




RESEARCH ARTICLE

## Policy Making based on Good Governance in Order to Manage Conflicts of Interest and Protect Public Rights (A Case Study of The Social Security Organization)

**Mostafa Salari**

Assistant Professor of Public Law, Institute for International Energy Studies, Tehran, Iran

Corresponding Author's Email: [Salari.mostafa@ut.ac.ir](mailto:Salari.mostafa@ut.ac.ir)

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2023.91411>

Received: 22 June 2022  
Accepted: 2 November 2022

ABSTRACT

Conflict of interest is one of the most important factors that affect the rights of citizens and affect the performance of any institution. The Social Security Organization, as one of the largest institutions with many stakeholders and multiple roles in the society, is not exempt from this. This research was conducted with the aim of investigating the policies and factors cause conflicts of interest, providing solutions and a model based on good governance to reduce its effects. The results showed conflict avoidance structure, organizational behavior management, transparency of affairs, dynamics of organizational system, digital transformation, meritocracy, predictability, employee participation, regulations preventing conflicts of interest and accountability are factors that can help to manage conflict of interest and protection of public rights in social security organization. Also, the results of the interpretive structural modeling approach showed that the conflict avoidance structure and conflict prevention regulations are at basic levels, therefore these variables are prioritized by institutions to manage conflict of interest.

**Keywords:** Public Policy, Conflict of Interest, Good Governance, Public Law, Interpretive Structural Modeling,





مقاله پژوهشی

سیاستگذاری مبتنی بر حکمرانی خوب در راستای مدیریت تعارض منافع و صیانت از حقوق عمومی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی)

مصطفی سالاری

استادیار حقوق عمومی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران

\* رایانامه نویسنده مسئول: Salari.mostafa@ut.ac.ir

doi <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2023.91411>

تاریخ دریافت: ۱ تیر ۱۴۰۱  
تاریخ پذیرش: ۱۱ آبان ۱۴۰۱

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی علل و عوامل ایجادکننده بروز تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی و ارائه راهکارها و مدلی مبتنی بر حکمرانی خوب جهت کاهش اثرات آن انجام گردید. در این تحقیق از دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ساختار تعارض‌گریز، مدیریت رفتار سازمانی، شفافیت امور، پویایی سیستم سازمانی، تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری، قابل پیش‌بینی بودن، مشارکت کارکنان، مقررات بازدارنده از تعارض منافع و پاسخگویی از جمله عواملی هستند که می‌توانند به مدیریت تعارض منافع و صیانت از حقوق عمومی در سازمان تأمین اجتماعی کمک کنند. همچنین نتایج حاصل از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری که جهت ساخت مدل استفاده گردید، نشان داد که ساختار تعارض‌گریز و مقررات بازدارنده از تعارض در سطوح پایه‌ای قرار دارند از این‌رو این دو متغیر در اولویت سازمان‌ها جهت مدیریت تعارض منافع قرار می‌گیرند.

واژگان کلیدی: تعارض منافع، حکمرانی خوب، حقوق عمومی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

## مقدمه

هر سیاست عمومی پاسخی به مسئله یا مشکلی است که اقتدار عمومی پیش رو بگذارد. بنابراین سیاست‌های عمومی حامل تغییر هستند تا ناکارآمدی‌های اجتماعی را تقلیل داده یا از سر راه بردارند و یا بستری برای رسیدن به تعادل اجتماعی مطلوب شوند. بر این اساس دستور کار در دولت‌های مدرن همواره مستلزم ایجاد ارتباط و هماهنگی میان منطقی‌ها و منافع متعارض گروه‌های ذی‌نفع و مرتبط با سیاست است (Vahid, 2012: 325-326) بر این اساس دنیای رقابتی امروز، موجب شده است که افراد در موقعیت‌ها و سمت‌هایی قرار گیرند که بطور طبیعی، منافع این موقعیت‌ها با یکدیگر سازگار نباشند و این امر موجب بروز تعارض منافع و چالش‌ها و مشکلات متعدد گردد (Vakilian & derakhshan, 2020) به عبارتی دیگر، فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که بین انجام وظایف {حقوق عمومی} و منافع شخصی وی سازگاری وجود ندارد (Heydari Maharloyi & Sobhie, 2021: 59) این وضعیت دارای ابعاد گوناگون حقوقی (اعم از قانونی و قضایی)، اخلاقی، فرهنگی و ... می‌باشد. توجه به بعد حقوقی، منشأ پیدایش الزامات و ضمانت اجراهای قانونی در راستای مدیریت تعارض است و بعد اخلاقی و فرهنگی موجب می‌شود که مفهوم تعارض منافع در ظرف زمان قرار گیرد. به عبارتی ممکن است در یک دوره زمانی خاص؛ چیزی، مجاز و پسندیده تلقی شود اما در گذر زمان به امری ناپسند و آمیخته با تعارض منافع تبدیل شود (Ansari, 2023). همچنین تعارض منافع، همیشه بر موقعیت‌های دوقطبی تأکید ندارد و می‌تواند طیفی از ضعیف‌ترین تا شدیدترین نوع تعارض را شامل شود (Heydari Maharloyi & Sobhie, 2021: 59). بنابراین نمی‌توان ضمانت‌های اجرایی قانونی و قضایی یکسانی را برای حالت‌های مختلف تعارض منافع تجویز نمود (Jafarian and others, 2021). این پیچیدگی‌ها موجب شده که حساسیت بسیار زیادی نسبت به تعارض منافع در سازمان‌های عمومی وجود داشته باشد (حیدری مهارلویی و صبحیه، ۱۴۰۰). در این‌گونه سازمان‌ها، بین اهداف عمومی و منافع زندگی خصوصی متولیان، تضاد وجود دارد که می‌تواند موجب بروز فساد در سازمان‌ها گردد (Lo & Field, 2009) و اعتماد عمومی را که از ارکان جوامع دموکراتیک و مردم‌سالار است، از بین ببرد (Auby, 2014) و حقوق عمومی را در معرض تعرض قرار دهد. عموماً در چنین وضعیت‌هایی، اشخاص منافع شخصی را بر منافع عمومی ترجیح می‌دهند؛ اما در برخی موارد مشاهده شده که افراد درگیر با تعارض منافع، علی‌رغم اینکه منافع فردی را بر منافع عمومی ترجیح نداده‌اند، اما افکار عمومی در صحت عملکرد آن سازمان تردید نموده و در نتیجه اعتماد به دولت‌ها آسیب دیده است. از این رو در کشورهای گوناگون؛ همواره دولت‌ها برآنند که با وضع قوانین و اتخاذ سیاست‌های مناسب، از بروز تعارض جلوگیری نموده و یا آن را مدیریت نمایند (Davis & Stark, 2001). یکی از سازمان‌های بسیار مهم و اثرگذار بر سلامت و رفاه اجتماعی شهروندان در کشور، سازمان تأمین اجتماعی است که تعارض منافع در آن می‌تواند زمینه بروز آسیب‌های متعددی گردد. تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی، به معنای قرارگیری منافع اولیه ذینفعان داخلی (هیئت امانا، هیئت مدیره، مدیرعامل، مدیران و کارکنان سازمان) در تعارض با منافع ثانویه آنان و در نتیجه بروز موقعیت‌های تعارض منافع بین انجام مسئولیت‌های شغلی و تحقق اهداف و رعایت اصول از یکسو و کسب منافع و درآمد شخصی، گروهی، صنفی، قومی و حزبی است. در مواردی حتی ترجیح منافع داخلی سازمان بر اهداف و مسئولیت‌های اصلی سازمان در قبال شرکا و ذینفعان خارجی که فلسفه تأسیس سازمان است، می‌تواند به عنوان مصادیقی از تعارض منافع و مانعی در مسیر کارایی سازمان بروز یابد (Jafarian and others, 2021). بدین جهت تعارض منافع و به عبارت دقیق‌تر برداشت افکار عمومی از وجود بستر تعارض منافع در امور و سازمان‌های دولتی و عمومی تأثیر بسزایی در اعتماد و اطمینان مردم به بدنه حاکمیتی کشور دارد. از این رو لازم است که تعارض منافع در این سازمان مدیریت گردد. مدیریت تعارض نیازمند اصلاح موقعیت‌های تعارض است که این امر زمینه‌های بروز تعارض را بشدت کاهش می‌دهد (Zeinalo and other, 2018). با توجه به جایگاه ویژه تعارض منافع در سازمان‌ها و اهمیت بسیار زیاد آن در توسعه همه‌جانبه سازمان، از این رو این تحقیق در همین راستا به دنبال ارائه مدلی جهت مدیریت تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی است. بدین منظور این تحقیق در ابتدا به دنبال شناسایی علل و عوامل بروز تعارض منافع است و سپس مدل مناسب مدیریت تعارض منافع ارائه می‌گردد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### تعارض منافع

تعارض منافع یکی از مهم‌ترین پدیده‌ها در علوم انسانی است که می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Heydari Maharloyi & Sobhieh, 2021: 59) و حقوق و منافع عمومی را در تعارض با منافع خصوصی و در معرض تعرض آن قرار دهد. در هنگام بروز این پدیده، افراد در انجام وظایف خود، منافع شخصی را دخیل کرده و وظایف خود را تابع آن منافع قرار می‌دهند و نسبت به منافع عمومی بی‌توجه‌اند (Mohaghegh Damad & Darvishzadeh, 2022: 133). بدین جهت این مفهوم در رشته‌های گوناگون تعریف شده است که برخی از آن‌ها مطابق با جدول زیر است:

