

Documenting the Experiences of Executive Bodies in Regulating Conflict of Interest Management; An Achievement for the Approval of the Conflict of Interest Management Law

Hosein Aslipour 

Associate Professor of Public Administration Department. Director of Management Studies Department, Parliament Research Center (IPRC), Tehran, Iran.

Hosein Jamour 

PhD student in Business Policy Management. Researcher at Islamic Parliament Research Center (IPRC), Tehran, Iran.

Malihe Rabiei  *

PhD in Islamic Philosophy of Education. Researcher at Islamic Parliament Research Center (IPRC) (Corresponding Author).

Niloufar Mozafari 

PhD student in Human Resources Management. Researcher at Islamic Parliament Research Center (IPRC), Tehran, Iran.

Abstract

1. Introduction

Effective prevention of corruption begins with recognizing and managing its root causes. Globally, *Conflict of Interest* (CoI) is acknowledged as a fundamental source of corruption, undermining public trust and the integrity of governance systems. A CoI does not necessarily constitute corruption itself but creates a condition in which private interests may override public

* Corresponding Author: Mrabiei513@gmail.com

How to Cite:

responsibilities. Over 60 countries have introduced legislative and institutional frameworks for CoI regulation, often using disclosure, incompatibility rules, and post-employment restrictions. In Iran, fragmented regulations—such as the *Law on the Prohibition of Officials' Interference in State Contracts (1951)* and the *Law on Prohibition of Holding More Than One Job*—address partial aspects of CoI. However, the comprehensive *Conflict of Interest Management Bill*, initiated in the late 2010s, remains unapproved due to political and bureaucratic delays. The absence of an integrated legal framework perpetuates corruption risks and weakens administrative ethics. This research addresses this gap by documenting the lived experiences of executive institutions that have independently attempted to manage CoI. It provides evidence-based insights for refining and accelerating the adoption of a coherent national CoI Management Law.

Research Question(s)

What are the lived experiences of Iranian executive bodies in regulating Conflict of Interest, and how can these experiences inform the effective formulation and implementation of a comprehensive CoI Management Law?

2. Literature Review

International scholarship portrays CoI as a situation where public and private interests collide, potentially distorting decision-making (Thompson, 1993; Barrett, 2020). The OECD and Transparency International define it as a conflict between official duties and personal benefits that may compromise impartiality. Empirical studies, such as Peterson (2022) and Williams (1969), emphasize that CoI regulation is often influenced by political and institutional contexts, making implementation complex. Domestically, Iranian scholars (Ansari, 2022; Vakilian & Derakhshan, 2020; Moradnejad et al., 2021) highlight conceptual ambiguities, weak supervision, and the absence of statutory mechanisms as central obstacles. The Iranian legal framework still interprets CoI through a predominantly criminal lens rather than as a governance challenge requiring proactive management. Overall, the literature suggests that CoI management demands not merely legal codification but an integrated policy model incorporating institutional, technological, and ethical dimensions. The current study advances this discourse by focusing on the *experiential evidence* of executive bodies that have operationalized CoI regulation, offering a pragmatic foundation for legislative refinement.

3. Methodology

This study follows a qualitative, interpretivist paradigm grounded in social constructivism, aiming to explore the subjective meanings and organizational

practices shaping CoI regulation. An inductive research approach was adopted to move from empirical observations to thematic generalizations. The research strategy utilized Thematic Analysis following Braun and Clarke's six-step model: familiarization, coding, theme identification, refinement, definition, and reporting. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 21 senior officials and experts from 12 executive organizations, including the Ministry of Oil, the Ministry of Cooperatives, Labour and Social Welfare, the Securities and Exchange Organization, and Tehran Municipality all of which have established internal CoI regulations. Purposive judgmental sampling ensured high informational richness, selecting participants directly involved in CoI management, legal oversight, and inspection. The study's trustworthiness was established using Lincoln and Guba's (1985) four criteria:

- *Credibility* via member checking;
- *Transferability* through rich contextual description;
- *Dependability* through external expert audits; and
- *Confirmability* by maintaining an audit trail of data and analytical steps.

The final thematic network comprised 36 basic themes, 6 organizing themes, and 2 overarching themes.

4. Results

The findings coalesced into two overarching categories: (1) Systemic Deficiencies in CoI Governance and (2) Solutions and Recommendations.

A. Systemic Deficiencies emerged across three interrelated domains:

1. Legal and Regulatory Weaknesses – Fragmented and overlapping laws, lack of comprehensive enforcement mechanisms, and conceptual ambiguities hinder effective regulation. Existing statutes fail to distinguish between necessary and excessive restrictions, leading to bureaucratic rigidity and low compliance. Moreover, private sector and professional guilds remain largely outside the regulatory scope.
2. Institutional and Structural Deficiencies – The government's dual role as regulator and economic actor creates inherent structural conflicts. The concentration of decision-making, execution, and oversight functions in single entities undermines accountability and fosters abuse of power.
3. Executive and Technical Weaknesses – The absence of a centralized *National Register of Officials' Interests*, poor data integration, and uniform policy approaches across diverse institutions reduce

implementation effectiveness. Resistance among managers to identify or disclose CoI further impedes progress.

B. Solutions and Recommendations were organized similarly across three levels:

1. Legislative Solutions – Consolidate scattered CoI regulations into a single, enforceable statute; adopt a risk-based differentiation of restrictions according to job sensitivity; expand coverage to include guilds and quasi-public entities; and incorporate explicit provisions for digital monitoring systems.
2. Institutional Solutions – Reinforce internal oversight independence, prevent overlapping institutional mandates, and ensure structural separation among decision-making, executive, and monitoring roles.
3. Executive Solutions – Shift from CoI *elimination* to *management* through mandatory interest disclosures, ethical pledges, and public transparency; establish the *National Register of Interests*; apply a phased, pilot-based implementation model; and enhance protection for whistleblowers.

5. Discussion

The thematic synthesis reveals that CoI management in Iran transcends legal drafting—it is a multidimensional governance challenge demanding institutional transformation. Fragmented regulations, weak enforcement, and conceptual ambiguity reflect a broader crisis of administrative coherence. Excessive reliance on prohibitive tools without risk differentiation produces regulatory fatigue and resistance among officials. At the institutional level, the government’s conflicting roles as market player and regulator compromise neutrality, while centralized decision-making structures amplify CoI risks. Technological deficiencies—especially the absence of interlinked databases—further impede detection and monitoring. To overcome these barriers, the research calls for a paradigm shift from “elimination” to “management.” CoI cannot be fully eradicated but can be governed through transparency, disclosure, and accountability mechanisms. A *risk-based approach* is critical—aligning regulatory intensity with the sensitivity of roles and sectors. Additionally, embedding CoI governance into digital infrastructures (such as integrated registers and open-data platforms) enhances both efficiency and public trust. The findings emphasize that successful implementation depends on *political commitment, administrative culture, and adaptive learning*. A gradual, experience-based rollout of the CoI law, accompanied by education and awareness programs, can build long-term compliance capacity.

6. Conclusion

The documentation of executive experiences demonstrates that the effectiveness of Iran's future CoI Management Law hinges on addressing intertwined legal, institutional, and executive weaknesses. The research concludes with four strategic imperatives:

1. Legal Integration and Risk Differentiation – Merge all CoI-related regulations into a unified statute that clearly distinguishes between high- and low-risk roles to avoid overregulation.
2. Structural Reform and Separation of Powers – Establish clear functional boundaries between policymaking, implementation, and oversight; limit the government's direct market involvement to safeguard impartiality.
3. Technological and Executive Capacity Building – Design and operationalize the *National Register of Interests* linked to national property, capital market, and procurement databases for real-time monitoring.
4. Phased, Adaptive Implementation – Introduce the law gradually through pilot projects, supported by feedback mechanisms, training, and cultural reinforcement.

By translating empirical experiences into actionable insights, this study provides a foundational framework for enacting an integrated, technology-driven, and context-sensitive Conflict of Interest Management Law—one capable of reinforcing integrity, transparency, and accountability across Iran's public sector.

Keywords: conflict of interest management, governance, executive experiences, regulation, public policy, thematic analysis, corruption prevention.

تجربه نگاری دستگاه های اجرایی در مقررده گذاری مدیریت تعارض منافع؛ رهاوردی برای تصویب قانون مدیریت تعارض منافع

دانشیار گروه مدیریت دولتی، مدیر گروه مطالعات مدیریت مرکز پژوهش های
مجلس شورای اسلامی

حسین اصلی پور 

دانشجوی دکتری رشته ی مدیریت سیاست گذاری بازرگانی، پژوهشگر مرکز
پژوهش های مجلس شورای اسلامی، تهران، ایران

حسین جمور 

دانش آموخته ی دکتری فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، پژوهشگر مرکز پژوهش
های مجلس شورای اسلامی

ملیحه ربیعی 

دانشجوی دکتری رشته ی مدیریت منابع انسانی، پژوهشگر مرکز پژوهش های
مجلس شورای اسلامی

نیلوفر مظفری 

چکیده

تعارض منافع، مسئله ای بنیادین در حوزه های حقوق و مدیریت است. هدف این پژوهش واکاوی تجارب
نهادهای اجرایی کشور در زمینه مقررده گذاری مرتبط با مدیریت تعارض منافع، و ارائه راهکارهایی کاربردی
برای ارتقای فرآیند تنقیح و تصویب لایحه مدیریت تعارض منافع است. نوع پژوهش، کیفی و کاربردی
است. با استفاده از تحلیل تماتیک (تحلیل مضمون) مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از مدیران
و کارشناسان ارشد دستگاه های اجرایی، اقدام های مؤثر در تدوین و اجرای قانون تعارض منافع شناسایی شد.
نوآوری اصلی این پژوهش در کاوش کیفی تجارب عملی و واقعی درون نهادهای اجرایی نهفته است که
بینش های دقیقی فراتر از چارچوب های نظری ارائه می دهد. تحلیل داده ها دو تم فراگیر، شش تم
سازمان دهنده و ۳۶ تم پایه را نشان داد. یافته ها بیانگر آن است که تنظیم گری در این حوزه با چالش هایی در

سه سطح روبه‌روست: الف) حقوقی (شامل تداخل مقررات جدید با قوانین پیشین و فقدان ساز و کار ارزیابی تطبیقی)، ب) نهادی (شامل تعارض منافع سازمانی در نهادهای تنظیم‌گر و نهاد سازی موازی)، و ج) اجرایی (شامل ضعف ضمانت‌های اجرایی، عدم تفکیک بین مدیریت تعارض منافع و محدودیت‌های غیر ضروری، و عدم استقلال نهاد ناظر). مواردی نظیر: ضرورت پرهیز از ایجاد محدودیت‌های غیر ضرور، هم پوشانی و یکپارچه سازی با قوانین موضوعه مؤخر، توجه به تعارض منافع ساختاری (سیستمی)، در نظر گرفتن تمایزات ساختاری فی ما بین دستگاه‌های خدماتی، تولیدی/اقتصادی در مدیریت تعارض منافع و همچنین اجرای مرحله‌ای (آزمایشی) قانون، از جمله پیشنهادات دستگاه‌ها در راستای رفع چالش‌ها بود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض منافع؛ تجربه نگاری؛ مقررہ گذاری؛ دستگاه‌های اجرایی؛ سیاست گذاری عمومی؛ خلأهای قانونی؛ تحلیل مضمون

آماده انتشار

مقدمه

لازمه پیشگیری و مبارزه با فساد، شناخت ریشه های فساد است. امروزه تعارض منافع در جهان به عنوان یکی از ریشه های مهم شیوع فساد در نهادهای عمومی و ساختارهای حاکمیتی محسوب می شود. تعارض منافع از جمله موقعیت هایی است که می تواند منافع عمومی را به صورت جدی در معرض تضییع قرار دهد. در بیشتر مواقع فساد و تعارض منافع با یکدیگر همراه و به شدت به هم پیوسته هستند.

با توجه به این امر که انگیزه ها، خواست ها، مطالبات، توقعات انسان ها بسیار متنوع بوده و به دلیل اینکه منافع و مواهب محدود است و هر کسی همه منافع و مواهب را برای خود می خواهد؛ بی تردید به درگیری، مخاصمه و نزاع می انجامد و بدین سبب باید قوانین و ضمانت اجرایی آن در جامعه به وجود آید که مانع تعدی و تجاوز افراد به یکدیگر شود (بهشتی و همکاران، ۱۳۹۹). توجه به این نکته ضروری است که تعارض منافع، الزاماً به معنای ارتکاب جرم و بروز فساد نیست؛ بلکه موقعیت و زمینه ای برای ترجیح منفعت شخصی بر منفعت عمومی است و به عنوان مرکز ثقل بسیاری از جرائم اقتصادی شناخته می شود (Loewenstein et al., 2011).

بنابراین در چنین شرایطی تدبیر صحیح جامعه یعنی وضع قوانین کارآمد در جهت رفع تعارض منافع امری ضروری است. در فرایند بروز تعارض منافع، فرد یا سازمان ممکن است آگاهانه و یا ناآگاهانه به تعارض منافع گرفتار شوند. بنابراین هر بستری که موجب ترجیح منافع دانی (یا؛ نابه جا) به منافع عالی (یا؛ به جا) در اتخاذ تصمیم کارگزار یا سازمان اداری شود، موجب شکل گیری موقعیت تعارض منافع خواهد شد.

با توجه به تأثیر غیرقابل انکار تعارض منافع در بروز فساد، به منظور جلوگیری از رشد و توسعه فساد در جامعه و افزایش تعهد اخلاقی کارکنان دولتی در انجام وظایف و مسئولیت ها، ضرورت نیاز به مدیریت تعارض منافع در میان قوانین اساسی کشور به خوبی احساس می شود.

