

مدیریت تعارض منافع در مدارس

ارزش‌ها و راهبردهای نظام آموزشی در استرالیا

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی
تیر ۱۳۹۹

۱۱۹



بنام خداوند جان و آفریننده



مدیریت تعارض منافع در مدارس

ارزش‌ها و راهبردهای نظام آموزشی در استرالیا

مترجم: زهرا علی‌اکبری

مجموعه تجارب جهانی مدیریت تعارض منافع - ۷

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

۲۲ تیر ۱۳۹۹

درآمد

تعارض منافع به گواه تجارب عملی و پژوهش‌های تجربی، ریشه‌ی بسیاری از ناکارآمدی‌ها، اختلال‌ها و اشکال متنوع فساد است که منجر به تضعیف ظرفیت اجرایی حاکمیت و تشدید نابرابری و بی‌اعتمادی در جامعه می‌شود. مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی، در راستای توسعه و ترویج ادبیات نظری و تجارب عملی مدیریت تعارض منافع، مجموعه‌ای از تجارب جهانی در این زمینه را گردآوری و ترجمه کرده است. تامل در این مجموعه می‌تواند راهکارهای عملیاتی پیش روی سیاستگذاران و مسئولان دستگاه‌های اجرایی برای مقابله با موقعیت‌های تعارض منافع در مجموعه‌های حاکمیتی قرار دهد.

با وجود اصل ارزش‌گذاری به منافع عمومی و جلب اعتماد مردم در انجام وظایف محوله ممکن است مسئولان و کارکنان بخش عمومی در موقعیت‌هایی قرار بگیرند که منافع شخصی آن‌ها در تعارض با منافع عمومی قرار گیرد و در نتیجه این تعارض، تأمین منافع شخصی بر منافع عمومی ارجح دانسته شود.

آموزش و پرورش از آن قبیل دستگاه‌های اجرایی است که با توجه به گستره‌ی عملکردی که دارد تحت تأثیر تعارض منافع مدیران و کارکنان خود است. چندی پیش وزیر آموزش و پرورش دستوری را ابلاغ کرد که در آن اقدامات لازم جهت کاهش و رفع آسیب‌های ناشی از تعارض منافع در دستگاه تعلیم و تربیت و ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد و تقویت پاسخگویی اعلام شده است. در ادامه بخش‌هایی از اعلامیه تعارض منافع نظام آموزشی ایالت ویکتوریا در استرالیا آمده است که در آن به چگونگی مقابله با تعارض منافع در مدارس پرداخته شده است. این کار توسط خانم زهرا علی‌اکبری (پژوهشگر حوزه‌ی آموزش و پرورش) به صورت داوطلبانه ترجمه شده و برای انتشار در اختیار مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه قرار گرفته است.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

۲۲ تیر ۱۳۹۹

فهرست مطالب

۲	موقعیت‌های محتمل تعارض منافع برای نقش‌ها
۲	برای مدیران
۲	برای کارکنان مدرسه
۳	برای کارمندان اداری و ستادی
۳	حقایق و بدفهمی‌های مهم در تعارض منافع مدارس
۷	چک لیست: نشانه‌یابی مدیران برای تعارض منافع کارکنان
۸	اقدام و برخورد انضباطی
۹	چک لیست: ارزیابی ارزش‌های عام‌المنفعه
۱۰	نکات چابک و سریع برای مدیریت روابط شخصی
۱۱	چرخه تعارض منافع
۱۱	تعارض منافع را مشخص کنید
۱۱	خطرات را نشان دهید
۱۲	نقش رئیس / مدیر
۱۲	نظارت کردن
۱۳	مدیریت تعارض منافع در استخدام
۱۳	تعریف خانواده
۱۳	اقدامات گزینشی
۱۴	اعلامیه‌های منافع شخصی
۱۴	مطالعه موردی: تعارض منافع در استخدام
۱۵	منبع

موقعیت‌های محتمل تعارض منافع برای نقش‌ها

موارد زیر از جمله شرایطی است که ممکن است در مدرسه‌ای موجب تعارض منافع شود. در هر یک از این شرایط، حداقل وظیفه کارمند این است که تضاد و تعارض را به مدیر خود گزارش دهد. برای کاهش خطرات تعارض برای منافع عمومی ممکن است اقدامات دیگری نیز انجام شود.

برای مدیران

- یکی از اعضای خانواده، متقاضی کار در مدرسه شده است.
- در حال حاضر یکی از اعضای خانواده، در مدرسه کار می‌کند.
- فرزند شما در مدرسه تحصیل می‌کند.
- با یک کارمند دیگر در ارتباط و تعامل هستید (نسبت خانوادگی).
- با والدین در ارتباط هستید (دوستی و آشنایی).
- مدرسه تمایل دارد چیزی را خریداری کند یا از خدمات شرکتی که متعلق به یک عضو خانواده یا نزدیکان شما است، استفاده کند.
- به یک باشگاه یا گروه علاقه‌مند و وابسته هستید که به طور منظم در مورد آموزش دانش آموزان از نظرات عمومی آنان می‌گویند.
- تصمیم دارید که کتاب درسی بنویسید.
- برای مشاوره تحصیلی به شما پیشنهاد کار نیمه‌وقت داده شده است.
- از شما دعوت شده است که در دانشگاه سخنرانی کنید که مربوط به نقش شما در سمت اصلی است.
- می‌خواهید با پیمانکاری همکاری کنید که مرتباً برای مدرسه کار کند تا بتواند در یک ظرفیت خصوصی برای شما کارهایی انجام دهد.
- در شرکتی صاحب سهام هستید که قرارداد قابل توجهی با مدرسه دارد.

برای کارکنان مدرسه

- فرزند شما در مدرسه تحصیل می‌کند.
- با یک کارمند دیگر در ارتباط و تعامل هستید (نسبت خانوادگی).
- با والدین در ارتباط هستید (دوستی و آشنایی).
- تصمیم دارید که کتاب درسی بنویسید.
- به صورت پاره‌وقت به عنوان مدرس کار می‌کنید.
- پژوهش می‌کنید و مایل به استفاده از مدرسه به عنوان موضوع تحقیق خود هستید.