جدول ۱ - تعریف تعارض منافع از منظرهای مختلف

رشته / حوزه	تعریف
حقوق	ارتباط منافع شخصی افراد با وظیفه حرفه‌ای آنان که سبب ایجاد نگرانی معقولی از تحت تأثیر قرارگرفتن اقدامات حرفه‌ای باشد (Siah Bidi Kermanshahi, 2021; 20)
تجارت و کسب و کار	تعارض منفی زمانی رخ می‌دهد که مسئول عمومی عهده‌دار مسئولیت از جانب مردم، دارای منافع خصوصی بوده که با سایر منافع عمومی در تعارض و تضاد باشد و این امر بر بی‌طرفی انجام مسئولیت عمومی اثر می‌گذارد و یا اینکه با هدف تأثیر بر آن انجام می‌گردد (Jenkin, 2015)
سلامت	وضعیت وفاداری به دو موقعیت متعارض برای یک شخص، قابل وقوع از دو منظر شخصی یا شغلی است. به عنوان مثال، وفاداری هم‌زمان به کارفرما و تجارت خانوادگی، مصداقی از تعارض منافع است (Mountaghehi, 2013)
مدیریت	مجموعه شرایطی است که در آن تصمیم حرفه‌ای در مورد یک منفعت اولیه نظیر رفاه بیمار، کیفیت آموزش پزشکی، اعتبار تحقیق و ... به طور غیرمستقیم تحت تأثیر یک منفعت ثانویه از قبیل سود مالی، ارتقای شغلی، میل به شهرت و .. قرار می‌گیرد و غیرقانونی بودن آن به عواملی نظیر انگیزه‌های واقعی، میزان و وزن نسبی آن بر تصمیم پزشک بستگی دارد (Milani Far and others, 2011)
	تعارض منافع در حوزه مدیریت، به عنوان یکی از انواع هزینه‌های کارگزاری و در چارچوب نظریات نمایندگی و حکمرانی شرکتی تعریف شده است (Mountaghehi, 2013, Joshua and others, 2020, Marissa and others, 2022)

بر این اساس ملاحظه می‌گردد که تعارض منافع همانند بسیاری اصطلاحات دیگر، از تعریفی جهان شمول و مشترک در بین رشته‌های مختلف برخوردار نیست و از دیدگاه افکار عمومی با مصادیق آن گره خورده و به لحاظ نوین بودن این مفهوم، شناخت عمومی کافی از آن وجود ندارد. آنچه در بین همه تعاریف مشترک است، وجود موقعیت‌هایی با منافع متضاد می‌باشد. مدیریت تعارض به شناسایی عوامل ایجادکننده تعارض در منافع و حذف این عوامل و یا کاهش اثرگذاری آن می‌پردازد. این کار از طریق تدوین و استقرار دستورالعمل‌ها و اصلاح و بهبود فرآیندها (مقررات‌گذاری) صورت می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین اقدامات در مدیریت تعارض، شناسایی علل و زمینه‌های پیدایش موقعیت‌های تعارض منافع است. بررسی ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، بیان‌گر این است که مهم‌ترین عوامل پیدایش تعارض منافع عبارتند از:

**حکمرانی ناشایست:** نقض اصول حاکمیت قانون، عدم شفافیت، عدم مشارکت‌پذیری در اداره امور و عدم پاسخگویی، به عنوان آثار حکمرانی ناشایست، زمینه‌ساز پیدایش زمینه‌ها و موقعیت‌های تعارض منافع تلقی می‌شوند. با حاکمیت قانون، حیطه نقش‌آفرینی سلاطین و علایق شخصی محدود می‌شود و با شفافیت و امکان نظارت مردمی بر اعمال حکمرانان، امکان تبعیض در خصوص شهروندان و از جمله در ارائه خدمات عمومی محدود می‌شود و مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی و غیردولتی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، موجب شناسایی و رفع موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود (Auby, 2014)

**بی‌سازمانی اجتماعی:** بی‌سازمانی اجتماعی بعنوان وضعیت عدم توفیق مقررات و ناشی از بی‌هنجاری، ستیز فرهنگی و یا اختلال است. بی‌هنجاری به معنای فقدان مقررات لازم برای اجرا و تنظیم رفتار و ستیز فرهنگی به معنای وجود مقررات متضاد در خصوص یک رفتار می‌باشد. اختلال به عنوان نوعی از ستیز فرهنگی ناشی از مؤثر و کافی نبودن پاداش‌ها و فواید همراهی در اجرای مقررات است (Robbington & Weinberg, 2014). در شرایط بی‌سازمانی اجتماعی، زمینه‌های تعارض منافع به دلیل نبود مقررات، وجود مقررات متضاد و یا عدم تبعیت از مقررات، رشد یافته و تشدید می‌شود. عدم رعایت اصول شایسته‌سالاری

و شایسته‌گزینی، عدم رعایت معیارهای شایستگی و نبود فرصت رقابتی و برابر در ورود به خدمت عمومی، ارتقا و واگذاری مناصب مدیریتی، زمینه‌ساز بهره‌برداری ثانویه از موقعیت‌های شغلی و در نتیجه پیدایش زمینه تعارض منافع است، زیرا اشخاصی که به نحوی ناعادلانه و در شرایطی نابرابر به خدمت عمومی ورود یا مناصبی را کسب کرده‌اند، در امتداد این تبعیض، به احتمال بیشتر، بهره‌برداری از موقعیت شغلی کسب شده را به نفع منافع ثانویه بکار گیرند.

**کنش بر اساس اصل سودمندی و انتخاب عقلانی:** بر اساس این اصول، افراد خواه به اعتبار فایده‌گرایی عمل‌محور یا قاعده‌محور و خواه بنا به نظریه انتخاب عقلانی، مبادرت به انتخاب منفعت بجا (اولیه- مبتنی بر وظیفه شغلی) یا منفعت شخصی یا نابجا (ثانویه) می‌نمایند و در صورت پایین‌تر بودن فایده یا نفع عمومی (منفعت اولیه) نسبت به نفع شخصی (منفعت ثانویه)، احتمال مبادرت به عمل دوم (ثانویه)، بیشتر خواهد بود (Salari, & Akbari, 2021: 37-38).

**کم‌توجهی به نقض هنجارها:** بر اساس نظریه پنجره شکسته؛ ارتشا، زدوبند، نقض قوانین و مقررات، خشونت و تشنج، تأخیر در تکالیف اداری و کارکنان و ...، پنجره‌های شکسته‌ای هستند که بر اثر بی‌توجهی به هنجارشکنی‌ها گسترش یافته‌اند (Solatifar & Jafari, 2016: 5). بی‌توجهی به شناسایی و رفع زمینه‌های تعارض منافع از طریق عارضه‌یابی اصولی و عمیق که در بسیاری موارد به فساد اداری می‌انجامد، به گسترش زمینه‌ها و مصادیق آن منتهی می‌شود.

**زمینه اقتصادی:** تشدید انواع مشکلات اقتصادی نظیر تورم، شکاف طبقاتی در درآمد، فقر، بیکاری و کاهش قدرت خرید و کاهش طبقه متوسط به نفع طبقه آسیب‌پذیر و کم‌درآمد، سبب می‌شوند که رفع حداقل‌های زندگی و هزینه ضروری‌ترین مایحتاج زندگی یعنی خوراک و پوشاک، در انتخاب بین منافع اولیه و ثانویه، زمینه ترجیح منفعت دوم (شخصی) را زمینه‌سازی نماید. همچنین تلاش طبقه محروم برای کسب منزلت در شرایط نبود شرایط مناسب یا برابر یا دسترس برای آنان، انگیزه‌ای برای صیانت از منافع عمومی برای افراد باقی نمی‌گذارد. چنین زمینه‌ای، علاوه بر تشدید و گسترش بستر و موقعیت‌های تعارض منافع، اشخاص بیشتری را به ترجیح منافع ثانویه بر اولیه سوق می‌دهد (Salari, & Akbari, 2021: 37-38).

## مدیریت تعارض منافع

مدیریت تعارض بر اساس سه نظریه سلسله مراتبی، بازار و شبکه‌ای قابل تحلیل است.

### نظریه سلسله مراتبی

هدف از طرح نظریه سلسله مراتبی، کاهش و حتی صفرکردن انگیزه‌ها و علائق شخصی در نظام اداری است. این نظریه که مبتنی بر نظریه بوروکراسی وبر است، با هدف جلوگیری از فساد اداری و سوء استفاده مدیران و مقامات دولتی در اداره سازمان طرح شده است. مسئله اصلی در این نظریه، کنترل و مدیریت تعارض منافع، مدیران و کارکنان برای جلوگیری از فساد بوده است. در این نظریه ابزارهایی زیر برای مدیریت تعارض ارائه شده است:

- رسمیت: شامل حاکمیت مجموعه زیادی از خط‌مشی‌ها، قواعد و رویه‌های سازمانی بر همه امور است (Joshua & others, 2020)
- اقتدار ناشی از جایگاه: این نظریه، فرمان‌روایی را مهم‌ترین نقش در شخصی‌زدایی از سازمان می‌نامد، زیرا که کارکنان در سازمان از سلسله مراتب فرمان برده و پاسخگوی آن‌ها هستند (Derkye, 2012).
- تبعیت از قانون: بر اساس این نظریه، پیروی از قانون جای خود را به پیروی از منافع شخصی می‌دهد. این امر ضمن تأمین منافع عمومی از بروز تعارض جلوگیری می‌نماید (Joshua & others, 2020).
- استخدام مادام‌العمر: استخدام بلندمدت کارکنان و کارگران در سازمان، از بروز تعارض جلوگیری می‌نماید (Zaitul & others, 2023).

