

حل و فصل تعارض منافع در شرکت‌های دولتی

تحلیلی بر تعارض منافع سازمان محور

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی
تیر ۱۳۹۹

۱۲۰

ترجمه و
تلخیص

بنام خداوند جان و



حل و فصل تعارض منافع در شرکتهای دولتی تحلیلی بر تعارض منافع سازمان محور

نویسندگان: جنیک رادون و جولیوس تالر
مترجم: سیاوش امجدی سورکی
انتخاب متن و ویرایش: بهنام ذوقی رودسری

مجموعه تجارب جهانی مدیریت تعارض منافع - ۸

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

۲۴ تیر ۱۳۹۹

درآمد

موضوع این مقاله گرچه ظاهراً بر تحلیل تعارض منافع در شرکت‌های دولتی بزرگ‌مقیاس به ویژه در حوزه‌ی منابع طبیعی (مانند شرکت‌های نفت و گاز دولتی) تمرکز دارد، اما دایه‌های مهمی در فهم تعارض منافع سازمان‌محور پیش می‌نهد. برای فهم پیچیدگی‌های تعارض منافع و تاثیر فرساینده و منفی بر منافع ملی و خیر عمومی، درک ارائه‌شده از تعارض منافع در این مقاله مهم و قابل توجه است. نویسندگان مقاله به خوبی از عهده‌ی تشریح موقعیتی از تعارض منافع برآمده‌اند که در ادبیات رایج و کلاسیک تعارض منافع کمتر درباره‌ی آن سخن گفته شده است: تعارض منافع سازمان‌محور در پیوند با تعارض منافع بین‌سازمانی. این مقاله واجد چند رویکرد نوآورانه و قابل تامل است:

۱. نخست اینکه نویسندگان از درک کلاسیک از تعارض منافع فاصله می‌گیرند. درک کلاسیک ناظر بر موقعیتی است که در آن یک شخص یا نهاد، فرصت آن را داشته باشد که از یک وضعیت معین برای دستیابی به منافع شخصی خود بهره ببرد. اما این مقاله نشان می‌دهد که در برخی موارد منافع (دولتی در برابر خصوصی) تا حدی مخالف یکدیگر هستند که به شکل یک تعارض منافع بروز می‌یابند، هر چند که به هیچ نوع عمل غیرقانونی یا عملی که به لحاظ سنتی غیر اخلاقی محسوب شود (مانند منافع شخصی مستقیم) منجر نمی‌شوند. بنابراین ما را با گونه‌ای از تعارض منافع آشنا می‌کند که لزوماً در جهت کسب منفعت شخصی افراد و سازمان‌ها نیست؛ بلکه به نوعی، معرف تعارض منافع سازمان‌محور است که نزاع بر سر اقتدار سازمانی و منافع غیرمادی (مانند کسب منزلت و محبوبیت توسط سیاستمداران) علت آن است.

۲. دوم اینکه این مقاله، درکی از موقعیت تعارض منافع دولت‌ها به عنوان قاعده‌گذار و ناظر از یک سو، و بازیگر عرصه‌ی اقتصادی که به دنبال کسب سود است، از سوی دیگر، به دست می‌دهد. این امر معرف همان موقعیتی است که در ادبیات فارسی به عنوان «اتحاد قاعده‌گذار - مجری» و «اتحاد ناظر و منظور» در نظر گرفته شده است. یعنی بخشی از دولت به شکلی قاعده‌گذاری می‌کند که منافع کلیت دولت یا بخش‌هایی از آن را تامین کند نه لزوماً منافع عمومی یا بازیگران بخش خصوصی اقتصاد را.

نویسندگان تصریح می‌کنند که بن‌مایه اصلی تعارض منافع سازمانی در نقش دوگانه دولت‌ها، یعنی هم مالک - متصدی و هم تنظیم‌گر بودن آن‌ها نهفته است. نهاد تنظیم‌گر همان نهاد مورد نظارت است. دولت از یک سو به عنوان مالک - متصدی شرکت‌های دولتی وظیفه دارد (به طور معمول از طریق وزارت اقتصاد یا انرژی) تصمیمات استراتژیکی را با هدف به حداکثر رساندن سودهایی که مستقیماً به بودجه ملی سرازیر می‌شوند، اتخاذ کند. هم‌چنین، این وزارت‌خانه از قدرت و نفوذ ناشی از مسئولیت چنین سودهایی بهره می‌برد. از سوی دیگر، یک سازمان دولتی دیگر، که می‌تواند سازمان محیط‌زیست باشد، وظیفه دارد شرکت دولتی را تنظیم کند، گویی که شرکت دولتی یک شرکت خصوصی معمولی است. در پایان، هر دو وزیر به رئیس دولت گزارش می‌دهند. در این جا رئیس دولت با چالشی بنیادی مواجه

می‌شود: انجام یک داوری بی‌طرف بین منافع رقیب وزارت‌خانه‌ها. ماهیت فشارهای سیاسی‌ای که دولت‌ها در سراسر جهان با آن روبه‌رو هستند، نقش داور بی‌طرف را، اگر نه غیرممکن، غیرمحتمل می‌سازد.

در حالی که، تعیین و دستیابی به اهداف بلندمدت سیاستی یکی از اصلی‌ترین وظایف دولت‌هاست، سیاستمداران منتخب، در عین حال، در معرض خواسته‌ها و انتظارات روزمره و فوری رأی‌دهندگان خود هستند و این انتظارات در زمان انتخابات برجسته‌تر می‌شوند. یک سیاستمدار، به منظور انتخاب شدن مجدد یا برای این که نامزد مقبولی برای مناصب بالاتر باشد، باید در زمانی کوتاه به این خواسته‌ها پاسخ دهد. شرکت‌های دولتی، پاسخ سیاسی قابل اطمینان و راحت‌الوصولی برای چنین مطالباتی فراهم می‌آورند، اما در عین حال به بروز و ظهور تعارضات شدت می‌بخشند.

بنابراین این مقاله به خوبی نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌های دولتی، سیاستمداران را در معرض گونه‌ای از تعارض منافع سازمان‌محور قرار می‌دهد که سبب می‌شود برای کسب محبوبیت کوتاه‌مدت سیاسی، از منافع درازمدت عمومی چشمپوشی کرده و رویکردی حامی‌پرورانه در پیش گیرند.

۴. افزون بر اینها باید تصریح کرد که این مقاله یک آورده‌ی دیگر برای ادبیات نظری تعارض منافع دارد: تعارض منافع بین‌سازمانی می‌تواند به تعارض منافع کلاسیک فردمحور پیوند یابد. هنگامی که سازمان محیط‌زیست و وزارت نفت بر سر عملکرد زیست‌محیطی یک شرکت دولتی نفتی دچار تعارض بین‌سازمانی می‌شوند، در نهایت این موضوع به تصمیم رئیس دولت موکول می‌شود و او در معرض یک تعارض منافع کلاسیک است: (۱) انتخاب حداکثرسازی منافع اقتصادی ناشی از فعالیت شرکت دولتی نفتی و نادیده گرفتن عوارض آن بر محیط زیست؛ (۲) انتخاب منافع عمومی درازمدت در حفظ محیط‌زیست و چشمپوشی از عواید حداکثری. انتخاب اول، انتخاب رایج میان سیاستمداران است که عموماً با توجیه افزایش رشد اقتصادی، افزایش محبوبیت نزد رأی‌دهندگان را در پشت خود دارد.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه امیدوار است که ترجمه و نشر این مقاله به فهم بهتر اهمیت تعارض منافع در حکمرانی و ارتباط دولت و جامعه یاری رسانده و موجب باروری درک پژوهشگران تعارض منافع از این مفهوم و ابعاد سازمانی آن شود.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

۲۴ تیر ۱۳۹۹

درباره نویسندگان

جنیک رادون^۱ وکیل مدافع در مؤسسه حقوق بین الملل رادون و ایشیزومی (Radon and Ishizumi) در نیویورک است. او در دانشکده امور بین الملل و سیاست گذاری عمومی دانشگاه کلمبیا و در انستیتوی تحقیقات توسعه ایندیپندنت در بمبئی هند، تدریس می کند و قبلاً در دانشکده های حقوق و تجارت دانشگاه استنفورد تدریس می کرده است. آقای رادون با تجربه گسترده در زمینه ارائه مشاوره بین المللی، به ویژه در زمینه سرمایه گذاری های مشترک، خصوصی سازی و انرژی، مذاکره کننده اصلی جمهوری گرجستان برای پروژه های چندمیلیارد دلاری نفت BTC و خطلوله انتقال گاز قفقاز جنوبی بوده است. وی در زمینه تهیه قوانین سرمایه گذاری خارجی به تعدادی از کشورها مشاوره داده و مشاور اصلی استونی در تهیه قانون خصوصی سازی آن بوده است. وی، هم اکنون، در پروژه صلح قانونی در نپال فعالیت دارد و در یک پروژه تصویربرداری ملی در مورد مکزیک، در مؤسسه تکنولوژی و آموزش عالی مونتری، در کرتارو، شرکت دارد.

جولیوس تالر^۲ یک هم کار دانشگاهی در مؤسسه حقوق بین الملل رادون و ایشیزومی در نیویورک است. او یک حقوقدان است و هم چنین دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته امور بین الملل از دانشکده امور بین الملل و سیاست گذاری عمومی در دانشگاه کلمبیا است. وی در زمینه حقوق بشر، اصلاح قانون و مسائل مبارزه با فساد در آفریقا و آمریکای لاتین کار کرده است.