- به یک باشگاه یا گروه علاقه‌مند و وابسته هستید که به‌طور منظم در مورد آموزش از نظرات آنان می‌گویید.
- چندین روز در هفته بعد از مدرسه مربیگری می‌کنید.
- تیم ورزشی شما به‌طور مرتب در مسابقات بین ایالتی رقابت می‌کند.
- یک وب‌سایت شخصی یا وبلاگ شخصی دارید.
- مشاغل پاره‌وقت دارید که دانش آموزان یا والدین در مدرسه مشتری بالقوه شما هستند (به‌عنوان مثال استودیوی عکاسی، گفتاردرمانی و غیره).

برای کارمندان اداری و ستادی

- در ارائه خدمتی مشارکت می‌کنید که شرکت یکی از اعضای خانواده‌تان مناقصه‌ای را برای آن خدمت ارائه کرده است.
- در کارگروه اشتغال و استخدام عضو هستید که یکی از اعضای خانواده‌تان در آن درخواست استخدام کرده است.
- در مورد تصمیم اداره برای خرید یک قطعه زمین اطلاعات محرمانه‌ای دارید و قصد خرید ملک دیگری را دارید.
- به یک باشگاه یا گروه علاقه‌مند و وابسته هستید که به‌طور منظم در مورد آموزش درباره نظرات آنان می‌گویید.
- برای یافتن کارکنان از خدمات یک شرکت استخدام استفاده می‌کنید و در نظر دارید رزومه شخصی خود را به‌عنوان مشاور به آنجا ارائه کنید.
- از طرف پیمانکار خارجی که با وزارت کار می‌کند، برای ناهار به یک رستوران و یا به قهوه دعوت می‌شوید، آن‌ها همیشه اصرار دارند که پول را پرداخت کنند تا با شما در مناقصات هماهنگی داشته باشند.
- به‌طور مرتب برای وزارت سفر می‌کنید. آیا برای سفر شخصی از آشنایی قبلی با آژانس‌ها استفاده می‌کنید؟
- شرکتی در طی مراحل مناقصه به شما نشان داده است که در صورت عقد قرارداد خاص، به استخدام شخصی که مهارت‌های شما را دارد، نیاز دارند.

حقایق و بدفهمی‌های مهم در تعارض منافع مدارس

حقایق	بدفهمی
<p>خیر. تعارض منافع ممکن است در هر شرایطی که وظیفه عمومی یک کارمند تحت تأثیر ارزش‌های شخصی، علایق، وابستگی‌ها، وفاداری یا مشارکت قبلی باشد، وجود داشته باشد. تعارض منافع می‌تواند در جایی به وجود آید که هم منافع مالی و هم غیرمالی در آن دخیل باشد. تعارض منافع می‌تواند ناشی از روابط شخصی یا مشارکت و اقدام در فعالیت‌های ورزشی، فرهنگی یا اجتماعی باشد. دشمنی شخصی به‌اندازه روابط دوستانه و طرفدارانه می‌تواند منجر به تعارض منافع شود. از آنجاکه تعارض منافع به وجود می‌آید، باید اقدامات لازم برای کاهش آسیب در آن شرایط انجام شود.</p>	<p>تعارض منافع فقط در مواردی ایجاد می‌شود که منافع شخصی مالی در آن دخیل باشد.</p>

حقایق	بدفهمی
<p>خیر. این به معنای کلاهبرداری یا فساد است. تعارض منافع معمولاً معصومانه و بدون اشتباه ایجاد می‌شود، غالباً به‌طور تصادفی و بدون اینکه کسی در آن مقصر باشد. اگر تعارض منافع وجود داشته باشد، وظیفه کارمند است که برای محافظت از منافع عمومی، اقدامات منطقی را برای کاهش آن انجام دهد.</p>	<p>تعارض منافع زمانی است که شما برای دستیابی به منافع شخصی، وظیفه عمومی خود را انجام می‌دهید.</p>
<p>خیر. تعارض منافع‌ها نادر نیستند و می‌تواند هرکسی را تحت تأثیر قرار دهد. آسیب‌ها در بعضی از زمینه‌ها به‌ویژه استخدام و تهیه کارهایی که می‌تواند افراد را در همه سطوح سازمان درگیر کند، زیاد است.</p>	<p>تعارض منافع بالفعل نادر هستند و معمولاً فقط در سطوح مدیریت بالایی اعمال می‌شوند.</p>
<p>خیر. برای دستیابی به پیامدهای خوب اداره و مدرسه، وظیفه عمومی کارکنان است که اعتماد به نفس مردم را با عملکرد مطابق با ارزش‌های بخش عمومی و صداقت و پاسخگویی حفظ کنند. هرگونه برداشت منطقی مبنی بر اینکه شما یا دوستان یا خانواده از انجام وظیفه عمومی‌تان بهره‌مند می‌شوید، این پتانسیل را برای از دست رفتن اعتماد جامعه به خدمات عمومی ایجاد می‌کند. کارمندان موظف‌اند این آسیب‌ها را شناسایی کرده و نسبت به کاهش آن‌ها اقدام کنند.</p>	<p>اگر شما و تیمتان بر روی این متمرکز هستید که بهترین نتایج را به وزارتخانه ارائه دهید، هرگونه سود شخصی ضمنی مشکلی ندارد.</p>
<p>تعارض منافع یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی است و به‌خودی‌خود نشانه‌ای از رفتارهای ناشایست نیست. مهم این است که چگونه یک کارمند پس از شناسایی تعارض منافع پاسخ دهد و رفتار می‌کند.</p>	<p>وجود تعارض منافع به صداقت شما صدمه می‌زند.</p>
اقدام برای کاهش خطر	
<p>خیر. کارمندان موظف هستند در مورد هر تعارض منافع که در وظیفه عمومی آن‌ها تأثیر دارد، به مدیر خود بگویند، حتی اگر معتقد باشند که آسیب‌ها حداقل هستند و نیازی به انجام اقدامات کاهش‌دهنده‌ای ندارند. افشای تعارض منافع برای هم‌تایان یا افراد وابسته کافی نیست. سیاست وزارتخانه اذعان می‌کند که اعتماد عمومی به دولت و ارزش‌های بخش عمومی با پاسخگویی و صداقت در صورت تعارض منافع توسط کسانی که منافع خصوصی آن‌ها در آن دخیل نیستند، حفظ می‌شود.</p>	<p>اگر فکر می‌کنید خطری وجود دارد، فقط باید به مدیر خود درباره تعارض منافع بگویید.</p>
<p>نه کاملاً. افشای تعارض منافع باید به مدیر منطقه یا معاونین منطقه‌ای ارائه داده شود. این امر به این دلیل است که کلیه کارکنان مدرسه مسئول و مهم هستند و بنابراین ممکن است به اندازه کافی مستقل از تأثیر خود تلقی نشوند. به‌هرحال در برخی از موارد ممکن است موضوع فقط به مدیر</p>	<p>یک مدیر باید هر تعارض منافع را به تیم رهبری و شورای مدرسه اعلام کند.</p>