## نظریه بازاری

این نظریه بر مفهوم منفعت‌گرایی بنا نهاده شده است و بیان می‌کند که در بازار، هماهنگی اجتماعی از طریق توافق طرفین جهت تأمین کالا یا ارضای نیاز صورت می‌گیرد و توافق و رضایت طرفین موجب می‌گردد که در بازار تعارض منافع شکل نگیرد. از این رو می‌توان گفت طرفین داد و ستد به توافق منافع می‌رسند. بر اساس این نظریه و با به رسمیت شناختن منافع کارکنان در سازمان، همانند بازار سعی در به تعادل رساندن آن می‌نمایند. برخی اوقات تعادل بازار به هم خورده و تعارض منافع بین بازیگران به وجود می‌آید. مهم‌ترین عوامل در شکست تعادل و ایجاد تعارض منافع بین بازیگران به صورت زیر است:

- **انحصارگرایی:** انحصار در هر حالتی موجب شکل‌گیری تعارض منافع می‌گردد (Zeinalo & others, 2018)
- **نبود تقارن اطلاعاتی:** دسترسی برخی از طرفین به اطلاعات و نبود تقارن اطلاعاتی بالخصوص در شرایط ایجاد نمایندگی (وکیل و اصیل) موجب بروز تعارض منافع وکیل در برابر اصیل می‌گردد (Pomeranz & Richard, 2020)
- **آثار خارجی:** تصمیمات یک بازیگر بدون رضایت و جبران خسارت طرفین دیگر بر رفاه سایرین اثر می‌گذارد (Derkye, 2012).

## نظریه شبکه‌ای

بر اساس این نظریه، بازیگران مختلف با منافع متفاوت در یک شبکه بایکدیگر تعامل نموده و اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند. اعتماد بین بازیگران و اعضا موجب شکل‌گیری شبکه و تعاملات بلندمدت بین اعضا می‌شود و بر مبنای همین روابط بلندمدت، تعارض منافع بین اعضا مدیریت می‌شود. علی‌رغم اینکه اعضا در شبکه‌ها نفع عمومی یعنی حفظ و توسعه شبکه را بر نفع فردی ترجیح می‌دهند، اما دو موقعیت زیر موجب بروز تعارض می‌گردد:

**تعهد به شبکه:** اعتماد و تعهد اخلاقی به تنهایی نمی‌تواند منجر به جلوگیری از ترجیح منافع فردی و فرصت‌طلبانه اعضا در برابر فرصت‌های منجر به سود و منفعت گردد. اعضا شبکه مرتباً در این موقعیت‌ها به دنبال کاهش تعهدات و نادیده گرفتن این تعهد هستند (Chien & Thanh, 2022).

**تشکیل گروه‌های قدرت:** در اکثر شبکه‌ها بازیگرانی حضور دارند که دارای منابع و روابط بهتری هستند. این افراد عموماً به راهبری شبکه پرداخته و شبکه پوششی برای تعارض منافع آن‌هاست (Chien & Thanh, 2022).

استقرار قوانین و مقررات و حاکم بودن قانون، زمینه اعمال خودسرانه و سوء استفاده حکمرانان و بستر تعارض منافع را محدود یا متفی می‌کند. حاکمیت قانون در مفهوم گسترده ماهوی، فراتر از مفهوم شکلی (تصویب توسط مراجع خاص و لازم الاجرا شدن) و دربردارنده مفاهیمی مانند شناسایی حقاها، عدالت، انصاف، دموکراسی و حقوق بشر و «احترام به ارزش‌های ماهوی مانند احترام به کرامت انسانی، برابری و عدالت» می‌باشد (Zarei, 2005). سازمان ملل متحد، حاکمیت قانون را این‌چنین تعریف کرده است: «قاعده‌ای کلی در حکمرانی که در آن تمام اشخاص، موسسات و نهادهای عمومی و خصوصی، از جمله خود دولت در برابر قوانین مسئول و پاسخگو باشند. قوانینی که به نحوی آشکار منتشر می‌شوند، به نحوی برابر اجرا می‌شوند و به نحو مستقلی مورد حکم قضایی قرار می‌گیرند. قوانینی که با موازین و استانداردهای جهانی حقوق بشر سازگارند. همچنین، حاکمیت قانون مستلزم اقداماتی جهت اطمینان از رعایت اصول برتر قانون، برابری در مقابل قانون، انصاف در اجرای قانون، تفکیک قوا، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، قطعیت قانونی، اجتناب از خودسری و شفافیت قانونی و رویه‌ای است (Marissa & others, 2022). مدیریت تعارض منافع، از طریق «حاکمیت قانون» محقق می‌شود، نه «حاکمیت از طریق قانون». حاکمیت قانون به مفهوم تبعیت همگان و از جمله صاحبان قدرت از قانون و موجب پاسخگویی و پذیرش عواقب قانونی توسط آنان است (Sukhorolskiy, & Hutsaliuk, 2020) ولی «حاکمیت از طریق قانون»، نوعی استفاده از قانون برای تسلط بر شهروندان و پیشبرد یک‌سویه حاکمیت است و نه تنها نمی‌تواند در مدیریت تعارض منافع نقش مثبتی ایفا نماید بلکه بعضاً موجب تعارض منافع نیز می‌شود (Claudia, 2017).

ترجیح منفعت عمومی بر منفعت شخصی در موقعیت تعارض منافع، با ترس از مجازات حاصل نمی‌گردد بلکه مشروع دانستن قوانین پیش‌گیرانه از جانب شهروندان (کیفیت قوانین) برای تقویت حاکمیت قانون الزامی است. مدیریت تعارض منافع

نیازمند نظام حقوقی بی‌طرفانه‌ای است که غیرمغرضانه اجرا می‌شود و اجرای بی‌طرفانه قانون با سیستم قضایی و پلیس و ضابط قضایی سالم ممکن است (Linda & Johansson, 2021). کیفیت قوانین و مقررات نیز بر مدیریت تعارض منافع اثرگذار است. در بسیاری کشورها، قوانین ناعادلانه هستند یا به دلیل منافع افراد و گروه‌های خاص، مصلحت حکومت یا ناتوانی واقعی یا ناکارآمدی نهادهای حکومت، به شکلی عادلانه و برابر اجرا نمی‌شوند (Zarei, 2005).

شفافیت و پاسخگویی نیز از شاخص‌های دیگری هستند که در ارتباط مستقیم با مدیریت تعارض منافع می‌باشند. شفافیت از دهه ۱۹۷۰ در حوزه‌های اجتماعی پدیدار شد و در گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۹۲ به عنوان یکی از عناصر حکمرانی خوب مورد اشاره قرار گرفت و به عنوان یکی از گفتمان‌های رایج حقوق عمومی، برای مبارزه حقوقی با فساد و (در نتیجه مدیریت تعارض منافع) شناخته شد. شفافیت به عنوان یکی از الزامات توسعه پایدار، کنترل فساد، پاسخگویی و حاکمیت قانون و عاملی برای تضمین حقوق شهروندی است (Salari, & Akbari, 2021). پاسخگویی نیز از اصول و مؤلفه‌های مهم دیگری است که بر اساس آن، هر نهاد دولتی و عمومی باید در چارچوب وظایف و صلاحیت‌های قانونی خود در برابر شهروندان پاسخگو باشد. پاسخگویی اعم از سیاسی، اداری و حقوقی، در تحقق مدیریت تعارض منافع از اهمیت خاص و بالایی برخوردار است و به عبارتی، از الزامات مدیریت تعارض منافع است. Marissa & others, 2022 معتقدند که استانداردهای فرآیندها و شفافیت فعالیت‌ها موجب می‌شود که تمایلات شخصی در امور نقشی نداشته باشند و مانع از ایجاد تعارض منافع می‌شود. Peregrin, 2020 بر حاکم بودن قوانین و مقررات جهت از بین بردن زمینه‌های ایجاد تعارض تاکید دارند. همچنین Greenfield, 2018 بر تهیه و بکارگیری دستورالعمل‌های دقیق و نظارت و کنترل دقیق جهت جلوگیری از ایجاد تعارض در سازمان تاکید دارند. Elie & others, 2012 بر دسترسی به اطلاعات جهت رفع تعارض تاکید دارند. همانطور که جدول زیر نشان می‌دهد، راهکارهای مدیریت تعارض را می‌توان در سه دسته ساختاری، فرآیندی و نیروی انسانی دسته‌بندی نمود.