1. Email : jr2218@columbia.edu

2. Email : juliusthaler@radonoffices.com

مقدمه

آرامکوی عربستان سعودی، پترولئوس مکزیکوس مکزیک و سایر شرکت‌های دولتی (SOE) تقریباً ۹۰ درصد از ذخایر نفتی جهان را کنترل می‌کنند. سایر منابع طبیعی و هم‌چنین طیف متنوعی از صنایع دیگر نیز متعلق به شرکت‌های دولتی و تحت مدیریت آن‌ها هستند، اغلب به دلیل این اعتقاد که واگذاری مدیریت دارایی‌های ملی و عمومی به یک نهاد دولتی بهتر از آن است که یک شرکت خصوصی مدیریت این دارایی‌ها را بر عهده گیرد. با این حال، این عقیده اختیارات اساسی و کلاسیکی را که یک دولت در اختیار دارد نادیده می‌گیرد؛ اختیاراتی چون مالیات‌بندی و وضع مقررات، که اگر به درستی به کار گرفته شوند، ممکن است نتایجی مشابه یا حتی بهتر از مدیریت عملیاتی مستقیم به بار آورند. کانادا، استرالیا، بریتانیا و تعداد دیگری از کشورهای توسعه‌یافته نمونه‌هایی هستند که کارآمدی چنین رویکردی را نشان می‌دهند. این مقاله به بررسی شایستگی‌های رویکرد فوق می‌پردازد و پیشنهادهای را برای ازمیان‌بردن یا به حداقل رساندن تأثیرات ذاتاً متعارض کارکردهای تنظیمی، عملیاتی یا مدیریتی در شرکت‌های دولتی (SOE)، ارائه می‌دهد.

تقسیم‌بندی سنتی دولتی - خصوصی، نظارت و توازن نهادی برقرار می‌سازد. بخش خصوصی وجهه‌ای عملیاتی دارد، در حالی که بخش دولتی به‌عنوان سرپرست و ناظر عمل می‌کند. این رویکرد مبتنی بر تفکیک محرک‌ها و انگیزه‌ها به دو دسته شخصی و نهادی است. بخش خصوصی در تلاش است تا درآمد کسب کند و مدیران و کارمندان منفرد به دنبال پاداش‌های بیش‌تر هستند. بخش عمومی (دولت) روند کار را طوری تنظیم می‌کند تا اطمینان حاصل شود که سودهای بخش خصوصی به هزینه جامعه و به‌ازای متضرر شدن مردم و شهروندان به‌دست نمی‌آید؛ چه از منظر محیط‌زیست، ایمنی و چه از چشم‌انداز مسائل کار و کارگر. مقامات و کارکنان وزارت‌خانه‌ها بر صعود از نردبان بوروکراتیک و دریافت دستمزدی آبرومندانه متمرکز هستند، آگاه از آن که دستمزد آن‌ها به‌طور معمول بسیار کم‌تر از آن چیزی خواهد بود که می‌توانستند در بخش خصوصی دریافت کنند. افراد، در هر دو بخش دولتی و خصوصی، بر حسب میزان دست‌یابی به این اهداف اساسی ارتقاء می‌یابند و پاداش می‌گیرند.

یقیناً این برداشت در مورد نحوه کارکرد جامعه و نهادها، بیش‌از حد ساده‌سازی شده است. گاه مسائل تا این حد سراسر نیستند و انگیزه‌های افراد، غالباً، یک شبکه پیچیده را به نمایش می‌گذارد. با این وجود، هنگامی که تقسیمات و بخش‌بندی‌های اساسی این شبکه‌ها محو شده یا نادیده گرفته شوند، تعارض‌های شخصی و نهادی تشدید می‌شوند.

ساختار و ماهیت شرکت‌های دولتی (SOE)

هیچ تعریف جهان‌شمولی از شرکت‌های دولتی وجود ندارد. خصیصه بارز و برجسته این شرکت‌ها آن است که این‌ها تحت مالکیت یا کنترل دولت هستند. با این حال، برای این که بتوانیم یک شرکت را، شرکت دولتی یا SOE بنامیم، نیازی نیست که دولت آن را کاملاً در تصاحب خود داشته باشد، بلکه تنها کافی است مدیریت و کنترل عملیاتی بر امور آن شرکت را در اختیار داشته باشد. یک نمونه از چنین مدلی، الگوی سهام‌طلایی است که به دولت اجازه می‌دهد که به‌واسطه سهم داشتن در فرآیند تصمیم‌گیری و بنابراین با پیشی گرفتن از سهام‌داران دیگر در مرحله رأی‌گیری، کنترل خود را بر شرکت حفظ کند. اما نمی‌توان با اطمینان گفت که یک شرکت صرفاً به دلیل اهمیتی که به‌واسطه موقعیت و جایگاه خود دارد، حتی اگر دولت سهمی جزئی و غیرکنترلی در آن داشته باشد، یک SOE محسوب می‌شود یا خیر.

شرکت دولتی‌ای مانند پتروئو برازیلیرو^۱ (پتروبراس) در برزیل و شرکت ملی نفت و گاز^۲ در مالزی منبعی برای غرور و افتخار ملی، و به‌سان تجسم آرزوهای حاکم بر یک کشور هستند. شرکت‌های دولتی اغلب به‌مانند قهرمانان ملی نمایانده می‌شوند، درست به‌سان خطوط هواپیمایی ملی که سمبل‌های ملی را در برمی‌گیرند و پرچم ملی را حمل می‌کنند. اما، شرکت‌های دولتی در کنار بیدارکردن روح عمومی و الهام‌بخشیدن به مردم، رازی را نیز با خود دارند. آن‌ها مداوماً از ضعف‌های پاشنه آشیل رنج می‌برند - تعارض منافع ذاتی که می‌تواند مانع از تحقق رؤیاهای ملی شود و آن‌ها را از بدل شدن به یک شرکت ملی قهرمان که همواره آرزویش را داشته‌اند، بازدارد.

ما در این مقاله تعریف گسترده‌ای را برای تعارض منافع برگزیده‌ایم؛ تعارض منافع، به معنای وجود منافع کاملاً مخالف یا رقیب (در این جا منافع عمومی و خصوصی) در یک شخص، نهاد یا دستگاه، از جمله دولت که از اختیار تصمیم‌گیری‌های عمومی برخوردار است. چنین‌گزینشی ما را در یک دوراهی اخلاقی قرار می‌دهد؛ بدین‌معنا که چگونه می‌توان این منافع را بدون آسیب زدن به اشخاص یا نهادها، با یکدیگر سازگار کرد. هر موقعیتی که مستلزم اولویت‌بندی منافع رقیب و یا ایجاد سازش میان آن‌ها باشد، به‌طور بالقوه همین دشواری‌ها را ایجاد می‌کند. چنین موقعیتی لزوماً تعارض منافع به‌معنای کلاسیک آن تلقی نمی‌شود، یعنی موقعیتی که در آن یک شخص یا نهاد، فرصت آن را داشته باشد که از یک وضعیت معین برای دستیابی به منافع شخصی یا خصوصی خود بهره‌برد. اما این مقاله نشان می‌دهد که در برخی موارد منافع (دولتی در برابر خصوصی) تا حدی مخالف یکدیگر هستند که به‌شکل یک تعارض منافع بروز می‌یابند، هر چند که به هیچ‌نوع عمل غیرقانونی یا عملی که به‌لحاظ سنتی غیر اخلاقی محسوب شود (مانند منافع شخصی مستقیم) منجر نمی‌شوند.

یافتن منشأ تعارض منافع در یک شرکت دولتی، ساده است. تقسیم‌بندی اساسی بین بخش دولتی و خصوصی نادیده گرفته شده و یا در بهترین حالت کمرنگ شده است. دولت‌ها با برپاداشتن SOEها، کارکردهای دولتی و خصوصی را به‌طور هم‌زمان ایفا می‌کنند. این نقش دوگانه (و متناقض) دولت (یعنی از یک‌سو نقش آن به‌عنوان مالک، متصدی و

1. Petroleo Brasileiro

2. Petroliam Nasional Berhad

صاحب کسب و کار و از سوی دیگر تصویر آن به مثابه حافظ منافع عمومی و بنابراین تنظیم‌گر SOE ها (Radon, 2007: 94))، پایه تعارض منافع را تشکیل می‌دهد. تنظیم‌گری، نقش سنتی همه دولت‌ها است و با توجه به اهداف و کارکردهای پذیرفته شده دولت‌ها، ایفای چنین نقشی از جانب آن‌ها طبیعی است. اما نقش سوداگری و تجاری دولت‌ها در درون شرکت‌های دولتی (SOE) ضمیمه جدیدی است که به کارکردهای عموماً پذیرفته شده دولت افزوده شده است؛ البته به استثنای آن دسته از شرکت‌های ملی که دنباله شرکت‌های پادشاهی و حقوق مالکیت تاریخی پادشاهان و حاکمیت‌ها هستند.