حقایق	بدهمی
اختصاص داشته باشد مانند مواردی که مربوط به استخدام یا مدیریت کارمندان شورای مدرسه می‌شوند.	در مورد روسا، کارمندان اجرایی و مدیران ارشد: اگر شما یک موضوع تعارض منافع را در اعلام سالانه منافع شخصی خود اظهار کرده‌اید، دیگر نیازی به اقدامات بعدی نیست.
خیر. مانند گزارش دادن تعارض منافع به مدیر، اظهار و افشای تعارض منافع به خودی خود لزوماً خطرات را کاهش نمی‌دهد. اقدامات بعدی ممکن است لازم باشد تا منافع عمومی از آن محافظت کنند. همچنین هر تعارض منافع اعلام شده در خوداظهاری باید به‌طور مستقل به مدیر شما اعلام شود.	هنگامی که تعارض منافع را به مدیر گزارش کردید، وظیفه پیگیری و انجام این کار بر عهده آن‌هاست.
خیر. مدیریت تعارض منافع یک مسئولیت مشترک است. مدیران مسئولیت تسهیل‌کنندگی فرایند پیروی از سیاست تعارض منافع توسط کارمندان خود هستند. شما مسئول اتخاذ تدابیری برای کاهش هرگونه تعارض منافع و رعایت دستورالعمل‌های قانونی و معقول مدیر خود هستید. هرگونه عدم رعایت سیاست تعارض منافع یا دستورالعمل‌های مدیر در مورد هر تعارض منافی ممکن است زمینه‌ای برای اقدامات انضباطی باشد.	اگر تعارض منافع را شناسایی کرده‌اید، باید کنار بگذارید.
شما باید خطرات احتمالی مربوط به منافع عمومی ناشی از تعارض منافع را ارزیابی کرده و اقداماتی انجام دهید که به‌طور منطقی آن خطرات را برطرف کند. در برخی موارد، پس از افشای این موضوع برای مدیر، دیگر نیازی به انجام کاری نخواهد بود. در موارد جدی‌تر، ممکن است مجبور شوید از منافع شخصی که باعث بروز هرگونه تعارض است، انصراف دهید و هر موقعیتی که به‌صورت موقت یا دائمی در اختیار دارید، کنار بگذارید.	مدیر نمی‌تواند شما را مجبور به ترک منافع شخصی کند.
کارمندان بخش عمومی موظف هستند از هرگونه تعارض منافع جلوگیری کنند. در مواردی که منافع شخصی با وظیفه عمومی مغایرت دارد، ممکن است یک مدیر حقوقی و قانونی در نظر گرفته شود که به شما بگوید از این علاقه و منفعت صرف نظر کنید. اگر این کار را انجام ندهید، ممکن است در معرض اقدامات انضباطی باشید که منجر به خاتمه کارتان می‌شود. البته عملکرد مدیر در این مسئله باید منطقی باشد. آن‌ها ابتدا باید در نظر بگیرند که آیا می‌توان اقدامات دیگری را انجام داد که به اندازه کافی خطرات ناشی از تعارض منافع را برطرف کند. اگر فکر می‌کنید تصمیم مدیر غیرقانونی یا غیرمنطقی است، می‌توانید یک درخواست شکایت شخصی به اداره بدهید.	

حقایق	بدهمی
<p>خیر. اگر منافع شخصی با وظیفه عمومی تان مغایرت دارد مکلف هستید که آن را به مدیر خود گزارش دهید و سپس اقدامات لازم بعدی را برای کاهش خطرات انجام دهید. باین حال، معمولاً لازم نیست علایق شخصی به غیر از مدیر برای دیگران فاش شود، مگر اینکه برای مدیریت آسیب‌ها لازم و ضروری باشد.</p>	<p>اغلب علایق و منافع شخصی به دلیل الزامات محرمانه بودن گزارش نمی‌شود.</p>
<p>اگر یک عضو خانواده در مدرسه شاغل باشد، همیشه یک تعارض منافع بالقوه وجود دارد که نیاز به مدیریت مداوم دارد. به عنوان مثال، در هر شرایطی که تصمیمات مدیر ممکن است بر حقوق یا وضعیت اعضای خانواده در مدرسه تأثیر بگذارد، فرآیندهای مناسب برای کاهش خطرات تعارض منافع لازم است.</p>	<p>در مواردی که یک عضو خانواده در یک مدرسه مشغول به کار است و تعارض منافع در کل فرایند اشتغال وجود دارد، باید مانند سایر کارمندان رفتار شود.</p>
مسائل مربوط به گزینش	
<p>شخص نباید از کار در هر مدرسه‌ای منع شود فقط به این دلیل که با مدیر یا با هر کس دیگری که در آنجا مشغول کار است، ارتباط برقرار می‌کند و نسبت خانوادگی دارد. در صورت درخواست یک دوست یا عضو خانواده، باید در طی مراحل استخدام اقدامات لازم صورت گیرد تا از تعارض منافع بالقوه و بالفعل جلوگیری شود. اگر با موفقیت منصوب شوند، باید اقدامات دیگری در رابطه با اشتغال مداوم آن‌ها در مدرسه اعمال شود تا از بروز تعارض منافع بالقوه جلوگیری شود. برای اطلاعات بیشتر در مورد مدیریت تعارض منافع در هنگام استخدام، به مطالعات موردی مراجعه کنید.</p>	<p>یک عضو خانواده اصلی نباید متقاضی دریافت موقعیت و استخدام در مدرسه باشد.</p>
<p>آن‌ها تعارض منافع بالقوه را شناسایی کرده‌اند و باید در سریع‌ترین فرصت ممکن شناخت خود را از متقاضی استخدام گزارش دهند تا هیچ بخشی از این روند توسط هیچ تعارض منافع واقعی یا درک نشده لکه‌دار نشود.</p>	<p>اگر یک عضو هیئت‌مدیره متقاضی استخدام را بشناسد و وی در لیست مصاحبه قرار گیرد، باید این موضوع را آشکار کند.</p>
به دست آوری	
<p>بله. باین حال، اگر شما در تهیه و یا حمایت از خدمات شرکت برای محل کارتان مشارکت داشته باشید، یک تعارض منافع وجود خواهد داشت و از شما خواسته می‌شود تا اقدامات مناسب را انجام دهید. این ممکن است مستلزم انصراف از سهام در آن شرکت باشد.</p>	<p>مشارکت با شرکتی که با وزارت تجارت می‌کند، مشکلی نیست.</p>
<p>خیر. پذیرش هدیه، مزایا یا میهمان‌نوازی از چنین شرکتی یک مسئله تعارض منافع بالقوه یا بالفعل را ایجاد می‌کند که باید از آن اجتناب کرد.</p>	<p>اگر یک شرکت هدایایی را برای انعقاد یک قرارداد فراهم کند، می‌توانید در</p>