جدول ۲ - خلاصه تحقیقات صورت گرفته در خصوص راهکارهای مدیریت تعارض منافع

محقق	نتیجه	راهکار	ابعاد
زارعی (۱۳۸۳)	کیفیت قوانین و مقررات نیز به عنوان یکی از مؤلفه‌های حکمرانی خوب بر مدیریت تعارض منافع اثرگذار است.	استقرار قوانین و مقررات	ساختاری
صولتی‌فرد و جعفری (۱۳۹۵)	بی‌توجهی به شناسایی و رفع زمینه‌های تعارض منافع از طریق عارضه‌یابی اصولی و عمیق که در بسیاری موارد به فساد اداری می‌انجامد، به گسترش زمینه‌ها و مصادیق آن منتهی می‌شود.	رفع زمینه‌های بروز تعارض	
زینالو و همکاران (۱۳۹۸)	انحصار در هر حالتی موجب شکل‌گیری تعارض منافع می‌گردد.	رفع انحصار در سازمان	
درکی (۲۰۱۲)	فشارهای خارجی موجب بروز تعارض در سازمان می‌شود. وحدت فرماندهی و رعایت قواعد و مقررات زمینه‌های تضاد در منافع را رفع می‌کند.	وحدت فرماندهی و رعایت قوانین و مقررات	
جوشوا و همکاران (۲۰۲۰)	استقرار قانون و مقررات و پیروی همه کارکنان و مدیران از قوانین و مقررات زمینه ایجاد تعارض منافع را بشدت کاهش می‌دهد.	استقرار قوانین و مقررات	
لیندا و جوهانسون (۲۰۲۱)	مدیریت تعارض منافع در چارچوب حکمرانی خوب، نیازمند نظام حقوقی بی‌طرفانه‌ای است که غیرمغرضانه اجرا می‌شود.	رفع زمینه‌های بروز تعارض	
چین و نهان (۲۰۲۲)	عدم اعتماد به همکاران و تشکیل گروه‌های قدرت را زمینه بروز تعارض در سازمان می‌داند.	تقویت اعتماد	نیروی انسانی
اوبی (۲۰۱۴)	نقض اصول حاکمیت قانون، عدم شفافیت، عدم مشارکت‌پذیری در اداره امور و عدم پاسخگویی، به عنوان آثار حکمرانی ناشایست، زمینه‌ساز پیدایش زمینه‌ها و موقعیت‌های تعارض منافع تلقی می‌شوند.	مشارکت کارکنان در امور، پاسخگویی	
رابینگتن و واینبرگ (۱۳۹۴)	عدم رعایت اصول شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، عدم رعایت معیارهای شایستگی و نبود فرصت رقابتی و برابر در ورود به خدمت عمومی، ارتقا و واگذاری مناصب مدیریتی، زمینه‌ساز بهره‌برداری ثانویه از موقعیت‌های شغلی و در نتیجه پیدایش زمینه تعارض منافع است.	حاکمیت شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی	
زایتو و همکاران (۲۰۲۳)	استخدام‌های بلندمدت و ایجاد فضای اطمینان زمینه را برای بروز تعارض در سازمان کاهش می‌دهد.	استخدام‌های بلندمدت	فرآیندی



شفافیت و پاسخگویی	شفافیت و پاسخگویی نیز از شاخص‌های مهم حکمرانی خوب هستند که در ارتباط مستقیم با مدیریت تعارض منافع می‌باشند.	سالاری و اکبری (۱۴۰۰)
دسترسی به اطلاعات	عدم وجود اطلاعات کافی و دسترسی افرادی خاص به اطلاعات زمینه را برای ایجاد تعارض منافع فراهم می‌سازد.	پومرنز و ریچارد (۲۰۲۰)

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از جمله پژوهش‌های کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی است. این پژوهش در دو مرحله کلی انجام می‌شود. در مرحله اول ضمن شناسایی علل و عوامل ایجاد تعارض در سازمان تأمین اجتماعی، عناصر مدل مدیریت تعارض بر مبنای حکمرانی خوب شناسایی می‌گردد. سپس در مرحله دوم، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل مدیریت تعارض بر مبنای حکمرانی خوب طراحی می‌گردد. در مرحله اول جهت شناسایی علل و عوامل ایجاد تعارض و عناصر مدیریت آن از بررسی ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان و متخصصان و مدیران عالی رتبه سازمان تأمین اجتماعی استفاده گردید و در مرحله دوم نیز از پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات (متخصصین و مدیران مذکور) استفاده شده است. تعداد مصاحبه‌شوندگان ۱۲ نفر بود که دارای تجربه حداقل ۱۰ سال مدیریت در سازمان تأمین اجتماعی و آشنا به مفاهیم مدیریتی، تعارض منافع و حکمرانی خوب بودند. لازم به ذکر است افراد مصاحبه شده در دو مرحله یکسان بوده‌اند. مشخصات مصاحبه‌شوندگان مطابق با جدول زیر است:

جدول ۳ - مشخصات مصاحبه‌شوندگان در سازمان تأمین اجتماعی

مسئولیت	تحصیلات	سابقه
عضو هیات مدیره	دکتری	۲۴
عضو هیات مدیره	فوق لیسانس	۲۵
عضو هیات مدیره	دکتری	۲۴
معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی	دکتری	۲۴
معاونت فرهنگی - اجتماعی و امور استان‌ها	دکتری	۱۰
معاونت برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی	فوق لیسانس	۲۲
مدیر کل نظارت بر امور شرکت‌ها	فوق لیسانس	۲۰
مدیر کل امور مالی	فوق لیسانس	۲۳
مدیر کل ارتباطات	فوق لیسانس	۲۲
مدیر کل امور بین الملل	فوق لیسانس	۲۷
مدیر کل امور بیمه‌شدگان	دکتری	۲۸
مدیر کل درمان	دکتری	۲۳

در این تحقیق به منظور ایجاد تمرکز در مصاحبه‌ها از رویکرد پیشنهادی اسپیکارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) برای ربط دادن سؤالات مصاحبه به سؤالات تحقیق و تعیین چارچوبی مفید برای مصاحبه‌ها استفاده شد. در واقع سعی گردید که با ترسیم سؤال محوری و همچنین سؤالات نظری مرتبط با سؤال محوری، اطلاعات موردنیاز استخراج گردد. سؤال محوری تحقیق که مبنای مصاحبه را شکل می‌دهد چنین است: «مدیریت تعارض در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟» بر این اساس سؤالات مصاحبه به صورت زیر شکل گرفت: «آیا در سازمان تأمین اجتماعی تعارض وجود دارد؟ چه نشانه‌هایی از وجود تعارض در این سازمان وجود دارد؟ علل وجود تعارض در سازمان چیست؟ چه راهکارهایی برای مدیریت و کنترل تعارض در سازمان وجود دارد؟». پس از انجام مصاحبه تیم پژوهشی با مرور مجدد متن مصاحبه اقدام به کدگذاری و استخراج مفاهیم نموده است. همانطور که اشاره شد، جهت ساخت مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این رویکرد، شامل «مدل‌های ساختاری» هستند که برای

1 - Spickard



به تصویرکشیدن ساختار یک مسئله پیچیده به وسیله گرافیک و کلمات ساخته می‌شوند. در حالی که این روش، یک روش تفسیری است اما قضاوت گروه، تصمیم می‌گیرد که آیا عوامل به هم مرتبط باشند یا خیر. ساختاری که در آن، ساختار کلی مجموعه عوامل بر اساس روابط استخراج می‌شود و مدل‌سازی در آن، روابط خاص و ساختار کلی را به صورت مدل گراف جهت‌دار به تصویر می‌کشاند. مراحل مختلف ISM به شرح زیر می‌باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵): تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)، تشکیل ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، تشکیل ماتریس دستیابی نهایی، تعیین سطح و اولویت متغیرها و ترسیم مدل.

## یافته‌های تحقیق

همانطور که اشاره شد، تعارض منافع علل و عوامل متعددی دارد که در سازمان‌های مختلف بنا به مأموریت‌ها، وظایف و ویژگی‌های ساختاری و فرآیندی آن سازمان، برخی از آن‌ها برجسته‌تر می‌شوند. در همین راستا جهت شناسایی علل و عوامل تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی از مصاحبه با متخصصین و مدیران این سازمان استفاده شد. پس از جمع‌بندی، علل و عوامل ایجاد تعارض در اختیار تیم مصاحبه‌شونده قرار داده شد تا راهکارهای ارائه شده متناسب با ریشه‌ها باشد و تیم متخصص بتواند راهکارهای بهتری متناسب با شرایط سازمان تأمین اجتماعی ارائه دهد. جمع‌بندی مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل زیر در ایجاد تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی اثرگذار هستند.