تعارض منافع عمومی و خصوصی به هیچ‌وجه منحصر به شرکت‌های دولتی مرتبط با منابع طبیعی نیستند. این تعارض‌ها در سایر شرکت‌های SOE نیز مشهود هستند، خواه این شرکت‌ها مربوط به صنعت سیمان باشند یا مربوط به تولید نوشیدنی‌ها. با این وجود، شکل تعارض منافع در SOE‌هایی که در بخش منابع طبیعی فعال هستند، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است، چراکه اهمیت این شرکت‌ها در اقتصاد کشورها و تولید ناخالص ملی آن‌ها و هم‌چنین گستردگی آن‌ها در سطح ملی، اگر نه جهانی، برجسته‌تر شده است. در برخی از کشورها درآمد دولت تقریباً به صورت انحصاری از راه فروش منابع طبیعی، اعم از نفت خام، گاز یا فلزات گران‌بها حاصل می‌شود. نتیجه این وضعیت آن است که SOE‌هایی که با منابع طبیعی سروکار دارند بیش‌تر از شرکت‌های کوچک و کمتر در معرض نگاه عمومی که به میزان کمتری در بودجه ملی سهیم هستند و به همان اندازه صاحب‌نام نیستند، با مطالبات سیاسی و انتظارات عمومی مواجه می‌شوند. اما به هیچ‌وجه و تحت هیچ شرایطی، وضعیت‌های تعارض منافع از بین نمی‌روند.

متعادل ساختن سیاست و تجارت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی، چالشی است که مشاغل تجاری صرف تنها زمانی با آن روبه‌رو می‌شوند که در زمینه برقراری مقرراتی برای محافظت از آن‌ها یا دیگر مزایا و یا برای امتیازات انحصاری مرتبط با مالیات لابی می‌کنند. منتهی، مدیران دولتی یک SOE به‌طور معمول با وضعیت‌های متعارض مواجه می‌شوند. آن‌ها ناگزیرند تا مطالبات سیاسی از SOE خود در رابطه با ایفای سهم در اهداف گسترده سیاسی و اجتماعی تعیین شده در دولت در واکنش به انتظارات عمومی را در برابر هدف اداره و توسعه SOE به‌عنوان یک شرکت تجاری و بازگرداندن سودهای (پایدار) به صاحبان آن (در این جا دولت) بسنجند.

این اهداف رقیب در SOE‌هایی که با منابع طبیعی سروکار دارند، با وضوح بیش‌تری می‌تواند مشاهده شود، چرا که این شرکت‌ها اهمیت اقتصادی و روانی بالایی برای یک کشور دارند. ابعاد بزرگ این شرکت‌ها باعث می‌شود تا آن‌ها به‌سان یک ابزار سیاسی قدرت‌مند برای فعالیت‌های غیرتجاری مورد استفاده قرار گیرند. از این رو، SOE‌ها به آسانی می‌توانند زائیده‌ای بر بودجه ملی تلقی شده و در برخی موارد، به سیاه‌چاله‌ای در امور حساب‌داری بدل شوند. علاوه بر این، به برخی از شرکت‌های ملی نفتی نیز برخی مسئولیت‌های گسترده اجتماعی مانند آموزش جامعه، تولید اشتغال، توسعه ظرفیت فناوری و ایجاد زیرساخت‌های ملی سپرده شده است. در مقابل، شرکت‌های خصوصی فقط باید یک هدف را دنبال کنند که توسط قانون شرکت‌ها تعیین شده است: به حداکثر رساندن سود. شرکت‌های خصوصی و مدیریت آن‌ها ملزم‌اند به نفع سهام‌داران خود عمل کنند و در صورت عدم انجام این وظیفه می‌باید مطابق با قانون

پاسخ‌گو باشند. اگرچه این‌طور می‌نماید که مسائل نوظهوری در رابطه با مسئولیت شرکت‌ها و لزوم توجه آن‌ها به خیر عمومی، اعتبار مطلق هدف به حداکثر رساندن سود را به چالش می‌کشند، اما چنین چالش‌هایی هنوز در چارچوب‌های قانونی تجسم نیافته‌اند.

در نگاه نخست به نظر می‌رسد که گویی شرکت‌های خصوصی هم دقیقاً به‌مانند SOE، طیف گسترده‌ای از اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی را دنبال می‌کنند. با این حال، چنین تعبیری، انگیزه اصلی تمام این پروژه‌ها و فعالیت‌های غیرتجاری را نادیده می‌گیرد. بنگاه‌های خصوصی به‌واقع در پی به‌حداکثر رساندن سودهای شان و تقویت موقعیت رقابتی شان هستند، اگرچه در بیانیه‌های عمومی‌شان هرگز از این مسائل چیزی نمی‌گویند. برای نمونه، گرچه گفته می‌شود که در شرکت‌هایی که مسئولیت‌های اجتماعی یا محیط‌زیستی را بر عهده دارند، کارکنان با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و مصرف‌کنندگان احساس مطلوب‌تری نسبت به چنین شرکتی و نشانگان تجاری آن دارند. منتهی هدف این شرکت‌ها هم‌چنان افزایش سوددهی از خلال افزایش بهره‌وری نیروی کار و ایجاد تقاضا برای کالاهای شرکت است. علاوه بر این‌ها، یک مسئله به‌همان اندازه مهم، اما کم‌تر آشکار و قابل مشاهده، آن است که چرا انجام مسئولیت‌های اجتماعی از جانب این شرکت‌ها در واقع می‌تواند به هدف حداکثر رساندن سودها یاری رساند. شرکت‌ها مشتاقانه در پروژه‌های اجتماعی مشارکت می‌کنند تا بتوانند بدین واسطه در انتشارات مطبوعاتی و تبلیغات ترویج و اشاعه شوند، به این امید و انتظار که از دولت رفتار مطلوب‌تری دریافت کنند، به‌ویژه در زمینه امتیازات مالیاتی. (Radon, 2007)

شان مبتنی بر احساس و عاطفه‌ای که مردم به SOE، به‌عنوان تجسم استقلال اقتصادی و سیاسی، نسبت می‌دهند، محصول فرآیندهای تاریخی است. فهم این نکته به ما کمک می‌کند که از وسعت تعارض‌های ذاتی نهفته در این نهادها آگاهی یابیم. بسیاری از SOEها از درون مبارزات ملت‌های نوظهور علیه کنترل اقتصادی خارجی یا استعمار تکوین یافته‌اند. بر این اساس، این شرکت‌ها، به‌ویژه در بخش منابع طبیعی، شاهد تغییر مالکیت از شرکت‌های خارجی به اصطلاح «استثمارگر»، به مالکیت ملت‌های تازه استقلال یافته بوده‌اند. سپس این شرکت‌ها به پرچم‌دار امیدهای اقتصاد ملی مبدل شدند و مدیران آن‌ها از بسیاری جهات قهرمانان ملی محسوب می‌شوند. در مکزیک و ونزوئلا و بسیاری دیگر از کشورهای جهان، نقش برخی از SOEها به‌مثابه نهادهای پیشرو ملی حتی در قانون اساسی نیز قید شده است. کنترل ملی بر منابع طبیعی به هویت ملی شکل داد و با آن آمیخته شد.

امروزه، کشورها با وضعیتی روبه‌رو شده‌اند که در آن آشتی دادن آرمان‌های ایدئولوژیک با ملاحظات عمل‌گرایانه مرتبط با به‌حداکثر رساندن سود، یک ضرورت است. علت وجودی شرکت‌های خصوصی و هم‌چنین هدف اعلام‌شده بیش‌تر SOEها هم‌مبتنی بر چنین هم‌سازی‌ای است. در واقع، SOEها به‌شکل فزاینده‌ای تمایل خود را برای فعالیت به‌سان موجودیت‌های تجاری ابراز می‌کنند (Marcel, 2006). تعدادی از SOEها این هدف را به طرز کارآمد و به خوبی برآورده می‌سازند. آرامکوی عربستان سعودی و پتروبراس نمونه بارز این موضوع هستند (Hoyos, 2007).

در یک جهان ایده آل، اهداف رقیبی مانند به حداکثر رساندن سود و دستیابی به آرمان‌های اجتماعی به واسطه یک داور بی طرف و مستقل متعادل می‌شوند. نیازهای اجتماعی و زیست‌محیطی بلندمدت و الزامات کوتاه مدت بودجه سالانه، بایستی هم‌زمان با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند. به لحاظ نظری، SOEها می‌توانند حتی درآمد بیش‌تری برای دولت‌شان ایجاد کنند زیرا آن‌ها مجبور نیستند که سود سهام را به سهام‌داران‌شان پرداخت کنند. سودهای SOE می‌توانند برای پشتیبانی از اهداف اجتماعی و سایر اهداف سیاسی غیرتجاری به کار گرفته شوند؛ همه این کارها در بایستی در ضمن سرمایه‌گذاری مجدد منابع در شرکت صورت می‌گیرد تا از تأمین بودجه فعالیت‌های اصلی تجاری مانند سرمایه‌گذاری در نوآوری، توسعه و اکتشاف، اطمینان حاصل شود.