حقایق	بدفهمی
وزارتخانه دستورالعمل‌های دقیقی در مورد پذیرش هدایا، مزایا و میهمان‌نوازی‌ها ارائه داده است.	صورت اطمینان از عدم تأثیر آن‌ها بر داوری شما، آن‌ها را بپذیرید.
عواقب	
خیر. کارمندان بخش دولتی مشمول قانون مدیریت عمومی ۲۰۰۴ (قانون) هستند. این قانون مستلزم آن است که همه کارمندان بخش دولتی و سایر مقامات دولتی از هرگونه تضاد منافع بالقوه و بالفعل خودداری کنند. عدم شناسایی، گزارش یا نظارت تعارض منافع مطابق با خط‌مشی وزارت می‌تواند باعث سوء رفتار شود و منجر به اقدامات انضباطی شود که منجر به عزل آن‌ها شود.	عدم اعلام تعارض منافع تأثیر قابل توجهی در اشتغال من نخواهد داشت.

چک لیست: نشانه یابی مدیران برای تعارض منافع کارکنان

روسا و مدیران وظیفه دارند در شرایطی که خود یا کارمندانشان در معرض تعارض منافع می‌باشند، از منافع عمومی محافظت کنند. اطلاعات مربوط به مسائل تعارض منافع ممکن است از طریق بی‌شماری از روش‌ها به توجه مدیر برسد. کارمندان باید هرگونه تعارض منافع را که بر مدیر خود تأثیر می‌گذارد، تفکیک کنند و حتی ممکن است تصمیم بگیرند تا حتی قبل از شناسایی خطر واقعی، موارد تعارض منافع بالقوه را با آن‌ها مطرح کنند. روسا و مدیران ممکن است از منابع تعارض منافع آگاهی داشته باشند. مدیریت اوضاع مطابق با سیاست تعارض منافع یک مسئولیت مشترک است که توسط کارمند و مدیر انجام می‌گیرد.

مراحل زیر برای رسیدگی به مسائل مربوط به تعارض منافع در کارکنان است که باید توسط مدیران در نظر گرفته شود:

◀ گفت‌وگو با کارمند

برای به دست آوردن هرچه بیشتر اطلاعات در مورد شرایط آسیب و خطر تعارض منافع، موضوع را با کارمند خود در میان بگذارید. به کارمند مراجعه کنید و به سیاست تعارض منافع و مسئولیت خود برای حل مناقشه به نفع منافع عمومی توصیه کنید.

◀ توضیح کتبی از کارمند بخواهید

هنگامی که مشخص است کارمند مشمول تعارض منافع بالقوه یا بالفعل است، از آن‌ها بخواهید که یک اطاعت کتبی ارائه دهند که در آن ماهیت هر تعارض منافع، خطرات احتمالی آن و هرگونه اقدامات تسکین‌دهنده در نظر گرفته می‌شود. در جایی که کارمند معتقد نیست تعارض منافع وجود دارد، از آن‌ها بخواهید این دیدگاه را کتبا با استناد به سیاست تعارض منافع توجیه کند.

◀ ارزیابی خود از شرایط موجود را توسعه دهید

ارزیابی خود را از وضعیت و شرایط پیرامون خود بر اساس اطلاعاتی که در اختیار دارید انجام دهید. برای کسب اطلاعات بیشتر، اقدامات منطقی را انجام دهید و سطح خطر تعارض منافع و حداقل اقدامات برای مقابله با خطر را تعیین کنید.

◀ آیا توصیه اقدام برای کارمند شما کافی است؟

با توجه به خطرات ناشی از تعارض منافع بالقوه و یا بالفعل، با استراتژی‌های مدیریت، کارمند خود را ارزیابی کنید. به کارمند در تهیه یک استراتژی مناسب کمک کنید. اگر به‌طور منطقی لازم باشد، کارمند را راهنمایی کنید تا یک استراتژی ویژه برای کاهش آسیب‌های تعارض منافع اتخاذ کند.

◀ تصمیمات گرفته‌شده را ثبت کنید

گفت‌وگوها و اقدامات خود را ثبت و ضبط کنید و اطلاعات محرمانه مناسب را حفظ کنید. دستورات و تصمیمات مربوط به تعارض منافع ممکن است در پرونده کارکنان برای مراجع حفظ شود (در صورت لزوم، این اسناد باید در یک پاکت بسته‌بندی شده با عنوان «محرمانه» نگهداری شوند).