## عدم رعایت اصل سه جانبه‌گرایی

گسترده‌گی حجم دولت و میل به دخالت گسترده در کلیه امور جامعه و به تبع آن عدم رعایت اصل سه جانبه‌گرایی در اعمال نظارت و راهبری سازمان، موجب عدم تعادل بین ذینفعان سه گانه سازمان شامل دولت، کارگران و کارفرمایان شده است. دولت به عنوان یکی از سه رکن اصلی سازمان باید تعادل بخش و متوازن‌کننده روابط کارگر و کارفرما باشد و زمینه‌ساز دخالت در ابعاد اجرایی و یا مدیریت و بهره‌برداری از منابع سازمان برای رفع کاستی‌ها در سایر نهادها نگردد. چنانچه دولت به عنوان رکن متوازن‌کننده و تعادل بخش در رابطه بین ذینفعان و بهره‌برداران اصلی سازمان یعنی کارگران و کارفرمایان، برای خود نقش دخالت و هدایت‌کننده منابع سازمان را لحاظ نماید، زمینه‌ساز بروز تعارض منافع گردیده است، زیرا منافع ذینفعان سه‌گانه با نقش غالب و برتر دولت، زمینه‌ساز تعارض ساختاری می‌شود و چنین ساختار روابطی، نه تنها رافع تعارض‌های حاصله بین کارگر، کارفرما و دولت نخواهد بود بلکه به عنوان عامل تشدید تعارض‌ها عمل خواهد کرد و شفافیت، حاکمیت قانون، مشارکت‌پذیری به معنای واقعی و بی‌طرفی در ارائه خدمات را مخدوش خواهد نمود.

## تعارض در نقش و ساختار سازمان

سازمان تأمین اجتماعی عهده‌دار تأمین مشمولین از طریق پرداخت مستمری بازنشستگی، از کارافتادگی و مقرری بیمه بیکاری بیمه‌شدگان و تأمین درمان آنان و برخی خدمات دیگر است. تعارض در تأمین و ارائه برخی از تعهدات قانونی سازمان مشهود است. به عنوان نمونه، سازمان در عین حال که باید با خرید راهبردی خدمات درمانی از تولیدکنندگان این خدمات (مراکز درمانی و پاراکلینیکی تابعه دانشگاه‌های علوم پزشکی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، بخش عمومی غیردولتی و بخش خصوصی)، خرید کیفی‌ترین، مناسب‌ترین و در دسترس‌ترین خدمات را راهبری و اجرا نماید، آنگاه که خود در جایگاه تولید و عرضه خدمات درمانی می‌نشیند و خدماتی غیرمنطبق با آن اوصاف را ارائه می‌نماید، در تأمین و عرضه خدمات از مراکز درمانی خود و سایر فروشندگان شاهد تعارض خواهد بود. همین‌طور نقش سازمان در جایگاه بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی به عنوان سازمان بیمه‌گر اجتماعی با نقش مالک و سهامدار عمده (با کنترل مدیریتی) که در بنگاه‌داری و مدیریت بنگاه‌ها دارد، در تعارض است.

## انباشت و تورم مقررات

انباشت مقررات اعم از بخشنامه‌ها، ضوابط، آیین‌نامه‌ها و .. که روابط سازمان با ذینفعان و مشتریان را تنظیم و تبیین می‌کند، موجب ابهام‌آفرینی، پیچیدگی، برداشت‌های متفاوت و ناهمسو و بروز اختلاف و تعارض بین سازمان و ذینفعان می‌شود. مبهم بودن، غیرقابل فهم بودن، ابهام در رابطه ناسخ و منسوخ مقررات متعدد راجع به موضوعی واحد و فراوانی و تورم مقررات، همگی به عنوان عوامل پیچیدگی بوروکراسی اداری و ایجاد زمینه‌های اعمال سلیقه دست‌اندرکاران تلقی می‌شود و زمینه ترجیح منفعت شخصی بر منافع سازمانی را فراهم می‌نماید. گرچه تجمیع، تنقیح و اصلاح بخشنامه‌های سازمان در قالب طرح مقررات‌زدایی در سال ۱۴۰۰ تکمیل گردید و تا حدود زیادی زمینه تحقق شفافیت، حاکمیت قانون، رفع تبعیض، عدالت و مشارکت بیشتر ذینفعان را برای تسهیل ارائه خدمات و کاهش زمینه‌های فساد فراهم نمود، ولی تکمیل و توسعه و استمرار این روند برای رفع زمینه‌های تعارض منافع ناشی از پیچیدگی، ابهام و غیرشفاف بودن مقررات ضروری است.

## حکمرانی ناشایست

مجموع عواملی که منخل شفافیت، مانع حاکمیت قانون، موجب کاهش مشارکت‌پذیری در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و تبعیض، زمینه‌ساز اعمال سلیقه و مانع اعمال نظارت پیشینی و پسینی در فرآیند تصمیم‌گیری و ارائه خدمات هستند، زمینه تحقق حکمرانی خوب را تضعیف و بستر تعارض منافع را فراهم می‌کنند. سازمان تأمین اجتماعی به دلیل برخی مشکلات ساختاری، چگونگی مقررات‌گذاری، ضعف سازوکار نظارتی مستقل حرفه‌ای، انباشت مقررات، تعارض بین منافع کارکنان و سازمان و گستردگی چنین عواملی، در برخی معیارهای حکمرانی شایسته نیازمند ارتقاء و بهبود است تا از رهگذر حکمرانی شایسته، مدیریت تعارض منافع به نحو مناسب‌تری محقق و زمینه صیانت از منافع و حقوق عمومی فراهم شود.

پس از شناسایی علل و عوامل وقوع تعارض منافع، لازم است با انجام اقداماتی نسبت به پیشگیری و کاهش اثرات آن اقدام نمود. مجموع این اقدامات، ارکان مدیریت تعارض را نشان می‌دهد که عموماً بر مبنای حکمرانی خوب بنا شده‌اند. بدین ترتیب ابعاد مدیریت تعارض در سازمان تأمین اجتماعی بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته با متخصصان و مشاهده و بررسی اسناد، مدارک و اطلاعات، شناسایی و استخراج گردید. بدین ترتیب تعداد ۱۲ کد استخراج گردید که فهرست آن و متن مصاحبه مرتبط در جدول زیر آمده است:

جدول ۴ - متن مصاحبه و کدهای استخراج شده در مدیریت تعارض در سازمان تأمین اجتماعی

کد	متن مصاحبه
اصلاحات ساختاری	اصلاحات ساختاری صورت گرفته در سازمان تأمین اجتماعی (که غالباً در تدوین دستورالعمل مدیریت تعارض منافع مورد توجه بوده) عبارتند از: الف: منع یا تحدید اختیار شخص تصمیم‌گیر یا حق رای شخص دارای موقعیت تعارض منافع در تصمیم‌گیری و جلسه شوراها، کمیته‌ها، کمیسیون‌ها و اعلام مراتب به کمیته مدیریت تعارض منافع سازمان ب: ممنوعیت فرد دارای موقعیت تعارض منافع از مداخله در معاملات سازمان اعم از مناقصات برای خرید کالا، خدمات، تأمین نیرو و ... و مزایده‌های فروش از طریق عدم شرکت در کمیسیون‌ها و کمیته‌های ذیربط ج: منع یا تحدید وظایف و اختیارات نظارتی و محاسباتی شخص مشمول و گزارش مصادیق تعارض منافع به کمیته مدیریت تعارض منافع در موارد اطلاع از موقعیت در حین یا پس از تصمیم یا رای د: منع یا تحدید تصدی همزمان دو یا چند پست دارای شرایط تعارض منافع اعم از سمت‌های ستادی، صف و مدیرعاملی و عضویت هیئت مدیره شرکت‌ها و موسسات ه: منع یا تحدید کسب درآمد از موقعیت‌های دارای تعارض منافع و گزارش مصادیق پیش آمده به مقام مافوق و کمیته تعارض منافع و: منع یا تحدید استفاده از خدمات مشاوره نظیر قبول سمت‌هایی نظیر مشاوره، حسابرسی، نمایندگی و بازرسی در تعارض با وظیفه شغلی اصلی توسط شخص مشمول در دوره اشتغال تا دو سال پس از بازنشستگی ز: منع سهام‌داری اشخاص مشمول در شرکت‌ها و موسسات خصوصی با بیش از ۵ درصد سهم شرکت یا موسسه و الزام به گزارش مورد به سازمان و کمیته مدیریت تعارض منافع