اما بسیاری از تجربه‌های موجود نشان می‌دهد که به جز در موارد خاص و استثنایی، آرمان‌ها و خواسته‌های عملیاتی به طور مداوم با یکدیگر تصادم پیدا می‌کنند. برای مثال دولت ونزوئلا دوسوم بودجه پترولئوس دی ونزوئلا (PDVSA) را در سال ۲۰۰۵ برای برنامه‌های اجتماعی هزینه کرد؛ روندی که طبق گفته کارشناسان صنعت طی دو سال گذشته سرعت بیش‌تری هم یافته است (Hoyos, 2007). در نتیجه این وضعیت، سرمایه‌گذاری‌های ضروری در زمینه تحقیق و بهره‌برداری مورد غفلت واقع شده است. به همین ترتیب، پمکس^۱، مسئولیت طیفی متفاوتی از پروژه‌های اجتماعی را که توسط دولت تعیین شده‌اند، برعهده دارد، بنابراین پمکس هم، دقیقاً به‌مانند PDVSA قادر به توسعه فناوری اکتشافی مدرن و مفید در خلیج مکزیک نیست و از این رو نمی‌تواند تولید نفت خود را افزایش دهد. این پی‌آمدها به هیچ‌وجه اجتناب‌ناپذیر نیستند. پتروبراس، همان‌طور که در زیر بیش‌تر توضیح داده شده است، به لطف سرمایه‌گذاری‌های پایدار خود در زمینه تحقیقات، به یک رهبر فناوری در فرآیندهای اکتشاف تبدیل شده است.

بن‌مایه اصلی تعارض منافع سازمانی در نقش دوگانه دولت‌ها، یعنی هم مالک - متصدی و هم تنظیم‌گر بودن آن‌ها نهفته است. به عبارت ساده‌تر، نهاد تنظیم‌گر همان نهاد مورد نظارت است. دولت از یک سو به‌عنوان مالک - متصدی SOEها و وظیفه دارد (به‌طور معمول از طریق وزارت اقتصاد یا انرژی) تصمیمات استراتژیکی را با هدف به حداکثر رساندن سودهایی که مستقیماً به بودجه ملی یا صندوق ویژه منابع ملی (در صورتی که چنین صندوقی وجود داشته باشد) سرازیر می‌شوند، اتخاذ کند. هم‌چنین، این وزارت‌خانه از قدرت و نفوذ ناشی از مسئولیت چنین سودهایی بهره می‌برد. از سوی دیگر، یک سازمان دولتی دیگر، که می‌تواند وزارت محیط‌زیست باشد یا وزارت ایمنی، وظیفه دارد SOE را تنظیم کند، گویی که SOE یک شرکت خصوصی معمولی است. در پایان، هر دو وزیر به رئیس دولت گزارش می‌دهند. در این جا رئیس دولت با چالشی بنیادی مواجه می‌شود: انجام یک داوری بی طرف بین منافع رقیب وزارت‌خانه‌ها. ماهیت فشارهای سیاسی ای که دولت‌ها در سراسر جهان با آن روبه‌رو هستند، نقش داور بی طرف را، اگر نه غیرممکن، غیرمحمول می‌سازد.

۱. پمکس، شرکت دولتی نفت و گاز مکزیک است، که در زمینه اکتشاف، توسعه و تولید نفت خام، گاز طبیعی و میعانات گازی، پالایش، بازاریابی و توزیع فرآورده‌های نفتی، هم‌چنین تولید محصولات پتروشیمی، فعالیت می‌نماید. م.

در حالی که، تعیین و دستیابی به اهداف بلندمدت سیاستی یکی از اصلی‌ترین وظایف دولت‌هاست، سیاست‌مداران منتخب، در عین حال، در معرض خواسته‌ها و انتظارات روزمره و فوری رأی‌دهندگان خود هستند و این انتظارات در زمان انتخابات برجسته‌تر می‌شوند. یک سیاست‌مدار، به‌منظور انتخاب‌شدن مجدد یا برای این که نامزد معتبری برای مناصب بالاتر باشد، باید در زمانی کوتاه به این خواسته‌ها پاسخ دهد. شرکت‌های دولتی SOEs، پاسخ سیاسی قابل اطمینان و راحت‌الوصولی برای چنین مطالباتی فراهم می‌آورند، اما در عین حال به بروز و ظهور تعارضات شدت می‌بخشند.

والریا مارسل^۱ اشاره کرده است که سیاست‌مداران به‌طور فزاینده‌ای در مدیریت SOE مداخله می‌کنند تا درآمدهای در دسترس دولت را به‌حداکثر برسانند و بدین‌واسطه به هزینه آسیب زدن به بهره‌وری SOE، از بقای سیاسی کوتاه‌مدت خود، اطمینان حاصل کنند. وزیر نیرو، احتمالاً به پشتوانه یکی از رؤسای دولت که چشم‌انداز و دیدگاه مشترکی با او دارد، ممکن است که سودهای شرکت را به بودجه ملی منتقل کرده و از این سودها برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سیاسی کوتاه‌مدت بهره‌برد. این اقدام او به‌ضرر سرمایه‌گذاری‌های بیشتر در زمینه تحقیقات و توسعه و دستیابی به اهداف بلندمدت اجتماعی و زیست‌محیطی تمام می‌شود.

بودجه ناکافی برای تحقیق و توسعه و فعالیت پرخطر اکتشاف، پاداش‌هایی که برای آن‌ها محقق می‌شود، یعنی فعالیت‌هایی که پاداش آن‌ها در آینده‌ای نامشخص محقق می‌شود (اگر چنین پاداشی در کار باشد)، یک چالش بزرگ برای بسیاری از SOEها است. فقدان بودجه کافی برای انجام این فعالیت‌ها نتیجه بی‌واسطه نیاز دولت به درآمدهای فوری و یا تمایل آن به کسب این نوع درآمدها است. به‌عنوان مثال، پمکس متهم شده است که نتوانسته ذخایر جدید را شناسایی کند و نتیجتاً در زمانی که قیمت‌های نفت جهانی بالاترین رکورد را ثبت می‌کرد، مکزیکی از مدار توسعه عقب مانده است. منتقدین خاطر نشان می‌کنند که PDVSA نیز نتوانسته فناوری‌های خود را به‌روز کند و به اندازه کافی در کشف منابع جدید هزینه نمی‌کند، چراکه دوسوم منابع مالی این شرکت به برنامه‌های اجتماعی اختصاص می‌یابد. در نتیجه، تولید نفت ونزوئلا، در حال کاهش شدید است (The Economist 14, February 2008).

پی‌آمد دیگر چنین رویکرد کوتاه‌مدتی تخریب محیط‌زیست است. شرکت ملی نفت نیجریه (NNPC)، به‌همراه شرکای خارجی خود، یک نمونه کلاسیک از تخریب محیط‌زیست را به نمایش می‌گذارند؛ چراکه آن‌ها به‌سرعت می‌خواستند میدان‌های نفتی وسیع نیجریه را توسعه دهند و این‌ها در حالی به‌وقوع پیوست که در نیجریه قوانین زیست‌محیطی مثال‌زدنی‌ای وجود داشت. سوزاندن گاز طبیعی نه تنها در نیجریه، بلکه هر جایی که به‌وقوع بپیوندد برای محیط‌زیست و سلامتی انسان خطرناک است. در حقیقت، هر کشور تولیدکننده نفتی با این مسئله روبه‌رو است، زیرا مشعل‌سوزی^۲ هنوز هم عملیاتی جانبی اما ضروری برای تولید نفت است، اگرچه می‌توان تأثیر آن را کاهش داد.

1. Valérie Marcel

۲. gas flaring: مشعل‌سوزی پدیده سوزاندن گازهای اضافه در مکان‌های استخراج نفت و گاز است. م.

با این حال، مقررات زیست‌محیطی مرتبط با سوزاندن گاز طبیعی و اجرای آن در کشورهای مختلف متفاوت است. بانک جهانی نتیجه گرفته است که بایستی مقررات مؤثر و کارآمدی برای کاهش مشعل‌سوزی در کار بوده و به اجرا درآید و فناوری‌های موردنیاز آن در اختیار کشورها باشد (World Bank, 2004). با این همه، از آن جایی که فناوری جداسازی گازهای اضافی گران‌قیمت است، فقط مقررات می‌توانند دستور استفاده از این فناوری را صادر کنند. مورد نیجریه، در میان دیگر موارد، پی‌آمدی ناخواسته اما واقعی را مؤکداً گوشزد می‌کند. هنگامی که کارکردهای سودآوری و تنظیمی در یک شرکت واحد ادغام می‌شوند، مجازات‌های مربوط به نقض مقررات محیط‌زیست خفیف بوده و اجرای آن نیز سهل‌انگارانه صورت می‌گیرد؛ زیرا به‌سادگی سودها به مسائل محیط‌زیستی ترجیح داده می‌شوند.

تعارض منافع در SOE، به‌صورت شخصیتی دوباره تجسم می‌یابد که هم‌زمان هم سوداگر است و هم تنظیم‌کننده، و بر تمام سطوح دولت تأثیر می‌گذارد. از آن جایی که هیچ شخصی قابلیت آن را کسب نکرده که به‌طور هم‌زمان هم سوداگر باشد و هم یک کارمند دولتی، بدین‌گونه هیچ رهنمود عینی‌ای راجع به نحوه تصمیم‌گیری در موارد منفرد وجود ندارد. اما مهم‌تر از همه، این که چنین تعارض‌هایی اغلب از جانب سیاست‌گذاران و دانشگاهیان بیان نمی‌شوند. این مسئله به عنوان مانعی جدی در برابر مدیریت دولتی موفقیت‌آمیز ثروت ناشی از منابع طبیعی شناسایی نشده است. پژوهش‌های موجود در رابطه با انجام اصلاحات در SOE، عمدتاً بر پی‌آمدهای ناشی از تعارض منافع تمرکز دارند. پژوهش‌گران و سیاست‌گذاران، به‌طور یک‌سان، به‌جای آن که به ریشه مشکلات SOE‌ها بپردازند، صرفاً به عواملی مانند بهره‌وری و کارآمدی این شرکت‌ها می‌نگرند.