در صورت نداشتن برنامه و قانون ویژه در راستای مدیریت تعارض منافع، خوی برتری طلبی و چیرگی جویی افراد، آشکار و جامعه و افراد آن تباه خواهند شد؛ «زیرا سرشت هر فرد بر شهوت نسبت به نیازمندی هایش و غضب نسبت به مزاحمین خود آفریده شده است» (شیرازی، ۱۳۶۰).

در بسیاری از کشورها، مدیریت تعارض منافع سابقه‌ای حدود شصت تا هفتاد ساله دارد و به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در منظومه مبارزه با فساد، شناخته شده است. کشورهای متعددی در سطح جهان به‌طور جدی وارد فرآیند قانون‌نویسی و سیاست‌گذاری در زمینه مدیریت تعارض منافع شده‌اند. بر اساس تحقیقات انجام‌شده، بیش از ۶۰ کشور با تصویب چارچوب‌های قانونی و سیاستی، ابزارهایی نظیر الزام به افشای منافع^۱، قوانین عدم سازگاری^۲، محدودیت‌های دوران پسااشتغال^۳ و سازوکارهای نظارت نهادی را طراحی و اجرا کرده‌اند (OECD, 2020; Peters & Handschin, 2012). این چارچوب‌ها در پی ایجاد توازن میان منافع شخصی و وظایف عمومی و تقویت پاسخ‌گویی در نظام اداری تعریف شده‌اند. در کشور ما نیز مدیریت تعارض منافع سابقه‌ای قابل توجه دارد. عواملی همچون تغییر دولت‌ها، تغییر ترکیب مجلس و افراد تصمیم‌گیر، پیچیدگی‌های فنی و حقوقی، نگرانی از پیامدهای احتمالی نگرانی از پیامدهای احتمالی اثرگذار بر منافع سازمانی، تعارض منافع تصمیم‌گیرندگان، و نیز چالش‌ها و اشکالات موجود در خود لایحه موجب بروز تأخیر در روند تصویب و اجرای قوانین شده است. قوانین موردی از دهه ۱۳۳۰ به این حوزه ورود کرده‌اند؛ از جمله قانون منع مداخله کارگزاران و دولتمردان و قانون منع تصدی بیش از یک شغل، که هر دو به شکلی ناظر بر کنترل مصادیق تعارض منافع بوده‌اند. همچنین احکام متعددی در قوانین موضوعه جمهوری اسلامی ایران نیز به‌صورت پراکنده به این موضوع پرداخته‌اند.

با این حال، نقطه عطف ورود جدی به موضوع، به سال‌های پایانی دهه ۱۳۹۰ بازمی‌گردد. در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸، دولت و مجلس به‌صورت جداگانه اقدام به تهیه و ارائه لایحه و طرحی مستقل با عنوان مشخص «مدیریت تعارض منافع» کردند. متأسفانه بررسی این طرح و لایحه با تأخیرهایی همراه بود و مدت‌زمان قابل توجهی تا تعیین اصول آن به طول انجامید. نهایتاً در سال ۱۴۰۱ بار دیگر این متن به مجلس شورای اسلامی ارسال شد و بررسی آن در کمیسیون‌های تخصصی آغاز شد. با وجود این، تصویب نهایی و ورود آن به صحن علنی مجلس با تأخیر مواجه شد. در نهایت، در مهر و آبان سال ۱۴۰۳، نسخه‌ای بازنویسی شده از این متن بار دیگر در دستور کار قرار گرفت (مرتب، ۱۴۰۲).

¹ Disclosure Requirements

² Incompatibility Rules

³ Revolving Door Restrictions

با وجود اهمیت مدیریت تعارض منافع به عنوان یکی از ارکان شفافیت و حکمرانی خوب در نظام اداری، متأسفانه روند بررسی طرح و لایحه مدیریت تعارض منافع با تأخیرهای طولانی همراه بود و مدت قابل توجهی صرف تعیین اصول و چارچوب های آن شده است. مقررہ گذاری در حوزه مدیریت تعارض منافع با چالش ها و دشواری های متعددی همراه است و نیازمند بررسی دقیق، امکان سنجی و سرمایه گذاری نهادی است. این پژوهش تلاشی است برای شناسایی تجارب دستگاه های اجرایی در این زمینه و استخراج راهکارهایی که می تواند به تصویب هرچه اثر بخش تر قانون مدیریت تعارض منافع کمک کند. این مقاله فرصتی فراهم می آورد تا خلأ های احتمالی در فرآیند قانون گذاری از منظر اجرایی بهتر دیده شود. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: تجربیات دستگاه های اجرایی در زمینه تنظیم گری تعارض منافع چیست و این تجربیات چگونه می تواند در تدوین و اجرای اثربخش قانون جامع مدیریت تعارض منافع مورد استفاده قرار گیرد؟

پیشینه پژوهش

طی سالیان اخیر، با توجه به انتظار مردم در جهت شفافیت و کاهش فساد در حوزه های مالی و اداری، انجام مطالعات پژوهشی در خصوص مدیریت تعارض منافع در فساد اداری و اخلاق اداری روند چشمگیری داشته است. دیوید بارت (2020) در کتاب خود، تعارض منافع را به تمایز بین وظایف عمومی و خصوصی مرتبط می داند و بر اهمیت مقررات برای جلوگیری از سوگیری های فردی تأکید می کند. او معتقد است که آموزش می تواند به افراد کمک کند تا خطرات را بهتر شناسایی کنند. دیویس (2012) در مقاله ای به بررسی مفهوم تعارض منافع و تأثیرات آن در اخلاق، قانون و عمل حرفه ای می پردازد و تأکید می کند که عدم مدیریت تعارض منافع منجر به نقض اخلاقی می شود.

پژوهش های تجربی متعددی بر چالش های نهادی، حقوقی و سیاسی مدیریت تعارض منافع در ساختار اجرایی دولت ها تأکید کرده اند. به عنوان مثال، پترسون (2022) در مطالعه ای نشان می دهد که نحوه اجرای مقررات مرتبط با تضاد منافع در نهادهای فدرال ایالات متحده گاه تابع گرایش های سیاسی حاکم است و این امر، خطر اعمال گزینشی قوانین

و تضعیف بی‌طرفی سازمانی را به همراه دارد (Peterson, 2022). همچنین، ویلیامز (۱۹۶۹) با اشاره به دامنه وسیع تعارض منافع از منافع مالی تا باورهای ایدئولوژیک بر پیچیدگی‌های مدیریت مؤثر آن در بسترهای حقوق عمومی تأکید می‌نماید (Williams, 1969).

در ادبیات داخلی نیز طی سالیان اخیر، توجه فزاینده‌ای به مسئله تعارض منافع در پیوند با فساد اداری و اخلاق حکمرانی صورت گرفته است. انصاری (۱۴۰۱) در پژوهشی به نبود سازوکارهای قانونی مناسب برای مدیریت تعارض منافع در نظام اداری اشاره کرده و ضرورت اصلاح قوانین موجود را مطرح می‌کند. اهمیت شفافیت و پاسخ‌گویی به‌عنوان ابزارهایی برای حفظ استانداردهای اخلاقی نیز مشخص شده است. نیازپور (۱۴۰۱) در مطالعه خود بر نقش مؤلفه‌های متعدد مانند عدم شفافیت در موقعیت‌های تعارض آمیز در فساد اداری تأکید کرده و مدیریت تعارض منافع را به‌عنوان ابزاری برای پیشگیری از فساد معرفی می‌کند. وکیلان و درخشان (۱۳۹۹) به بررسی راهکارهای پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در نظام قضایی پرداخته و نتیجه می‌گیرند که عدم وجود مفهوم واضح تعارض منافع در قوانین ایران مانع از روند مؤثر مدیریت آن شده است. آنا مرادنژاد و همکاران (۱۴۰۰) با تحلیل تجربیات سایر کشورها نشان می‌دهند که موقعیت‌های تعارض منافع نیازمند قوانین جامع و خاص هستند، به‌ویژه لایحه «نحوه مدیریت تعارض منافع» می‌تواند به کنترل زمینه‌های شخص‌محور کمک کند. دلیلان (۱۳۹۹) بر این باور است که ضعف نظارت و فقدان سیستم‌های نظارتی مناسب یکی از ریشه‌های اصلی بروز تعارض منافع است و قوانین خوب بدون نظارت مؤثر بی‌فایده خواهند بود. از این رو، ارزیابی مجدد سیاست‌ها و مقررات و اصلاح آنها از مهم‌ترین اقدامات در جهت تسهیل فرایند مدیریت تعارض منافع است. علاوه بر مقالات مذکور، به منظور تحقق اهداف قانون اساسی، مبارزه با فساد، شناخت مسئله تعارض منافع، انواع و مصادیق و راهکارهای مدیریت آن و بررسی مواد طرح و لایحه‌ی مدیریت تعارض منافع

جهت اصلاح و رفع اشکالات مندرج، چندین گزارش توسط مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی به صورت مبسوط مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.^۱

بررسی پژوهش های صورت گرفته نشان دهنده این است که اکثر پژوهش های داخلی در کنار تأکید بر اهمیت و نقش مدیریت تعارض منافع در کاهش فساد در سطوح مختلف مالی و اداری، خواهان بررسی تحلیلی، بازنگری و ارزیابی قانون مدیریت تعارض منافع، به منظور رفع اشکالات موجود و ارائه راهکارهای مطلوب به منظور سرعت بخشی به فرایند تصویب این قانون می باشند.

در مجموع، شواهد پژوهشی داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که مدیریت تعارض منافع نیازمند یک سیاست‌گذاری تلفیقی است که علاوه بر تدوین قوانین روشن و ساختاریافته، به عوامل نهادی، فرهنگی و اجرایی نیز توجه نماید. با این حال، بخش عمده‌ای از مطالعات موجود به صورت تئوریک به این موضوع پرداخته‌اند و کمتر به بررسی عینی و تجربی چالش‌ها و راهکارهای مدیریت تعارض منافع در بستر عملیاتی نهادهای اجرایی، به ویژه در نظام اداری ایران، پرداخته‌اند. این عدم توجه به جنبه‌های عملیاتی و زیسته نهادهای، شکافی اساسی در ادبیات پژوهش محسوب می‌شود. مقاله حاضر با بهره‌گیری از رویکردی تجربی و بررسی زیسته دستگاه‌های اجرایی پیشرو، درصدد ارائه راهکارهایی است که فراتر از ملاحظات نظری و قانونی، به بعد عملیاتی و واقع‌گرایانه مدیریت تعارض منافع در بستر نظام اداری ایران بپردازد. این رویکرد، وجه تمایز اساسی این پژوهش نسبت به سایر مطالعات مشابه محسوب می‌شود.

مروری بر ادبیات نظری

^۱. یحیی-مرتب، (۱۴۰۲). اظهارنظر کارشناسی درباره: لایحه «نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی». / نظریان مفید محمدتقی. (۱۴۰۲). پیوست عدالت پیرامون لایحه «نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی» (۱۹۶۵). / مجید-الماسی، & امیرحسین-مهندسی. (۱۳۹۸). اظهار نظر کارشناسی درباره: «طرح مدیریت تعارض منافع» (کلیات). / عبدلی امیرعباس. (۱۴۰۳). قانونگذاری در حوزه مدیریت تعارض منافع و ارتقای سلامت اداری؛ رهنمودهایی برای نظام خط مشی گذاری جمهوری اسلامی ایران (۱۹۸۱۵).

- مفهوم شناسی تعارض منافع:

با توجه به اهمیت مدیریت تعارض منافع در جامعه، که نیازمند ارائه تعریفی دقیق و یکپارچه از این پدیده و شفاف سازی موقعیت های مرتبط با آن است، در این بخش از مقاله هدف بر این است که از طریق تحلیل مفهومی تعارض منافع در نظام های حقوقی مختلف، به چارچوب مفهومی واضحی دست یابیم. به همین دلیل، برای آشنایی، ارتقای آگاهی و تبیین دقیق تر مفهوم تعارض منافع، ضروری است که برخی از تعاریف و ابعاد مختلف این پدیده مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

اصطلاح «تعارض منافع» عمر چندان طولانی ای ندارد و پیشنهاد استفاده از این اصطلاح چیزی بیش از نیم قرن است. اولین دادگاهی که این اصطلاح که در یک پرونده قضایی این اصطلاح را در مفهومی مشابه مفهوم استاندارد آن به کار برده است به سال ۱۹۴۹ باز می گردد (بادینی، سیاه بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۰). اولین مباحثه فلسفی در خصوص این اصطلاح نیز به دهه ۱۹۷۰ باز می گردد (Davis & Stark, 2001). شروع پیدایش این اصطلاح در کدهای اخلاقی نیز به دهه ۱۹۷۰ باز می گردد؛ اگرچه اصطلاحات مرتبط با آن نظیر منفعت مخالف منفعت یا منافع متعارض، جانب داری و تعصب خیلی پیشتر در کدهای اخلاقی بروز و ظهور پیدا کرده اند (بادینی و همکاران، ۱۴۰۰). فلسفه تعارض منافع بر پایه ی اصول اخلاقی و حرفه ای استوار است. هدف اصلی آن حفظ اعتماد عمومی، شفافیت و انصاف در تصمیم گیری هاست. تعارض منافع می تواند منجر به سوء استفاده از قدرت، فساد و بی عدالتی شود. بنابراین، شناسایی و مدیریت آن برای حفظ یکپارچگی و اعتبار سازمان ها و افراد ضروری است.

از نظر میشل و همکاران او، تعارض منافع وضعیتی است که در آن برخی اشخاص حقیقی و حقوقی در رابطه با موضوع مشخص می توانند یک یا چند تصمیم بگیرند که این تصمیم در صورتی که تصمیم گیرنده به نفع افراد خاص تصمیم گیری کند، تعارض منافع رخ داده و این افراد خاص هدف قانون نبوده یا بخشی از افرادی هستند که قانونگذار در پی ارائه خدمات عمومی به آنها بوده است (Bertók, 2003).

