اسرار	عدم شایعه پراکنی	غرور گریزی	
صداقت	فروتنی و مهربانی	رازداری، امانت و وفای به عهد	قانونمداری	اعتدال، مدارا و سعه صدر	از منظر نهج البلاغه
انصاف و نگرش در رفتار	آزادی	احترام و تکریم	نقادی و انتقادپذیری	مسئولیت پذیری	
توجه به صفات الهی	مسئولیت شناسی مقام	ارتباطات با خدا و دیگران	پیروی از هدایت خدا و هدایت پذیری	اندیشیدن به دنیا، مرگ و آخرت	

### هـ). اصول حاکم بر آیین نامه

با انجام بررسی ها و الهام از مبانی اسلامی، اصول حاکم بر آیین رفتار حرفه ای و اخلاقی کارکنان وزارت کشور و سازمان های وابسته به شرح ذیل تعیین می گردد:

۱. احتراز از انجام هرگونه رفتار و فعالیتی که حسن شهرت وزارت کشور، سازمان های وابسته، مدیران و کارکنان آنان را تنزل می دهد.
۲. عنایت به جایگاه ویژه وزارت کشور در نظام جمهوری اسلامی ایران و باور قلبی به این مهم که مردم صاحبان اصلی حکومت ها هستند و محق دانستن آنان در کلیه امور.
۳. تلاش در جهت وحدت ملی با رعایت اصل بی طرفی و احتراز از هرگونه تبعیض بر مبنای گرایشات سیاسی، خویشاوندی، قومی، منطقه ای و... در انجام امور محوله.
۴. فعلیت بخشیدن به شعار "خدمتگزار مردم بودن" با اولویت قرار دادن منافع سازمان و مردم نسبت به منافع خود در صورت بروز هرگونه تعارض.
۵. رعایت شایسته سالاری، توجه به تعهد و تخصص در انتصابات و جانشین پروری.
۶. رعایت اصل امانت داری و پرهیز از افشای هرگونه اسرار، اطلاعات، اسناد و...
۷. پرهیز مؤکد نسبت به استفاده از اسرار، اطلاعات، اسناد و... در جهت پیشبرد منافع خود یا سازمان.
۸. پرورش روحیه مسئولیت پذیری با عنایت به جایگاه ویژه و عملکرد چند وجهی وزارت کشور و پیگیری کلیه امور در چارچوب قوانین و مقررات (حتی از سایر سازمان ها و دستگاههای مربوط) تا حل و فصل کامل و اطلاع رسانی و پاسخگویی متناسب.

شماره: 6394-1401

تاریخ: 1401/08/29

### تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

۹. کارکنان سازمان با آگاهی از تأثیر نحوه انجام وظایف بر عملکرد کلی دستگاه و رضایت مردم در سطح کشور هیچگونه کم کاری، تأخیر و تسامح را نپذیرفته و کلام امام علی (ع) مبنی بر اینکه "بهترین نیکی آن است که سریع انجام گیرد و متنی به دنبالش نباشد." را سرلوحه اعمال خود قرار دهند.
۱۰. پشتکار و جدیت در جهت ارتقاء دانش به منظور انجام دادن هر چه بهتر مسئولیت‌ها.
۱۱. تلاش وافر برای آگاهی نسبت به کلیه قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی مورد عمل در وزارت کشور و به روز رسانی آن، جهت پیشبرد اهداف سازمان و عملکرد شایسته کارکنان.
۱۲. پرهیز از اعمال سلیقه شخصی مغایر با اصول، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی مورد عمل وزارت کشور در انجام امور محوله.
۱۳. عدم دریافت یا پرداخت هر گونه هدیه نقدی و غیر نقدی از/ به اشخاص حقیقی و حقوقی.
۱۴. پرهیز از برگزاری و شرکت در ضیافت‌ها، مراسم‌های پر زرق و برق که باعث سوء ظن و انحرافات اخلاقی می‌باشد.
۱۵. حفظ احترام در تعاملات با همکاران و رعایت سلسه مراتب کاری
۱۶. اهتمام در انجام کار تیمی و مشارکت با سایر همکاران در راستای پیشبرد اهداف سازمان، ضمن انجام شرح وظایف
۱۷. رعایت نظم کاری و انضباط فردی و گروهی.
۱۸. شفافیت در فرایند و عملکرد کاری، پاکدستی و عدم سوء استفاده از موقعیت شغلی.
۱۹. صرفه جویی و استفاده بهینه از منابع و بیت المال و اهتمام در نگهداری آنها.
۲۰. تلاش در جهت خلاقیت، ابتکار و بهبود مستمر بهره‌وری فردی و سازمانی.
۲۱. خردمندی، بردباری و اعتدال در رفتار و گفتار.
۲۲. آراستگی، نزاکت، خوش خلقی و شادابی در محیط کار.

### (و). مفاد آیین نامه

این منشور به منظور اشاعه و اعتلای فرهنگ اسلامی و ارزش‌های انسانی و سازمانی در نظام اداری کشور و نهادینه کردن ابعاد آن‌ها در اندیشه و عمل کارمندان وزارت کشور، استانداری‌های سراسر کشور و سازمان‌های وابسته تدوین گردیده است. با اطلاع از اینکه کارمندان دولت به عنوان بندگان خدا و خدمتگزاران مردم باید تمامی

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

تلاش و همت خود را برای انجام هر چه بهتر وظایف شرعی و قانونی و مسئولیت‌های اداری بر مبنای باورها و ارزش‌های اسلامی و افزایش سطح رضایتمندی مردم به کار گیرند، خود را ملزم به رعایت اصول و مفاد ذیل می‌دانم:

معیار اصلی	زیر معیار
انجام مطلوب وظایف و مسئولیت‌های شغلی و سازمانی	در حفظ و ارتقاء اعتبار و وجهی سازمان، مدیران و کارکنان آن همواره کوشا باشم.
	با رعایت اصل امانت‌داری، در حفظ و نگهداری اسرار، اطلاعات و اسناد سازمان تلاش نمایم.
	هرگز سوءاستفاده از موقعیت شغلی را نپذیرفته و از اسرار، اطلاعات و اسناد سازمان در جهت پیشبرد منافع خود یا سایر بهره‌کشی نمایم.
	با داشتن حس مسئولیت‌پذیری، پیگیری مجدانه در راستای انجام امور محوله را تا حل و فصل کامل موضوع داشته باشم.
	به منظور انجام دادن مسئولیت‌ها با دقت و صحت مورد نیاز، پشتکار و جدیت مستمر در ارتقاء دانش را مد نظر قرار دهم.
	در فراگیری قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی مورد عمل در وزارت کشور و به روزرسانی آن اهتمام ورزم و سلیق شخصی خود را در آن دخیل نمایم.
رعایت حقوق شهروندی و ارباب رجوع	مطابق با موازین اخلاقی نظام اداری از دریافت و پرداخت هدایای نقدی و غیرنقدی اجتناب نمایم.
	با مناسب‌سازی تعاملات و روابط خود، از برگزاری و شرکت در ضیافت‌ها و مراسم‌های پر زرق و برق که باعث سوءظن و انحرافات اخلاقی است، احتراز ورزم.
	مردم ذی حق و ولی نعمت نظام اداری هستند. لذا همواره در جهت ایجاد ارتباط مناسب با آنان و ارائه خدمات بهتر به آنان (تکریم ارباب رجوع) کوشا باشم.
	در ارتباط با مردم اصل عدالت را رعایت نموده و گرایش‌های سیاسی، خویشاوندی، قومی، منطقه‌ای و... را در اتخاذ تصمیمات و ارائه خدمات تأثیر ندهم.
	با درونی‌سازی و اعتقاد به اهداف سازمان، اهداف خود را جهت اهداف و منافع سازمان که همان منافع مردم است تنظیم نمایم.

شماره: 6394-1401  
تاریخ: 1401/08/29

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

معیار اصلی	زیر معیار
	در انجام وظایف و مسئولیت‌ها و در چهارچوب قانونی همواره رضایت مردم را سرلوحه اعمال خود قرار دهم.
رعایت حقوق همکاران	در ارتباط با کارکنان زیرمجموعه نهایت عدالت و انصاف را در اخلاق رعایت نمایم.
	با آگاهی از حقوق مدیران، مقامات مافوق و سایر همکاران و نیز با آگاهی از تکالیف خود نسبت به آن حقوق، در انجام وظایف کوشا باشم.
	با مسئولیت‌پذیری و رعایت قوانین نسبت به اشتراک اطلاعات و انتقال تجارب و دانش به دیگر همکاران و جانشین خود کوشا باشم.
	در زمان ضرورت و نیاز همکاران، نسبت به مساعدت و کمک به آنان در انجام وظایف محوله شان کوشا باشم.
بعد منابع انسانی	در جذب و بکارگیری نیروی انسانی، داشتن دانش و سپس تجربه جزء اولویت‌های اصلی ما می باشد.
	با ورود نیروهای جدید الورد و نیروهای وارده از سایر دستگاه‌های اجرایی، باید فرایند جامعه پذیری بصورت اثر بخش صورت گیرد.
	در انتصاب سمت‌های سازمانی، شایسته سالاری و شایسته‌گزینی بومی، اولویت اصلی ما می باشد.
	در انتصاب پست‌های مدیریتی (ستاد و صف)، نباید افراد یا گرایش‌های سیاسی، جناحی و حزبی مداخله نمایند.
	خط مشی جایگزینی و جانشین‌پروری (توسعه، گردش شغلی، مخزن استعدادها و ...) ساری و جاری می باشد.
	فرهنگ معنویت و دینداری در سازمان بعنوان عامل اصلی سازمان مثبت‌گرا مورد توجه ما می باشد.
	جبران خدمات کارکنان با رویکرد عدالت و انصاف صورت می گیرد.
	ایمنی و سلامت جسمانی متناسب با محیط کار وزارت کشور مورد تاکید می باشد.
	بین زندگی کاری و زندگی شخصی - خانوادگی کارکنان همواره تعادل برقرار می گردد.