تعارض منافی که در این مقاله تشریح می‌شود در حقیقت مربوط به مسئله کارفرما-کارگزار است^۱. کارگزاران (مدیران SOE منصوب‌شده از جانب دولت) معمولاً گرایش به پی‌روی از تمایلات خود دارند. جای تعجب نیست که افراد تلاش کنند تا حرفه و موقعیت خودشان به سمت یک کار معتبرتر، پرنفوذتر و قدرت‌مندتر در ساختار بوروکراتیک دولت پیش ببرند. تعارض منافع در بخش خصوصی هم کارگزاران را درگیر می‌کند (Stiglitz, 2007: 26). ممکن است یک مدیر بیش از آن که به رشد بلندمدت شرکت دل‌بسته باشد، به پاداش سالانه خود به‌عنوان سود شخصی کوتاه‌مدت علاقه داشته باشد. با این حال، یک هم‌پوشانی اساسی بین منافع شخص و منافع شرکت وجود دارد، زیرا موفقیت شخصی نهایتاً به پیروزی تجاری شرکت بستگی دارد و با این پیروزی قابل سنجش است. در شرکت‌های خصوصی، فرد و شرکت، هر دو، هدف حداکثرسازی سود را دنبال می‌کنند. منتهی، در یک SOE تعارض منافع مبهم‌تر است و می‌تواند غیرمنتظره باشد.

۱. در تئوری اقتصادی، تلقی بر این است که مسئله کارفرما-کارگزار زمانی بروز می‌یابد که اطلاعات میان کارفرما و کارگزار به‌صورت نامتقارنی توزیع شوند (Chang, 2007: 14). با این حال، پژوهش‌گران حقوقی، با مسئله متفاوت برخورد می‌کنند و مسئله کارفرما-کارگزار را به‌سان یک مسئله قراردادی مطرح می‌کنند. نگرانی آن‌ها در مورد ایجاد محرک‌های قراردادی مناسب برای هم‌ترازکردن منافع یا انگیزه‌های کارفرمایان و کارگزاران است. برای دستیابی به مرور اجمالی مسئله کارفرما-کارگزار از یک چشم‌انداز قراردادی، به جانسون (۲۰۰۵) مراجعه کنید.

مسئله کارفرما-کارگزار در یک SOE، مسئله‌ای چندوجهی است. حقوق مقامات رسمی دولت معمولاً پایین‌تر از همتایان‌شان در بخش خصوصی است. بدیهی است شخصی که مایل به پذیرش دستمزد کم‌تر است، ممکن است انگیزه‌های دیگری داشته باشد. به خصوص که تلقی مناصب دولتی به مثابه یک پله به سوی موقعیت‌های سودآور در بخش خصوصی، پدیده‌ای نادر نیست. برای نمونه، در ایالات متحده بسیار رایج شده است که مقامات سابق، مناصب پردرآمدی را در شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری حفظ کنند.

اشخاصی که برای سازمان‌های غیرانتفاعی، مانند سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO)، کار می‌کنند، غالباً با این اعتقاد عمل می‌کنند که هدف این سازمان به قدری مهم است که آن‌ها مایل هستند که از دستمزدهای بالاتری که در بخش خصوصی یا دولتی پرداخت می‌شود، چشم‌پوشی کنند. در واقع، چنین افرادی سازمان‌های غیردولتی‌ای را انتخاب می‌کنند که مطابق با ایده‌آل‌های خودشان باشد. کارمندان بخش دولتی، در جایی میان سازمان‌های مردم‌نهاد و شرکت‌های تجاری قرار می‌گیرند. آن‌ها به دلایلی حقوق کم‌تری را می‌پذیرند. برخی از آن‌ها آرمان‌گرا هستند و می‌خواهند به کشور خود خدمت کنند. برخی دیگر تمجید و ستایش عموم مردم را می‌خواهند تا از نردبان سیاسی بالا بروند و رهبران حزب را خرسند سازند.

وزیرانی که بیش‌ترین درآمد ممکن را از یک SOE به دست می‌آورند، خواه این امر در معنای تجاری آن باشد یا نه، می‌توانند خود را به سان کارمندان دولتی موفق، یا سیاست‌مدارانی نشان دهند که منبعی برای افزایش درآمد بوده ملی ایجاد کرده‌اند و باعث شده‌اند که وزارت‌خانه‌های مربوطه، هزینه‌های بیش‌تری را صرف پروژه‌های اجتماعی کنند، بی‌آن‌که بخواهد میزان مالیات را افزایش دهند. مهم نیست که اهداف یک وزیر چه میزان خالص و صادقانه باشد، آن‌ها لزوماً اهداف اجتماعی را هم‌زمان با اداره SOE به عنوان یک شرکت تجاری رقابتی و پایدار پیش نمی‌برند؛ ناگفته نماند که پیگیری این هدف دوم همواره مستلزم تأمین بودجه برای حفظ زیرساخت‌های SOE، تحقیقات و توسعه فناوری و کاوش‌های پرخطر و پرهزینه است.

یک سوداگر تن به ریسک می‌دهد، اگر چه مدیر اجرایی یک شرکت که با نگاهی تیزبین قیمت بازاری سهام شرکت را دنبال می‌کند، به دنبال آن است که بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت تعادل ایجاد کند، و موظف است که این کار را انجام دهد، حتی اگر این تعادل دچار نقصان باشد. اگر کارمندان دولت - سوداگران تن به ریسک‌های تجاری دهند، به ندرت ممکن است به خاطر موفقیت‌های پایدار و طولانی‌مدت پاداش دریافت کنند، درحالی‌که اگر ریسک آن‌ها نتیجه‌ای مثبت و فوری در پی نداشته باشد، شانس انتخاب شدن در آینده یا ترفیع را از دست خواهند داد. بنابراین، برای هر مدیری که در یک SOE مشغول به کار است و هم‌چنین برای یک مقام دولتی که بر SOE نظارت می‌کند، خطرگریزی یک رویکرد منطقی و عقلانی است. چرا که در SEOها انگیزه چندانی برای توسعه ابزارهای ارزیابی ریسک طولانی‌مدت وجود ندارد. دولت‌ها، چه به واسطه SOE و چه غیر از آن، حقیقتاً برای به حداکثر رساندن سود و خطرپذیری تجاری ساختار بندی نشده‌اند.

وزارت‌خانه‌های مختلف، برنامه‌های مختلف

از آن جایی که هیچ‌یک از وزرای اقتصاد و همتایان‌شان در وزارت محیط‌زیست نمی‌توانند مقرراتی خارج از حوزه مسئولیت وزارت‌خانه‌های‌شان تصویب کنند، چگونه می‌توان تعارض‌های موجود میان وزرا را بدون وجود سازوکارهایی برای حل تعارض، برطرف ساخت؟ آیا به جز مشاوره وزرا با یکدیگر یا تفویض قدرت تصمیم‌گیری به رئیس دولت، راه دیگری برای حل این تعارض‌ها وجود دارد؟ در این مورد اخیر، تعارض منافع به‌واقع از وزارت‌خانه به سطح عالی اجرایی منتقل می‌شود، جایی که رئیس دولت مسئولیت آشتی‌دادن و سازگار ساختن اهداف سیاسی رقیب را برعهده می‌گیرد. در اقتصادهای توسعه‌یافته‌تر که از یک دستگاه قضایی مستقل و شایسته برخوردارند، منافع متعارض ممکن است از طریق دادگاه‌ها آشتی داده شوند.

پرونده سوزاندن غیرقانونی گاز طبیعی در چاه‌های نفت نیجریه، نمونه‌ای است از عدم موفقیت در آشتی‌دادن کارکردهای رقیبی چون سودآوری و تنظیم‌گری در سطوح دولتی. در تجربه نیجریه شاهد آنیم که کارگزاری دولتی مسئول نتوانسته بود مداخله و تأثیرگذاری کافی در SOE داشته باشد. با این‌که سوزاندن گاز طبیعی از سال ۱۹۷۹ در نیجریه غیرقانونی بوده است، شرکت‌های استخراج نفت در این کشور از هنگام شروع تولید خود، یعنی از ۴ دهه قبل، از این روش برای دفع گاز طبیعی استفاده کرده‌اند. در نوامبر سال ۲۰۰۵، غیرقانونی بودن سوزاندن گاز [طبیعی] توسط دیوان عالی نیجریه تأیید شد. با این‌وجود، آتش‌زدن این گازها از سوی NNPC و شرکای بین‌المللی این کشور بدون وقفه ادامه داشته است. علاوه بر این‌که چنین عملی ائتلاف گسترده منبعی تجدیدنپذیر است، باعث ایجاد حجم عظیمی از گازهای گلخانه‌ای، دی‌اکسید کربن و متان و ورود آن‌ها به اتمسفر می‌شود. و از طرفی نیز دی‌اکسید گوگرد منتشر شده مجدداً به‌صورت باران اسیدی به زمین بازمی‌گردد.