۲-۱. تعریف عملیاتی تعارض منافع

تعارض منافع به عنوان یکی از چالش های مهم در حوزه های عمومی، اداری و شرکتی، تعاریف متعددی در اسناد و قوانین مختلف دارد. سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی (OECD)، تعارض منافع را به عنوان تقابل بین وظایف دولتی و منافع خصوصی مأمورین دولتی تعریف می کند، به طوری که این منافع ممکن است به صورت نادرستی بر انجام وظایف آنها تأثیر بگذارد. در قوانین سازمان شفافیت بین الملل نیز تعارض منافع را موقعیتی می داند که در آن افراد یا نهاد ها بین وظایف خود و منافع شخصی شان انتخاب می کنند (شفافیت بین الملل).

در ماده (۲) قانون شماره ۲۰۱۳-۹۰۷، کشور فرانسه، تعارض منافع به وضعیتی اطلاق می شود که در آن منافع خصوصی با منافع عمومی یا دیگر منافع عمومی تداخل پیدا می کند و این تداخل ممکن است بر استقلال، بی طرفی و اجرای عینی وظایف تأثیر بگذارد (دیلان، ۱۳۹۹). پایگاه داده یوروپام^۱ نیز تعارض منافع را شرایطی تعریف می کند که در آن فرد در موقعیت سوءاستفاده از یک ظرفیت رسمی برای کسب سود شخصی قرار دارد، حتی اگر هنوز اقدام به سوءاستفاده نکرده باشد (مهدوی فر، ۱۴۰۲).

براساس بند «۶۱» قانون ۲۰۱۸/۱۰۶۴، اتحادیه اروپا تعارض منافع را شامل مواردی می داند که اجرای وظایف افراد به واسطه مسائل خانوادگی، عاطفی یا اقتصادی مختل می شود (فرهودی، ۱۴۰۲). بانک جهانی نیز تعارض منافع را موقعیتی می داند که در آن منافع شخصی با ارزیابی بی طرفانه وظایف تداخل پیدا می کند (بانک جهانی).

براساس بند «۲» قانون پیشگیری از تعارض منافع کره جنوبی (۲۰۱۸)، تعارض منافع به موقعیت هایی اشاره دارد که در آن منافع شخصی مقامات دولتی انجام درست وظایفشان را به خطر می اندازد (قانون پیشگیری از تعارض منافع کره جنوبی). قانون تعارض منافع برزیل مصوب ۲۰۱۳، نیز تعارض منافع را تقابل منافع شخصی و عمومی تعریف می کند که ممکن است نفع عمومی را تهدید کند (Davis, 1982).

^۱. پایگاه داده ۰۰۰۰۰۰۰۰ بخشی از پروژه افشاگر دیجیتال (۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰) است که با بودجه اتحادیه اروپا تأمین می شود و هدف آن بهبود اعتماد به دولت ها و کارایی عمومی است.

در نظام حقوقی ایران، تعارض منافع نه در بحث پیشگیری بلکه در برخی از مصادیق با رویکرد کیفری و جرم انگاری توجه شده و به منزله نقض اصل برابری شهروندان است. در پیش نویس لایحه مدیریت تعارض منافع در خدمات عمومی که در سال ۱۳۹۶ به دولت تحویل داده شد، تعارض منافع و اصطلاحات مندرج در آن به شرح زیر تعریف شدند:

تعارض منافع عبارت است از تعارض منافع شخصی مشمولان این قانون با انجام بی طرفانه و بدون تبعیض وظایف و اختیارات قانونی آنها.

در تعریف فوق منظور از منافع شخصی عبارت است از: منفعی که اعم از بالفعل و بالقوه، مالی و غیر مالی که تماماً یا جزئاً عاید یک شخص، بستگان، شرکا یا نمایندگان او می شود.

تعریف فوق با بررسی های کارشناسی با انتقادات و ابهاماتی رو به رو گردید و با اصلاح مجدد، به عنوان لایحه سال ۱۳۹۸ به مجلس تحویل داده شد، در لایحه سال ۱۳۹۸، تعارض منافع و اصطلاحات مندرج در آن به شرح زیر تعریف شدند:

تعارض منافع: موقعیتی که منفعت شخصی مشمولان این قانون در مقام انجام وظایف یا اعمال اختیارات قانونی آنان در تعارض با منافع عمومی قرار می گیرد و می تواند انجام بی طرفانه و بدون تبعیض وظایف مذکور را مانع شود.

در جمع بندی مبانی نظری، می توان گفت تعارض منافع مفهومی چندوجهی، میان رشته ای و در عین حال پراهمیت در حوزه حکمرانی عمومی، اخلاق حرفه ای و سیاست گذاری است که در طول دهه های اخیر، به ویژه با افزایش حساسیت عمومی نسبت به شفافیت، عدالت و مقابله با فساد، جایگاه برجسته تری در ادبیات نظری و اسناد قانونی یافته است. بررسی تعاریف و دیدگاه های اندیشمندان و نهادهای بین المللی نشان می دهد که این مفهوم نه تنها در حوزه حقوق عمومی، بلکه در ساحت های اجرایی، مالی، اداری و شرکتی نیز حضور پررنگی دارد. در واقع، تعارض منافع زمانی شکل می گیرد که منافع شخصی یا گروهی، انجام وظایف حرفه ای و قانونی را تحت تأثیر قرار داده و بی طرفی تصمیم گیرندگان را به چالش می کشد. با توجه به این مبانی، تدوین تعریفی جامع، شفاف و کاربردی از تعارض

منافع، نه فقط یک اقدام مفهومی بلکه ضرورتی راهبردی برای تنظیم‌گری مؤثر، تقویت پاسخگویی، و ارتقای سلامت نظام اداری به شمار می‌رود.

روش

فلسفه زیربنایی این مطالعه تفسیر گرایی/ساخت گرایی اجتماعی است. انتخاب این رویکرد فلسفی با ماهیت مسئله تحقیق هم‌راستاست؛ چراکه هدف اصلی پژوهش، تجربه‌نگاری و درک عمیق از معانی، ادراکات و چالش‌های زیسته متولیان و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی در زمینه مدیریت تعارض منافع است. در چنین بستری، واقعیت‌های اجتماعی نه به عنوان پدیده‌هایی عینی و مستقل، بلکه به مثابه ساختارهایی تفسیری و معنادار نگریسته می‌شوند که توسط کنشگران در بستر سازمانی و نهادی شکل می‌گیرند. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با اتکا بر روایت‌ها و برداشت‌های افراد، فرایندهای شکل‌گیری و بازتولید معانی درون دستگاه‌های اجرایی را شناسایی و تحلیل کند (Creswell, 2014).

رویکرد پژوهش

رویکرد پژوهش استقرایی است. بدین معنا که حرکت تحقیق از سطح داده‌های جزئی و تجربیات واقعی مصاحبه‌شوندگان آغاز و به سمت استخراج مضامین، مدل‌ها و مفاهیم نظری بومی‌شده یا بازنگری‌شده در زمینه مقرر گداری مدیریت تعارض منافع پیش می‌رود. این رویکرد، امکان کشف الگوهای پنهان و بازنمایی تجارب واقعی سیاست‌گذاران اجرایی را فراهم می‌کند (Thomas, 2006).

استراتژی پژوهش

استراتژی پژوهش، پژوهش کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مطابق با چارچوب کلارک و براون (۲۰۰۶) است. تحلیل مضمون به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مضامین معنادار را از داده‌های متنی استخراج کرده و به فهم عمیق‌تری از موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی برسد. فرآیند تحلیل در شش گام انجام شد:

- ۱) آشنایی اولیه با داده‌ها از طریق رونویسی و بازخوانی مصاحبه‌ها؛
- ۲) تولید کدهای اولیه (Initial Coding)؛
- ۳) شناسایی و تجمیع کدهای هم‌معنا برای کشف مضامین اولیه؛
- ۴) بازیابی و پالایش مضامین با ارجاع به داده‌های خام؛

- ۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین در سه سطح پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر؛
- ۶) تدوین گزارش نهایی و تبیین الگوهای مفهومی (Braun & Clarke, 2006).

نوع و هدف پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی است؛ زیرا هدف اصلی آن، ارائه راهکارهای مبتنی بر شواهد اجرایی و تجربیات واقعی دستگاه‌های اجرایی برای تسریع و تسهیل فرایند تنقیح و تصویب قانون مدیریت تعارض منافع در کشور است. در چنین پژوهش‌هایی، تمرکز بر تولید دانش قابل استفاده برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی قرار دارد.

ابزار و روش گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق است. این نوع مصاحبه با حفظ ساختار کلی، انعطاف‌پذیری لازم برای پیگیری مسیرهای معنادار و پیش‌بینی نشده را فراهم می‌آورد و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا تجارب پیچیده، ظرایف نهادی و تضادهای مقرراتی را با عمق بیشتری کاوش کند (Kvale & Brinkmann, 2009).

جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی، متولیان و کارشناسان ارشد حوزه‌های مدیریت تعارض منافع، بازرسی، حقوقی و منابع انسانی در دستگاه‌ها و سازمان‌های پیشرو کشور در امر مقررگذاری تعارض منافع بود. نمونه‌گیری به روش قضاوتی هدفمند انجام گرفت. ملاک‌های اصلی انتخاب افراد شامل موقعیت سازمانی مرتبط (مانند کارشناسان در حوزه‌های ذکر شده)، سابقه حرفه‌ای حداقل ۱۰ سال و دانش و تجربه عملی مؤثر و عمیق در زمینه موضوع تحقیق (تعارض منافع) بود. این روش امکان انتخاب آگاهانه‌ترین افراد را فراهم آورد. در مجموع، با ۲۱ نفر از خبرگان مصاحبه عمیق انجام شد. فرآیند نمونه‌گیری و مصاحبه تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. معیار اشباع نظری، تکرار و عدم ظهور مفاهیم یا مقولات جدید در مصاحبه‌های پایانی بود. به عبارت دیگر، زمانی که داده‌های جدید، به ویژه در مورد کدها و مفاهیم اصلی، دیگر منجر به تغییر یا گسترش مدل مفهومی تحقیق نشدند، مصاحبه‌ها متوقف گردید. این امر پس از مصاحبه بیستم مشاهده شد، اما برای اطمینان بیشتر، یک مصاحبه دیگر نیز انجام و در مجموع، ۲۱ مصاحبه نهایی مورد تحلیل قرار گرفت.

روایی و پایایی پژوهش

برای ارتقای کیفیت و اطمینان از صحت و استحکام یافته‌های کیفی، از چارچوب چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد:

- اعتبار: از طریق بازبینی اعضا^۱؛ خلاصه یافته‌ها برای تأیید صحت برداشت پژوهشگران به تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارائه شد.
- انتقال پذیری: با ارائه توصیف غنی از بستر پژوهش، روش نمونه‌گیری و مشخصات مصاحبه‌شوندگان (بدون افشای هویت فردی).
- اتکا پذیری: با بهره‌گیری از ممیزی بیرونی^۲ توسط سه تن از کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس در خصوص پروتکل مصاحبه و فرایند تحلیل داده‌ها.
- تأیید پذیری: از طریق نگهداری مستندات کدگذاری و داده‌های خام به نحوی که امکان ردیابی استدلال‌ها و یافته‌ها فراهم باشد.

در نهایت، فرایند تحلیل مضمون به شناسایی و طبقه‌بندی ۳۶ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر منجر شد. این مضامین در بخش یافته‌ها، به‌عنوان مبنایی برای ارائه راهکارهای ساختاری، نهادی و اجرایی جهت تصویب مؤثر قانون مدیریت تعارض منافع مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

در ادامه، فهرست دستگاه‌های اجرایی پیشرو در حوزه مدیریت تعارض منافع، به همراه عنوان اقدام محوری یا آیین‌نامه اجرایی مربوطه و سال تصویب ارائه می‌شود:

جدول ۱. عناوین دستگاه‌ها به همراه عنوان اقدام/ آیین‌نامه اجرایی

ردیف	دستگاه	اقدام محوری در حوزه مدیریت تعارض منافع	سال تصویب / ابلاغ
۱	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	تدوین بخشنامه مدیریت تعارض منافع مشتمل بر اعطا، صدور و تمدید مجوز اشتغال، سهام‌داری و مالکیت کارکنان، امتیاز و تسهیلات، برون‌سپاری پروژه‌ها، استخدام، انتصاب و سفرهای خارجی	۱۴۰۰
۲	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱. شیوه‌نامه مدیریت مصادیق تعارض منافع سال	۱۴۰۲
		۲. دستورالعمل مدیریت تعارض منافع سال	۱۴۰۳