شماره: 6394-1401

تاریخ: 1401/08/29

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

معیار اصلی	زیر معیار
	همواره از خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان، حمایت مادی و معنوی صورت گیرد.
	تشویق و ترغیب به یادگیری فردی و سازمانی همواره مورد تاکید می باشد.
کارآمدی حاکمیتی	بر شناسایی مسائل و مشکلات ناشی از قوانین و مقررات (مساله محوری) می شود.
	نتایج اقدامات و فعالیت های بطور شفاف به مردم اطلاع رسای می گردد.
	با شهروندان و ارباب رجوع بطور شفاف، صادقانه و روراست رفتار می شود.
	در تصمیم گیریها، منافع کشور و مردم مورد توجه قرار گرفته و از دخالت ایدئولوژی و عقاید شخصی جلوگیری می شود.
میدان داری و رفتار شبکه ایی	در تصمیم گیریها کلان معیار باید قانون باشد و نه نفوذ اشخاص و گروه های ذی نفوذ و استقلال عمل وزارت کشور حفظ می شود.
	روحیه تفکر اجماع گرایی بین مدیران و کارکنان رواج دارد.
	همگرایی گروهها و جناح ها در جهت منافع ملی و محلی حفظ می گردد
انطباق محیطی	برای همه دستگاه ها در سطح کشور و استانها، نقش رهبری و پیشرو بودن را دارا می باشیم.
	چالش ها، فرصت ها تهدیدات و مخاطرات پیش روی سازمان مورد بررسی و پیش بینی قرار می گیرد.
	عوامل محیطی اثر گذار بر سازمان و مسایل و مشکلات جامعه بطور مستمر رصد، پیمایش و تحلیل می گردد.
انتقاد پذیری - انعطاف پذیری	داده ها و اطلاعات از وقایع و حوادث جمع آوری، طبقه بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.
	انتقادات شهروندان، رسانه ها و سازمان های مردم نهاد و ... را می پذیریم.
	زمینه بازگویی نقاط ضعف و قوت عملکرد مدیران و کارکنان را برای عموم مردم فراهم می آوریم.
	سازمان را برای ایجاد تغییرات مهم سازمانی تقویت و آماده می نمایم.
جهت محوری	نسبت به چشم انداز، ماموریت ها و اهداف سازمان متعهد می باشیم.

شماره: 6394-1401  
تاریخ: 1401/08/29

تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

معیار اصلی	زیر معیار
نتیجه محوری	بر اساس واقعیت محیط سازمان و متناسب با نیازهای و خواسته های جامعه و ذینفعان برنامه ها را تدوین می نمائیم.
	هدف گذاری از پایین به بالا یا مشارکتی مورد تاکید است.
	راهبردها را متناسب با موقعیتها و شرایط محیطی و اهداف سازمان تدوین می نمائیم.
	ماهیت خروجی و برون داد فعالیت ها و فرایندها بطور دقیق تعیین و مشخص می گردد.
	خروجی فعالیت و اقدامات برای گیرندگان خدمت ( شهروندان) باید ملموس و مشخص باشد.
	نگاه راهبردی و دور اندیشانه نسبت به نتایج اقدامات و فعالیت ها از بالاترین سطح سازمان تا پایین ترین سطح سازمان مورد تاکید است.
	فضای مطمئن و به غیر تهدید برای ارائه بازخورد در درون و برون سازمان ایجاد گردد.
قانون مداری	زمینه بهبود عملکرد نامطلوب سازمان از طریق پذیرش بازخورد فراهم گردد.
	نقاط ضعف، قوت و میزان عملیاتی شدن قانون در سطح وزارت کشور مورد بررسی قرار می دهیم.
	میزان انحرافات ناشی از ارزیابی و راه حلهای اصلاحی به کلیه افراد مرتبط منعکس می شود.
	مکاتبات اداری درون سازمانی و برون سازمانی توسط مدیران و کارکنان تا حصول نتایج صورت می گیرد.
	شکایت صورت گرفته به وزارت کشور بطور مستمر مورد پیگیری قرار گرفته و پس از حصول نتیجه، به ذینفعان منعکس می شود.

شماره: 6394-1401  
تاریخ: 1401/08/29

ز). فرآیند اجرا

مسائل اخلاقی نباید تنها در حد حرف و شعار باشد، بلکه در عمل نیز باید به اجرا درآیند از این رو بایستی در ایجاد جو سازمانی مناسب و حمایت کننده اخلاق سازمان اهتمام ورزید. لذا به منظور تحقق کامل محتوا و مفاد این آیین نامه معاونت توسعه مدیریت و منابع در ستاد وزارت کشور و متناظر آن در استانداری های سراسر کشور و سازمان های وابسته به عنوان مسئول نظارت بر اجرای مفاد آن تعیین می شود. به منظور تضمین اعمال این نظارت:

## تصویب نامه شورای راهبردی توسعه مدیریت

۱. مصادیق شاخص‌های آیین‌نامه اخلاقی و حرفه‌ای در گزینش، تمدید قرارداد کارکنان، تبدیل وضعیت استخدامی، انتصاب و ارتقای شغلی مورد عمل قرار گیرد.
۲. تمهیدات لازم برای امضای آیین‌نامه توسط کارمند ذیربط و نگهداری آن در پرونده کارگزینی کارکنان فراهم شود.
۳. اقدامات و هماهنگی‌های لازم به منظور برگزاری جلسه توجیهی اطلاع‌رسانی و آموزش آیین‌نامه با حضور مدیران ارشد سازمان صورت گیرد.
۴. در صورت مشاهده هر گونه تخلف از جانب کارکنان دفاتر یا ادارت کل سازمان در اجرای این آیین‌نامه، از سوی مدیرکل ذیربط مورد تذکر کتبی همراه با درج در پرونده، از سوی معاونت توسعه مدیریت و منابع درستاد وزارت کشور و متناظر آن در استانداریهای سراسر کشور و سازمانهای وابسته قرار گیرد.
۵. کارکنان سازمان، در موارد تخطی از منشور که از مصادیق تخلفات اداری محسوب می‌شود، به اجرای مراتب قانونی رسیدگی به تخلفات اداری پایبند است.



جزوه‌ی آموزشی: مدیریت تعارض منافع

عمنوان: صیانت از اعتماد عمومی، راه‌نمای عملیاتی شناسایی، پیشگیری و

مدیریت تعارض منافع در وزارت کشور و دستگاه‌های تابعه

تهیه و تدوین: مدیریت عملکرد و بازاریابی و ارتباطات مردمی وزارت کشور

مهرماه ۱۴۰۴

## پیام رئیس مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و ناظر ارشد وزارت کشور

با عنایت به رسالت بنیادین وزارت کشور در ارتقای سلامت نظام اداری و ایفای نقش محوری در حکمرانی و مدیریت امور محلی، صیانت از منافع عمومی و حفظ سرمایه‌های اجتماعی بالاترین اولویت مرکز مدیریت عملکرد بازرسی و ارتباطات مردمی است. مدیریت تعارض منافع نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت بنیادین برای تحقق حکمرانی شفاف و پاسخ‌گو است.

این پدیده، در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند منجر به انحراف در تصمیم‌گیری‌های کلان، بروز بی‌عدالتی و در نهایت کاهش اعتماد مردم به خادمان خود شود. این جزوه آموزشی که حاصل تلاش جمعی است، با هدف ارتقای سطح آگاهی و توانمندسازی مدیران و کارشناسان ستادی سازمان‌های تابعه و استانداری‌های سراسر کشور در مواجهه با این چالش حیاتی تهیه شده است. امید است با بهره‌گیری دقیق و عملیاتی از آموزه‌های این مجموعه، شاهد تقویت فرهنگ سازمانی پیشگیرانه و بهبود کارآمدی نظام اداری در تمامی سطوح ستادی و اجرایی کشور باشیم.

## فصل اول: مبانی نظری و چارچوب مفهومی تعارض منافع

### ۱-۱. شفافیت، سلامت اداری و حکمرانی مطلوب

شفافیت و سلامت اداری از اصول بنیادین اعتماد عمومی و حکمرانی مطلوب به شمار می‌آیند. در اداره امور عمومی، حفظ بی‌طرفی و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، خط مقدم صیانت از این اصول است. تعارض منافع یکی از چالش‌های مهمی است که می‌تواند تصمیم‌گیری بی‌طرفانه را تهدید کرده و زمینه بروز فساد یا بی‌عدالتی را فراهم کند.

### ۱-۲. تعریف ستادی تعارض منافع

تعارض منافع وضعیتی است که در آن منابع و منافع شخصی، خانوادگی یا حتی سازمانی یک فرد با وظایف و مسئولیت‌های اداری او تداخل پیدا کند. این تداخل، پتانسیل تهدید تصمیم‌گیری درست و بی‌طرفانه کارمند یا مدیر را در پی دارد.