با وجود آگاهی وزارت‌خانه از این معضل، تنها اقدامی که تاکنون در این رابطه صورت گرفته، مالیات حداقلی‌ای است که به عمل سوزاندن گاز بسته‌اند و این اقدام تنها توانسته به‌مقدار ناچیزی مانع از این عمل شود. (Flaring gas in Nigeria, 2005). درون‌مایه چنین مسئله‌ای در نیجریه، و هم‌چنین سایر کشورها، آن است که موانع نهادی و سیاسی‌ای وجود دارد که مانع از مداخله وزارت محیط‌زیست در NNPC، شرکای بین‌المللی آن و وزارت منابع نفت می‌شود. مقابله کردن با چنین اوضاعی در نیجریه باید با قانون آلبرتا (کانادا) مقایسه شود که قوانین مؤثری را علیه سوزاندن [گاز] تصویب کرده است. در آلبرتا، ۹۶ درصد از این گازها در نتیجه فعالیت نظارتی هیأت انرژی و آب و برق (EUB) آلبرتا، حفظ می‌شوند.

تعارض‌های اجتناب‌پذیر در برابر تعارضات اجتناب‌ناپذیر

همه دولت‌ها با چالش منافع رقیب مواجه هستند. برای مثال، دولت‌ها می‌باید نیاز به حفاظت از محیط‌زیست را با نیاز به ایجاد یک چارچوب سیاسی که برای سرمایه‌گذاری مفید باشد و از مقررات اضافی جلوگیری کند، متعادل سازند. زمانی که دو یا چند کارکرد اصلی دولت، شامل کارکردهای اجتماعی، بهداشتی، آموزشی یا محیط‌زیستی با یکدیگر به رقابت می‌پردازند، یک تعارض اجتناب‌ناپذیر به‌وقوع می‌پیوندد، زیرا یک دولت مطابق با قانون اساسی ملزم است که تمامی این اهداف و موضوعات رقیب را پیش ببرد. تنها راه حل اتخاذ یک تصمیم سیاسی است - مسئولیت را نمی‌توان به بخش خصوصی واگذار کرد.

تعارض‌های اجتناب‌پذیر زمانی وقوع می‌یابند که دولت کارکردهایی را برعهده بگیرد که فراتر از قلمرو اختیارات اصلی آن هستند. فعالیت‌های تجاری، مانند بهره‌برداری از منابع طبیعی، به‌رغم این واقعیت که در بیش‌تر کشورها منابع طبیعی در اختیار دولت یا بخش دولتی است، در رده کارکردهای اصلی دولت قرار نمی‌گیرد. هیچ دلیلی وجود ندارد که دولت به‌عنوان مالک منابع طبیعی، مدیریت فرآیند استخراج آن را نیز برعهده بگیرد. لازم به یادآوری است که، چنین تعارض‌های اجتناب‌پذیری عمدتاً در کشورهای در حال توسعه یافت می‌شود، که در آن‌جا شرکت‌های ملی انرژی، چه به‌تنهایی و چه به‌عنوان شریک شرکت‌های خصوصی، مسئولیت بهره‌برداری از منابع طبیعی را برعهده دارند. در کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند کانادا و بریتانیا، دولت به‌طور معمول، متصدی انجام چنین بهره‌برداری‌هایی نیست، البته به استثنای نروژ که در زیر راجع به آن بحث می‌شود.

تعارض منافع را می‌توان در سرمایه‌گذاری‌های مشترک دولت با شرکت‌های خارجی نیز مشاهده کرد. دولت‌ها و SOE‌های آن‌ها علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی هستند تا از قدرت مالی و تخصص فنی‌شان بهره‌مند شوند. با این حال، کسب‌وکارهای خصوصی انتظارات خاص خود را از نقش دولت در یک سرمایه‌گذاری مشترک دارند (Radon, 2007). کسب‌وکارهای خصوصی، دولت‌ها را به‌سان شرکای خود تلقی می‌کنند و انتظار دارند که از آن‌ها چیزی بیش‌تر از حق بهره‌برداری از منابع دریافت کنند. این موضوع بر کسی پوشیده نیست که شرکت‌ها امیدوارند که به‌واسطه سرمایه‌گذاری مشترک از روابط ممتازی با مقامات اجرایی بهره‌مند شوند. این فرض وجود دارد که دولت به‌عنوان یک شریک مسئولیت مراقبت از اجرای مقررات را برعهده خواهد داشت و حل‌وفصل مشکلات احتمالی مقامات دولتی را تسهیل خواهد کرد. برای نمونه، در نیجریه، شرکت‌های نفتی از اجراگری سهل‌انگارانه مقررات زیست‌محیطی سود می‌برند که این نتیجه یک بده‌بستان ناگفته دولت و کسب‌وکارهای خصوصی است. مثالی دیگر از این مورد، سرمایه‌گذاری مشترک تکزاکو^۱ در اکوادور است. در طرح دعوی مداوم دادگاه علیه شورون^۲ - تکزاکو، دومی استدلال می‌کند که نمی‌تواند مسئولیتی برای حفظ محیط‌زیست در برابر آلاینده‌ها داشته باشد، زیرا دولت، شرکت را از هرگونه مسئولیتی در این باره مبرا ساخته است (Forero, 2003).

در فرآیند تصمیم‌گیری داخلی در زمینه سرمایه‌گذاری مشترک، نمایندگان دولت با تعارض منافی مشابه با آن‌چه که همتایان‌شان در مقابل یک SOE دارند، مواجه هستند. برای نمایندگان دولت، پاسخ به این پرسش‌ها که چه اهدافی را باید تعقیب کرد، و نقش جاه‌طلبی‌های شخصی چیست، هم در سرمایه‌گذاری مشترک و هم در SOE‌ها، از بنیاد یک‌سان است. در هر دو مورد، مقامات دولتی با فرآیند یکسانی از سبک‌وسنگین کردن اهداف سیاسی رقیب روبه‌رو هستند. مقامات دولتی نیز به احتمال زیاد در هر دو مورد از اهداف شخصی یکسانی در زمینه مشاغل‌شان انگیزه می‌گیرند، زیرا خدمت‌کردن به دولت به‌عنوان نماینده آن در یک سرمایه‌گذاری مشترک، ممکن است اولین گام آن‌ها برای بالارفتن در نردبان دولت باشد. علاوه بر این، ارجح‌شمردن سودهای کوتاه‌مدت بر رشد پایدار و بلندمدت می‌تواند

۱. تکزاکو (Texaco)، شرکت نفت تگزاس، شرکت نفت آمریکایی است، که مالک جای‌گاه‌های پمپ‌بنزین بسیاری در سراسر جهان است.

۴.

۲. شورون (Chevron)، شرکتی خصوصی مرتبط با انرژی است. م.

مقامات دولتی را تحریک کند که به شرکای خصوصی خود فشار بیاورند تا بیش‌تر از آن چیزی را تولید کنند که به لحاظ اقتصادی با دوام است. به‌ویژه در توافق‌نامه‌های تولید نفت، دولت‌ها وسوسه می‌شوند برای افزایش تولید و سرعت‌بخشیدن به آن، فشار زیادی را بر شرکا وارد کنند، زیرا شرکای آن‌ها محق هستند که پیش از به‌اشتراک گذاشتن درآمدهای خود با دولت، بیش‌تر هزینه‌های توسعه را از دولت دریافت کنند. بنابراین، دولت‌ها تحریک می‌شوند که از همان ابتدا خواستار تولید حداکثری شده و توجه چندانی به بقای اقتصادی پروژه نداشته باشند.

تعارض‌های منافع ذاتی نهفته در فرآیندهای بهره‌برداری، نظارت و مدیریت در یک SOE، یا مشارکت در یک سرمایه‌گذاری مشترک دولتی - خصوصی باید آشکارا مورد بررسی قرار گیرد. دولت باید اصلاحات نهادی را پی‌بگیرد و ضمن واگذاری کارکرد تنظیمی به یک نهاد نظارتی جداگانه و مستقل، یک سازوکار مدیریتی علی‌حده و غیروابسته برای SOE ایجاد کند. متأسفانه، نمونه‌های موفق از این دست اندک‌شمارند. نروژ و برزیل نمونه‌های جان‌دار و پایداری از چنین رویکردی را به نمایش می‌گذارند. شرکت نفت نروژی، استات‌اویل^۱، و همتای برزیلی آن، پتروبراس، هر دو دولتی شده و در بورس اوراق بهادار ثبت شده‌اند. دولت‌های نروژ و برزیل، بدین طریق نوعی سازوکار نظارت و توازن ایجاد کرده‌اند که از طرفی به لحاظ نظری دولت را از کنترل این شرکت‌ها آسوده می‌سازد و از طرف دیگر، این صنعت را تا حدی از بی‌ثباتی منتج از تغییرات در دولت‌ها که خود ناشی از تغییرات تمرکز و اهداف سیاسی آن‌ها هستند، محافظت می‌کند. بنابراین، استات‌اویل و پتروبراس نه تنها در برابر دولت‌های شان بلکه به سهام‌داران خصوصی آن‌ها هم پاسخ‌گو هستند. هم‌اکنون دخالت دولت به واسطه حق و حقوق سهام‌داران کاهش یافته است.

با این حال، این استقلال مدیریتی می‌تواند به لحاظ نظری ابطال شود، حتی اگر که این امر موجب اعتراض سهام‌داران غیردولتی شود. اگر دولتی در یک SEO سهام‌کنترلی داشته باشد، به آسانی می‌تواند به‌عنوان یک سهام‌دار رأی بدهد و کنترل مدیریت SOE را برعهده بگیرد. مسیر دستیابی به استقلال مدیریتی و تجاری SOE مسیر سهل‌الوصولی نیست. تا دهه ۱۹۸۰ پتروبراس، قیمت نفت و گاز را، به‌دستور دولت، به‌صورت یارانه‌ای تعیین می‌کرد و مجبور بود سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای را در زمینه اکتشاف و توسعه انجام دهد. نتیجه این شد که برزیل به واردات نفت وابسته شد و مجبور شد که از این تجربه درس بگیرد.