¹ Member Checking

² External Audit

ردیف	دستگاه	اقدام محوری در حوزه مدیریت تعارض منافع	سال تصویب / ابلاغ
۳	وزارت جهاد کشاورزی	در حال تدوین دستورالعمل نظارتی با همکاری مدیریت بازرسی سازمان که زمینه ساز رفع و کنترل موضوعاتی است و مانع برخی از موضوعات تعارض منافع می شود.	در حال تدوین
۴	وزارت نفت	<u>دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در فرایند های واگذاری و اجرای طرح ها و پروژه های صنعت نفت</u>	۱۴۰۲
۵	وزارت آموزش و پرورش	<u>قانون اصلاح قانون تاسیس و اداره مدارس و مراکز آموزشی و پرورشی غیردولتی در جلسه علمی</u>	۱۴۰۲
		<u>ابلاغ بخشنامه مدیریت تعارض منافع در آموزش و پرورش</u>	۱۳۹۹
۶	سازمان بورس و اوراق بهادار	<u>تدوین مصوباتی با استانداردهای بالا نظیر مصوبه هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار در خصوص اصلاح دستورالعمل های «تاسیس و فعالیت سبد گردان» و «تاسیس و فعالیت گروه خدمات بانکر سرمایه» در راستای کنترل تعارض منافع در نهادهای مالی دارای مجوز</u>	۱۴۰۲
		<u>اصلاحات دستورالعمل پذیرش اوراق بهادار در بورس اوراق بهادار تهران</u>	۱۴۰۲
۷	سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور	<u>بخشنامه نحوه مدیریت تعارض منافع مبتنی بر اشتغال همزمان تعارض درآمد و وظیفه مربی و آزمونگر و تعارض مالی</u>	۱۳۸۸
۸	ستاد مرکزی بنیاد شهید	برگزاری نشست های متعدد برای شناسایی مصادیق تعارض منافع، راه اندازی سامانه سجایا	در حال تدوین
۹	سازمان تأمین اجتماعی	<u>دستور اداری مدیریت تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی و شرکت ها و مؤسسات تابعه</u>	۱۴۰۰
		<u>آیین نامه تعارض منافع در سازمان ها و صندوق ها</u>	۱۴۰۳
۱۰	بیمه مرکزی	در آیین نامه های مصوب شورای عالی بیمه متناسب با موضوع و <u>قانون تاسیس بیمه مرکزی به مواردی از تعارض منافع اشاره شده است.</u>	ادغام شده با سایر آیین نامه های این سازمان
۱۱	شهرداری تهران	<u>مصوبه مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران</u>	۱۳۹۷

ردیف	دستگاه	اقدام محوری در حوزه مدیریت تعارض منافع	سال تصویب / ابلاغ
		طرح «اصلاح مصوبه مدیریت تعارض منافع در شهرداری تهران»	۱۴۰۰
۱۲	سازمان بهزیستی	بخشنامه مدیریت تعارض منافع سازمان بهزیستی ناظر بر موقعیت متعارض «اشتغال همزمان» و «رابطه خویشاوندی»	۱۳۹۸

یافته‌ها

در راستای هدف پژوهش حاضر که شناسایی الزامات و راهکارهای موثر در تدوین و تصویب لایحه مدیریت تعارض منافع است، بر اساس فرایند پژوهش کیفی به روش تحلیل مضمون که پیشتر ذکر شد، یافته‌ها ارائه خواهد شد. بر اساس فرایند کد گذاری به روش تحلیل مضمون و بر اساس ۲۱ مصاحبه انجام شده، تعداد ۱۵۰ کد اولیه، ۳۶ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر به دست آمده است. در جدول زیر، فهرست مضمون‌های سازمان دهنده و پایه ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین پژوهش

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
نارسایی های نظام مند در حکمرانی تعارض منافع	ضعف زیر ساخت های حقوقی و تقنینی	فقدان هماهنگی بین قوانین جدید و موجود
		فقدان ضمانت‌های اجرایی فراگیر و پشتیبانی قانونی
		ابهام در تفسیر برخی موقعیت‌های تعارض منافع
		ناتوانی در تمایز میان محدودیت‌های غیر ضروری و مدیریت اصولی تعارض منافع
		دامنه محدود برخی قوانین /

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
ضعف نهادی و نارسایی ساختاری	فقدان شمول بخش خصوصی در فرایند های نظارتی و جرم انگاری تعارض منافع عدم پوشش اشخاص صنفی دارای وظایف حاکمیتی و تنظیم گری مانند کانون و کلا افراط در استفاده از ابزارهای سلبی نظیر ممنوعیت های گسترده اشتغال «بازه ممنوعیت همکاری» پس از ترک سمت در نهادهای تنظیم گر نبود پیوست های آموزشی و فرهنگی برای اجرای قانون	نقش دوگانه و گاه متعارض دولت در بازار تشکیل نهادهای موازی و کاهش کارایی سازمانی مقاومت های نهادی (مانند اختلاف بین بازرسی و حراست سازمان ها) تمرکز تصمیم گیری، اجرا و نظارت در یک نهاد (تفکیک ناپذیری میان ناظر و منظور در برخی ساختارها)
	ضعف سازوکارهای اجرایی و فنی	ضعف سامانه های اطلاعاتی و نظارتی و نیز نبود سامانه های ثبت منافع مدیران و دسترسی به داده های مالی، سهام و املاک تفاوت نداشتن سیاست ها با اقتضانات تخصصی دستگاه های مختلف اجرای ناقص بخشنامه ها به علت نبود ضمانت اجرایی مقاومت مدیران در برابر اجرای مقررات نبود ساز و کار اجرایی مؤثر برای رسیدگی به تخلفات تعارض منافع
راهکارها و پیشنهادها	راهکار ها و پیشنهاد های تقنینی (قانون گذاری)	تجمع و یکپارچه سازی قوانین مرتبط در قالب یک قانون جامع تعارض منافع با ضمانت اجرای مؤثر
		تفکیک مشاغل حساس از غیر حساس و تنظیم محدودیت ها براساس میزان ریسک
		گنجاندن اشخاص صنفی در چارچوب مدیریت تعارض منافع

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
راهکار ها و پیشنهاد های حوزه ی نهادی (ساختاری و سازمانی)		پیش بینی جایگاهی مشخص در متن لایحه برای نحوه استفاده از فناوری های نوین در کشف و کنترل تعارض منافع
		بازنگری و سخت گیری بیشتر در مقررات مربوط به بازه ممنوعیت همکاری
		تدوین شاخص های شفاف برای شناسایی و تحلیل موقعیت های تعارض منافع
	راهکار ها و پیشنهاد های حوزه ی نهادی (ساختاری و سازمانی)	استفاده از ظرفیت ساختارهای موجود به جای ایجاد نهادهای موازی
		پیشنهاد تعیین اعضای نهادهای متولی با نظر اداره کل بازرسی هر دستگاه و حکم بالاترین مقام
		تفکیک وظایف و اعمال محدودیت های ساختاری در انتصاب و تصمیم گیری
	راهکار ها و پیشنهاد های حوزه اجرایی (پیاده سازی و نظارت عملی)	تمرکز بر مدیریت تعارض به جای حذف آن از طریق ابزارهایی نظیر تعهدنامه، افشا، سوگند و نظارت عمومی
		مرحله بندی تدوین قانون تعارض منافع، بازبینی مستمر دستور العمل ها براساس آسیب شناسی تجربه اجرا
		الزام دستگاه ها به گزارش دهی و پاسخ گویی مستمر درباره مدیریت تعارض منافع
		طراحی سامانه ملی ثبت منافع و اتصال آن به بانک های اطلاعاتی (املاک، سهام، سجام، قرارداد ها)
		بازنگری در نقش دولت از یک بازیگر مستقیم به ناظر و سیاست گذار در بازار
		استفاده از تجربیات میدانی و پژوهش های تطبیقی برای احصای بهتر مصادیق
		تقویت نهادهای نظارتی
		حمایت از گزارشگران تعارض منافع
		ضرورت انطباق فعالیت های اجرایی با اسناد بالا دستی مانند سیاست های کلی سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم و ...

مصاحبه با خبرگان و متولیان مدیریت تعارض منافع در سازمان های پیشرو، اطلاعات ارزشمند و قابل توجهی را درباره تجربیات، چالش ها و پیشنهاد های مرتبط با مدیریت تعارض منافع فراهم آورده است. این داده ها نقش مهمی در تنقیح و تدوین لایحه داشته و به بهبود محتوا و رفع نقایص لایحه پیشین پیش از تصویب آن کمک کرده اند. به منظور فهم عمیق تر الزامات، چالش ها و راهکار های پیشنهادی در راستای تدوین بهینه لایحه مدیریت تعارض منافع، در ادامه هر یک از مضمون های سازمان دهنده بر اساس ترکیبی از کد های اولیه استخراج شده از مصاحبه ها به تفصیل تشریح شده اند:

• ضعف زیر ساخت های حقوقی و تقنینی: مضمون سازمان دهنده «ضعف

زیر ساخت های حقوقی و تقنینی» به موانع حقوقی و الزامات کلان در سطح سیاست گذاری و چارچوب های قانونی اشاره دارد که نقش تعیین کننده ای در کیفیت و اثربخشی فرایند های اجرای قانون مدیریت تعارض منافع ایفا می کنند. این ضعف ها معمولاً در قالب کمبود قوانین جامع، پراکندگی مقررات مرتبط، نبود ضمانت های اجرایی کافی، و عدم تطابق سیاست ها با واقعیت های عملی دیده می شوند که موجب ایجاد خلأ های حقوقی و سردرگمی در مسیر پیاده سازی می گردد. در پژوهش حاضر، این چالش ها به عنوان عوامل بازدارنده اصلی در تحقق اهداف مدیریت تعارض منافع شناخته شده اند. کمبود انسجام قانونی و فقدان چارچوب های مدون، امکان تفسیر سلیقه ای قوانین را افزایش داده و از ثبات و یکپارچگی اجرای سیاست ها جلوگیری می کند. همچنین، نبود ضمانت های اجرایی مشخص موجب کاهش انگیزه نهادهای متولی برای پایبندی به مفاد قانون و مقابله با تخلفات می شود. این مضمون سازمان دهنده شامل ۹ مضمون پایه است: فقدان هماهنگی بین قوانین جدید و موجود، فقدان ضمانت های اجرایی فراگیر و پشتیبانی قانونی، ابهام در تفسیر برخی موقعیت های تعارض منافع، ناتوانی در تمایز میان محدودیت های غیر ضروری و مدیریت اصولی تعارض منافع، دامنه محدود برخی قوانین/فقدان شمول بخش خصوصی در فرایند های نظارتی و جرم انگاری

تعارض منافع، عدم پوشش اشخاص صنفی دارای وظایف حاکمیتی و تنظیم گری مانند کانون و کلا، افراط در استفاده از ابزارهای سلبی نظیر ممنوعیت های گسترده اشتغال، عدم سخت گیری در «بازه ممنوعیت همکاری» پس از ترک سمت در نهادهای تنظیم گر، نبود پیوست های آموزشی و فرهنگی برای اجرای قانون.

• ضعف نهادی و نارسایی ساختاری

مضمون سازمان دهنده «ضعف نهادی و نارسایی ساختاری» این مضمون به چالش های ناشی از هم پوشانی نقش ها، تمرکز بیش از حد اختیارات و ساختارهای ناکارآمد در نهادهای مرتبط با مدیریت تعارض منافع اشاره دارد. چنین ضعف هایی موجب کاهش اثربخشی، تضعیف هماهنگی میان سازمان ها و افزایش مقاومت های نهادی می شود که در نهایت اجرای سیاست ها و نظارت ها را با مشکل مواجه می سازد. این مضمون سازمان دهنده شامل ۴ مضمون پایه است: نقش دو گانه و گاه متعارض دولت در بازار، تشکیل نهادهای موازی و کاهش کارایی سازمانی، مقاومت های نهادی (مانند اختلاف بین بازرسی و حراست سازمان ها)، تمرکز تصمیم گیری، اجرا و نظارت در یک نهاد (تفکیک ناپذیری میان ناظر و منظور در برخی ساختارها).

ضعف در سازوکارهای اجرایی و فنی

مضمون سازمان دهنده «ضعف در سازوکارهای اجرایی و فنی»، به سازوکارهای اجرایی و فنی مربوط می شود که این ضعف در فرایندهای اجرایی، فناوری اطلاعات و اجرای مقررات رخ می دهد و باعث کاهش اثربخشی و کارایی مدیریت تعارض منافع می شود. ضعف های موجود در این حوزه ها مانع از اجرای کامل و دقیق سیاست ها و قوانین شده و در سطح عملیاتی باعث مقاومت و ناکارآمدی می گردد. رفع این چالش ها نیازمند بهبود زیر ساخت های فناورانه، هماهنگی بهتر سیاست ها با نیازهای تخصصی هر دستگاه و تقویت ضمانت های اجرایی است. این مضمون سازمان دهنده به کاستی ها و موانعی اشاره دارد که در سطوح مختلف اجرای سیاست ها، زیر ساخت های اطلاعاتی و سازوکارهای نظارتی در نظام مدیریت تعارض منافع وجود دارد. ناکارآمدی های اجرایی و فنی، مانع از تحقق مؤثر سیاست ها و مقررات شده و موجب می شود بسیاری

از اقدامات صرفاً در سطح بخشنامه ها یا توصیه های اداری باقی بمانند، بدون آن که پشتوانه اجرایی یا ضمانت های کافی برای تحقق آن ها فراهم باشد. از جمله چالش های مهم، نبود یک نهاد یا سامانه متمرکز ملی برای ثبت، تحلیل و به اشتراک گذاری داده های مرتبط با تعارض منافع در سطح بین دستگاهی است که موجب عملکرد جزیره ای نهادها و از دست رفتن فرصت های هم افزایی و یادگیری متقابل می شود. در کنار آن، اتخاذ رویکرد واحد و یکسان در تدوین لوایح برای همه دستگاه های اجرایی، بدون در نظر گرفتن تفاوت های کارکردی و اقتضائات نهادی - به ویژه در نهادهایی با نقش تنظیم گر مانند وزارت نفت - به ناکارآمدی در اجرا و پذیرش عمومی مقررات منجر شده است. از سوی دیگر، فقدان سازوکارهای اجرایی و نظارتی کارآمد در درون دستگاه ها، همراه با نبود ضمانت اجرای کافی برای مقررات، باعث شده است اجرای بسیاری از سیاست ها جنبه اداری و غیر الزامی به خود بگیرد. مقاومت مدیران در برابر شناسایی و پذیرش مصادیق تعارض منافع - به ویژه در شرایط فقدان معیارهای مشخص برای تشویق و تنبیه - نیز نشان دهنده خلأ های رفتاری و ساختاری در سطح مدیریت اجرایی است. علاوه بر این، هرچند گاه شناسایی و تحلیل تخلفات در سطح سازمانی انجام می شود، اما نبود ضوابط و رویه های اداری و قضایی مشخص برای رسیدگی به این تخلفات، موجب تضعیف اثربخشی فرایندهای نظارتی شده است. این مضمون سازمان دهنده شامل ۵ مضمون پایه است: ضعف سامانه های اطلاعاتی و نظارتی و نیز نبود سامانه های ثبت منافع مدیران و دسترسی به داده های مالی، سهام و املاک، تفاوت نداشتن سیاست ها با اقتضائات تخصصی دستگاه های مختلف، اجرای ناقص بخشنامه ها به علت نبود ضمانت اجرایی، مقاومت مدیران در برابر اجرای مقررات، نبود ساز و کار اجرایی مؤثر برای رسیدگی به تخلفات تعارض منافع.