### نکات کلیدی برای سطوح ستادی:

۱. اهمیت ادراک: حتی اگر فرد هیچ رفتار نادرستی انجام ندهد، حضور شرایطی که پتانسیل تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری او را دارد، خود به عنوان تعارض منافع (ظاهری) تلقی می‌شود.
۲. تعارض، نه لزوماً فساد: تعارض منافع به معنای فساد قطعی نیست، بلکه وضعیتی است که زمینه‌ساز فساد یا بی‌عدالتی می‌شود. تشخیص به موقع آن، اقدامی پیشگیرانه است.

### ۱-۳. انواع سه‌گانه تعارض منافع

شناسایی نوع تعارض، اقدام مدیریتی لازم را مشخص می‌کند:

#### ۱. تعارض منافع واقعی

- تعریف: موقعیتی که در آن منافع شخصی، خانوادگی یا سازمانی فرد، در حال حاضر با وظایف اداری او در تضاد است و بر تصمیم‌گیری بی‌طرفانه تأثیر مستقیم دارد.
- ویژگی: تضاد بالفعل و مشهود.
- اقدام لازم: نیازمند اقدام فوری برای رفع تضاد یا خروج فرد از فرآیند تصمیم‌گیری.
- مثال: مهندس ناظری که همزمان مالک پروژه‌ای است که باید آن را تأیید کند.

#### ۲. تعارض منافع بالقوه

- **تعریف :** موقعیتی که در آن امکان بروز تضاد بین منافع شخصی و وظایف اداری در آینده وجود دارد، حتی اگر اکنون تضاد آشکار نباشد.
- **ویژگی :** هنوز تضاد رخ نداده، اما شرایط آن فراهم است.
- **اقدام لازم :** شناسایی و مدیریت پیشگیرانه برای جلوگیری از وقوع تضاد واقعی.
- **مثال :** کارمندی که به اطلاعات محرمانه پروژه‌های آتی دسترسی دارد و ممکن است در آینده از آن برای سود شخصی استفاده کند.

### ۳. تعارض منافع ظاهری

- **تعریف :** موقعیتی که حتی بدون وجود تضاد واقعی، ظاهر امور می‌تواند اعتماد عمومی را خدشه‌دار کند.
- **ویژگی :** فساد یا سوءاستفاده رخ نداده، اما ظاهر امر اعتماد عمومی را کاهش می‌دهد.
- **اقدام لازم :** مدیریت بر پایه شفافیت و افشا برای از بین بردن سوءظن عمومی.
- **مثال :** واگذاری قرارداد به شرکت نزدیکان یک کارمند، حتی اگر تصمیم بر اساس شایستگی گرفته شده باشد.

## فصل دوم: مصادیق کلیدی تعارض منافع در وزارت کشور

تعارض منافع در وزارت کشور نه تنها یک مفهوم نظری نیست، بلکه در تمامی حوزه‌های کلان و حساس فعالیت‌های وزارتخانه ظهور پیدا می‌کند. در این فصل، مصادیق عملیاتی در حوزه‌های مختلف که در نامه جانشین وزیر در امور حقوقی و مجلس و جزوه آموزشی ذکر شده، بررسی می‌شود.

### ۱-۲. حوزه عمرانی و فنی (استانداری‌ها و شهرداری‌ها)

**چالش اصلی: نظارت ناکافی بر مهندسين ناظر و مشارکت آنان در پروژه‌های ذی‌ربط.**

- **مصادق:** عدم نظارت بر فعالیت‌های مهندسين ناظر که دارای پروانه نظام مهندسی بوده و در پروژه‌های دولتی و خصوصی مشارکت دارند؛ این وضعیت می‌تواند منافع مردم و سازمان را در جهت جلب منفعت شخصی در معرض خطر قرار دهد.
- **پیامد ستادی:** غیرشفاف یا جانبدارانه شدن بررسی پروژه‌ها، به خطر افتادن کیفیت و ایمنی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به دستگاه‌های اجرایی.
- **راهکار تأکیدی:** ممنوعیت نظارت بر پروژه‌های مرتبط با منافع شخصی یا خانوادگی و نظارت و بازرسی مستقل بر فرآیند بررسی و تأیید پروژه‌ها.

### ۲-۲. حوزه اقتصادی، مالی و قراردادهای

**چالش اصلی: استفاده از اطلاعات اقتصادی محرمانه در جهت منافع شخصی و ایجاد رانت.**

- **مصادق ۱ (رانت اطلاعاتی):** عدم اهتمام به امانت‌داری در مورد اطلاعات اقتصادی محرمانه (بودجه‌ها، مناقصات، قراردادها) که به واسطه مسئولیت در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، می‌تواند باعث ایجاد رانت اطلاعاتی و اقتصادی شده که خود منشأ بی‌عدالتی در رقابت‌های اقتصادی می‌شود.
- **مصادق ۲ (پیمانکاری‌ها):** عدم دقت در انعقاد قرارداد در پیمانکاری‌ها به واسطه احتمال وجود اقربا و یا نزدیکان این شرکت‌ها با دست‌اندرکاران ستادی/اجرایی.
- **راهکار تأکیدی:** محدود کردن دسترسی به اطلاعات حساس، آموزش کارکنان درباره تبعات استفاده شخصی از اطلاعات محرمانه و افشای کامل منافع.

### ۳-۲. حوزه سیاسی، تقسیمات کشوری و انتخابات

**چالش اصلی: ترجیح منافع حزبی/درون سازمانی بر منافع عمومی در فرآیند تصمیم‌گیری‌های حساس.**

- **مصدق :** محتمل است که دست‌اندرکاران سیاسی منسوب به دولتهای مستقر در نبود نظارتی دقیق، منافع حزب و گروه خود را بر منافع مردم ترجیح دهند.
- **پیامد ستادی :** کاهش شدید اعتماد عمومی به فرآیندهای سیاسی و انتخاباتی.
- **راهکار تأکیدی :** ممنوعیت دخالت مستقیم کارکنان در فعالیتهای حزبی مرتبط با وظایف انتخاباتی و شفاف‌سازی تصمیمات و فرآیندهای انتخاباتی.

## ۴-۲. حوزه اتباع و مهاجرین خارجی

**چالش اصلی :** بهره‌گیری از روابط سازمانی پیشین برای کسب مزیت نامتعارف.

- **مصدق :** عدم نظارت در اعطای دفاتر کفالت اتباع خارجی و بعضاً اعطای مجوز این دفاتر به کارکنان بازنشسته دفاتر اتباع به واسطه ارتباط سازمانی قبلی آنان با کارکنان فعلی، که می‌تواند مصداق تعارض منافع ظاهری باشد.
- **راهکار تأکیدی :** ایجاد شفافیت کامل در فرآیند واگذاری خدمات و محدود کردن دخالت افرادی که سابقه سازمانی مرتبط دارند.

## ۵-۲. حوزه حقوقی (انتخاب مشاوران و وکلا)

**چالش اصلی :** انتخاب وکلایی که در پرونده‌ها دارای منافع شخصی یا ارتباطات نزدیک با طرفین هستند.

- **مصدق :** عدم دقت در به‌کارگیری وکلا و نیز عدم نظارت در پرونده‌هایی که در اختیار این قبیل وکلا قرار می‌گیرد، می‌تواند باعث تعارض منافع شود.
- **راهکار تأکیدی :** افشای روابط شخصی و مالی وکلا با طرفین پرونده و اجتناب از انتخاب وکلای دارای تضاد منافع.

## فصل سوم: راهبردهای پیشگیری و مدیریت (نقش مدیران ستادی)

مدیریت تعارض منافع یک مسئولیت دائمی و مستمر است که نیازمند ایجاد یک سیستم پیشگیرانه و پاسخگو است. نقش مدیران ستادی در اجرای این راهکارها محوری است.

### ۱-۳. راهبردهای نظام‌مند

این راهبردها باید در سطح کلان سازمان طراحی و اجرا شوند:

- **ایجاد نظام خوداظهاری و افشای منافع شخصی:** کارکنان موظفاند تمام منافع مالی، سرمایه‌گذاری‌ها و روابط شخصی خود را که ممکن است تضاد ایجاد کند، شفاف اعلام کنند. این اطلاعات باید به صورت **محرمانه و امن** ثبت شوند.
- **ممنوعیت اشتغال هم‌زمان و فعالیت‌های جانبی:** محدود کردن فعالیت‌های جانبی کارکنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری اقتصادی، سیاسی یا اداری حساس که ریسک تعارض منافع بالایی دارند.
- **شفاف‌سازی فرآیندهای اداری و قراردادهای:** انتشار عمومی اطلاعات مربوط به مناقصات، قراردادهای و فرآیند صدور مجوزها از طریق سامانه‌های الکترونیکی، امکان ایجاد رانت و سوءاستفاده را کاهش می‌دهد.