کد	متن مصاحبه
	<p>ح: منع یا تحدید اشخاص مشمول و بستگان آنها از دادن و گرفتن کمک و هدیه در موارد مشمول تعارض منافع و اعلام موارد استثنا شده به حراست سازمان</p> <p>ط: منع یا محدودیت در سفرهای خارجی مشمول تعارض منافع و اعلام سفرهای فاقد مشمول تعارض منافع به کمیته تعارض منافع</p> <p>ی: منع دخالت یا مشارکت مدیران و کارکنان سازمان و شرکت یا موسسه تابعه ذریبیط در فرایند استخدام، گزینش، انتخاب، انتصاب، داوری یا آزمون بستگان خود برای پرهیز از اعمال نفوذ ناشی از موقعیت تعارض منافع</p> <p>ک: منع انتصاب بستگان مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، معاونین، روسای مراکز و مدیران کل در پست‌های مدیریتی سازمان و شرکت‌ها و موسسات تابعه و امکان بکارگیری مشروط در پست‌های غیرمدیریتی صرفاً در فرایند مبتنی بر فراخوان و آزمون فراگیر</p>
شفافیت	<p>شفافیت در سازمان تأمین اجتماعی از طریق تسهیل دسترسی به موقع و به‌جا به ضوابط و مقررات صحیح و قابل اطمینان (بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و سایر ضوابط مورد عمل)، مقررات‌زدایی و رفع ابهام، جلوگیری از بروز زمینه برداشت‌های متعارض و متفاوت در خصوص موضوعی واحد از انبوه مقررات و انتشار عمومی مقررات حاصل می‌شود.</p>
مشارکت	<p>مداخله و ایفای نقش موثر و به موقع ذینفعان اعم از تشکلهای کارگری و کارفرمایی در تصمیم‌سازی و فرایند تصمیم‌گیری سازمان به منظور صیانت و حفاظت از منافع و استمرار بلندمدت و بهینه ارائه خدمات به خود، موجب بهبود کیفیت و کارایی سیاست‌گذاری و مقررات‌گذاری و اجرای سیاست‌ها و مقررات توسط شرکای اجتماعی که خود در تدوین آن‌ها سهیم بوده‌اند، می‌شود.</p> <p>مشارکت، اعتماد فی مابین سازمان و شرکای اجتماعی‌اش را تقویت، کیفیت مقررات‌گذاری را ارتقا، شفافیت و ابهام‌زدایی را زمینه‌سازی و سرمایه اجتماعی را افزایش می‌دهد و بدین واسطه، زمینه بروز تعارض منافع را کاهش می‌دهد.</p>
پاسخگویی	<p>سازمان همانند هر نهاد دیگری باید در قبال ذینفعان خود پاسخگو باشد. پاسخگویی به ذینفعان اعم از کارگران و کارفرمایان به منزله ارتقای شفافیت، تقویت نظارت مردمی، تسهیل مشارکت شهروندان و نهایتاً شناسایی بهتر زمینه‌ها و مصادیق تعارض منافع و رفع آن‌ها است. پاسخگویی کارگزاری که در معرض تعارض منافع قرار می‌گیرد، بستر لغزش وی به ترجیح منفعت ثانویه بر اولیه را کاهش داده یا مرتفع می‌نماید.</p>
قابل پیش‌بینی بودن	<p>ارتباط خدمات و تعهدات سازمان با حقوق شهروندی و منافع عمومی و تأثیرپذیری زندگی بیش از نیمی از جمعیت کشور از عملکرد این سازمان ایجاب می‌کند از تغییر ناگهانی و یکسویه مقررات پرهیز شود و هر نوع تغییری که بر حقوق افراد موثر است، با اطلاع قبلی و اخذ نظرات و پیشنهادهای آنان انجام پذیرد.</p>
پویایی	<p>لزوم پویایی، انعطاف‌پذیری و امکان تغییرات مثبت به موقع در روش حکمرانی در سازمان تأمین اجتماعی، زمینه‌ساز پاسخگویی به موقع به ذینفعان است زیرا که با بروز تغییرات در جامعه، اعمال برخی اصلاحات در نحوه و گستره خدمات آن سازمان ضرورت می‌یابد. چنانچه سازمان از پویایی و انعطاف‌پذیری کافی برای پاسخگویی به چنین نیازهایی برخوردار نباشد، از اعمال حکمرانی شایسته ناتوان و از پاسخگویی عاجز خواهد ماند. ساختار مستقل اداری و مالی سازمان تأمین اجتماعی، امکان تحقق این شاخص را فراهم نموده است.</p>
مقررات‌زدایی از طریق تجمیع، تنقیح و اصلاح بخشنامه‌های سازمان	<p>در اجرای طرح مقررات‌زدایی سازمان تأمین اجتماعی از طریق تجمیع، تلخیص، تنقیح و اصلاح بخشنامه‌ها، حدود ۲۰۰۰ بخشنامه حاکم بر روابط سازمان با ذینفعان اعم از کارفرمایان، کارگران و کارگران، در ۴۳ عنوان بخشنامه تجمیع، تلخیص و با اعمال تنقیح و اصلاح مفاد، یکپارچه‌سازی و تجمیع شد. از آنجایی‌که این طرح در مسیر ارتقاء شفافیت، حاکمیت قانون، دسترسی به عدالت، رفع یا کاهش تبعیض و بهره‌گیری از مشارکت فعال تشکلهای کارگری و کارفرمایی و صنفی انجام شد، این تجربه گامی در مسیر حکمرانی خوب و بر مدیریت تعارض منافع نقش موثری دارد. در مفاد بخشنامه‌های تجمیعی و تنقیحی جدید، رویکرد مدیریت تعارض منافع با اعمال اصول حکمرانی خوب و صیانت از حقوق و منافع عمومی در برابر منافع فردی منظور شده است.</p>
شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در ورود به خدمات، ارتقا و انتصابات	<p>اعمال معیارهای شایستگی و شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در مدیریت موفق تعارض منافع از این حیث اثرگذار است که افرادی که در پی رقابت ناشی از فراخوان استخدام و جذب نیرو وارد خدمت عمومی در سازمان می‌شوند یا در اجرای فرایند شایسته‌گزینی متصدی سمت‌های مدیریتی می‌شوند، ورود به خدمت یا ارتقای خود را برگرفته از کارایی و کارآمدی و شایستگی دانسته و به فرد یا افرادی احساس دین نمی‌کنند. این افراد، ارتقای بعدی خود را نیز در ارتقای توانمندی و بهبود عملکرد و کارایی خود و ارائه خدمات کیفی‌تر و تمرکز بر وظایف شغلی جستجو خواهند کرد و توان خود را بر انجام صحیح، بی‌طرفانه و عادلانه، حرفه‌ای و غیرسلیقه‌ای و ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی متمرکز خواهند نمود و بدین واسطه در مسیر مدیریت تعارض منافع اقدام خواهند نمود. طرح مدیران آینده برای گزینش فرایندی مدیران سازمان و همچنین جذب و استخدام صرفاً رقابتی با هدف اعمال شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و حذف زمینه‌های اعمال سلیقه و اعمال نفوذ، از جمله اقدامات سازمان در این راستا بوده است.</p>

کد	متن مصاحبه
استقرار نظام نسخه‌نویسی الکترونیک	نظام سلامت الکترونیک به معنای الکترونیکی نمودن فرایند ارائه خدمات درمانی اعم از پذیرش بیمار، نسخه‌نویسی، نسخه‌پیچی، ارزیابی عملکرد عوامل درمان، برنامه‌ریزی و راهبری امور درمان بر پایه اطلاعات تجمیعی الکترونیکی برخط، تجزیه و تحلیل عملکرد مراکز درمانی و کادردرمان و گامی در جهت شفاف‌سازی، رفع یا کاهش تبعیض، کاهش اعمال سلیقه و تسهیل پاسخگویی است. طرح نسخه الکترونیک که مبتنی بر این مبانی و معیارها در سازمان تأمین اجتماعی پیاده‌سازی و اجرا شد، می‌تواند زمینه اعمال حکمرانی خوب و بدون واسطه را از طریق مدیریت تعارض منافع فراهم نماید.
تحول دیجیتال در راستای جایگزینی خدمات حضور با خدمات الکترونیک	ارائه خدمات به عموم شهروندان به صورت غیرحضور به نتیجه و خروجی اجرای طرح تحول دیجیتال و پیاده‌سازی دولت الکترونیک در سازمان، باعث کاهش مراجعه حضوری و رودررویی مشتری و کارکنان سازمان، فرایند محور شدن خدمات و رفع تبعیض و اعمال سلیقه در ارائه آن، زمینه‌سازی حاکمیت قانون، شفافیت، اعمال نظارت و ارزیابی بهتر، کاهش هزینه و زمان ارائه خدمات می‌شود. طرح تحول دیجیتال که تحت عنوان طرح (۳۰۷۰) و با تبدیل ۳۰ خدمت حضوری (۳۰ خدمات مهم‌تر و پرمراجعه‌تر) سازمان به خدمات کاملاً غیرحضور برای کاهش ۷۰ درصدی مراجعات حضوری به شعب و واحدهای اجرایی سازمان در سراسر کشور اجرا گردید، با اهداف فوق‌الذکر و در مسیر تحقق حکمرانی خوب و مدیریت تعارض منافع می‌باشد.
تدوین کدهای رفتاری	این طرح در راستای اعمال معیارهای شایستگی و بهبود پاسخگویی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های موثر در کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان و نهایتاً رضایت‌مندی مشتریان و ارباب‌رجوع سازمان با تدوین و ابلاغ نظام‌نامه مربوطه در سازمان مورد توجه قرار گرفت. اجرای طرح می‌تواند پاسخگویی و شفافیت در عملکرد کارکنان، حاکمیت قانون، بهبود کارایی، ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی و گروهی و مدیریت تعارض منافع را تقویت نماید.
کاهش دعای علیه سازمان در دیوان عدالت اداری	شناسایی موارد اختلافی سازمان با مردم که به طرح شکایت علیه سازمان در دیوان عدالت اداری منتهی می‌شود و اتخاذ تدابیر و تصمیم‌های متناسب در اجرای این طرح برای رفع آن موارد در بسیاری موارد، به تدوین ضوابطی برای پاسخگویی شایسته به درخواست بیمه‌شدگان و در نتیجه منتهی به رفع طرح شکایت می‌شود. در اجرای این طرح، با شناسایی عناوین دعای پرتعداد نظیر اعتراض به عدم پرداخت کمک هزینه ایام بارداری مازاد بر شش ماه تا ۹ ماه، نحوه اجرای متناسب‌سازی حقوق بازنشستگان، پرداخت کمک هزینه اولاد بازنشستگان معادل شاغلین، عدم کسر هزینه درمان از بازنشستگان ایثارگر، نسبت به اصلاح ضوابط و مصوبات کلی و به تبع آن، ارائه پاسخ مثبت به درخواست‌های قانونی، حدود ۲۰ درصد از شکایات مطروحه علیه سازمان مسترد و خواسته به حق آنان با اجرای این طرح به طریق اداری تأمین شد و برای موارد آتی مشابه نیز، نیاز به طرح شکایت مرتفع گردید. این طرح زمینه مناسب‌تری برای حاکمیت قانون، بهبود مقررات‌گذاری، شفافیت، رضایت‌مندی و نهایتاً مدیریت تعارض منافع فراهم نمود.