راهکار ها و پیشنهاد های تقنینی (قانون گذاری):

مضمون سازمان دهنده « راهکار ها و پیشنهاد های تقنینی (قانون گذاری)»، بر الزامات تقنینی و اصلاح چارچوب های قانونی موجود به منظور بهبود نظام مدیریت تعارض

منافع تمرکز دارد. تجربه های موجود در کشور نشان می دهد که اسناد و قوانین مرتبط با تعارض منافع - نظیر قانون منع تصدی بیش از یک شغل، قانون ارتقای سلامت نظام اداری، آیین نامه رسیدگی به تخلفات اداری و سایر مقررات مشابه - به صورت پراکنده، ناهماهنگ و بدون انسجام تدوین شده اند. این پراکندگی نه تنها موجب ابهام در تفسیر و اجرا شده، بلکه مانع از شکل گیری رویه های منسجم، مؤثر و قابل اتکا در مواجهه با موقعیت های تعارض منافع گردیده است. در این چارچوب، تدوین یک قانون جامع تعارض منافع با هدف تجمیع، یکپارچه سازی و تقویت ضمانت های اجرایی مقررات موجود، یک گام اساسی در بهبود حکمرانی در این حوزه محسوب می شود. این قانون باید ضمن حفظ جامعیت، به تفکیک دقیق میان مشاغل حساس و غیر حساس نیز پردازد و محدودیت های قانونی را متناسب با سطح ریسک و حساسیت نهادها - به ویژه در حوزه هایی نظیر نهادهای تنظیم گر مالی - طراحی کند. این مضمون سازمان دهنده شامل ۵ مضمون پایه زیر است: تجمیع و یکپارچه سازی قوانین مرتبط در قالب یک قانون جامع تعارض منافع با ضمانت اجرای مؤثر، تفکیک مشاغل حساس از غیر حساس و تنظیم محدودیت ها براساس میزان ریسک، گنجاندن اشخاص صنفی در چارچوب مدیریت تعارض منافع، پیش بینی جایگاهی مشخص در متن لایحه برای نحوه استفاده از فناوری های نوین در کشف و کنترل تعارض منافع، بازنگری و سخت گیری بیشتر در مقررات مربوط به بازه ممنوعیت همکاری، تدوین شاخص های شفاف برای شناسایی و تحلیل موقعیت های تعارض منافع.

راهکارها و پیشنهادهای حوزه نهادی (ساختاری و سازمانی)

این مضمون سازمان دهنده بر ضرورت اصلاح و بهبود ساختارهای سازمانی و نهادی مرتبط با مدیریت تعارض منافع تمرکز دارد. تجربه های موجود نشان می دهد که پیش از ایجاد نهادهای جدید، استفاده هوشمندانه از ظرفیت های نهادی موجود می تواند راهکاری کارآمدتر و سریع تر باشد. به عنوان مثال، با توجه به هم پوشانی وظایف هیئت های پیشنهادی در لوایح قانونی با کمیته های سلامت اداری، بهره گیری از این ساختارهای موجود و ارتقای کارکرد آن ها نسبت به تأسیس نهادهای جدید، اثر بخش

تر و کم هزینه تر خواهد بود. در راستای ارتقای کارآمدی نهادهای متولی، لازم است تعیین اعضای نهاد ناظر بر تعارض منافع در هر دستگاه با مکانیزمی مشخص، همچون پیشنهاد اداره بازرسی و صدور حکم توسط بالاترین مقام دستگاه، انجام شود تا هم استقلال عملیاتی و هم مشروعیت سازمانی این نهادها حفظ گردد. همچنین، یکی از الزامات کلیدی در طراحی نهادی مؤثر، تفکیک روشن میان سطوح تصمیم گیری، اجرا و نظارت است. ادغام این سطوح در یک نهاد یا مجموعه، زمینه ساز بروز تعارض منافع ساختاری و تضعیف نظارت مؤثر می شود. به ویژه در پروژه های کلان و سیاست های حساس، نهاد مجری نباید هم زمان نقش ناظر و ارزیاب را نیز ایفا کند. در این چارچوب، تقویت نقش نهادهای مستقل مانند مراکز پژوهشی، دانشگاه ها و مشاوران حرفه ای در طراحی و ارزیابی مبتنی بر شواهد، می تواند به تصمیم گیری منطقی، شفاف و مبتنی بر منافع عمومی کمک کند. این مضمون سازمان دهنده شامل ۳ مضمون پایه زیر است: استفاده از ظرفیت ساختارهای موجود به جای ایجاد نهادهای موازی، پیشنهاد تعیین اعضای نهادهای متولی با نظر اداره کل بازرسی هر دستگاه و حکم بالاترین مقام، تفکیک وظایف و اعمال محدودیت های ساختاری در انتصاب و تصمیم گیری.

راهکارها و پیشنهادهای حوزه اجرایی (پیاده سازی و نظارت عملی)

مضمون سازمان دهنده «راهکارها و پیشنهادهای حوزه اجرایی (پیاده سازی و نظارت عملی)» به مجموعه راهکارها و پیشنهاد هایی اشاره دارد که در مرحله عملیاتی کردن قوانین و سیاست های مرتبط با مدیریت تعارض منافع کاربرد دارند. پیاده سازی مؤثر این قوانین نیازمند طراحی سازوکارهای مشخص، ایجاد فرآیندهای نظارتی کارآمد و بهره گیری از فناوری های نوین است تا بتوان به صورت واقعی و قابل اندازه گیری، اهداف تعیین شده را محقق کرد. این مضمون سازمان دهنده شامل ۹ مضمون پایه است: تمرکز بر مدیریت تعارض به جای حذف آن از طریق ابزارهایی نظیر تعهدنامه، افشا، سوگند و نظارت عمومی، مرحله بندی تدوین قانون تعارض منافع، بازبینی مستمر دستور العمل ها براساس آسیب شناسی تجربه اجرا، الزام دستگاه ها به گزارش دهی و پاسخ گویی مستمر درباره مدیریت تعارض منافع، طراحی سامانه ملی ثبت منافع و اتصال آن

به بانک های اطلاعاتی (املاک، سهام، سجام، قرارداد ها)، بازنگری در نقش دولت از یک بازیگر مستقیم به ناظر و سیاست گذار در بازار، استفاده از تجربیات میدانی و پژوهش های تطبیقی برای احصای بهتر مصادیق، تقویت نهادهای نظارتی، حمایت از گزارشگران تعارض منافع، ضرورت انطباق فعالیت های اجرایی با اسناد بالا دستی مانند سیاست های کلی سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم.

همچنین در ادامه، شرح مختصری از هر یک از مضمون های پایه ارائه شده است. مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده «ضعف زیر ساخت های حقوقی و تقنینی» به شرح زیر است:

۱. **فقدان هماهنگی بین قوانین جدید و موجود:** طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «قوانین متعددی چون قانون منع تصدی بیش از یک شغل، قانون ارتقای سلامت اداری، آیین نامه رسیدگی به تخلفات اداری و دیگر اسناد مرتبط، به صورت مجزا و فاقد انسجام تدوین شده اند. چند پارگی حقوقی و فقدان انسجام در قوانین که موجب ابهام در اجرا و عدم شکل گیری رویه های منسجم می شود.»

۲. **فقدان ضمانت های اجرایی فراگیر و پشتیبانی قانونی:** یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «با اینکه دستورالعمل ها و آیین نامه هایی درون سازمانی در خصوص تعارض منافع تهیه شده اند؛ اما به دلیل فقدان قانون مشخص و ضمانت اجرایی قوی توسط دیوان عدالت اداری لغو شده اند.»

۳. **ابهام در تفسیر برخی موقعیت های تعارض منافع:** بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «تعارض منافع برخلاف برخی مفاهیم شفاف در حوزه حقوق اداری، ماهیتی چندلایه و سیال دارد. این امر موجب شده است تدوین مقررات جامع و اجرای دقیق آن بسیار دشوار باشد. پیچیدگی در شناسایی مصادیق تعارض منافع، ابهام در تفسیر آن ها و نبود سازوکارهای پیش بینی موقعیت های خاص پیش از وقوع آن ها چالش بسیار جدی است.»

۴. ناتوانی در تمایز میان محدودیت های غیر ضروری و مدیریت اصولی

تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشت که «در ماده (۲) بند «۸» به نهادهایی مانند مدارس و مؤسسات غیرانتفاعی اشاره شده که امکان اجرایی شدن احکام تعارض منافع در آنها محل تردید است. درحالی که نهادهای مشابه در سایر دستگاه ها (مانند پلیس، قوه قضائیه و دانشگاه ها) با محدودیت کمتری مواجه اند، اجرای سخت گیرانه مقررات در برخی دستگاه ها منجر به احساس تبعیض و بی عدالتی شده است.»

۵. دامنه محدود برخی قوانین / فقدان شمول بخش خصوصی در فرایند

های نظارتی و جرم انگاری تعارض منافع: بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «بخش قابل توجهی از تعارض های منافع در فضای همکاری با بخش خصوصی شکل می گیرد؛ بنابراین اگر قرار است جرم انگاری در این حوزه رخ دهد، نمی توان فقط به بخش دولتی اکتفا کرد و باید برای بخش خصوصی نیز ساز و کار پاسخ گویی و رسیدگی تعریف شود.»

۶. عدم پوشش اشخاص صنفی دارای وظایف حاکمیتی و تنظیم گری

مانند قانون وکلا: یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «لایحه پیشنهادی تعارض منافع عمدتاً دستگاه های اجرایی را در نظر می گیرد و شامل اشخاص و نهادهایی نمی شود که وظایف حاکمیتی و تنظیم گری را در قالب شرکت های سهامی خصوصی انجام می دهند؛ مانند بورس ها، شرکت های سپرده گذاری و کارگزاری ها، درحالی که تعارض منافع در این نهادها بسیار محسوس است.»

۷. افراط در استفاده از ابزارهای سلبی نظیر ممنوعیت های گسترده

اشتغال: یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشت که «یکی از مهم ترین چالش ها، افراط در استفاده از ابزارهای سلبی نظیر ممنوعیت های گسترده اشتغال است که می تواند با اصول قانون اساسی در تضاد قرار گیرد و موجب رد لایحه در فرایند های نظارتی نهایی شود. چالش دیگر، پیامدهای اجتماعی گسترده ناشی از اجرای افراطی این مقررات است. برای مثال، اعمال محدودیت های شغلی برای خویشاوندان افراد شاغل در بازار

سرمایه می تواند میلیون ها نفر از اقشار مختلف را تحت تأثیر قرار دهد و موجب تضییع حقوق شهروندی شان شود.»

۸. «بازه ممنوعیت همکاری» پس از ترک سمت در نهادهای تنظیم گر:

یکی از مصاحبه شوندگان بر این باور بود که «مسئله «بازه ممنوعیت همکاری» پس از ترک سمت در نهادهای تنظیم گر، در کشور ما به اندازه کشورهای توسعه یافته سخت گیرانه نیست و نیازمند بازنگری است تا از سوء استفاده های احتمالی جلوگیری شود.»

۹. نبود پیوست های آموزشی و فرهنگی برای اجرای قانون: یکی از

مصاحبه شوندگان اظهار داشت که «فقدان پیوست های آموزشی و فرهنگی در کنار قوانین مرتبط با تعارض منافع، موجب کاهش اثربخشی اجرای آن ها می شود. بدون فرهنگ سازی، آموزش مستمر و تبیین اهمیت موضوع برای ذی نفعان، اجرای قانون با مقاومت، سوء تفاهم یا بی توجهی مواجه خواهد شد.»

مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده «ضعف نهادی و نارسایی ساختاری» به شرح زیر است:

۱. نقش دوگانه و گاه متعارض دولت در بازار: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «در برخی موارد، دولت نه فقط در جایگاه تنظیم گر، بلکه به عنوان بازیگر فعال بازار، منافع کوتاه مدت خود را در قالب انتشار اوراق یا دخالت در قیمت گذاری ها دنبال می کند. این امر منجر به تضعیف استقلال نهادهای تنظیم گر می شود.»

۲. تشکیل نهادهای موازی و کاهش کارایی سازمانی: بر اساس دیدگاه یکی از

مصاحبه شوندگان «با استناد به بند «الف» ماده (۱۰۵) قانون برنامه هفتم توسعه، دستگاه های اجرایی موظف اند هر سه سال، حداقل پنج درصد از تشکیلات خود را کاهش دهند. در چنین شرایطی، پیش بینی ایجاد هیئت مرکزی یا ساختاری جدید برای نظارت بر تعارض منافع ممکن است با سیاست چابک سازی دولت در تضاد قرار گیرد و مسیر اجرای قانون را با مانع مواجه کند.»

۳. مقاومت های نهادی (مانند اختلاف بین بازرسی و حراست سازمان ها):

طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «بین سازمان بازرسی و سازمان حراست درباره تعیین شاخص های سلامت اداری اختلاف نظر وجود دارد. این اختلاف دیدگاه ها می تواند به چالش هایی در هماهنگی و اجرای مؤثر سیاست های سلامت اداری منجر شود.»