### ۲-۳. راهبردهای نظارتی و کنترلی

- **تقویت نظارت درون‌سازمانی و بازرسی دوره‌ای:** تعیین بازرس مستقل یا واحد ویژه مدیریت تعارض منافع در سطح سازمان‌های تابعه و استانداری‌ها برای بررسی پرونده‌ها و قراردادهای.
- **طراحی سامانه گزارش‌دهی محرمانه:** راه‌اندازی پورتال آنلاین یا خط تلفن امن برای کارکنان و شهروندان جهت گزارش تخلفات یا تضاد منافع احتمالی، با تضمین محرمانگی و حمایت از گزارش‌دهنده.
- **استفاده از گزارش‌های تحلیلی:** شناسایی الگوهای پرخطر و کارکنان در معرض تعارض از طریق تحلیل داده‌های مالی و فرآیندی.

### ۳-۳. راهبردهای آموزشی و فرهنگ‌سازی

- **آموزش اجباری و تخصصی:** ارتقای دانش کارکنان (به شکل تئوری و عملی) برای درک تعاریف، مصادیق و پیامدهای تعارض منافع. آموزش، پیش‌نیاز فرهنگ‌سازی سازمانی است.
- **تدوین منشور اخلاقی:** تعریف دقیق و واضح استانداردهای رفتاری و اخلاق حرفه‌ای برای کلیه کارکنان.

- تأکید بر اصل امانت‌داری: یادآوری مستمر اهمیت امانت‌داری در مورد اطلاعات محرمانه و حساس.

## فصل چهارم: تفکیک نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی

مدیریت تعارض منافع یک مسئولیت جمعی است. در این فصل، وظایف هر یک از واحدهای سازمانی در سطح ستادی و اجرایی برای تحقق این هدف تعیین می‌شود.

### ۱-۴. مرکز مدیریت عملکرد و بازرسی وزارت کشور (نهاد ناظر کلان)

- **تدوین دستورالعمل‌ها:** طراحی و تدوین استانداردها و روش‌های گزارش‌دهی و ارزیابی عملکرد در حوزه تعارض منافع.
- **نظارت و ارزیابی:** رصد فعالیت استانداری‌ها و دستگاه‌های تابعه و بررسی تطابق اقدامات آن‌ها با دستورالعمل‌ها.
- **حمایت و مشاوره:** ارائه راهنمایی و پشتیبانی به واحدهای اجرایی در مواجهه با موقعیت‌های مشکوک به تعارض منافع.
- **تحلیل داده:** جمع‌آوری، ثبت و تحلیل گزارش‌های دریافتی برای شناسایی الگوهای تکراری و پیشگیری ساختاری از بروز تعارض منافع.

### ۲-۴. استانداری‌ها و ستادهای سازمان‌های تابعه (سطح نظارت استانی/سازمانی)

- **رصد فعال:** پایش عملکرد واحدهای زیرمجموعه و تشخیص موقعیت‌هایی که احتمال تعارض منافع در آن‌ها وجود دارد.
- **گزارش‌دهی سازمانی:** ارائه گزارش‌های دوره‌ای و موردی از موقعیت‌های شناسایی شده به مرکز مدیریت عملکرد و بازرسی.
- **همکاری در آموزش:** برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان شهرستان‌ها/بخش‌ها و اطلاع‌رسانی مستمر درباره اهمیت مدیریت تعارض منافع.
- **پیگیری و اقدام اصلاحی:** اتخاذ تدابیر فوری برای رفع تضاد منافع واقعی در حوزه مدیریتی خود و مستندسازی دقیق اقدامات انجام شده.

### ۳-۴. فرمانداری‌ها و بخشدارهای (حلقه اجرایی و خط مقدم)

- **شناسایی محلی:** پایش فعالیت‌های کارکنان و ارائه گزارش‌های مشکوک به فرمانداری/استانداری در سطح محلی.
- **مستندسازی و ثبت دقیق:** ثبت دقیق رویدادها و اقدامات انجام‌شده برای مقابله با تعارض منافع و اطمینان از رعایت دستورالعمل‌ها.

• **اطلاع‌رسانی عمومی:** افزایش شفافیت و تقویت اعتماد عمومی با ارائه اطلاعات درباره نحوه مدیریت تعارض منافع به مردم و ذی‌نفعان.

**تضمین استقلال تصمیم‌گیری:** اطمینان از اینکه تصمیم‌گیری‌ها (مثلاً در صدور مجوز یا فرآیندهای انتخاباتی) کاملاً بر اساس قانون و بدون تأثیرپذیری از منافع شخصی یا حزبی اتخاذ می‌شوند.

## پیوست: واژه‌نامه تخصصی مفاهیم کلیدی

۱. تعارض منافع (Conflict of Interest): وضعیتی که در آن منافع شخصی، خانوادگی یا سازمانی یک فرد با وظایف اداری او تداخل پیدا می‌کند و می‌تواند تصمیم‌گیری بی‌طرفانه را تحت تأثیر قرار دهد.
۲. افشای منافع (Disclosure of Interests): اعلام رسمی و شفاف منافع مالی، سرمایه‌گذاری‌ها یا روابط شخصی که ممکن است با وظایف اداری فرد تداخل داشته باشد.
۳. سلامت اداری (Administrative Integrity): پایبندی کارکنان به اصول امانت‌داری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای در انجام وظایف و تصمیم‌گیری‌ها.
۴. رانت اطلاعاتی (Insider Advantage / Information Rent): استفاده از اطلاعات محرمانه یا حساس برای کسب منافع شخصی یا گروهی پیش از عمومی شدن اطلاعات.
۵. حکمرانی شفاف (Transparent Governance): سیستمی که در آن فرآیندها، تصمیمات و اسناد دولتی به راحتی در دسترس عموم قرار می‌گیرد تا امکان ایجاد رانت و فساد به حداقل برسد.



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت کشور  
استاداری البرز

# جزوه آموزشی آشنایی با مبانی تعارض منافع و نحوه مدیریت و رفع تعارض منافع

## بخش اول:



کلیات و مبانی نظری تعارض منافع

## ۱.۱.۱. 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 به اندازه 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. وضعیت‌هایی 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).

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 متصفانه ایشان در انجام وظایف رسمی اثر بگذارد یا به نظر برسد که اثر می‌گذارد» (Vlassis, ۲۰۰۸, ۵).

لاجحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی تعارض منافع را چنین تعریف می‌کند: «تعارض منافع عبارت از موقعیت 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».

## ۱.۱.۲. انواع تعارض منافع

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

مصادیق 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 نگذارد، 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 مجبوره انتخاب بین منافع خصوصی و وظیفه عمومی خود شود؛

نمونه: یکی از اعضای شورای نظارت بر مدارس غیردولتی استان «الف» صاحب امتیاز 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 نخواهد 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 قرض الحسنه 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 عامل محور / ساختاری (نظام‌مند)

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

نمونه تعارض منافع عامل محور: 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 خیران 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؛ با این حال این موقعیت‌ها براساس دانش قبلی 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 اجزاء 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 گمبریج 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 مطابعات بین‌المللی و داخلی را شامل می‌شود از جمله این موقعیت‌های تعارض منافع است.

این موقعیت‌ها شامل موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، ارتباطات پسانشغلی، 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 رنجیره‌ای است.

### ۱،۳،۳. موقعیت تعارض منافع ارتباطات پسانشغلی (درب‌گردان)

اشتغال پسینی یا پیشینی کارکنان دولت در بخش خصوصی که مرتبط با حیطه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را درب‌گردان یا ارتباطات پسانشغلی 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 محیط زیستی 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 ده هزارم 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 آلودگی 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 خوبشوندی به تأثیر خوبشوندی ارباب رجوع یا کارکنان دولت بر قضاوت یا عمل آن‌ها در وظیفه عمومی می‌پردازد. مصادیق آن در شبکه بانکی اعطای وام بدون دریافت تضامین لازم از یک خوبشوند 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 صرف و یا حتی نهادهای وابسته همچون اجمن‌های 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 مورد بررسی 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 هر کدام از کارکنان در موضوع را مشخص و هر کارمند 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 (از جمله قانون بازار اوراق بهادار) قوانین مرتبط با مدیریت تعارض منافع با هدف کاهش فساد تدوین شده بود و مستقیماً موضوع مدیریت تعارض منافع را هدف‌گیری نکرده بودند. با این حال پس از توسعه ادبیات تعارض منافع در قوانین مرتبط، با مثال بازار ماده (۶۰) قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۴۰۲)، قانون‌گذار به صورت مشخص به دنبال مدیریت تعارض منافع در سطح بانک مرکزی بوده است.