◀ نظارت بر وضعیت

به یاد داشته باشید که مدیریت تعارض منافع را به‌طور دوره‌ای و در پاسخ به تغییر شرایط کنترل کنید. در ارزیابی مجدد، تصمیمات گرفته‌شده و اقدامات انجام‌شده در طول این فرآیند را ضبط و ثبت کنید. اگر خودتان تعارض منافع و علاقه شخصی دارید که تحت تأثیر مدیریت تعارض منافع کارمندان باشد، باید این موضوع را به مدیر بالادستی خود گزارش دهید و در نظر بگیرید که آیا اقدامات دیگری برای کاهش آسیب لازم است. به یاد داشته باشید که تصمیمات خود را ضبط کنید، حتی زمانی که تصمیم می‌گیرید که هیچ اقدام مثبتی لازم نیست.

اقدام و برخورد انضباطی

اگر فکر می‌کنید کارمند شما مطابق با سیاست تعارض منافع عمل نکرده است، باید:

- ◀ در اسرع وقت تعارض منافع را خطاب قرار دهید و طبق موارد فوق، اقدامات مربوط به کاهش خطرات احتمالی را انجام دهید.
- ◀ موضوع را با کارمند خود مطرح کنید. ممکن است بخواهید برای پشتیبانی در رسیدگی به نقض احتمالی یک کارمند، با واحد دستورالعمل‌های وزارت در زمینه رسیدگی به شکایات، سوء رفتارها و عملکردهای رضایت‌بخش مشورت کنید.
- ◀ تعارض منافع معمولاً بدون اینکه کسی مقصر باشد به وجود می‌آید و وجود تعارض منافع به‌خودی‌خود یکپارچگی یک کارمند را تضعیف نمی‌کند.
- ◀ در صورت وجود تعارض منافع، کارکنان وظیفه ثبت گزارش تعارض منافع و انجام اقدامات منطقی برای مقابله با خطر را دارند.

◀ برای مشاوره در مورد اتهامات علیه کارمندان با بخش ارزیابی اداره تماس گرفته می‌شود. در هر مرحله در مورد نحوه مدیریت روند کار، از کارمند بخش تعارض منافع مشاوره بگیرید.

چک لیست: ارزیابی ارزش‌های عام‌المنفعه

از این چک لیست استفاده کنید تا به شما در ارزیابی میزان تعارض منافع بین منافع مالی و اشتغال کمک کند. توجه داشته باشید: این چک لیستی نیست که نیاز به پر کردن داشته باشد. چک لیست شامل اطلاعات و سؤالات است که برای کمک به شما برای ارزیابی تعارض منافع در رابطه با منافع شخصی طراحی شده است. این وظیفه شماست که چگونه پاسخ‌های خود را به سؤالات ضبط و ثبت می‌کنید و سپس تعیین می‌کنید چه اقداماتی را باید برای کاهش خطرات در جهت منافع عمومی انجام می‌دهید. کارمندان می‌توانند برای کمک به ارزیابی خطرات تعارض منافع با کارمند بخش تعارض منافع در اداره تماس بگیرند.

- به تعارض منافع بالفعل توجه داشته باشید

هنگام ارزیابی میزان تأثیر منافع خصوصی بر وظیفه عمومی، سعی کنید منطقی و عینی راجع به اوضاع فکر کنید. در نظر بگیرید که چگونه یک شخص ثالث با آگاهی منطقی در شرایط واقعی تعارض منافع را مشاهده می‌کند. همچنین در نظر بگیرید که چه فرآیندهایی را می‌توان برای اطمینان به شخص ثالث مبنی بر جلوگیری از هرگونه تعارض منافع در نظر گرفت.

۱- چه چیز منافع مالی است؟

منافع مالی شامل سود و یا ضرر مالی بالقوه یا بالفعل است. به‌عنوان مثال؛ اگر شما (یا نزدیک شما) دارایی در اختیار داشته باشید، سهام داشته باشید، در یک شرکت برای مناقصه دولتی استفاده کنید و یا منافع تشویقی نظیر امتیازات، تخفیف‌ها، هدایا یا مهمان‌نوازی را از منبع خاصی داشته باشید. به محض اینکه منافع شخصی یک خویشاوند یا همکار به رسمیت شناخته شود باید با آن مقابله کنید، گویی تعارض در منافع شخصی شما بوده است حتی اگر خودتان از طریق رابطه با آن‌ها هیچ فایده و سودی نداشته باشید.

۲- یک فرد وابسته یا همکار چگونه تعریف شده است؟

بستگان به‌طور کلی شامل هرکسی می‌شود که بخشی از خانواده اصلی شما باشد یا کسی که کاملاً یا به‌طور کامل به شما وابسته است و در امور وی با هم ارتباط نزدیکی دارید (به‌عنوان مثال پدر و مادر). همکار کسی است که در امور مربوط به شما ارتباط نزدیکی داشته باشد و از طریق آن‌ها ممکن است شما نوعی سود مستقیم یا غیرمستقیم (اما نه لزوماً مالی) دریافت کنید.

۳- هنگام شناسایی تعارض منافع مالی، این سؤال‌ها را از خود پرسید:

در رابطه با موضوعی که من برخی از اختیارات تصمیم‌گیری را اعمال می‌کنم، یا اینکه موقعیت عمومی من این امکان را برای من فراهم می‌کند که تأثیر بگذارم:

- ◀ یک انتظار واقع‌گرایانه دارم که مستقیم یا غیرمستقیم، منافع مالی یا غیرمالی را داشته باشم یا متحمل شوم.
- ◀ آیا این موضوع می‌تواند بر وضعیت مالی من در ایجاد ظرفیت تأثیر بگذارد؟
- ◀ آیا این امر می‌تواند روی ارزش هر سهم یا دارایی که متعلق به من است تأثیر بگذارد؟
- ◀ آیا من یک شغل دوم یا مشاغل خصوصی دارم که ممکن است تحت تأثیر این موضوع باشد؟
- ◀ آیا من به خاطر شخصی که تحت تأثیر این مسئله باشد، بدهی دارم؟
- ◀ آیا میهمان‌نوازی، مسافرت، حمایت مالی یا سایر مزایا را از شخصی که در اثر تصمیم من تحت تأثیر قرار خواهد گرفت، پذیرفته‌ام؟
- ◀ آیا انتظار واقع‌بینانه‌ای وجود دارد که شخصی در یک رابطه شخصی یا تجاری با من، مستقیم یا غیرمستقیم از منافع مالی یا دیگری بر خوردار شود یا ضرر مالی یا مادی دیگری متحمل شود؟

۴- ملاحظات در مورد سهام

این موضع وزارتخانه است که هرگونه مالکیت سهام را باید درجایی که تعارض منافع بالقوه وجود دارد اعلام کند. ممکن است مشخص شود که مالکیت شما در این سهام هیچ تأثیر قابل ملاحظه‌ای یا منطقی در اجرای وظایف عمومی شما ندارد و احتمالاً هیچ تعارضی ایجاد نمی‌شود. اما، هنگامی که شک دارید، بهتر است تعارض منافع بالقوه را ثبت کنید و در مورد این موضوع با مدیر خود صحبت کنید.