۴. تمرکز تصمیم گیری، اجرا و نظارت در یک نهاد (تفکیک ناپذیری میان

ناظر و منظور در برخی ساختارها): یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «وقتی تصمیم گیری، اجرا و نظارت همزمان در یک نهاد متمرکز شود، ممکن است منجر به تضاد منافع و کاهش کارایی شود. این تمرکز، امکان کنترل و تعادل در فرآیندها را کاهش داده و ریسک بروز سوءاستفاده یا ضعف در شفافیت و پاسخگویی را افزایش می دهد.»

مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده «ضعف در سازوکارهای اجرایی و فنی» به شرح زیر است:

۱. ضعف سامانه های اطلاعاتی و نظارتی و نیز نبود سامانه های ثبت منافع

مدیران و دسترسی به داده های مالی، سهام و املاک: بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «هرچند برخی اطلاعات از سامانه ها یا سایر بانک های اطلاعاتی دریافت می شود، این سامانه ها پاسخ گوی نیاز تشخیص دقیق، بهنگام و بین دستگاهی تعارض منافع نیستند. در موارد متعددی، تعارض منافع در لایه های پنهان قرارداد ها و معاملات نهفته است و روش مشخصی برای شناسایی سریع و برخط آنها وجود ندارد. نبود نهاد یا سامانه ای متمرکز برای ثبت، تحلیل و به اشتراک گذاری داده های مرتبط با تعارض منافع در سطح ملی و بین دستگاهی باعث می شود بسیاری از نهادها تجارب و اطلاعات خود را به صورت جزیره ای نگاه دارند.»

۲. تفاوت نداشتن سیاست ها با اقتضائات تخصصی دستگاه های مختلف:

طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «رویکرد لایحه ای واحد برای همه دستگاه های اجرایی رویکرد درستی نیست؛ به خصوص برای سازمان هایی مثل وزرات نفت که

نقش تنظیم گری دارد. استثنایها و اقتضائات خاص در هر دستگاه و نهاد که سبب می شود تدوین لایحه ای واحد و یکسان برای همه دستگاه های اجرایی نا ممکن یا ناکارآمد باشد.»

۳. اجرای ناقص بخشنامه ها به علت نبود ضمانت اجرایی: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «باوجود مقررات، مکانیزم اجرایی و نظارتی کارآمد برای پیاده سازی آنها در همه سطوح دستگاه اجرایی وجود ندارد. نبود ضمانت اجرای قانونی در زمان صدور بخشنامه ها باعث شد که اجرای آنها صرفاً به صورت اداری و غیر اجباری پیش رود.»

۴. مقاومت مدیران در برابر اجرای مقررات: یکی از مصاحبه شوندگان بر این باور بود که «عدم تمایل مدیران به شناسایی و پذیرش مصادیق تعارض منافع، به ویژه در فقدان معیارهای مشخص برای تشویق عملکرد مطلوب یا اعمال تنبیه در مواجهه با تخلفات.»

۵. نبود ساز و کار اجرایی مؤثر برای رسیدگی به تخلفات تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «اگرچه شناسایی و تحلیل موضوع در سطح سازمان انجام شده، نبود ضوابط قضایی و اداری کافی برای رسیدگی به تخلفات، یکی از موانع پیگیری مؤثر این موضوع است.»

مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده «راهکارها و پیشنهاد های تقنینی (قانون گذاری)» به شرح زیر است:

۱. تجمیع و یکپارچه سازی قوانین مرتبط در قالب یک قانون جامع تعارض منافع با ضمانت اجرای مؤثر: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «قوانین مختلفی مانند قانون منع تصدی بیش از یک شغل، قانون ارتقای سلامت اداری، آیین نامه رسیدگی به تخلفات اداری و سایر اسناد مرتبط، به صورت پراکنده و بدون انسجام لازم تدوین شده اند. این چند پارگی حقوقی نه تنها باعث ابهام در تفسیر و اجرای مقررات شده، بلکه مانع شکل گیری رویه های منسجم و مؤثر در مدیریت تعارض منافع

گردیده است. در همین چارچوب، تدوین یک قانون جامع تعارض منافع از طریق تجمیع و یکپارچه سازی قوانین پراکنده موجود با پیش بینی ضمانت اجرای مؤثر است.»

۲. تفکیک مشاغل حساس از غیر حساس و تنظیم محدودیت ها براساس میزان ریسک: بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «به جای اعمال محدودیت های یکسان در تمام دستگاه ها، ضروری است تدوین سیاست های متناسب با هر حوزه و جایگاه شغلی صورت گیرد و شدت و نوع محدودیت ها متناسب با میزان حساسیت هر نهاد یا جایگاه شغلی (مانند نهادهای تنظیم گر مالی) تعیین شود.»

۳. گنجانیدن اشخاص صنفی در چارچوب مدیریت تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «پوشش قانونی اشخاص صنفی مرتبط با وظایف حاکمیتی باید در لایحه گنجانده شود تا از تعارض منافع در این بخش ها نیز جلوگیری شود.»

۴. پیش بینی جایگاهی مشخص در متن لایحه برای نحوه استفاده از فناوری های نوین در کشف و کنترل تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان بر این باور بود که «تعیین سازوکارهای مشخص برای استفاده از فناوری های نوین در کنترل تعارض منافع، در متن لایحه و در چارچوب استانداردهای بین المللی و الزامات بازار سرمایه ضروری است.»

۵. بازنگری و سخت گیری بیشتر در مقررات مربوط به بازه ممنوعیت همکاری: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «مسئله «بازه ممنوعیت همکاری» پس از ترک سمت در نهادهای تنظیم گر، در کشور ما به اندازه کشورهای توسعه یافته سخت گیرانه نیست و نیازمند بازنگری است تا از سوء استفاده های احتمالی جلوگیری شود.»

۶. تدوین شاخص های شفاف برای شناسایی و تحلیل موقعیت های تعارض منافع: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «ضروری است دستورالعمل هایی تدوین شوند که مرزها و مفاهیم محدود سازی های غیر ضروری و مدیریت هدفمند تعارض منافع را به وضوح تعریف کنند.»

مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده» راهکارها و پیشنهاد های حوزه ی نهادی (ساختاری و سازمانی)» به شرح زیر است:

۱. استفاده از ظرفیت ساختارهای موجود به جای ایجاد نهادهای موازی:

بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «ایجاد هیئت مدیریت تعارض منافع در دستگاه شاید لزومی نداشته باشد؛ با توجه به اینکه کمیته سلامت اداری وظایف مشابه نهاد متولی مدنظر در لایحه را دارد، به لحاظ ساختاری استفاده از ظرفیت های ساختاری موجود، مانند کمیته سلامت اداری، در مقایسه با تأسیس نهاد جدید کارآمدتر است.»

۲. **پیشنهاد تعیین اعضای نهادهای متولی با نظر اداره کل بازرسی هر دستگاه و حکم بالاترین مقام:** یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «تعیین اعضای نهادهای متولی نظارت بر تعارض منافع در هر دستگاه، با پیشنهاد اداره بازرسی و صدور حکم از سوی بالاترین مقام دستگاه انجام گیرد تا استقلال و کارآمدی این نهادها تضمین شود.»

۳. **تفکیک وظایف و اعمال محدودیت های ساختاری در انتصاب و تصمیم گیری:** یکی از مصاحبه شوندگان بر این باور بود که «باید ساختارهای تصمیم گیری، اجرا و نظارت به صورت کامل از یکدیگر تفکیک شوند تا از بروز تعارض منافع ساختاری جلوگیری شود. دستگاهی که مجری پروژه است، نمی تواند همزمان ارزیاب و ناظر بر همان پروژه باشد. در این مسیر، نقش نهادهای پژوهشی، دانشگاهی و مشاوران مستقل باید تقویت شود تا فرایند تصویب و طراحی پروژه ها مبتنی بر شواهد، نیاز واقعی و ارزیابی اقتصادی باشد.»

مضمون های پایه مرتبط با مضمون سازمان دهنده» راهکارها و پیشنهاد های حوزه اجرایی (پیاده سازی و نظارت عملی)» به شرح زیر است:

۱. تمرکز بر مدیریت تعارض به جای حذف آن از طریق ابزارهایی نظیر

تعهدنامه، افشا، سوگند و نظارت عمومی: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «به جای حذف کامل تعارض منافع - که در بسیاری از موارد امکان پذیر نیست - تمرکز

بر مدیریت آن از طریق ابزارهایی مانند افشا، تعهدنامه، سوگند و نظارت عمومی توصیه می شود.»

۲. مرحله بندی تدوین قانون تعارض منافع، بازبینی مستمر دستور العمل ها
براساس آسیب شناسی تجربه اجرا: بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «مرحله اول قانون تعارض منافع تدوین و اجرا شود و مواردی که پیچیده تر است به مرور زمان مدیریت شود. این رویکرد تدریجی می تواند مقبولیت و کارآمدی اجرایی قانون را افزایش دهد.»

۳. الزام دستگاه ها به گزارش دهی و پاسخ گویی مستمر درباره مدیریت تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «ضروری است دستور العمل های کاربردی، جامع و دقیق تدوین و ابلاغ شوند که کاملاً با قوانین موجود هماهنگ باشند. این اقدام به افزایش کارایی و انسجام در اجرای مقررات کمک می کند.»

۴. طراحی سامانه ملی ثبت منافع و اتصال آن به بانک های اطلاعاتی (املاک، سهام، سجام، قرارداد ها): یکی از مصاحبه شوندگان بر این باور بود که «در کنار تدوین احکام اجرایی مشخص، توسعه اتصال سامانه های مدیریتی، ثبتی و مالی ضروری است تا شناسایی و برخورد با مصادیق با دقت بیشتری انجام گیرد.»

۵. بازنگری در نقش دولت از یک بازیگر مستقیم به ناظر و سیاست گذار: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «دولت باید نقش خود را از یک بازیگر مستقیم به ناظر و سیاست گذار محدود کند تا از بروز تعارضات ساختاری کاسته شود و اعتماد عمومی به بازار افزایش یابد.»

۶. استفاده از تجربیات میدانی و پژوهش های تطبیقی برای احصای بهتر مصادیق: بر اساس دیدگاه یکی از مصاحبه شوندگان «تبیین سازو کارهای اجرایی نحوه ورود دستگاه ها به شناسایی، پیشگیری و مقابله با تعارض منافع براساس اقتضائات خاص هر نهاد (نظیر شهرداری ها، وزارتخانه ها، نهادهای مالی و...)، باید به روش های دستگاه محور در اجرا توجه شود.»

۷. تقویت نهادهای نظارتی: یکی از مصاحبه شوندگان اظهار داشت که «نکته مهم

در خصوص مدیریت تعارض منافع، تقویت نهادهای نظارتی است؛ نه صرفاً از طریق افزایش اختیارات قانونی، بلکه با جذب و به کارگیری نیروی انسانی متخصص در حوزه های فنی و اجرایی. فقط در این صورت است که می توان انتظار داشت نظارت در مراحل ابتدایی چرخه پروژه اعمال و از انحرافات پرهزینه جلوگیری شود.»

۸. حمایت از گزارشگران تعارض منافع: یکی از مصاحبه شوندگان معتقد بود که «

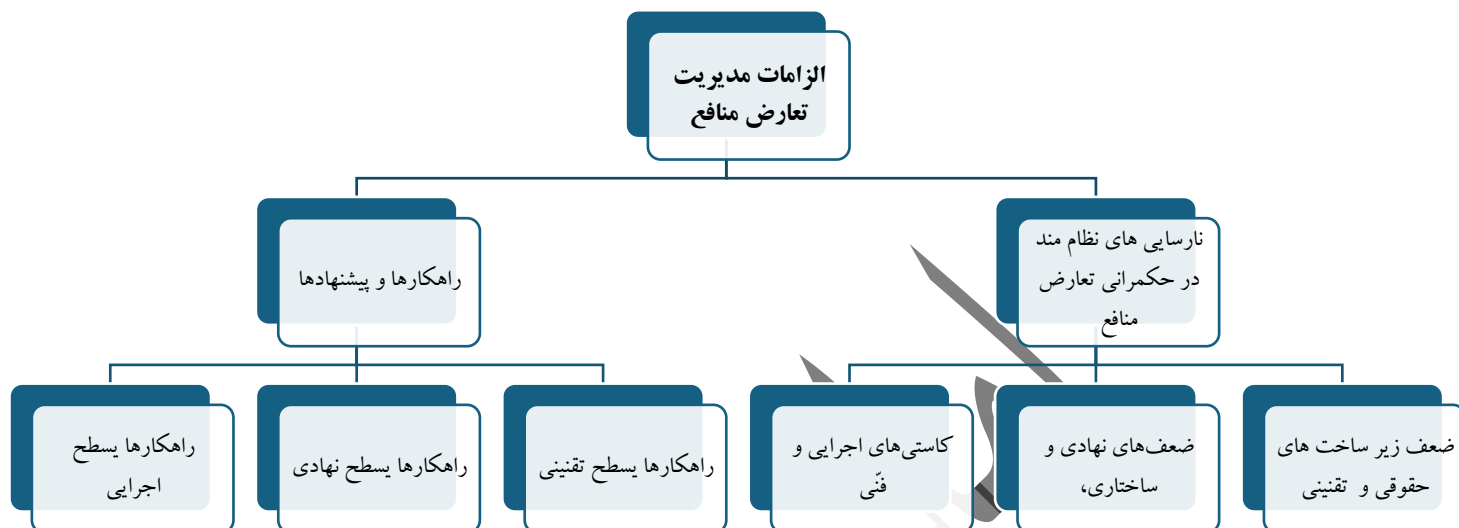
ایجاد سازوکارهای حمایتی قانونی و روانی موجب افزایش شفافیت، اعتماد و مشارکت فعال در شناسایی و کنترل تعارض منافع خواهد شد. این حمایت ها نقش مهمی در تضمین اجرای موفق سیاست های سلامت اداری ایفا می کنند.»