هزینه‌های اکتشاف نفت برای پتروبراس پایین‌تر از برخی رقبای خصوصی آن مانند اکسان موبیل^۲ است. افزایش سه‌برابری در هزینه‌های تحقیق و توسعه طی سال‌های گذشته به پتروبراس کمک کرده تا فناوری پیشرفته‌ای را توسعه دهد که به نوبه خود این شرکت را قادر ساخته است که در زمینه یافتن چاه‌های جدید و افزایش ذخایر خود موفق‌تر از رقبا باشد. در نتیجه، پتروبراس طی یک‌دهه گذشته تولید خود را دوبرابر کرده و به‌میزان ۵۰ درصد ذخایر خود را افزایش

۱. استات‌اویل، (Statoil) شرکت نفت و گاز نروژی است، که در سال ۱۹۷۲ تأسیس شد و در سال ۲۰۰۷ پس از ادغام با بخش نفت و گاز شرکت «نورسک هیدرو»، توسعه یافت. م.

۲. اکسان موبیل (Exxon Mobil)، شرکت نفت و گاز آمریکایی و دومین شرکت نفتی بزرگ جهان است که دفتر مرکزی آن، در شمال شهر ایروینگ، تگزاس قرار دارد. م.

داده است. این پیشرفت به واسطه تشکیل یک هیأت مدیره مستقل و وارد شدن بازار نفت برزیل به رقابت‌های خصوصی شتاب گرفته است و این موضوع پتروبراس را وادار می‌کند که بهره‌وری خود را بالا ببرد تا بتواند به رقابت با رقبای خارجی خصوصی‌اش ادامه دهد (Moffet, 2007).

همانند برزیل، نروژ هم مجبور شد تا از اشتباهات گذشته خود درس بگیرد. از میان تمامی تجربیات مثمرتر، رسوایی بزرگی که دولت نروژ را به بازسازمان‌دهی ساختار سازمانی استات‌اویل در سال‌های ۱۹۸۷-۱۹۸۸ وادار کرد، تجربه‌ای است که باید از آن آموخت. در آن زمان استات‌اویل شرکتی تحت مالکیت وزارت نفت و انرژی بود، و این وزارت‌خانه مستقیماً در مدیریت شرکت دخالت می‌کرد. اصلاحات صورت گرفته شامل تضمین استقلال مدیریتی استات‌اویل و تفکیک کارکردهای عملیاتی و تنظیمی SOE بود.

وضعیتی که این شرکت در برهه کنونی به لحاظ سازوکارهای تنظیم‌گری دارد، نتیجه درس‌هایی است که از تجربه رسوایی بزرگ آموخته است. قبل از اصلاحات و در اواخر دهه ۱۹۸۰، کارکردهای عملیاتی و تنظیم‌گری به وضوح از یکدیگر جدا نشده بودند (OECD, 2003: 16). اکنون دولت نروژ صرفاً می‌تواند «نفوذ ناشی از مالکیت خود را از طریق مشارکت و رأی‌گیری در جلسات عمومی» (OECD, 2003: 12) شرکت‌هایی که در لیست‌های دولتی حضور دارند، مانند استات‌اویل، نورسک هیدرو^۱ به کار بندد. با این حال، ساختار اجتماعی و نهادی منحصر به فرد نروژ، نتیجه‌گیری فوری از تجربه این کشور را برای سایر کشورها دشوار می‌سازد. اگرچه تکامل نروژ از یکی از فقیرترین کشورهای اروپایی به ثروتمندترین آن‌ها قابل توجه است، اما بایستی به یاد داشت که این کشور حداقل در طول ۱۴۰ سال گذشته، از یک جامعه مساوات‌گرا و همگن برخوردار بوده است.

نروژ اکنون رتبه نخست در شاخص توسعه انسانی را به خود اختصاص داده است. علاوه بر این، مطابق با ضریب جینی، این کشور یکی از کم‌ترین نابرابری‌ها در توزیع درآمد را از سال ۱۸۷۰ داشته است، و این وضعیت از زمان اکتشاف نفت در نروژ تا به امروز تقریباً بدون تغییر مانده است (برای شرحی تاریخی از نابرابری درآمدی بنگرید به: Nielsen et al, 2005). تاریخ مفاهیمی چون مساوات‌گرایی و اجتماع‌محوری به جوامع ابتدایی بازمی‌گردد (Eckstein, 1966) و نروژ دست‌کم از سال ۱۸۱۴ به این سو، این مفاهیم را به صورت عملی در دل خود داشته است؛ هنگامی که نروژ یکی از مترقی‌ترین قوانین اساسی جهان در آن زمان را به تصویب رساند و ردونشان این مفاهیم در نهادهای این کشور بازتاب یافت. زمانی که ثروت نفتی کشور کشف شد، بلافاصله اجماع ملی گسترده‌ای در مورد چگونگی کسب اطمینان از پایداری طولانی‌مدت آن شکل گرفت. آنچه تجربه نروژ را بسیار منحصر به فرد می‌کند، در لحظه نخست این واقعیت نیست که نروژ جزو اولین ملت‌هایی بود که به مشروطیت و پارلمان‌تاریسم دست یافت، بلکه وجه متمایز نروژ این است که در این کشور سنتاً وفاقی اجتماعی بر سر اصول بنیادی شکل گرفته است؛ به‌ویژه، وفاق بر سر لزوم یک سیستم سیاسی دموکراتیک و نهادهای کارآمد و شفاف.

۱. شرکت هیدرو یک شرکت کاملاً یک‌پارچه تولید آلومینیوم است که دارای ۳۵۰۰۰ کارمند در ۴۰ کشور و تمام قاره‌ها، با ترکیب تخصص‌های محلی، دسترسی جهانی و قابلیت‌های بی‌همتا در زمینه تحقیق و توسعه است. م.

چه باید کرد؟

SOEها بخشی از چشم‌انداز اقتصادی جهان هستند و در بسیاری از کشورها از نروژ گرفته تا سنگاپور و چین، هم‌چنان به‌عنوان محرک‌های تجاری پراهمیت ایفای نقش خواهند کرد. بر این اساس، خصوصی‌سازی شرکت‌های SOE، راه‌حلی برای حل و فصل وضعیت‌های تعارض منافی که در این مقاله به آن پرداختیم، نخواهد بود. علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که موفقیت فرآیند خصوصی‌سازی به‌وجود ساختارها و شرایط پیچیده سیاسی و اقتصادی بستگی دارد (Stiglitz, 2007). در صورت عدم‌وجود یک چارچوب قانونی، مقرراتی و نهادی کارآمد، و یک بوروکراسی مجرب و به‌خوبی آموزش‌دیده، فرآیند خصوصی‌سازی ممکن است بر عملکرد شرکت‌ها تأثیری منفی بگذارد. بنابراین، برای کاهش اثرات تعارض منافع، چنان‌که بسیاری تصور می‌کنند که از بین بردن این تعارض‌ها همواره ایده‌آلی دست‌نیافتنی خواهد بود، اصلاحات را در سه عرصه اصلی می‌باید و می‌توان پیگیری کرد: موقعیت‌یابی، سازمان‌دهی، و اصلاح مقرراتی SOE.

ارائه یک تعریف روشن از SEO به رفع سردرگمی بر سر دستیابی به اهداف چندگانه کمک خواهد کرد، هر چند که این سردرگمی را به طور کامل از بین نبرد. تمرکز بر سودآوری پایدار و بلندمدت به‌همراه اختصاص بودجه کافی برای تحقیق و توسعه، مدیران SOE را قادر می‌سازد تا استراتژی به‌حداکثر رساندن سود را تعقیب کنند و در برابر فشارهای سیاسی موجود که می‌خواهند از سودهای SOE برای هزینه‌های اجتماعی ملی و پروژه‌های به اصطلاح «باج سبیل»^۱ بهره ببرند، مقاومت کنند.

استقلال مدیریتی در SOEها بایستی در سیاست‌های دولت گنجانده شده و خصلتی نهادی داشته باشد. وجود سیاست‌هایی از این دست در عربستان سعودی و برزیل و راهنمایی‌ها و پشتیبانی‌های ناشی از این سیاست‌ها، باعث شده است که امور مدیریتی در آرامکو و پتروبراس تا حد زیادی از دخالت‌های سیاسی مصون بماند. بنابراین این شرکت‌ها قادرند استراتژی منسجم بلندمدتی را که نقطه تمرکز آن بر اهداف تجاری قرار دارد، پیگیری کنند. برای مثال، دولت در عربستان سعودی اهداف سیاست‌گذاری در زمینه انرژی را تعیین می‌کند، منتهی عملیات روزمره آرامکو را به تکنوکرات‌های ماهر واگذار کرده است (Hoyos, 2007) و در برزیل دولت هیأت‌مدیره مستقلی را در پتروبراس مستقر کرده است (Moffet, 2007).

به‌علاوه، وجود یک آژانس نظارتی مستقل، به کاهش تعارضات منافع برخاسته از نقش دوگانه دولت، که هم به‌عنوان سوداگر و هم به‌مثابه نهاد تنظیم‌گر عمل می‌کند، یاری می‌رساند. در برزیل، آژانس ملی مواد نفتی (ANP)، کنترل صنعت نفت را مستقل از وزارت معادن و انرژی انجام می‌دهد. در کره، میزان بالای استقلال مدیریتی در SOEهای این کشور پی‌آمد کاهش کنترل دولت بر بودجه، امور تدارکاتی، و مدیریت پرسنل بوده است. هر دو این راه‌حل‌ها در قوانین دو کشور گنجانده شده‌اند.