نکات چابک و سریع برای مدیریت روابط شخصی

آسیب واقعی یا ظاهری وجود دارد زمانی که یک کارمند (مانند مدیر) مسئولیت‌هایی را اعمال کند که می‌تواند بر حقوق یا مسئولیت‌های کارمند دیگری که با آن‌ها رابطه شخصی قابل توجهی دارد تأثیر بگذارد. ارزیابی خطرات در مواردی که یک رئیس / مدیر ارتباط شخصی با یک کارمند دارد؛ تعارض منافع در این زمینه‌ها به وجود می‌آیند:

- ◀ تجدیدنظر و رسیدگی به شکایات علیه کارکنان؛
- ◀ مدیریت فرآیند عملکرد و توسعه و اعطای پیشرفت؛
- ◀ تعیین وظایف و مسئولیت‌ها.

همیشه فکر کنید که آیا می‌توان گفت که وظایف و اختیارات خود را به‌گونه‌ای انجام می‌دهید که منافع شما را فراهم کند. حتی اگر هدف اصلی شما ارتقای وزارت باشد، خطر وجود منافع عمومی را نیز در شما نشان می‌دهد، اگر به نظر می‌رسد که منافع غیرمستقیم یا مستقیمی را به دست می‌آورید.

در نظر بگیرید که اگر سایر کارمندان / همکاران از اوضاع مطلع بودند، یا اینکه در جراید گزارش شده است، چه احساسی می‌داشتید. به شهرت مدرسه و اداره و تعهدات خود طبق آیین‌نامه بخش عمومی ویکتوریا در جهت ارتقاء و حفظ صداقت و پاسخگویی بخش عمومی فکر کنید.

اقدامات انجام‌شده برای کاهش آسیب‌ها؛

- ◀ فرایندهای روشن را برای مدیریت موقعیت‌های مربوطه ایجاد کنید تا خطر تعارض بالقوه یا بالفعل کاهش یابد؛
- ◀ این فرایندها را با کلیه کارمندان و ذینفعان ذیربط ارتباط دهید؛
- ◀ نظارت بر اثربخشی چنین فرآیندی.

تصمیماتی که بر حقوق / مسئولیت‌های کارمندان مربوطه تأثیر بگذارد باید به شما ارجاع داده شود چراکه می‌تواند برای مدیر مدرسه مشکلات قابل توجهی ایجاد کند. انتظار می‌رود تصمیمات پرخطر مستقیماً به مدیر منطقه ارجاع شود. در بعضی موارد، ممکن است این تصمیم رئیس اداره کافی باشد که توسط مدیر مدرسه دیگری بر آن موارد نظارت وجود داشته باشد. در همه موارد، باید از مدیر منطقه در مورد استراتژی نامناسب برای مدیریت خطرات ناشی از تعارض منافع راهنمایی گرفته شود.

چرخه تعارض منافع

تعارض منافع را مشخص کنید

- ◀ آیا منافع شخصی تان (مالی و غیرمالی) می‌تواند بر وظیفه عمومی شما تأثیر بگذارد؟
 - ◀ آیا می‌توان تعارض را منطقی درک کرد، حتی اگر هیچ کدام وجود نداشته باشد؟
- خطرات بالای تعارض منافع:
- مسائل مربوط به تعارض منافع در هر حوزه کاری ممکن است به وجود بیاید و کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد. از این رو، خطر ابتلا به موارد زیر توجه ویژه‌ای را جلب می‌کند:

- ◀ استخدام گزینش؛
- ◀ مناقصه و خرید؛
- ◀ تنظیم مقررات و تأیید کمک مالی و اعطای مجوز؛
- ◀ اشتغال‌زایی (به‌عنوان مثال کارآموزی، انجام یک تجارت خصوصی)؛
- ◀ هدایا، مزایا، مهمان‌نوازی؛
- ◀ مدیریت شکایت و بررسی‌های انضباطی.

تعارض منافع چیست؟ تعارض منافع زمانی ایجاد می‌شود که اعمال وظیفه عمومی از طریق منافع شخصی تحت تأثیر قرار گیرد. تعارض منافع معمولاً بدون تقصیر و قصد تقلب ایجاد می‌شود. آن‌ها خطراتی را برای سازمان ایجاد می‌کنند که باید مدیریت شود، مانند سایر خطرات.

خطرات را نشان دهید

هرگونه تعارض را به مدیر خود گزارش دهید. پس از آن اقدامات منطقی برای کاهش خطرات در جهت منافع عمومی که ممکن است ناشی از تضاد منافع باشد، انجام دهید. استراتژی‌های مدیریتی دیگر شامل موارد زیر است:

- ◀ گزارش منافع شخصی به کمیته و هیئت مدیره برای پاسخگویی و شفافیت؛
- ◀ دخالت خود را در وظیفه عمومی محدود کنید؛
- ◀ استخدام یک شخص ثالث دلسوز برای نظارت بر بخشی از وظیفه عمومی؛
- ◀ خود را از تمام مسئولیت‌ها در رابطه با وظیفه عمومی دور کنید؛
- ◀ منافع شخصی خود را رها کنید؛
- ◀ دست کشیدن و استعفا از محل کار عمومی و دولتی (به‌طور موقت یا دائم)؛
- ◀ کارمندان باید از تعهدات آن‌ها تحت سیاست تعارض منافع وزارتخانه آگاه شوند؛
- ◀ به‌طور مداوم منافع شخصی و وظایف عمومی خود را برای شناسایی تعارض منافع بالقوه و بالفعل ارزیابی کنید؛
- ◀ گزارش تعارض منافع را به رئیس / مدیر خود ارائه دهید.