۹. ضرورت انطباق فعالیت های اجرایی با اسناد بالا دستی مانند سیاست های

کلی سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم و ...: طبق نظر یکی از مصاحبه شوندگان «اقدامات اجرایی باید منطبق با اسناد بالا دستی باشد، تا از برداشت های شخصی و اجرای غیر هماهنگ جلوگیری به عمل آید.»

بحث و نتیجه گیری

همانطور که پیش تر اشاره شد، کدگذاری ۲۱ مصاحبه انجام شده منتج به ۲ مضمون فراگیر، ۶ مضمون سازمان دهنده و ۳۶ مضمون پایه در حوزه الزامات لایحه مدیریت تعارض منافع شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین پژوهش

مقاله حاضر با واکاوی تجارب دستگاه های اجرایی در مقررده گذاری مدیریت تعارض منافع، نشان می دهد که مسئله تعارض منافع با تصویب قوانین جدید به تنهایی قابل حل نیست، بلکه نیازمند تحولی ساختاری، نهادی و فرهنگی است. یافته ها حاکی از آن است که مهم ترین موانع در این مسیر را می توان در سه دسته کلی دسته بندی کرد: نارسایی های تقنینی و حقوقی، ضعف های نهادی و ساختاری، و کاستی های اجرایی و فنی.

از یکسو، پراکندگی و ناهماهنگی قوانین موجود، فقدان ضمانت اجرایی مؤثر، ابهام در تفسیر مصادیق تعارض منافع، و فقدان شمول بخش خصوصی در فرایند های نظارتی و جرم انگاری تعارض منافع، امکان شکل گیری یک نظام یکپارچه و شفاف را تضعیف کرده است. از سوی دیگر، نقش دوگانه دولت در بازار، تشکیل نهادهای موازی، مقاومت های بوروکراتیک، و تمرکز تصمیم گیری و نظارت در یک نهاد، بسترهای ساختاری بروز تعارض منافع را تقویت

نموده است. در سطح اجرایی نیز ضعف سامانه‌های اطلاعاتی، نبود سازوکارهای مشخص برای رسیدگی به تخلفات، و فقدان فرهنگ‌سازی و آموزش، اجرای مؤثر هرگونه مقرراتی را با دشواری مواجه ساخته است.

در پاسخ به این چالش‌ها، مقاله راهکارهایی را در سه سطح تقنینی، نهادی و اجرایی پیشنهاد می‌دهد. در سطح تقنینی، تدوین قانون جامع تعارض منافع با ضمانت اجرای قوی، تفکیک محدودیت‌ها بر اساس ریسک مشاغل، و شفاف‌سازی مفاهیم و مصادیق تعارض منافع، گام اساسی محسوب می‌شود. در سطح نهادی، استفاده از ظرفیت‌های موجود (مانند کمیته‌های سلامت اداری) به جای ایجاد ساختارهای موازی و تفکیک کامل وظایف تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت ضروری است. در سطح اجرایی نیز، تغییر پارادایم از «حذف» به «مدیریت» تعارض منافع از طریق ابزارهایی مانند افشا و تعهدنامه، راه‌اندازی سامانه ملی ثبت منافع، تقویت نهادهای نظارتی با نیروی متخصص، و ایجاد سازوکارهای حمایت از گزارشگران، می‌تواند به افزایش کارایی و مقبولیت سیاست‌ها بینجامد.

این پژوهش با ارائه یک تحلیل جامع و تجربی از چالش‌ها و راهکارهای عملی مدیریت تعارض منافع در بستر دستگاه‌های اجرایی ایران، به غنی‌سازی خط‌مشی‌گذاری و حتی نظریه‌پردازی در حوزه مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی کمک شایانی می‌کند. به طوری که چگونه تعاملات پیچیده بین قوانین، نهادها و فرهنگ سازمانی، بر اثربخشی سیاست‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین، با تأکید بر تغییر پارادایم از حذف موقعیتهای تعارض منافع به مدیریت آنها، چارچوب‌های نظری سیاست‌گذاری را در مورد ماهیت مداخلات دولتی و اهمیت رویکردهای انطباقی به چالش می‌کشد و دیدگاه‌های جدیدی ارائه می‌دهد. در نهایت، با تمرکز بر راهکارهای عملی و تدریجی، چارچوب‌های نظری تغییر و گذار خط

مشی‌گذاری را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که موفقیت در مدیریت تعارض منافع مستلزم عزمی‌فرابخشی، اراده سیاسی راسخ، و همراهی همه ارکان تصمیم‌گیرنده است.

پیشنهادهای

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات در دو سطح کلان «پیشنهادات کاربردی» و «پیشنهادات عملیاتی» دسته‌بندی و ارائه می‌شوند تا مسیر تحقق اثربخشی قانون جدید را تسهیل نمایند.

• پیشنهادات کاربردی

این پیشنهادات، مستقیماً متوجه مراجع تقنینی (مجلس و دولت) و مراجع سیاست‌گذار کلان بوده و به هدف رفع خلأهای قانونی و چالش‌های سیستمی شناسایی شده (تداخل مقررات، ابهام مفهومی و تعارض ساختاری) ارائه شده‌اند.

جدول ۳. پیشنهادات کاربردی

ردیف	حوزه	پیشنهاد کاربردی	هدف و نتیجه مورد انتظار
۱	رفع ابهام مفهومی و اجرایی	تفکیک روشن میان محدودیت‌های بی‌ضابطه و مدیریت اصولی تعارض منافع؛ تدوین شاخص‌های دقیق اجرایی برای تمایز صریح میان محدودسازی‌های غیرضروری (که منجر به "قفل شدن" دستگاه‌ها می‌شود) و مدیریت هدفمند تعارض منافع.	حفظ کارایی و استقلال عمل دستگاه‌ها و جلوگیری از اعمال محدودیت‌های غیرمنطقی که منجر به توقف فعالیت‌ها و مانع جذب افراد شایسته می‌شوند.
۲	انسجام و تنقیح قوانین	طراحی سازوکار ارزیابی تطبیقی قوانین جدید با قوانین و مقررات موجود؛ ایجاد یک رویه اجباری جهت سنجش آثار تقنینی (Regulatory Impact Assessment - RIA) و ارزیابی تعارضات، هم‌پوشانی‌ها یا خلأهای احتمالی قانون جدید با قوانین و آیین‌نامه‌های متقدم (مانند قانون منع مداخله).	پیشگیری از تداخل‌ها و تراحمات قانونی در مرحله اجرا و حصول اطمینان از یکپارچگی نظام حقوقی در حوزه مبارزه با فساد.

ردیف	حوزه	پیشنهاد کاربردی	هدف و نتیجه مورد انتظار
۳	تنظیم گری کارآمد	تفکیک نقش دستگاه ها و نهادها در بخش های مختلف خدمت رسانی محدودسازی نقش دولت از "بازیگر فعال" به "ناظر و سیاست گذار" در حوزه هایی نظیر بازار سرمایه یا قیمت گذاری کالا و خدمات.	کاهش تعارض منافع ساختاری (سیستمی) ناشی از نقش های دو گانه و یا چند گانه دستگاه ها و افزایش استقلال نهادهای تنظیم گر (Regulators) برای تقویت اعتماد عمومی.
۴	دامنه شمول قانون	گنجانیدن پوشش قانونی اشخاص صنفی مرتبط با وظایف حاکمیتی: گسترش دامنه شمول لایحه به نهادهای صنفی دارای وظایف حاکمیتی یا عمومی (مانند کانون های و کلا یا نهادهای فعال در بازار سرمایه) که در حال حاضر خلأ قانونی در این بخش مشهود است.	جلو گیری از بروز تعارض منافع در حوزه هایی که وظیفه ارائه خدمات یا نظارت عمومی را بر عهده دارند.
۵	بستر سازی پذیرش قانون	تدوین پیوست های آموزشی، فرهنگی و ارتباطی قانون: طراحی بسته های آموزشی مستمر (حقوقی، اخلاقی و رفتاری) برای گروه های ذی نفع مختلف (سیاست گذاران، مجریان و عموم مردم).	ارتقای آگاهی عمومی و خلق گفتمان حرفه ای، تسهیل اجرای قانون از طریق ایجاد درک مشترک و تقویت فرهنگ اخلاقی و پیشگیری از تخلف.
۶	مدیریت ریسک اجرای قانون	پیش بینی اجرای مرحله ای (آزمایشی) قانون پیش از ابلاغ: در نظر گرفتن یک دوره زمانی مشخص در متن قانون برای اجرای آزمایشی در دستگاه های منتخب.	امکان ارزیابی آثار و پیامدهای اجرایی قانون، شناسایی نقاط ضعف عملیاتی و اصلاح آن پیش از تعمیم دائمی به کل نظام اداری (اجرای پویای قانون).

• پیشنهادات عملیاتی

این پیشنهادات در سطح مدیریت منابع انسانی و اداری هر دستگاه اجرایی و سطح نهادی (نهادهای ناظر و مجری) قابل پیاده سازی هستند و بر ارتقای ظرفیت اجرایی و ساختاری تأکید دارند.

جدول ۴. پیشنهادات عملیاتی

ردیف	سطح	پیشنهاد عملیاتی	هدف و نتیجه مورد انتظار
۱	سازماندهی و چابک سازی	تقویت ساختارهای درون سازمانی و پرهیز از نهاد سازی موازی: به جای ایجاد هیئت ها یا ساختارهای جدید، از ظرفیت نهادهای موجود (مانند «کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم») استفاده و اختیارات لازم به آن ها واگذار شود.	چابک سازی اداری، جلوگیری از ایجاد ساختارهای زائد، و تقویت کارآمدی نهادهای موجود با واگذاری اختیار نظارت بر تعارض منافع (اصلاحات ساختاری).
۲	نظارت درون سازمانی	تضمین استقلال نهاد ناظر داخلی: تعیین اعضای نهادهای متولی نظارت بر تعارض منافع در هر دستگاه، با پیشنهاد اداره بازرسی و صدور حکم توسط بالاترین مقام دستگاه.	افزایش استقلال عملیاتی و کارآمدی نهاد ناظر داخلی و دوری از دخالت های سطوح میانی مدیریت.
۳	تطبیق ساختاری	انعطاف و اقتضائات ساختاری عملیاتی در مدیریت تعارض منافع: تعیین شدت و نوع محدودیت ها متناسب با میزان حساسیت، پیچیدگی مأموریت (تمایز دستگاه های خدماتی، تولیدی/اقتصادی) و جایگاه شغلی افراد، به جای اعمال محدودیت های یکسان.	حفظ انعطاف در سیاست گذاری و متناسب سازی مقررات با اقتضائات عملیاتی هر دستگاه برای افزایش کارایی و کاهش مقاومت اجرایی.
۴	فناوری و شفافیت	توسعه اتصال سامانه های مدیریتی، ثبتی و مالی: تکمیل و توسعه سامانه های جامع (مانند سامانه ثبت منافع مدیران و تصمیم گیران) و اتصال آن ها به اطلاعات سهام، شرکت ها، املاک و قرار داد ها.	بهره گیری از فناوری های نوین جهت پایش، پیشگیری و کشف دقیق مصادیق تعارض منافع و فراهم سازی نظارت عمومی مؤثر.
۵	تعارض ساختاری	بازشناسی و تحلیل دقیق تعارض منافع ساختاری در نهادهای تنظیم گر: طراحی مقررات اختصاصی و ویژه برای مدیریت	تضمین بی طرفی و استقلال نهادهای تنظیم گر

ردیف	سطح	پیشنهاد عملیاتی	هدف و نتیجه مورد انتظار
		تعارض منافع سیستمی در نهادهایی که ذاتاً دارای وظایف متناقض هستند.	و حفظ نقش حاکمیتی آن ها در حوزه های کلیدی.
۶	رویکرد مشارکتی	تشکیل کار گروه های تخصصی با حضور نمایندگان ذی ربط: ایجاد کار گروه هایی برای تدوین مقررات متناسب با مأموریت های متفاوت دستگاه ها (مانند وزارتخانه های اقتصادی در مقابل دستگاه های خدماتی).	بهبود فرآیند مقررده گذاری از طریق مشارکت خبرگان اجرایی و تدوین دستورالعمل هایی با درک عمیق از واقعیت های عملیاتی.

برای تحقق رویکرد جامع و تفکیک شده پیشنهادی و جلوگیری از تداخل های قانونی و قفل شدگی دستگاه ها، اجرای مرحله ای و هماهنگ این سیاست به صورت زیر پیشنهاد می شود:

در گام اول، تمرکز بر تدوین شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه ها و نهاد های مختلف خواهد بود که در این فرایند مرزهای محدودیت های غیرضروری و شاخص های عملیاتی برای تفکیک حوزه های حساس و غیرحساس به طور شفاف مشخص خواهد شد. سپس، با انتخاب ۳ تا ۵ دستگاه پیشرو از جمله یک نهاد تنظیم گر، یک دستگاه خدماتی و یک دستگاه اقتصادی، اجرای آزمایشی لایحه مدیریت تعارض منافع آغاز می شود تا «سازوکار ارزیابی تطبیقی» فعال شده و تعارضات یا همپوشانی های مقررات جدید با قوانین موجود شناسایی و زمینه برای اصلاح آنها فراهم آید. در کنار این اقدامات، با ابلاغ بخشنامه ای لازم الاجرا، «هیئت رسیدگی به تخلفات اداری» در دستگاه ها به عنوان نهاد ناظر اصلی تقویت شده و کلیه تصمیم گیران موظف می شوند اطلاعات اولیه خود را در سامانه ثبت نمایند.