جدای از تفکیک میان قوانینی که به صورت 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 به صورت انحصاری درباره یک دستگاه خاص تدوین و تصویب شده و به موضوع تعارض منافع نیز می‌پردازد. از جمله 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 منحصرأ 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 رأسأ 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 با هدف 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 مورد توجه 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 داریی 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 نحو مورد توجه قرار گرفته‌اند و سهامداری و مالکیت پرتکرارترین این موقعیت‌ها است؛ علاوه بر این، قانون رسیدگی به داریی مقامات بدون توجه به موقعیت خاصی از تعارض منافع با الزامی کردن افشای داریی‌های گروهی از مقامات و مسئولان جمهوری اسلامی ایران به دنبال کنترل هر نوع افزایش داریی «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 داریی 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

یاد شده 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 صرفاً 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 صرفاً 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 وزراء و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی	-	۱۳۳۷	سهامداری و مالکیت خویشاوندی	تمام دستگاه‌های اجرایی
۲	قانون ممنوعیت اخذ پورسالت در معاملات خارجی	-	۱۳۷۲	هدیه	تمام دستگاه‌های اجرایی
۳	قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل	-	۱۳۷۳	اشتغال بیرونی، سیواهداری 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، ۴۷، 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	مبدأ	سال تصویب	موقعیت‌های مورد بررسی	نصده
۷	قانون رسیدگی به داریی مقامات، مسئولان و کارگزاران جمهوری اسلامی ایران	-	۱۳۹۴	عمومی	تمام دستگاه‌های اجرایی، شوراهای و نهادهای حکومتی
۸	قانون تجارت	۲۲۱	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	-	۱۳۹۳	-	قوای سه‌گانه، دستگاه‌های اجرایی و سایر نهادها
۱۰	قانون بازار اوراق بهادار	۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹، ۶۰، ۶۱، ۶۲، ۶۳، ۶۴، ۶۵، ۶۶، ۶۷، ۶۸، ۶۹، ۷۰، ۷۱، ۷۲، ۷۳، ۷۴، ۷۵، ۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۴، ۸۵، ۸۶، ۸۷، ۸۸، ۸۹، ۹۰، ۹۱، ۹۲، ۹۳، ۹۴، ۹۵، ۹۶، ۹۷، ۹۸، ۹۹، ۱۰۰، ۱۰۱، ۱۰۲، ۱۰۳، ۱۰۴، ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۸، ۱۰۹، ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲، ۱۱۳، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۱۹، ۱۲۰، ۱۲۱، ۱۲۲، ۱۲۳، ۱۲۴، ۱۲۵، ۱۲۶، ۱۲۷، ۱۲۸، ۱۲۹، ۱۳۰، ۱۳۱، ۱۳۲، ۱۳۳، ۱۳۴، ۱۳۵، ۱۳۶، ۱۳۷، ۱۳۸، ۱۳۹، ۱۴۰، ۱۴۱، ۱۴۲، ۱۴۳، ۱۴۴، ۱۴۵، ۱۴۶، ۱۴۷، ۱۴۸، ۱۴۹، ۱۵۰، ۱۵۱، ۱۵۲، ۱۵۳، ۱۵۴، ۱۵۵، ۱۵۶، ۱۵۷، ۱۵۸، ۱۵۹، ۱۶۰، ۱۶۱، ۱۶۲، ۱۶۳، ۱۶۴، ۱۶۵، ۱۶۶، ۱۶۷، ۱۶۸، ۱۶۹، ۱۷۰، ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۷۴، ۱۷۵، ۱۷۶، ۱۷۷، ۱۷۸، ۱۷۹، ۱۸۰، ۱۸۱، ۱۸۲، ۱۸۳، ۱۸۴، ۱۸۵، ۱۸۶، ۱۸۷، ۱۸۸، ۱۸۹، ۱۹۰، ۱۹۱، ۱۹۲، ۱۹۳، ۱۹۴، ۱۹۵، ۱۹۶، ۱۹۷، ۱۹۸، ۱۹۹، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲، ۲۰۳، ۲۰۴، ۲۰۵، ۲۰۶، ۲۰۷، ۲۰۸، ۲۰۹، ۲۱۰، ۲۱۱، ۲۱۲، ۲۱۳، ۲۱۴، ۲۱۵، ۲۱۶، ۲۱۷، ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۰، ۲۲۱، ۲۲۲، ۲۲۳، ۲۲۴، ۲۲۵، ۲۲۶، ۲۲۷، ۲۲۸، ۲۲۹، ۲۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۳۳، ۲۳۴، ۲۳۵، ۲۳۶، ۲۳۷، ۲۳۸، ۲۳۹، ۲۴۰، ۲۴۱، ۲۴۲، ۲۴۳، ۲۴۴، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۷، ۲۴۸، ۲۴۹، ۲۵۰، ۲۵۱، ۲۵۲، ۲۵۳، ۲۵۴، ۲۵۵، ۲۵۶، ۲۵۷، ۲۵۸، ۲۵۹، ۲۶۰، ۲۶۱، ۲۶۲، ۲۶۳، ۲۶۴، ۲۶۵، ۲۶۶، ۲۶۷، ۲۶۸، ۲۶۹، ۲۷۰، ۲۷۱، ۲۷۲، ۲۷۳، ۲۷۴، ۲۷۵، ۲۷۶، ۲۷۷، ۲۷۸، ۲۷۹، ۲۸۰، ۲۸۱، ۲۸۲، ۲۸۳، ۲۸۴، ۲۸۵، ۲۸۶، ۲۸۷، ۲۸۸، ۲۸۹، ۲۹۰، ۲۹۱، ۲۹۲، ۲۹۳، ۲۹۴، ۲۹۵، ۲۹۶، ۲۹۷، ۲۹۸، ۲۹۹، ۳۰۰، ۳۰۱، ۳۰۲، ۳۰۳، ۳۰۴، ۳۰۵، ۳۰۶، ۳۰۷، ۳۰۸، ۳۰۹، ۳۱۰، ۳۱۱، ۳۱۲، ۳۱۳، ۳۱۴، ۳۱۵، ۳۱۶، ۳۱۷، ۳۱۸، ۳۱۹، ۳۲۰، ۳۲۱، ۳۲۲، ۳۲۳، ۳۲۴، ۳۲۵، ۳۲۶، ۳۲۷، ۳۲۸، ۳۲۹، ۳۳۰، ۳۳۱، ۳۳۲، ۳۳۳، ۳۳۴، ۳۳۵، ۳۳۶، ۳۳۷، ۳۳۸، ۳۳۹، ۳۴۰، ۳۴۱، ۳۴۲، ۳۴۳، ۳۴۴، ۳۴۵، ۳۴۶، ۳۴۷، ۳۴۸، ۳۴۹، ۳۵۰، ۳۵۱، ۳۵۲، ۳۵۳، ۳۵۴، ۳۵۵، ۳۵۶، ۳۵۷، ۳۵۸، ۳۵۹، ۳۶۰، ۳۶۱، ۳۶۲، ۳۶۳، ۳۶۴، ۳۶۵، ۳۶۶