بنابراین، بر اساس نتایج حاصل از بررسی ادبیات موضوع، کدهای شناسایی شده و بحث و بررسی مجدد با تیم مصاحبه‌شونده، و ترکیب برخی از کدها با یکدیگر، ابعاد نهایی مدیریت تعارض مبتنی بر حکمرانی خوب استخراج شد. تیم متخصص بر اساس میزان همپوشانی کدها و نزدیکی و شباهت مفاهیم اقدام به ترکیب برخی از کدها با یکدیگر و نهایی‌سازی ابعاد نمودند. جدول زیر ابعاد نهایی و نحوه استخراج آن‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۵ - ابعاد نهایی مدیریت تعارض مبتنی بر حکمرانی خوب در سازمان تأمین اجتماعی

ردیف	بعد	مصاحبه‌شونده
۱	ساختار تعارض گریز (X1)	P1,P4,P7
۲	مدیریت رفتار سازمانی (X2)	P1,P3,P10
۳	شفافیت امور (X3)	P2,P4,P6,P6,P9,P10
۴	پویایی سیستم سازمانی (X4)	P5,P8
۵	تحول دیجیتال (X5)	P5,P6
۶	شایسته‌سالاری (X6)	P4,P12
۷	قابل پیش‌بینی بودن (X7)	P7,P11
۸	مشارکت کارکنان (X8)	P1,P4,P7
۹	مقررات‌بازدارنده از تعارض منافع (X9)	P1,P3,P10
۱۰	پاسخگویی (X10)	P2,P4,P6,P6,P9,P12

پس از شناسایی ابعاد مدل مدیریت تعارض منافع مبتنی بر حکمرانی خوب و به منظور ساخت مدل و تعیین ابعاد مهم‌تر از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. در ابتدا و پس از نظرخواهی از متخصصین از طریق پرسشنامه، ماتریس دسترس‌پذیری اولیه محاسبه شد. سپس، ماتریس دسترس‌پذیری نهایی با دخیل کردن انتقال‌پذیری به دست آورده شد. این انتقال‌پذیری‌ها در ماتریس دسترس‌پذیری نهایی به صورت جدول زیر به نمایش درآمده است.

جدول ۶ - ماتریس دسترس‌پذیری نهایی

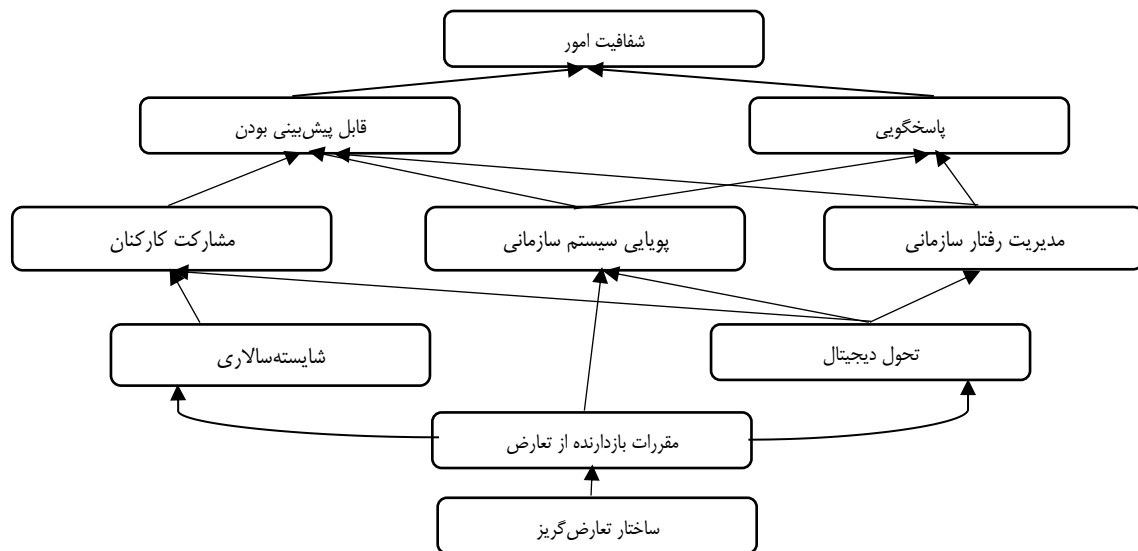
X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	X1
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	X2
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	X3
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	X4
۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	X5
۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	X6
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	X7
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	X8
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	X9
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	X10

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل تعیین می‌گردد. اقداماتی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً همانند باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری به مانند جدول شماره ۶ قرار می‌گیرند.

جدول ۷ - تکرار اول از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

متغیر	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
1	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۱	1	
2	۷، ۳، ۲	۹، ۵، ۲، ۱	2	
3	۳	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	3	
4	۱۰، ۷، ۴، ۳	۹، ۶، ۵، ۴، ۱	4	
5	۱۰، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲	۹، ۵، ۱	5	
6	۱۰، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳	۹، ۶، ۱	6	
7	۷، ۳	۹، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	7	
8	۱۰، ۸، ۳	۹، ۸، ۶، ۱	8	
9	۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۹، ۱	9	
۱۰	۱۰، ۳	۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۴، ۱	۱۰	

همانطور که جدول فوق نشان می‌دهد، متغیر شفافیت امور (X3) در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. سپس این متغیر کنار گذاشته شده و تکرارهای بعد شروع می‌شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی متغیرها مشخص شود، تکرار می‌گردد. در این پژوهش با انجام هشت تکرار مدل نهایی به صورت شکل زیر حاصل می‌شود.



شکل ۱ - مدل ساختاری تفسیری مدیریت تعارض در سازمان تأمین اجتماعی بر مبنای حکمرانی خوب.

همانطور که مدل ترسیم شده نشان می‌دهد، ساختار تعارض‌گریز در پایین‌ترین سطح (پایه) قرار می‌گیرد و سپس در سطح بعدی مقررات بازدارنده قرار می‌گیرد. این امر بیان‌گر این است که تصمیم‌گیرندگان در سازمان تأمین اجتماعی می‌بایست برای مدیریت تعارض منافع از این دو متغیر شروع نمایند. در بالاترین سطح نیز شفافیت امور قرار دارد که می‌توان گفت که سایر عوامل در تحقق آن مؤثر هستند.

## توصیه‌های سیاستی

در این تحقیق سعی گردید مدلی جهت مدیریت تعارض منافع در سازمان تأمین اجتماعی طراحی گردد. ابعاد این مدل شامل ساختار تعارض‌گریز، مدیریت رفتار سازمانی، شفافیت امور، پویایی سیستم سازمانی، تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، قابل پیش‌بینی بودن، مشارکت کارکنان، مقررات بازدارنده از تعارض منافع و پاسخگویی بودند. به عبارتی، سازمان تأمین اجتماعی و سایر سازمان‌ها جهت مدیریت تعارض منافع، می‌توانند این عوامل را در سازمان پیاده‌سازی نمایند تا اثرات تعارض منافع در سازمان را کاهش دهند و زمینه صیانت از حقوق و منافع عمومی و رضایت‌مندی شهروندان را فراهم آورند. همانطور که Mohaghegh Damad & Darvishzadeh, 2022 و Salari, & Akbari, 2021 اشاره نمودند، منظور از ساختار تعارض‌گریز، ایجاد ساختاری است که افراد دارای منافع متضاد در موقعیت تصمیم‌گیری، نظارت، شرکت در معاملات، مشاوره، حسابرسی، دریافت هدیه و ... قرار نگیرند. طبق نظر Salari, & Akbari, 2021 شفافیت به معنای حاکمیت قوانین و مقررات و ضوابط بر کلیه امور و رفع ابهامات از سوء تفسیرها می‌باشد. همچنین هم‌راستا با نظر (Auby, 2014) مشارکت کلیه ذینفعان ایجادکننده اعتماد فی‌مابین کلیه بازیگران است. پاسخگویی به ذینفعان اعم از کارگران و کارفرمایان به منزله ارتقای شفافیت، تقویت نظارت مردمی، تسهیل مشارکت شهروندان و نهایتاً شناسایی بهتر زمینه‌ها و مصادیق تعارض منافع و رفع آن‌ها است. منظور از قابل پیش‌بینی بودن، پرهیز سازمان از انجام اقدامات ناگهانی و رفتار بر اساس ضوابط و استانداردهای از پیش تعیین شده می‌باشد. لزوم پویایی، انعطاف‌پذیری و امکان تغییرات مثبت به موقع در روش حکمرانی، زمینه‌ساز پاسخگویی به موقع به ذینفعان است زیرا که با بروز تغییرات در جامعه، اعمال برخی اصلاحات در نحوه و گستره خدمات آن سازمان ضرورت می‌یابد. افرادی که در پی رقابت و ناشی از فراخوان استخدام و جذب نیرو وارد خدمت عمومی در سازمان‌ها می‌شوند یا در اجرای فرایند شایسته‌گزینی متصدی سمت‌های مدیریتی می‌شوند، ورود به خدمت یا ارتقای خود را برگرفته از کارایی و کارآمدی و شایستگی دانسته و به فرد یا افرادی احساس دین نمی‌کنند. این افراد، ارتقای بعدی خود را نیز در ارتقای توانمندی و بهبود عملکرد و

کارایی خود و ارائه خدمات کیفی‌تر و تمرکز بر وظایف شغلی جستجو خواهند کرد و توان خود را بر انجام صحیح، بی‌طرفانه و عادلانه، حرفه‌ای و غیرسلیقه‌ای و ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی متمرکز خواهند نمود و بدین واسطه در مسیر مدیریت تعارض منافع اقدام خواهند نمود. پیاده‌سازی دولت الکترونیک در سازمان، باعث کاهش مراجعه حضوری و رودررویی مشتری و کارکنان سازمان، فرایند محورشدن خدمات و رفع تبعیض و اعمال سلیقه در ارائه آن، زمینه‌سازی حاکمیت قانون، شفافیت، اعمال نظارت و ارزیابی بهتر، کاهش هزینه و زمان ارائه خدمات می‌شود.