این گام اولیه، پایه‌ای مستحکم برای اجرای منظم و عاری از تداخل قانونی در مراحل بعدی فراهم می‌کند. در ادامه، با تشکیل «کارگروه‌های تخصصی» و با اتکا به آموخته‌های مرحله آزمایشی، پیوست‌های اختصاصی قانون برای دستگاه‌های مختلف از جمله نهادهای تنظیم‌گر، اشخاص صنفی و دستگاه‌های اقتصادی تدوین می‌گردد. به موازات این اقدامات، دوره‌های آموزشی تخصصی برای اعضا و مدیران دستگاه‌ها، بر اساس بسته‌های آموزشی از پیش تدوین‌شده، به صورت گسترده برگزار می‌شود تا توانمندسازی لازم برای اجرای اثربخش مقررات جدید فراهم آید. ارزیابی اثرگذاری و اصلاح نهایی با انجام یک ارزیابی مستقل از نتایج مرحله آزمایشی انجام می‌پذیرد و براساس یافته‌های عینی این ارزیابی، بازنگری نهایی در لایحه قانونی صورت گرفته و آخرین تعارضات قانونی رفع می‌شود. سپس «قانون مدیریت تعارض منافع» به همراه پیوست‌های اختصاصی دستگاه‌ها به صورت نهایی ابلاغ و اجرای سراسری آن الزامی می‌گردد. در ادامه، سازوکار پایش مستمر راه‌اندازی می‌شود تا با ارزیابی تطبیقی هرگونه قانون یا مقرره جدید با قانون تعارض منافع، از ایجاد تداخل‌های آینده جلوگیری به عمل آید. این مسیر اجرایی یکپارچه، با تأکید بر سه اصل «آزمایش، یادگیری و اصلاح» پیش از اجرای نهایی، از تحمیل هزینه‌های ناشی از خطای سیاستی می‌کاهد و از طریق تخصصی‌سازی تدریجی، تضمین می‌نماید که قانون نهایی ضمن مدیریت کارآمد تعارض منافع، به نیازهای عملیاتی دستگاه‌ها پاسخ گفته و مانع چابکی و کارایی آن‌ها نمی‌شود.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Hosein Aslipour		https://orcid.org/0000-0002-9694-7295
Hossein Jamoor		https://orcid.org/0009-0002-6750-5284
Maliheh Rabiei		https://orcid.org/0009-0004-1071-0935
Niloufar Mozafari		https://orcid.org/0000-0002-8435-7079

منابع

- آنامرادنژاد، داوود؛ محمدی، سام و حسینی مقدم، حسن (۱۴۰۰). «ضرورت قانون گذاری در مدیریت موقعیت های تعارض منافع»، مطالعات حقوقی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱-۲۴.
<https://doi.org/10.22099/jls.2021.40291,4349>
- انصاری، باقر (۱۴۰۱). «مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی»، فصلنامه مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران، دوره ۵۲، شماره ۱، صص ۲۹۷-۳۲۱.
<https://doi.org/10.22059/jpls.2020.292517,2235>
- بادینی، حسن و سیاهبیدی کرمانشاهی، سعید (۱۴۰۰). «تحلیل مفهوم و مصادیق تعارض منافع در حقوق خصوصی»، مجله حقوقی دادگستری، دوره ۸۵، شماره ۱۱۶، صص ۲۳۱-۲۰۹.
<https://doi.org/10.22106/lj.2020.129515,3474>
- داودی، محمد، سعید بهشتی و محمد بهشتی (۱۳۹۹). فلسفه های تعلیم و تربیت در تمدن اسلامی، تهران، سمت.
- دلیلیان سروش (۱۳۹۹). فرآیند مدیریت حل تعارض منافع در خدمات عمومی. دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری؛ پایان نامه کارشناسی ارشد.
- الشیرازی، صدرالدین (۱۳۶۰). الشواهد الربوبیه فی المنهاج السلوکیه، جلد ۱، بیروت، مؤسسه التاریخ العربی.
- طرح نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی (۱۴۰۱). «ثبت»، دوره ۱۲، ش ۱، ص ۴۳.
- فرهودی، آرش (۱۴۰۲). «بررسی مقایسه ای قوانین تعارض منافع در برزیل، کره جنوبی و اتحادیه اروپا». گزارش پژوهشی. سازمان بازرسی کل کشور، مرکز آموزش و پژوهش های سلامت اداری و مبارزه با فساد.

مرتب، یحیی (۱۴۰۲). «اظهارنظر کارشناسی درباره: لایحه «نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی»». گزارش کارشناسی. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

مرتب، یحیی، وحید کفاشی نیا، محمد واثقی و مهدی فلاحیان (۱۴۰۰). تعارض منافع در بخش عمومی، تهران، انتشارات شفافیت و پیشرفت.

مرتب، یحیی، مهدی عبدالحمید و طلایی شکری شهاب (۱۴۰۰). «اظهارنظر کارشناسی درباره: «طرح ارتقاء سلامت اداری و پیشگیری از تعارض منافع»». گزارش کارشناسی. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

مهدوی‌فر، محمود (۱۴۰۲). «سازوکارهای مدیریت تعارض منافع در نظام‌های حقوقی کشورهای اروپایی». گزارش پژوهشی. سازمان بازرسی کل کشور، مرکز آموزش و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد.

نیازپور، امیرحسین (۱۴۰۱). «رویکرد سیاست جنایی لایحه «نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی»». فصلنامه علمی پژوهش‌های نوین حقوق اداری، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۲۴۲-۲۱۹.

وکیلان، حسن و درخشان، داور (۱۳۹۹). «اراهکارهای پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در نظام قضایی با رویکرد تطبیقی»، مجله حقوقی دادگستری، دوره ۸۴، شماره ۱۰۹، صص ۲۹۱-۲۷۱.

<https://doi.org/10.22106/jlj.2020.105671.2458>

Bertók, J. (Ed.). (2003). Managing conflict of interest in the public service: OECD guidelines and Country Experiences. OECD Publishing.

Bertók, J., et al. (Eds.) (2003). Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences. Paris: OECD Publishing.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. <https://doi.org/10.1080/14639870600583850>

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

Dalilian, S. (2020). Farayand-e modiriati-e hal-e ta'aroz-e manafe dar khadamate omoumi (Master's thesis). University of Judicial Sciences and Administrative Services. [In Persian]

Davoudi, M., Beheshti, S., & Beheshti, M. (2020). Falsafe-haye ta'lim va tarbiyat dar tamaddon-e eslami. Tehran: Samt. [In Persian]

David-Barrett, E. (2020). Regulating conflicts of interest in public office. In Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration (pp. 406-420). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.1017/9781108990091.003.0037>

Davis, M. (2012). Conflict of interest. In Encyclopedia of Applied Ethics (1st ed., pp. 571-575).

- Davis, M., & Stark, A. (Eds.). (2001). *Conflict of Interest in the Professions*. Oxford: Oxford University Press.
- Dietrich, D. & Hengstler, J.G. (2016). Conflict of interest statement: current dilemma and a possible way forward. *Archives of Toxicology*, 90(9), 2293-2295. <https://dx.doi.org/10.1007/s1783-016-00204-y>
- Federal Judicial Center (2016). *Maintaining the Public Trust: Ethics for Federal Judicial Law Clerks*. Revised Fourth Edition. Washington, D.C.: Federal Judicial Center.
- Farhangoudi, A. (2023). *Barrasi-ye moghayese'i-ye ghavanin-e ta'aroz-e manafe dar Brazil, Korea-ye jonoubi va Ettehadiye-ye Orupa*. Tehran: Sazman-e Bazrasi Kol Keshvar. [In Persian]
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry* Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. [http://dx.doi.org/10.1016/1747\(85\)8-90062](http://dx.doi.org/10.1016/1747(85)8-90062)
- Loewenstein, G., Cain, D.M. & Sah, S. (2011). The limits of transparency: Pitfalls and potential of disclosing conflicts of interest. *American Economic Review*, 101(3), 423-428. <https://doi.org/10.1111/aer.1013/423>
- Mahdavifar, M. (2023). *Sazokarhayeh modiriat-e ta'aroz-e manafe dar nezam-haye hoquqi-ye keshvarhaye oropa*. Tehran: Sazman-e Bazrasi Kol Keshvar. [In Persian]
- Davis, Michael. "Conflict of Interest", *Business & Professional Ethics Journal* 1 (Summer 1982): 17-28.
- Moratab, Y. (2023). *Ezhar nazar karshenasi darbare-ye laayeh-ye nahve-ye modiriat-e ta'aroz-e manafe dar anjam-e vazayef-e qanouni va araye khadamate omoumi*. Majles Research Center. [In Persian]
- Moratab, Y., Abdolhamid, M., & Talaei Shokri, Sh. (2021). *Ezhar nazar karshenasi darbare-ye tarh-e erteqa-ye salamat-e edari va pishgiri az ta'aroz-e manafe*. Majles Research Center. [In Persian]
- Moratab, Y., Kafashinia, V., Vaseghi, M., & Fallahian, M. (2021). *Ta'aroz-e manafe dar bakhsh-e omoumi*. Tehran: Entesharat-e Shafafiat va Pishraft. [In Persian]
- Niyazpour, A. H. (2022). *Ruykard-e siyasat-e jenayi laayeh-ye nahve-ye modiriat-e ta'aroz-e manafe dar anjam-e vazayef-e qanouni va araye khadamate omoumi*. *Faslname-ye Elmi-Pazhouheshi-ye Novin-e Hoquq-e Edari*, 4(11), 219-242. [In Persian]
- OECD (2020). *Public Integrity Handbook*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Peterson, J. (2022). *The Politicized Enforcement of Laws Criminalizing Executive Branch Conflicts of Interest*. SSRN Electronic Journal. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3970224>
- Peters, A., & Handschin, L. (Eds.). (2012). *Conflict of interest in global, public and corporate governance*. Cambridge University Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*.

- Tarh-e nahve-ye modiriat-e ta'aroz-e manafe dar anjam-e vazayef-e qanouni va araye khadamate omoumi. (2022). Sabt, 12(1), 43. [In Persian]
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. <https://doi.org/10.982140.5283748/1.1177>
- Tyler, E. (2017). Corruption and conflicts of interest in governance. Political Science Journal, 15(4), 65-75. <https://doi.org/9781781009352/...7/1.4337>
- Vakilian, H., & Derakhshan, D. (2020). Rahkarhaye pishgiri va modiriat-e ta'aroz-e manafe dar nezam-e qazayi ba ruykard-e tatbighi. Majalle-ye Hoquqi Dadgostari, 84(109), 271-291. [In Persian]
- Williams, J. (1969). Conflict of Interest in the Public Service. Alberta law review, 8, 447-447.

References (In Persian)

- Al-Shirazi, S. (1981). Al-Shawahid al-Rububiyyah fi al-Minhaj al-Sulukiyyah (Vol. 1). Beirut: Moasseseh al-Tarikh al-Arabi.
- Annamoradnejad, D., Mohammadi, S. and hosseini moghadam, S. H. (2021). Legislation necessity in management of conflict of interests. Journal of Legal Studies, 13(4), 1-24. doi: 10.22099/jls.2021.40291.4349
- Ansari, B. (2022). Managing Conflicts of Interest in the Public Sector. Public Law Studies Quarterly, 52(1), 297-321. doi: 10.22059/jpls.2020.292517.2235
- Badini, H. and Siahbidi Kermanshahi, S. (2021). Analysis of the concept and examples of conflict of interest in private law. The Judiciary Law Journal, 85(116), 209-231. doi: 10.22106/jlj.2020.129515.3474
- Dalilian, S (2020). The Process of Managing Conflict of Interest Resolution in Public Services. [Master's Thesis]. University of Judicial Sciences and Administrative Services.
- Davoudi, M., Beheshti, S., & Beheshti, M. (2020). Educational Philosophies in Islamic Civilization. Tehran: Samt.
- Farhoudi, A. (2023). Comparative Study of Conflict of Interest Laws in Brazil, South Korea, and the European Union. [Research Report]. General Inspection Organization of Iran, Center for Administrative Health and Anti-Corruption Education and Research.
- Mahdavifar, M. (2023). Mechanisms for Managing Conflict of Interest in the Legal Systems of European Countries. [Research Report]. General Inspection Organization of Iran, Center for Administrative Health and Anti-Corruption Education and Research.
- Moratab, Y. (2023). Expert Opinion on: The Bill "How to Manage Conflict of Interest in Carrying out Legal Duties and Providing Public Services". [Expert Report]. Research Center of the Islamic Consultative Assembly.
- Moratab, Y., Abdolhamid, M., & Talaei Shokri, Sh. (2021). Expert Opinion on: "The Plan for Promoting Administrative Health and Preventing Conflict of Interest". [Expert Report]. Research Center of the Islamic Consultative Assembly.
- Moratab, Y., Kaffashinia, V., Vatheqi, M., & Fallahian, M. (2021). Conflict of Interest in the Public Sector. Tehran: Shaffafiyat va Pishraft Publications.

- Niazpour,A. (2022). Criminal policy approach of the bill "How to manage conflicts of interest in performing legal duties and providing public services". The Journal of Modern Research on Administrative Law, 4(11), 219-242. doi: 10.22034/mral.2022.540529.1208
- A plan for managing conflicts of interest in performing legal duties and providing public services. (2022). Registration, 12(1), 43.
- Vakilian,H. & Derakhshan,D. (2020). A Comparative Study on Prevention and Management of Conflict of Interest in Judicial system. The Judiciarys Law Journal, 84(109), 271-291. doi: 10.22106/jlj.2020.105671.2658

آماده انتشار