نقش رئیس / مدیر

روسا/ مدیران باید در پیروی کارمندان خود از خط‌مشی‌های موجود تسهیل کنند از طریق:

- ◀ ارزیابی خطرات تعارض منافع ذاتی برای کارکنان؛
- ◀ آگاهی بخشی کارکنان از تعهدات و وظایف؛
- ◀ ثبت و گزارش تعارض منافع به آن‌ها؛
- ◀ تحت فشار قرار دادن کارکنان خود در هر تعارض منافی؛
- ◀ استفاده از اقدامات انضباطی مناسب در مورد عدم عملکرد اعضای پرسنل خود برای رعایت خط‌مشی تعارض منافع.

نظارت کردن

اوضاع را به‌طور دوره‌ای مرور کنید و هنگامی که شرایط تغییر می‌کند: منافع جدید را شناسایی کنید و در نظر بگیرید که آیا استراتژی‌های مدیریت موجود هنوز کافی هستند یا خیر؟

◀ تعارض منافع ممکن است بالقوه یا بالفعل باشد

تعارض منافع‌های بالقوه تعارضاتی هستند که ممکن است در آینده به وجود آیند. برای مثال، اگر یک شرکت عضو خانواده می‌تواند برای معاهده‌ای که برای سازمان برنامه‌ریزی می‌کنید، مناقصه‌ای غیرمنتظره داشته باشد، شما یک وضعیت تعارض منافع بالقوه دارید. گزارش درباره تعارض منافع‌های بالقوه اغلب از عوارض بعدی جلوگیری می‌کند. تعارض منافع بالفعل شرایطی است که شخص ثالث می‌تواند در نظر بگیرد که یک کارمند مشمول تعارض منافع واقعی است. به‌عنوان مثال، هنگامی که یک مدیر، خود را از یک هیئت‌گزینش که همسر خود را برای نقشی در مدرسه انتخاب می‌کند، خارج می‌کند، چراکه ممکن است تعارضی وجود داشته باشد.

◀ مدیریت ضعیف تعارض منافع را تهدید می کند؛ عملکرد سازمانی (با تضعیف تصمیم گیری مبتنی بر شایستگی)، حمایت ذینفعان از تصمیمات، اعتماد عمومی به دولت.

مدیریت تعارض منافع در استخدام

این سند تدابیری را که باید روسا برای مدیریت تضاد منافع و کاهش ادراک و احساس جانب داری در استخدام اعضای خانوادگی به دست آورد، تشریح می کند. این اقدامات به نفع مردم است و در جهت حفظ اعتبار مدیر و مدرسه موفق در ارائه خدمت به ذینفعان است. استخدام در سیستم آموزش عمومی ایالت ویکتوریا مبتنی بر شایستگی است. یک عضو خانواده مانع کار در مدرسه نمی شود. با این حال، اگر عضو خانواده یک مدیر متقاضی جای خالی باشد، باید اقدامات لازم صورت گیرد و اگر عضو خانواده متقاضی شایسته ای باشد، اقدامات بیشتری باید انجام شود.

تعریف خانواده

این اقدامات باید در مواردی اعمال شود که عضو خانواده همسر، فرزند، خواهر و برادر یا والدین باشد. همچنین ممکن است مناسب باشد این اقدامات در رابطه با سایر اعضای خانواده برای کاهش تعارض های بالقوه و بالفعل بکار برود.

اقدامات گزینشی

مدیر باید پس از دریافت درخواست ها و قبل از انجام روند گزینش، مدیر منطقه یا نماینده را از برنامه اعضای خانواده مطلع کند.

- ◀ رئیس مجاز به نشستن در کمیته انتخاب و گزینش نیست؛
- ◀ کمیته فقط از زیردستان مدیر تشکیل نمی شود؛
- ◀ کمیته باید شامل یک عضو اصلی یا کارمندان منطقه ای باشد که از طرف مدیر یا نماینده منطقه معرفی می شود؛
- ◀ مدیر یا نماینده منطقه رئیس پانل استخدام را آگاهی و مشورت می دهد؛
- ◀ در صورتی که عضو خانواده کاندیدای ارجح باشد، هیئت باید برای تصمیم گیری، توصیه خود را به مدیر منطقه یا نماینده ارجاع دهد؛
- ◀ کارمندان حق دارند در مدرسی که اعضای خانواده آن ها در آن کار می کنند، درخواست مقام مدیر را بدهند و همه اعضای هیئت مدیره باید هرگونه تعارض منافع را اعلام و مدیریت کنند؛
- ◀ روسا باید اطمینان حاصل کنند که تصمیمی که بر حقوق یا تعهدات اعضای خانواده به عنوان کارمند تأثیر بگذارد، توسط رئیس گرفته نمی شود و یا تحت تأثیر روابط خانوادگی آن ها قرار نمی گیرد مانند؛ احکام مربوط به ارتقا، حقوق، مزایا یا پاداش، تصمیم در مورد شکایات مدیریت، اعضای خانواده.

اعلامیه‌های منافع شخصی

اگر یکی از اعضای خانواده اصلی در مدرسه شما به سمتی منصوب شود، مدیر باید اعلامیه منافع شخصی خود را به‌روز کند تا این که تضاد منافع را به مدیر منطقه گزارش داده و تأیید خود را از اقدامات پیشنهادی برای کاهش آسیب‌ها دریافت کند.

مطالعه موردی: تعارض منافع در استخدام

یک مدرسه ابتدایی به تکنسین IT نیمه‌وقت برای مدیریت شبکه‌های ارتباطی مدرسه و ارائه پشتیبانی فنی نیاز دارد. پسر رئیس در حال تحصیل در رشته سیستم‌های فناوری اطلاعات است و به دنبال کار پاره‌وقت است که بتواند در این زمینه تجربه کسب کند. رئیس با اعضای شورای مدرسه برای تعیین ماهیت نقش‌ها از جمله مسئولیت‌ها، تقسیم‌بندی زمانی، پاداش و... مشورت و کار می‌کند. وی به آن‌ها نمی‌گوید که پسرش می‌تواند یک متقاضی بالقوه باشد. مدیر نگران این است که یک موقعیت تمام‌وقت با توجه به اولویت‌های دیگر هزینه‌ها، به‌طور غیرمنطقی ظرفیت مالی مدرسه را افزایش دهد. مدیر آگاه است که پسرش نمی‌تواند علاوه بر تحصیلات خود در مدرسه شغل تمام‌وقت را نیز انجام دهد. سرانجام مدیر درخواست می‌کند و آگاهی استخدام تبلیغ می‌شود. مدیر از تعارض منافع در تیم رهبری خود خبر دارد و با حضور خود در هیئت انتخاب و گزینش، مشارکت در این روند را محدود می‌کند. او مسئولیت تأیید پیشنهادات پانل را بر عهده دارد.