، ۳۶۷، ۳۶۸، ۳۶۹، ۳۷۰، ۳۷۱، ۳۷۲، ۳۷۳، ۳۷۴، ۳۷۵، ۳۷۶، ۳۷۷، ۳۷۸، ۳۷۹، ۳۸۰، ۳۸۱، ۳۸۲، ۳۸۳، ۳۸۴، ۳۸۵، ۳۸۶، ۳۸۷، ۳۸۸، ۳۸۹، ۳۹۰، ۳۹۱، ۳۹۲، ۳۹۳، ۳۹۴، ۳۹۵، ۳۹۶، ۳۹۷، ۳۹۸، ۳۹۹، ۴۰۰، ۴۰۱، ۴۰۲، ۴۰۳، ۴۰۴، ۴۰۵، ۴۰۶، ۴۰۷، ۴۰۸، ۴۰۹، ۴۱۰، ۴۱۱، ۴۱۲، ۴۱۳، ۴۱۴، ۴۱۵، ۴۱۶، ۴۱۷، ۴۱۸، ۴۱۹، ۴۲۰، ۴۲۱، ۴۲۲، ۴۲۳، ۴۲۴، ۴۲۵، ۴۲۶، ۴۲۷، ۴۲۸، ۴۲۹، ۴۳۰، ۴۳۱، ۴۳۲، ۴۳۳، ۴۳۴، ۴۳۵، ۴۳۶، ۴۳۷، ۴۳۸، ۴۳۹، ۴۴۰، ۴۴۱، ۴۴۲، ۴۴۳، ۴۴۴، ۴۴۵، ۴۴۶، ۴۴۷، ۴۴۸، ۴۴۹، ۴۵۰، ۴۵۱، ۴۵۲، ۴۵۳، ۴۵۴، ۴۵۵، ۴۵۶، ۴۵۷، ۴۵۸، ۴۵۹، ۴۶۰، ۴۶۱، ۴۶۲، ۴۶۳، ۴۶۴، ۴۶۵، ۴۶۶، ۴۶۷، ۴۶۸، ۴۶۹، ۴۷۰، ۴۷۱، ۴۷۲، ۴۷۳، ۴۷۴، ۴۷۵، ۴۷۶، ۴۷۷، ۴۷۸، ۴۷۹، ۴۸۰، ۴۸۱، ۴۸۲، ۴۸۳، ۴۸۴، ۴۸۵، ۴۸۶، ۴۸۷، ۴۸۸، ۴۸۹، ۴۹۰، ۴۹۱، ۴۹۲، ۴۹۳، ۴۹۴، ۴۹۵، ۴۹۶، ۴۹۷، ۴۹۸، ۴۹۹، ۵۰۰، ۵۰۱، ۵۰۲، ۵۰۳، ۵۰۴، ۵۰۵، ۵۰۶، ۵۰۷، ۵۰۸، ۵۰۹، ۵۱۰، ۵۱۱، ۵۱۲، ۵۱۳، ۵۱۴، ۵۱۵، ۵۱۶، ۵۱۷، ۵۱۸، ۵۱۹، ۵۲۰، ۵۲۱، ۵۲۲، ۵۲۳، ۵۲۴، ۵۲۵، ۵۲۶، ۵۲۷، ۵۲۸، ۵۲۹، ۵۳۰، ۵۳۱، ۵۳۲، ۵۳۳، ۵۳۴، ۵۳۵، ۵۳۶، ۵۳۷، ۵۳۸، ۵۳۹، ۵۴۰، ۵۴۱، ۵۴۲، ۵۴۳، ۵۴۴، ۵۴۵، ۵۴۶، ۵۴۷، ۵۴۸، ۵۴۹، ۵۵۰، ۵۵۱، ۵۵۲، ۵۵۳، ۵۵۴، ۵۵۵، ۵۵۶، ۵۵۷، ۵۵۸، ۵۵۹، ۵۶۰، ۵۶۱، ۵۶۲، ۵۶۳، ۵۶۴، ۵۶۵، ۵۶۶، ۵۶۷، ۵۶۸، ۵۶۹، ۵۷۰، ۵۷۱، ۵۷۲، ۵۷۳، ۵۷۴، ۵۷۵، ۵۷۶، ۵۷۷، ۵۷۸، ۵۷۹، ۵۸۰، ۵۸۱، ۵۸۲، ۵۸۳، ۵۸۴، ۵۸۵، ۵۸۶، ۵۸۷، ۵۸۸، ۵۸۹، ۵۹۰، ۵۹۱، ۵۹۲، ۵۹۳، ۵۹۴، ۵۹۵، ۵۹۶، ۵۹۷، ۵۹۸، ۵۹۹، ۶۰۰، ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۳، ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۰۶، ۶۰۷، ۶۰۸، ۶۰۹، ۶۱۰، ۶۱۱، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۴، ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳، ۶۲۴، ۶۲۵، ۶۲۶، ۶۲۷، ۶۲۸، ۶۲۹، ۶۳۰، ۶۳۱، ۶۳۲، ۶۳۳، ۶۳۴، ۶۳۵، ۶۳۶، ۶۳۷، ۶۳۸، ۶۳۹، ۶۴۰، ۶۴۱، ۶۴۲، ۶۴۳، ۶۴۴، ۶۴۵، ۶۴۶، ۶۴۷، ۶۴۸، ۶۴۹، ۶۵۰، ۶۵۱، ۶۵۲، ۶۵۳، ۶۵۴، ۶۵۵، ۶۵۶، ۶۵۷، ۶۵۸، ۶۵۹، ۶۶۰، ۶۶۱، ۶۶۲، ۶۶۳، ۶۶۴، ۶۶۵، ۶۶۶، ۶۶۷، ۶۶۸، ۶۶۹، ۶۷۰، ۶۷۱، ۶۷۲، ۶۷۳، ۶۷۴، ۶۷۵، ۶۷۶، ۶۷۷، ۶۷۸، ۶۷۹، ۶۸۰، ۶۸۱، ۶۸۲، ۶۸۳، ۶۸۴، ۶۸۵، ۶۸۶، ۶۸۷، ۶۸۸، ۶۸۹، ۶۹۰، ۶۹۱، ۶۹۲، ۶۹۳، ۶۹۴، ۶۹۵، ۶۹۶، ۶۹۷، ۶۹۸، ۶۹۹، ۷۰۰، ۷۰۱، ۷۰۲، ۷۰۳، ۷۰۴، ۷۰۵، ۷۰۶، ۷۰۷، ۷۰۸، ۷۰۹، ۷۱۰، ۷۱۱، ۷۱۲، ۷۱۳، ۷۱۴، ۷۱۵، ۷۱۶، ۷۱۷، ۷۱۸، ۷۱۹، ۷۲۰، ۷۲۱، ۷۲۲، ۷۲۳، ۷۲۴، ۷۲۵، ۷۲۶، ۷۲۷، ۷۲۸، ۷۲۹، ۷۳۰، ۷۳۱، ۷۳۲، ۷۳۳، ۷۳۴، ۷۳۵، ۷۳۶، ۷۳۷، ۷۳۸، ۷۳۹، ۷۴۰، ۷۴۱، ۷۴۲، ۷۴۳، ۷۴۴، ۷۴۵، ۷۴۶، ۷۴۷، ۷۴۸، ۷۴۹، ۷۵۰، ۷۵۱، ۷۵۲، ۷۵۳، ۷۵۴، ۷۵۵، ۷۵۶، ۷۵۷، ۷۵۸، ۷۵۹، ۷۶۰، ۷۶۱، ۷۶۲، ۷۶۳، ۷۶۴، ۷۶۵، ۷۶۶، ۷۶۷، ۷۶۸، ۷۶۹، ۷۷۰، ۷۷۱، ۷۷۲، ۷۷۳، ۷۷۴، ۷۷۵، ۷۷۶، ۷۷۷، ۷۷۸، ۷۷۹، ۷۸۰، ۷۸۱، ۷۸۲، ۷۸۳، ۷۸۴، ۷۸۵، ۷۸۶، ۷۸۷، ۷۸۸، ۷۸۹، ۷۹۰، ۷۹۱، ۷۹۲، ۷۹۳، ۷۹۴، ۷۹۵، ۷۹۶، ۷۹۷، ۷۹۸، ۷۹۹، ۸۰۰، ۸۰۱، ۸۰۲، ۸۰۳، ۸۰۴، ۸۰۵، ۸۰۶، ۸۰۷، ۸۰۸، ۸۰۹، ۸۱۰، ۸۱۱، ۸۱۲، ۸۱۳، ۸۱۴، ۸۱۵، ۸۱۶، ۸۱۷، ۸۱۸، ۸۱۹، ۸۲۰، ۸۲۱، ۸۲۲، ۸۲۳، ۸۲۴، ۸۲۵، ۸۲۶، ۸۲۷، ۸۲۸، ۸۲۹، ۸۳۰، ۸۳۱، ۸۳۲، ۸۳۳، ۸۳۴، ۸۳۵، ۸۳۶، ۸۳۷، ۸۳۸، ۸۳۹، ۸۴۰، ۸۴۱، ۸۴۲، ۸۴۳، ۸۴۴، ۸۴۵، ۸۴۶، ۸۴۷، ۸۴۸، ۸۴۹، ۸۵۰، ۸۵۱، ۸۵۲، ۸۵۳، ۸۵۴، ۸۵۵، ۸۵۶، ۸۵۷، ۸۵۸، ۸۵۹، ۸۶۰، ۸۶۱، ۸۶۲، ۸۶۳، ۸۶۴، ۸۶۵، ۸۶۶، ۸۶۷، ۸۶۸، ۸۶۹، ۸۷۰، ۸۷۱، ۸۷۲، ۸۷۳، ۸۷۴، ۸۷۵، ۸۷۶، ۸۷۷، ۸۷۸، ۸۷۹، ۸۸۰، ۸۸۱، ۸۸۲، ۸۸۳، ۸۸۴، ۸۸۵، ۸۸۶، ۸۸۷، ۸۸۸، ۸۸۹، ۸۹۰، ۸۹۱، ۸۹۲، ۸۹۳، ۸۹۴، ۸۹۵، ۸۹۶، ۸۹۷، ۸۹۸، ۸۹۹، ۹۰۰، ۹۰۱، ۹۰۲، ۹۰۳، ۹۰۴، ۹۰۵، ۹۰۶، ۹۰۷، ۹۰۸، ۹۰۹، ۹۱۰، ۹۱۱، ۹۱۲، ۹۱۳، ۹۱۴، ۹۱۵، ۹۱۶، ۹۱۷، ۹۱۸، ۹۱۹، ۹۲۰، ۹۲۱، ۹۲۲، ۹۲۳، ۹۲۴، ۹۲۵، ۹۲۶، ۹۲۷، ۹۲۸، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۱، ۹۳۲، ۹۳۳، ۹۳۴، ۹۳۵، ۹۳۶، ۹۳۷، ۹۳۸، ۹۳۹، ۹۴۰، ۹۴۱، ۹۴۲، ۹۴۳، ۹۴۴، ۹۴۵، ۹۴۶، ۹۴۷، ۹۴۸، ۹۴۹، ۹۵۰، ۹۵۱، ۹۵۲، ۹۵۳، ۹۵۴، ۹۵۵، ۹۵۶، ۹۵۷، ۹۵۸، ۹۵۹، ۹۶۰، ۹۶۱، ۹۶۲، ۹۶۳، ۹۶۴، ۹۶۵، ۹۶۶، ۹۶۷، ۹۶۸، ۹۶۹، ۹۷۰، ۹۷۱، ۹۷۲، ۹۷۳، ۹۷۴، ۹۷۵، ۹۷۶، ۹۷۷، ۹۷۸، ۹۷۹، ۹۸۰، ۹۸۱، ۹۸۲، ۹۸۳، ۹۸۴، ۹۸۵، ۹۸۶، ۹۸۷، ۹۸۸، ۹۸۹، ۹۹۰، ۹۹۱، ۹۹۲، ۹۹۳، ۹۹۴، ۹۹۵، ۹۹۶، ۹۹۷، ۹۹۸، ۹۹۹، ۱۰۰۰	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 یا تأکید بر اشتغال بیرونی و هدیه	قوه قضائیه
۱۳	آیین‌نامه تبادل هدایای با مقامات خارجی	-	۱۳۷۰	دریافت هدیه	تمام دستگاه‌های اجرایی
۱۴	قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران	۶	۱۴۰۲	درب گردان، اطلاعات درونی، خویشاوندی، اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، هدیه	بانک مرکزی و برخی نهادهای بازرسی