۱. باج سبیل (Pork barrel) استعاره‌ای است درباره بودجه یا طرح عمرانی و غیره که به خاطر جلب آرای محلی به ناحیه خصوصی اختصاص داده می‌شود. م.

با این وجود، تقسیمات کارکردی شفاف بین دولت، سازمان تنظیم‌گر و مدیریت SOE، حتی اگر در قانون کشورها نیز گنجانده شده باشد، در عمل به واسطهٔ سندروم درب‌های گردان خنثی می‌شود. برای مقامات غیرمعمول نیست که شغل‌های دولتی‌شان را برای منصبی در یک SOE که پیش از این تنظیم یا نظارت آن را بر عهده داشتند، ترک کنند، یا برعکس. منتهی، این واقعیت که چنین مشکلی تا حدودی در شرکت‌های غیردولتی نیز وجود دارد، بدین معنا نیست که ضرورتی برای رفع آن وجود ندارد. تنها یک ممنوعیت مطلق در برابر چنین جابه‌جایی‌هایی می‌تواند از سردرگمی دربارهٔ چيستی کارکردهای دولتی و تجاری جلوگیری کند. از آن‌جا که یک ممنوعیت کامل غیرعملی است، بایستی جابه‌جایی افراد از دولت یا سازمان تنظیم‌گر به یک SOE، یا برعکس، منوط به یک دوره توقف فعالیت یا یک دوره تنفس باشد.

به‌علاوه، سیستم‌های تشویقی موجود برای کارمندان SOEها، بایستی در اغلب این شرکت‌ها مجدداً ارزیابی شود. اگرچه طبیعی است که افراد به‌واسطهٔ خواسته‌های شخصی‌شان هدایت شوند، مقامات دولتی و مدیران منصوب دولت نسبت به مدیران کسب‌وکارهای خصوصی، معمولاً تمایل بیش‌تری برای پی‌گیری اهداف غیرتجاری دارند؛ اهدافی چون ارتقاءبخشیدن به مشاغل سیاسی یا پیش‌بردن اهدافی اجتماعی که با اعتقادات سیاسی آن‌ها مطابقت دارند. با توجه به این‌که کارمندان SOE در معرض کژمنشی^۱ هستند، ضرورت دارد که ساختار مشوق‌های سازمانی این شرکت‌ها دگرگون شود.

اولاً، محرک‌های مادی موجود باید به‌نحوی باشند که پاداش‌های مدیران، قابلیت رقابت با بخش خصوصی را داشته باشد. از طرفی نیز، پاداش کارمندان SOE باید بیش از مبلغی باشد که توسط نهادهای دولتی هم‌خانواده پرداخت می‌شود. تنها از این طریق است که انگیزهٔ افراد برای جابه‌جایی از یک SOE به یک وزارت‌خانه تضعیف می‌شود. هم‌چنین، برای این‌که SOEها به مرکزی برای حامی‌پروری بدل نشوند، بایستی این شرکت‌ها مانند هر شرکت خصوصی دیگری، از حق استخدام و اخراج افراد برخوردار باشند. سیستم پاداش‌دهی نباید طوری باشد که به بالارفتن افراد از نردبان دولت کمک کند یا آن‌ها را به جابه‌جایی بین یک SOE و یک وزارت‌خانه ترغیب کند. همان‌طور که اشاره شد، حالت ایده‌آل آن است که چنین قواعدی در قانون کشورها گنجانده شوند.

ثانیاً، محرک‌های اخلاقی می‌توانند کژمنشی را از میان بردارند. محرک‌های مادی تنها عواملی نیستند که موجب ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند. قدرشناسی، احساس غرور، احساس وفاداری متقابل و فداکاری برای خدمات عمومی نیز به‌سان نیروهای انگیزشی هستند (Chang, 2007: 15). به‌ویژه اگر شخصی برای شرکتی مانند پتروبراس کار کند، که در سطح جهانی به‌عنوان یک قهرمان ملی شناخته می‌شود. اما رضامندی عاطفی نمی‌تواند، پاداش‌های غیررقابتی را که اغلب اوقات نادیده گرفته شده، یا کنار گذاشته می‌شوند، به‌طور کامل جبران کند.

۱. moral hazard: کژمنشی وضعیتی است که در آن یک کارگزار انگیزه دارد تا ریسک بیشتری برعهده می‌گیرد زیرا هزینه‌های مربوط به ریسک بر شانه او نیست.

ثالثاً، سیستم‌های مدیریتی این شرکت‌ها بایستی از حقوقی مشابه با شرکت‌های خصوصی برخوردار باشند. فرآیند استخدام و کارگزینی در SOE بایستی مبتنی بر شایسته‌سالاری و بر اساس نیازهای بازار باشد. افزایش حقوق کارمندان، به جذب پرسنل شایسته‌تر کمک می‌کند، اگرچه همواره این خطر وجود دارد که SOE به مرکزی برای حامی‌پروری بدل شود. برای نمونه، پمکس تقریباً ۱۳۸۰۰۰ کارمند دارد. این تعداد کارمند دوبرابر PDVSA در ونزوئلا است، با این حال، هر دو کمپانی تقریباً خروجی یکسانی دارند. علاوه بر این، پمکس در زمینه اخراج کارکنان عضو اتحادیه، با موانع غیرقابل عبوری مواجه است (Black and Martinez, 2008). مدیریت یک SOE بایستی در تصمیم‌گیری راجع به پرسنل، دارای انعطاف و استقلال باشد.

قوانین تغییرناپذیر نیستند و می‌توانند تغییر کنند. بر این مبنا، اصلاحات پیش‌نهادی همواره می‌توانند ابطال، تعدیل و یا محدود شوند. به عنوان یک نمونه متأخر، می‌توان به PDVSA در ونزوئلا اشاره کرد. پس از الغای استقلال مدیریتی PDVSA، دولت ونزوئلا کنترل تقریباً کاملی را بر مدیریت این شرکت اعمال کرد. هم‌اکنون، وزیر انرژی و نفت، ریاست PDVSA را برعهده دارد. حتی پتروبراس هم در معرض فشار فزاینده دولت است. دولت برزیل خواستار افزایش خریدهای محلی از جانب پتروبراس است (Moffet, 2007). در کشورهایی که حاکمیت قانون ضعیف است و قدرت در دست افراد معدودی متمرکز شده است، احتمال وقوع این نوع چرخش‌های سیاسی نیز بیشتر است. پروژه خطلوله کامرون - چاد نمونه‌ای است که به خوبی این نکته را نشان می‌دهد. دولت چاد موافقت کرد که بخش عمده‌ای از درآمدهای نفتی خود را صرف پروژه‌های عمرانی و برنامه‌های کاهش فقر کند و این تعهد را به شکل قانون به تصویب رساند. با این حال، دولت در سال ۲۰۰۶ این قانون و استقلال آژانس نظارتی را لغو کرد و بخش اصلی درآمدهای نفتی را به ارتش اختصاص داد (World Bank). منتهی، وجود شفافیت دست کم می‌تواند به برجسته‌ساختن مسئله کمک کند و دولت را متوجه فشارهای بین‌المللی کند تا زودتر دست به کار شود.

در کشورهایی که حاکمیت قانون و بده‌وبستان‌های دموکراتیک بسیار جدی‌تر برقرار شده است، می‌توان موانعی قانونی در برابر چرخش‌هایی از این نوع ایجاد کرد. برای مثال، الزام کسب ۷۵ درصد آراء (یا بیش‌تر از آن) در پارلمان [برای رد کردن یک مصوبه] می‌تواند به عنوان یک سپر حفاظتی عمل کند و تلاش‌های حزب حاکم برای نقض اصلاحات SEO را بی‌نتیجه سازد. کسب اکثریت آراء، به‌طور معمول مستلزم جلب رضایت حداقل برخی از اعضای جبهه مخالف است. این موضوع دست کم می‌تواند درجاتی از نظارت و توازن را نهادینه کند.

از آن جایی که وضعیت‌های تعارض منافع در SOE‌ها از بین نمی‌روند، تنها راه این است که این مسئله به شکل رسمی و مداوم مورد بررسی قرار گیرد. تعارض منافع مسئله‌ای است که باید به‌طور آشکار، شفاف و منظم با آن مواجه شد. این مسئله باید به عنوان مبحثی دائمی در دستورکار دولت باشد، به‌خصوص در کشورهایی که به لحاظ نهادی ضعیف هستند. هم‌چنین، بسیار مهم است که جامعه جهانی این مسئله را نادیده نگیرد. مقابله آشکار و علنی با این مسئله، نخستین گام ضروری برای توسعه فرهنگ کاهش تعارض منافع و پیش‌گیری از آن است.



پژوهشکده مطالعات توسعه

حل و فصل تعارض منافع در شرکت‌های دولتی

مجموعه تجارب جهانی مدیریت تعارض منافع - ۸

کد گزارش: ۱۲۰ - شماره مسلسل: ۹۹۱۴

نویسندگان: جنیک رادون و جولیوس تالر

مترجم: سیاوش امجدی سورکی

انتخاب متن و ویرایش: بهنام ذوقی رودسری

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