طبق نتایج Robbington & Weinberg, 2014 و Ansari, 2023 منظور از مدیریت رفتار سازمانی، اعمال معیارهای شایستگی و بهبود پاسخگویی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های موثر در کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان و نهایتاً رضایتمندی مشتریان و ارباب‌رجوع سازمان با تدوین و ابلاغ نظام‌نامه مربوطه در سازمان مورد توجه قرار گرفت. نهایتاً همراستا با Sukhorolskiy, & Hutsaliuk, 2020، Zarei, 2005 و Claudia, 2017 با حذف مقررات و آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ایجادکننده تبعیض و ناعدالتی نیز مورد توجه است. از آنجاکه پیاده‌سازی همزمان همه این عوامل میسر نیست، بر اساس نتایج حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌توان به تصمیم‌گیرندگان پیشنهادت کاربردی اصلاح ساختاری و تصویب مقررات بازدارنده از تعارض منافع را به عنوان اولویت اصلی ارائه داد. همچنین به محققین پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی به اولویت‌بندی عوامل با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در محیط‌های فازی و خاکستری بپردازند و همچنین تأثیر این عوامل را بر عملکرد سازمان و صیانت از حقوق و منافع عمومی و تحقق معیارهای حقوق شهروندی، مورد بررسی قرار دهند.

## References:

- 1- Ansari, Baqer (2023); Management of conflicts of interest in the public sector; Quarterly Journal of Public Law Studies; Vol 51; No 1; Pp 297-321 [in Persian]
- 2- Auby, Jean-Bernard, Breen, Emmanuel, & Perroud, Thomas (Eds.), (2014), Corruption and Conflicts of Interest A Comparative Law Approach, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- 3- Azar, Adel; Khosravani, Farzane; Jalali, Reza (2015); research in soft operations (problem structuring approaches); Industrial Management Publications; fourth edition. (in Persian)
- 4- Chien NB & Thanh NN;(2022) The Impact of Good Governance on the People's Satisfaction with Public Administrative Services in Vietnam. Administrative Sciences; 12(1):35. <https://doi.org/10.3390/admsci12010035>
- 5- Claudia Marta Cliza (2017) "Conflict of Interests' Regulation on Elected Officials." Lex ET Scientia International Journal, Vol 24, No 1, pp. 79-87
- 6- Davis, Michael & Stark, Andrew (Eds.), (2001), Conflict of Interest in the Professions, Oxford University Press.
- 7- Derkye, M. A. A. (2012). Fighting over forest: Interactive governance of conflicts over forest and tree resources in Ghana's high forest zone. Oxfordshire, UK: African Studies Centre.
- 8- Elie A. Akl, Renee Karl, Gordon H. Guyatt (2012); Methodologists and context experts disagreed regarding managing conflicts of interest of clinical practice guidelines panels, Journal of Clinical Epidemiology, Volume 65, Issue 7, Pages 734-739.
- 9- Greenfield, Sh (2018); Guideline Recommendations for Preventive Healthcare Services: Understanding and Managing Conflict of Interest When Population Health Meets Personalized Medicine, American Journal of Preventive Medicine, Volume 54, Issue 1; Pp 153-155.
- 10- Heydari Maharloi, Rasool, Sobhie, Mohammad Hossein (2021), Examining the challenges of implementing the conflict of interest management bill in public services - a case study of the country's engineering system organization, Elite Science and Engineering Magazine, volume 6, number 2, p 59. [in Persian]
- 11- Jafarian, Ali; Parsapour, Alireza; Asghari, Fariba; Shahi, Farhad (2021); Conflict of interests in the health system, its generalities and framework; Culture and Health Promotion of Academy of Medical Sciences, Vol 5, No 1; Pp 29-35. (in Persian)
- 12- Joshua, F; Hannah, S; Mariana, V; Debora, D; Ramon, R; Walter, Q; Luis, S; Tamia, S & Sophia, R (2020); Collaborative Governance and Conflict Management: Lessons Learned and Good Practices from a Case Study in the Amazon Basin; Society & Natural Resources; 33(4); 538-553
- 13- Lo, Bernard, & Field, Marilyn J. (Eds.), (2009), Conflict of interest in medical research, education, and practice, Washington: National Academies Press.
- 14- Marissa J. Smith, S. Vittal Katikireddi, Shona Hilton, Kathryn Skivington (2022); Development processes for e-cigarette public health recommendations lacked transparency in managing conflicts of interest; Journal of Clinical Epidemiology; Volume 152; Pp 80-88.
- 15- Milani Far, Alireza, Akhundi, Mohammad Mahdi, Paykarzadeh, Parvaneh and Larjani, Baqer, (2011), "Legal evaluation of conflict of interest in Iran's health system", Journal of Medical Ethics and History, Vol 5, No 1, pp. 1-16 [in Persian]
- 16- Mohaghegh Damad, Seyed Moustafa, Darvishzadeh, Mohammad (2022), Let's Take Laws Seriously (The Vacancy of the Conflict of Interest Management Law in the 13th Presidential Election), Specialized Scientific Quarterly of Legal Encyclopedias, Vol 4, No 1, pp. 158-130. [in Persian]
- 17- Mountaghemi, Azizallah, (2013), "The importance of conflict of interest in companies in the framework of agency theory and corporate governance system", the second national conference on accounting, management and economics. [in Persian]
- 18- Peregrin, T (2020); Identifying and Managing Conflicts of Interest, Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, Volume 120, Issue 3, Pp 445-447.



- 19- Pomeranz, F & Richard, S (2020). Measuring good governance: Piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy and Planning* 22:Pp 428-40
- 20- Robbington and Weinberg, (2014), seven theoretical approaches in the study of Iran's social problems, translated by Rahmat Elah Sediq Sarostani, Tehran University Press, p. 38. [in Persian]
- 21- Salari, Moustafa , Akbari, Zahra, (2021) Conflict of interest management and good governance, first edition, Higher Institute of Social Security Research. [in Persian]
- 22- Linda, Schenk and Johansson, Gunnar (2021) "Management of Bias and Conflict of Interest among Occupational Exposure Limit Expert Groups. "Regulatory Toxicology, Vol 123, No 104929, pp. 1-12
- 23- Siah Bidi Kermanshahi, Saeed (2021); Investigating the conflict of interests of judicial authorities, *Danesh Public Law Quarterly*, Vol 10, No 32, pp. 19-46. [in Persian]
- 24- Solatifar, Farhad, Jafari, Mohammad Hossein, (2016), Broken window theory in relation to the issue of administrative corruption, *Journal of Political Science Studies*, Vol 1, No 4, pp. 231-245. [in Persian]
- 25- Sukhorolskyi, p and Hutsaliuk, v (2020) "Processing of Genetic Data under GDPR: Unresolved Conflict of Interests." *Masaryk University Journal of Law and Technology*, Vol 14, Issue 2, pp. 151 – 176
- 26- Vahid, Majid, (2012) efficient foundations of large government projects, *Politics Quarterly*, Vol 41, No 4, pp. 323-335 [in Persian]
- 27- Vakilian, Hossein; Derakhshan, Daver (2020), strategies for preventing and managing conflicts of interest in the judicial system with a comparative approach; *Legal Journal of Justice*, Vol 84; No. 109; pp. 271-291. [in Persian]
- 28- Zaitul, Z; Iona, D; Novianti, N(2023); Good Governance in Rural Local Administration; *Administrative Sciences*; 13(1):19. <https://doi.org/10.3390/admsci13010019>
- 29- Zarei, Mohammad Hossein, (2005), "Good Governance, Sovereignty and Governance in Iran", *Journal of Legal Research*, No. 40, p. 163. [in Persian]
- 30- Zeinalo, Mehdi; Ahmadi, Ali and Nariman, Saeed. (2018); Investigating the causes of conflicts of interest in the representatives of the Islamic Council; *Public Policy Quarterly*; Vol 5, No 2; Pp 117-99. [in Persian]