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت کشور  
استاداری البرز

## جزوه آموزشی آشنایی با مبانی تعارض منافع و نحوه مدیریت و رفع تعارض منافع

### بخش دوم:

چارچوب مفهومی ارزیابی دستگاهها در 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 شناسایی شده، محور اصلی جشنواره شد. علاوه بر موارد فوق، آموزش مدیریت تعارض منافع به کارکنان دستگاه‌های اجرایی در حال حاضر یکی از ستجه‌های 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 ناکارمندان 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 گندهای رفتار و سازمان هدف مدیریت می‌شود. شاخص‌های این بخش شامل فرایندها و دستورالعمل رسمی، پردازش گزارش‌ها، مدیریت پرونده‌ها و نظارت بر اجرا می‌شود.

### **اصول دوازده گانه مدیریت تعارض منافع در کشورهای گروه بیست**

اصول پیشرفته کشورهای گروه ۲۰ برای مدیریت پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی مجموعاً ۱۴ اصل را ارائه کرده است این اصول شامل موارد زیر می‌شود:

تعریف استانداردهای رفتاری، تعیین حوزه‌های پرریسک، بازنگری دوره‌ای، شناسایی فعالیت‌های پرریسک، 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

اصول گروه ۲*	ممیزی	استانداردها	معیارها
*	*	*	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	تمیزی	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 سلسلی 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: دانشاسایی 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

بعد	مؤلفه	سنجه	قوانین مرتبط
شناسایی	شناسایی موقعیت	آیا موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه متبوع شناسایی شده‌اند؟	<p><b>یکم:</b> ردیف سوم از برنامه «شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیزو 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»</p> <p><b>دوم:</b> بند (۴) ماده (۲) آئین‌نامه بینگبری و مقابله نظام‌مند و پایدار با مفاسد اقتصادی در قوه مجریه (مصوب ۱۳۹۲)</p>
		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	ارزیابی ریسک	گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل تمام عملکردهای پرریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟	
		گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟	
توصیه ختم‌شده	توصیه ختم‌شده	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	بهبود مداوم	آیا گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» در قواصل زمانی مشخص به‌روزرسانی و تکمیل می‌شود؟	

آ	مؤلفه	اسلحه	قوانین مرتبط
	تعریف استاندارد رفتاری	آیا دستگاه اجرایی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع آئین‌نامه یا دستورالعملی تدوین کرده است؟	یکم، برنامه (اشناسایی و رفع گلوگاه‌های فساد خیز 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»
		دستورالعمل مذکور شامل کدام موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود؟	
	شمولیت دستورالعمل	دستورالعمل مذکور مبتنی بر ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی است؟	دوم، مواد (۷)، (۸)، (۹) و (۱۸) قانون الحاق دولت جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد (مصوب ۱۳۸۷)
		بخش نامه مدیریت تعارض منافع شامل تمام سمت‌های سازمانی است یا می‌شود؟	
	تعریف بازه زمانی اجرا	این دستورالعمل شامل واحدهای سازمانی استانی دستگاه متبوع می‌شود؟	
		این دستورالعمل شامل سایر سازمان‌ها، مراکز ستادی و شرکتهای وابسته نیز می‌شود؟	
	استقرار دستورالعمل	موعده زمانی اجرای دستورالعمل برای مشمولین آن مشخص است؟	
		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 بخش نامه ملزم به ارزیابی و در صورت لزوم تحقیق و تفحص در رابطه با موارد شناسایی شده یا مشکوک است؟	
	ضمانت اجرا	آیا مشمولین دستورالعمل در صورت قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع ملزم به خوداظهاری هستند؟	
		دستورالعمل مذکور پیامدهای حقوقی و اداری عدم تطابق با آن را برای تمام مشمولین آن مقرر کرده است؟	

ردیف	مؤلفه	سنجه	قوانین مرتبط
	مستند ساری	آیا سازوکاری برای مدون شدن اطلاعات اجرایی دستورالعمل پیش‌بینی شده است؟	سوم، الزامات اجرایی ساری؛
		آیا نحوه حفاظت از اطلاعات مذکور مشخص است؟	قانون منع مداخله و زور، 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)
		دستورالعمل به نحو مناسب به تمام کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی اطلاع‌رسانی شده است؟	قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)
	بایبش و ارزیابی	آیا نتایج عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در فواصل زمانی مشخص به مدیران رده بالا اطلاع داده می‌شود؟	قانون اجزای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۷)
		ارزیابی عملکرد دوره‌ای در مورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش‌بینی 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 تصویب نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری»
	عملکردهای پرسیک	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 فرآیندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی استفاده و انتصاب وجود دارد؟	ششم، ماده (۱۴) قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)
		آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرآیندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی تهیه تدارکات و فرآیندهای مزایده و مناقصه وجود دارد؟	
		آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرآیندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی اعطای مجوز در دستگاه اجرایی وجود دارد؟	

ردیف	مؤلفه	سنجه	قوانین مرتبط
	آموزش تعارض منافع	آیا تاکنون دوره آموزشی تعارض منافع برای کارکنان دستگاه اجرایی برگزار شده است؟	یکم، بخش نامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع دوره های آموزشی مصوب
		این دوره شامل چند ساعت آموزش بوده است؟	دوم، سنجه (۱) از شاخص فرهنگ سازی سلامت اداری جشنواره شهید رجایی
	محتوای آموزش	آیا محتوای دوره آموزشی مبتنی بر موقعیت های 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 دوره های آموزشی مصوب
		در صورت وجود خط مشی مشخص برای مدیریت تعارض منافع آیا این خط مشی در محتوای دوره آموزشی گنجانده شده است؟	
	ترویج	آیا برای ترویج فرهنگ مدیریت موقعیت های 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 / ذی نفعان بیرونی طراحی و اجرا شده است؟	



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت کشور  
استاداری البرز

## جزوه آموزشی آشنایی با مبانی تعارض منافع و نحوه مدیریت و رفع تعارض منافع

**بخش سوم:**

ابعاد، شاخص‌ها و سنجش‌های ارزیابی 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 جراست یا مشابه آن‌ها است که به صورت 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. مضمولان در معرض ریسک تعارض منافع را مطلع ساخته و نظارت مؤثر بر یک فرایند را ممکن می‌سازد.

**نصوه 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 بازگذاری 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 بخش های دستگاه اجرایی را در بر گرفته باشد؛ همچنین گزارش (ها) باید تمام موقعیت های دهگانه تعارض منافع را در سازمان ارزیابی کرده باشد. در نهایت گزارش (های) ارائه شده باید تمام سطوح سازمان در سطح صف، ستاد و سازمان های وابسته را در بر گرفته باشد.

بخش روش شناسی و سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه باید اطلاعات مناسبی درباره اینکه همه موضوعات دربر گرفته شده است یا خیر را ارائه کند. علاوه بر اینکه بخش روش شناسی گزارش باید حائز این نکات باشد که با چه تعداد از افراد و از کدام بخش ها مصاحبه انجام شده است. در بخش یافته ها نیز در صورت فقدان مصادیق از موقعیت های 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 می رود سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه شامل ستاد و صف، تمام معاونت ها و سازمان های تابعه و همچنین تمام انواع موقعیت های تعارض منافع از جمله فردی / سازمانی، عامل محور / ساختاری، مالی / غیر مالی و مشابه آن باشد. مناسب است سازمان ماتریسی از معاونت ها، موقعیت ها و تعداد مصادیق یافت شده 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 سنجش باید ارائه شود.

مصادیق	موقعیت	معاونت	سازمان
مصدق ۱	انتقال بیرونی	معاونت الف	ستاد
مصدق 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 اشاره‌شده ارائه داده است؟

**تعریف:** توضیحات کافی درباره موقعیت‌های تعارض منافع شناسایی‌شده 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 شناسایی‌شده، 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 نا صوابی 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 ارائه‌شده توسط دستگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بسته به اینکه مصادیق شناسایی‌شده در حد بیان عنوان است یا جزئیات را در بر می‌گیرد و همچنین بر این اساس که این توصیف برای همه موقعیت‌های شناسایی‌شده 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 شناسایی شده و نقش آن در بروز یا مدیریت آن موقعیت خاص یا هدف 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 شکل گیری و همچنین قوانین کنترلی مصادیق شناسایی شده را درج کرده است. در صورتی که هیچ قانون مشخصی در شکل گیری 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 شناسایی شده لحاظ شده باشد.

این سنجه در قالب طرف لیگرت و شامل پاسخ‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» می‌شود. هرچه گزارش به صورت 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 شناسایی شده در سند و قوانین مرتبط با آنکه در سند درج شده است را تهیه و در کنار گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان «سند بارگذاری» نماید.

ردیف	مصداق تعارض منافع	مقررات حاکم بر آن
۱	تعارض درآمد و وظیفه در کمیسیون ماده ۵۰	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:** آن چنان 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 بازگذاری 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 روش شناسی 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 قابل ارائه:** 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. بااین 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 روش شناسی 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.

**نصوه 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 ببرد. 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 باشند، 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 نشد 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 ارائه داده است؟ (گزارش تفصیلی از راهکارهای موجود و دلایل انتخاب راهکار منتخب)

**تعریف:** راهکارهای عملیاتی مدیریت تعارض منافع مستعمل 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 در مورد 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 مصادیق، راهکار پیشنهادی و دلیل توجیهی آن تهیه و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع به‌عنوان مستند بازگشایی نماید.