آیا در این مورد موضوعی از تعارض منافع وجود دارد که به آن توجه نشده است؟

رئیس پس از درخواست پسرش، جهت ارائه گزارش‌های مربوط به تیم رهبری و محدود کردن مشارکت در تصمیم‌گیری، اقدامات لازم را برای رسیدگی به تعارض منافع انجام داد. این بدان معناست که وی قادر به تأثیرگذاری در جلسات هیئت‌مدیره در مورد نامزدهای شغل مربوطه نیست. هرچند از آنجاکه همه اعضای هیئت گزینش، زیردستان وی هستند، ممکن است درک تعارض منافع را ایجاد کند. ذهن بی‌طرف و منصفانه برای ارزیابی کیفیت متقاضیان این سمت، ممکن است گمان کند که همه آن‌ها تحت تأثیر توصیه فرزند رئیس برای سمت قرار می‌گیرند. در همان آغاز، یک تضاد احتمالی هم وجود داشت. رئیس می‌دانست که پسرش احتمالاً متقاضی این سمت است اما او تا زمانی که توضیحات نقش را نهایی نکرد، این اطلاعات را افشا نکرد. یک فرد منطقی بعداً می‌تواند تصور کند که وی در شکل دادن به توصیف نقش توسط امکانات و شایستگی‌های پسرش تحت تأثیر نیازهای مدرسه قرار گرفته و مدرسه را به خطر بیندازد. در نتیجه این تصمیم مدرسه ممکن است متقاضیان با کیفیت بهتر را از دست داده باشد، حرفه‌ای‌هایی که به دنبال کار تمام‌وقت بودند. به دلیل تمرکز او بر پسرش، ممکن است رئیس هنگام تعیین زمان اشتغال برای نقش، این موضوع را مورد توجه قرار نداده باشد.

مدیر باید چه کاری انجام می‌داد؟

برای جلوگیری از هرگونه خسارت به منافع عمومی، باید تمام شرایط را در نظر گرفت. در این حالت، رئیس ممکن است هنگام تعیین توضیحات نقش، علاقه به پسرش را به تیم رهبری خود فاش کند. در این صورت می‌توان به این مسئله توجه داشت که آیا لازم بود که او از روند استخدام جدا شود. برای پرداختن به تعارض بالفعل، او باید به مقام برتر خود گزارش می‌داد و سپس خود را از این روند خارج می‌کرد.

فرصتهایی برای راهنمایی بیشتر

برای اطمینان از سازگاری در استفاده از اصول، کارشناس‌های مختلف در اداره می‌توانند دستورالعمل‌های صریح را برای روسا و مدیران خود در مورد اقداماتی که باید در این شرایط انجام دهند، تعیین کنند. به‌عنوان مثال، در مواردی که مشکلات تعارض منافع مشخص می‌شود، مدیران منطقه‌ای ممکن است از مدیران خود بخواهند که تأیید توصیه‌های هیئت‌گزینش را به سایر مدیران شبکه ارجاع دهند.

سایر موارد تعارض منافع پس از استخدام

اگر پسر رئیس در مدرسه منصوب شود، روابط شخصی وی با او خطرات تعارض منافع واقعی و بالفعل دیگری را ایجاد می‌کند، مثلاً هر زمان که تصمیمی بگیرد می‌تواند بر نقش، وضعیت یا حقوق وی تأثیر بگذارد، هنگام تخصیص وظایف به او اجازه کار در خانه یا اضافه‌کاری بیشتر بدهد و غیره. مدیر باید در اسرع وقت اقدام کند تا فرایندها و مسائل مربوط به تعارض منافع در آینده را مدیریت کند، به‌گونه‌ای که از ایجاد این احساس جلوگیری کند، که مدیر به‌طور غیرمنطقی طرفدار پسرش است. برای مثال، اگر کارمندان در مورد رفتار یا عملکرد پسرش نگرانی دارند، باید فرایندی صورت گیرد تا این نگرانی‌ها گزارش شود و به روشی پرداخته شود که رئیس درگیر نباشد. این نکات را به خاطر بسپارید:

وقتی مسئول استخدام موقعیتی هستید که با شخص متقاضی بالقوه رابطه شخصی دارید، باید:

- ◀ فرایند خطرات فعلی یا آینده تعارض منافع را ارزیابی کنید؛
- ◀ تشخیص هر تعارض منافع بالقوه و یا بالفعل و گزارش کردن هرگونه اقدامات لازم جهت جلوگیری از تأثیر ناعادلانه؛
- ◀ درباره تضاد منافع بالقوه و بالفعل فکر کنید و اقدامات کافی برای مقابله با خطرات هر دو انجام دهید؛
- ◀ تمام تصمیمات گرفته‌شده را ثبت و ضبط کنید، حتی اگر تصمیم بگیرید که هیچ اقدامی انجام نشود.

منبع

Conflicts of Interest Toolkit, General Information. Victoria State Government. Department of Education and Training.

Link: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/COI-Toolkit-General.pdf>



پژوهشکده مطالعات توسعه

مدیریت تعارض منافع در مدارس

مجموعه تجارب جهانی مدیریت تعارض منافع - ۷

کد گزارش: ۱۱۹ - شماره مسلسل: ۹۹۱۳

ترجمه دستورالعمل اطلاعات عمومی در مورد تعارض منافع در مدارس (بخشی از ارزش‌ها و

راهبردهای نظام آموزشی در ایالت ویکتوریا - استرالیا)

مترجم: زهرا علی‌اکبری

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