ردیف	مصادیق تعارض منافع	راهکار مدیریت تعارض منافع	دلیل توجیهی
۱	-	-	-
۲	-	-	-

## 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 نو ظهور با 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 قابل ارائه: 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 صورت جلسه‌ای که، چنین تاریخی را مشخص کرده باشد، مبنای تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود. مؤلفه‌های مؤثر برای ارزیابی در این سنجه 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 صورت جلسه اداری)، نسخه(های) بازبینی شده گزارش به همراه اصل گزارش را ارائه نماید.

## ۳,۲. بعد دوم: تدوین و اجرای خط مشی 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 یا 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 قابل ارائه:** 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 مستندات همچون دستورالعمل، بخشنامه، آئین‌نامه یا رویه رسمی مصوب که برای مدیریت تعارض منافع انجام شده است را بازگردانی 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 بازگردانی 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 سوامداری، دریافت هدیه، روابط خویشاوندی، روابط منطقه‌ای، حزبی و قومی.

**هدف:** آنجا که 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 سنجش جامعیت اقدام‌ها (از جمله دستورالعمل، بخشنامه، رویه مصوب) از نظر در بر گرفتن تمام موقعیت‌های تعارض منافع سنجیده می‌شود. در صورتی که دستورالعمل یا دستورالعمل‌ها به تمام موقعیت‌های تعارض منافع پرداخته باشند، دستگاه امتیاز «خیلی زیاد» را دریافت خواهد کرد و به ازای فقدان هر موقعیت، رتبه‌اش در سنجش 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	
سوامداری 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 بر اساس 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 قابل ارائه:** مؤلفه اصلی ارزیابی این سنجه مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع انطباق احکام ابلاغ شده در دستورالعمل (ها) و اقدامات مرتبط با مدیریت تعارض منافع با اولویت‌های شناسایی شده 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 تعریف شده در آن (که باید منطبق با اقدامات فهرست شده در سنجه قبلی باشد) تهیه و در کنار سایر مستندات بازگذاری نماید.

قراینده ارزیابی در این بخش متگی بر ۱۰ اولویت اول دستگاه در مورد موقعیت‌های اشتغال بیرونی، سهامداری و مالکیت، ارتباطات پسااشغلی، پذیرش هدیه، خویشاوندی، 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 در مورد 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 آنجا که 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، شمولیت تمام کارکنان عضو دستگاه و شمولیت تمام معاونت‌ها باشد. تهیه ماتریسی مشابه ماتریس زیر توصیه می‌شود:

معاونت	پست‌ها	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 استانی یا 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 در مورد 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 سنجه 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 در مورد 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 مقرراتگذاری 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 در مورد موقعیت‌های دربرگرفته سازمانها و شرکتهای وابسته را در برمی‌گیرد یا خیر؟ بدیهی است که اگر موقعیت تعارض منافع مقرراتگذاری شده

در مورد 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. موعده زمانی اجرای دستورالعمل برای مضمولین آن مشخص است؟

**تعریف:** تعیین موعده قانونی برای انجام تکالیف تعریف شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع توسط مضمولان 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 توجیحات مضمولان 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 موعده قانونی اجرای تکالیف باید در خود دستورالعمل (ها) قرار گرفته باشد. در مورد اقدامات نیز باید موعده اجرای تکالیف در اسناد مرتبط با تکالیف اقدام تشریح شده باشد. موضوعات زیر از جمله مواردی هستند که ضرورت دارد موعده زمانی آن ها مشخص شده باشد:

- کارکنان تا چه زمانی پس از قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع باید آن را افشا کنند؟
- موعده زمانی کاربزرگ های دوره ای افشای تعارض منافع و بازه مجاز ارائه چه وقتی است؟
- کارکنان مضمول فعلی تا چه زمانی باید تکالیف 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، جمع اطلاعات، انتشار عمومی قراردادهای و 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 موعده 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 داره 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 یا هدف 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. با این 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. با این 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، 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 در باره 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 ۳ 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 بگ 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، به نحوی که سؤالات و پاسخ ارائه شده 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 در مورد 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 به صورت 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 شناسایی شده یا مشکوک است؟

**تعریف:** ارزیابی موقعیت تعارض منافع به فرایندی اطلاق می‌شود که مقام صلاحیت‌دار موقعیت افشا یا گزارش شده 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 گزارش شده 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 گزارش شده 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.

بزاین 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 تعریف‌شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع.

**هدف:** اطمینان از اطلاع مقامات دارای صلاحیت از موقعیت تعارض منافع واقعی، بالقوه یا ادراک‌شده مشمولان برای انجام اقدامات لازم در جهت مدیریت تعارض منافع. به‌خصوص 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 نماید. 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 (به‌صورت 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 سنجه 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، برگذاری 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 آترگذار 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 سنجه، 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 یا 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 قابل‌بازرسی است.

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

**نحوه ارزیابی و مستند قابل‌ارائه:** دستورالعمل، مضویات کمیته سلامت اداری، اسناد اداری تدوین شده و مشابه آن باید نشان‌دهنده الزام متولیان برای مستندسازی قرائندها و اطلاعات مرتبط با مدیریت تعارض منافع باشد. همچنین در صورتی که این فرایند واقعاً در حال اجرا باشد، دستگاه اجرایی باید نمونه‌هایی از اطلاعات مستندسازی شده را به‌عنوان شاهد در اختیار ارزیابان قرار دهد.

پایین‌ترین سطح امتیاز از این سنجه 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 یا مستندسازی قرائندهای مدیریت تعارض منافع را ارائه نماید. در نهایت فیلدهای مستندسازی شامل فرد درگیر تعارض منافع، زمان وقوع، توضیح موقعیت تعارض منافع و اقدامات انجام شده 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 ارائه شده در ماتریس نیز باید ارائه شود.

ردیف	موقعیت تعارض منافع	زمان	اقدامات انجام شده
۱	خوب‌شناوندی طرف قرارداد شماره... با کازکمان دستگاه	۰۳/۰۳/۰۳ تا ۰۴/۰۴/۰۴	کنار گذاشتن کارمند از قرائند 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 قرائندهایی 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 بایگانی شده 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 تأمین شده امتیاز این سنجه را دریافت خواهد کرد.

- فرایند حفاظت از منافع خصوصی افشاشده 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 قراردادها و مرتبط و مصوبات مقامات صلاحیت‌دار و به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب با نقش‌های تعریف‌شده در نظام مدیریت تعارض منافع از طریق جذب کارکنان جدید و واسطی 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 قابل ارائه:** 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 صورتی که 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 به‌یک 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.

علاوه بر این، در صورتی که 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 منجه 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 بارگذاری نماید.

ردیف	عنوان	نوع	ارتباط یا مدیریت تعارض منافع	مبلغ اعتبار (سالانه)
۱	عقد قرارداد برای توسعه سامانه مرتبط با بند (۱) دستورالعمل ...	عقد قرارداد	مستندسازی فرایند مدیریت تعارض منافع	۱۰ میلیارد تومان
۲	به کارگیری نیرو در نقش مشاور تعارض منافع	به کارگیری 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 در مورد 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 در قبال دستورالعمل برعهده دارند.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** دستگاه مستنداتی از تکلیف اطلاع‌رسانی دستورالعمل یا اقدامات مدیریت تعارض منافع به ذی‌نفعان، مستندات مربوط به فرایندهای اطلاع‌رسانی عمومی همچون اینک انتشار دستورالعمل، پیوسته‌های 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 بنرو پیوسترو 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 فرایندهای گفته می‌شود که موارد عدم انطباق شناسایی شده، علل آن جستجو شده و برنامه‌ای برای اصلاح فرایندها 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 قابل ارائه:** 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 اجزایی 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 به طور کامل ارائه کرده باشد که شامل اقدامات اصلاحی باشد، بیشترین رتبه را از این سنجه دریافت خواهد کرد.

### ۱۹. ارزیابی عملکرد دوره‌ای در مورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش بینی شده است؟

**تعریف:** ارزیابی مدیریت تعارض منافع عبارت است از ارزیابی اینکه آیا مجموعه فعالیت‌های اجرا شده تحت مقررات دستورالعمل مدیریت تعارض منافع به اهداف مورد نظر 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:** در مورد الزام به ارزیابی، دستگاه اجرایی باید اسناد اداری نشان دهنده 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 ارجحله 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 قراردادها	نسبت قرم‌های افشای تکمیل شده به کل قراردادها	اطلاعات از معاونت مرتبط یا عقد قراردادها دریافت می‌شود	تحلیل براساس محاسبات متولی	حداقل ۶۰ درصد قراردادها
...	...	...	...	...	...

## 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 به‌کار 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 گردآوری شده 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 شعبلی و مشابه آن) را ارائه کند. 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 سنجش 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 امرواقع 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 پرسیک نظارت و حسابرسی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پرسیک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شایع‌ان 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 حسابداری 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 پربریک استخدام و انتصاب برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پربریک 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 پربریک ارائه خدمات عمومی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پربریک دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستندات از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شایان 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 جهت 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 پربسگ تأمین تدارکات دولتی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پربسگ دستگاه اجرایی.

**نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه:** در صورتی که دستگاه اجرایی مستندات از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شایان 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 صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شایع‌ترین عملکردهای اعطای مجوز 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 اعطای مجوز پرداخته باشد، به‌عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به‌عنوان مستند ارائه نماید.