



مدیریت تعارض منافع

گامی به سوی نظام اداری شفاف و

عاری از فساد

1404/07/26

تهیه کننده: الهام فاروقی با نظارت آقای
هادی شرفی مدیر کل محترم دفتر مدیریت
عملکرد، بازرسی، امور حقوقی و ارتباطات
مردمی

دفتر مدیریت عملکرد، بازرسی، امور حقوقی و ارتباطات مردمی استانداری تهران

فهرست مطالب

تعریف و اهمیت تعارض منافع

مبانی قانونی و ضرورت اجرا

آمار و ارقام گلوگاه‌های شناسایی شده

فرآیند اجرایی در استانداری تهران

سازوکارهای نظارتی و کنترلی

برنامه زمان‌بندی و اقدامات آتی

نتایج مورد انتظار

اهمیت موضوع:

-  اجرای سیاستهای کلی نظام اداری
-  ماده 104 قانون برنامه هفتم توسعه
-  افزایش اعتماد عمومی
-  پیشگیری از فساد اداری

پشتوانه‌های حقوقی:



01 قانون مدیریت خدمات کشوری (ماده 29)

02 سیاست‌های کلی نظام اداری

03 برنامه هفتم توسعه (ماده 104)

04 تصویب‌نامه‌های شورای اداری



تعریف تعارض منافع:

وضعیتی که منافع شخصی بر تصمیم‌گیری اداری تأثیر می‌گذارد.

مدل 6 گامی استانداری تهران (اجرا شده از سال 1401 تاکنون)

ردیف	گام	عنوان	تعداد گلوگاه‌ها در حوزه‌های مربوطه	دستاوردها
۱	گام ۱	توصیف و شناسایی گلوگاه‌ها	حوزه استاندارد: ۱۴	کشف نظام‌مند چالش‌های ساختاری در ۶ حوزه کلیدی
۲	گام ۲	تحلیل بسترهای شکل‌گیری مفاسد	معاونت امنیتی و انتظامی: ۱۰	شناسایی ریشه‌ای عوامل مؤثر در چالش‌های اداری
۳	گام ۳	طراحی فرآیندهای پیشگیرانه	معاونت سیاسی و اجتماعی: ۷	تدوین راهبردهای پیشگیرانه در حوزه‌های پرریسک
۴	گام ۴	تقویت فرآیندهای مقابله	معاونت هماهنگی امور عمرانی: ۲۴	ارتقای کیفی مکانیزم‌های نظارتی و کنترلی
۵	گام ۵	استقرار نظام بازخورد	معاونت امور اقتصادی: ۳	تعامل مؤثر با کلیه ذینفعان داخلی و خارجی
۶	گام ۶	تدوین طرح جامع	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی: ۱۵	بازتعریف شاخص‌ها و دریافت بازخوردهای سازنده از واحدهای مربوطه

مصادیق تعارض منافع شناسایی شده

ردیف	حوزه/معاونت مربوطه	مصادیق تعارض منافع (تبدیل شده از گلوگاههای فساد)	سطح ریسک	توضیح و علل
۱	معاونت توسعه مدیریت و منابع حوزه (اداره کل اداری و مالی)	انتصاب و جذب افراد بر اساس روابط خویشاوندی، دوستی یا حزبی به جای شایستگی	بسیار بالا	تأثیر مستقیم بی طرفی و کارایی سازمان
۲	معاونت عمرانی	الف) اعطای گواهی رتبه بندی به شرکت هایی که مسئولان دولتی یا بستگان شان در آن ذینفع هستند ب) تصویب طرح های هادی و تغییر کاربری اراضی که به نفع مستقیم یا غیر مستقیم مسئول تصویب کننده با بستگانش باشد. ج) نظارت صوری بر پیمانکاران توسط ناظرینی که با پیمانکار رابطه مالی یا غیر مالی دارند.	بسیار بالا	– ایجاد انحصار، تضعیف رقابت سالم – رقابت سالم و تضعیف – حقوق بیت المال
۳	معاونت اقتصادی	واگذاری پروژه های سرمایه گذاری به افراد دارای نفوذ بدون رعایت تشریفات رقابتی و بر اساس رابطه.	بالا	اتلاف منابع ملی و ایجاد رانت اطلاعاتی

مصادیق تعارض منافع شناسایی شده

ردیف	حوزه/معاونت مربوطه	مصادیق تعارض منافع (تبدیل شده از گلوگاههای فساد)	سطح ریسک	توضیح و علل
۴	معاونت توسعه مدیریت و منابع معاونت امنیتی و انتظامی معاونت سیاسی و اجتماعی معاونت هماهنگی امور عمرانی معاونت اقتصادی	استفاده شخصی از اموال و دارایی‌های دولتی (خودرو، تنخواه، نرم‌افزار) و افشای اطلاعات محرمانه (مانند استعلام‌ها، محتوای جلسات) به نفع خود و نزدیکان.	بالا	خلاف قانون منع مداخله وزرا و کارمندان در معاملات دولتی
۵	دفاتر صدور مجوز معاونت امنیتی و انتظامی معاونت سیاسی و اجتماعی معاونت اقتصادی	واگذاری پروژه‌های سرمایه‌گذاری به افراد دارای نفوذ بدون رعایت تشریفات رقابتی و بر اساس رابطه.	بسیار بالا	تهدید امنیت ملی و حقوق شهروندی

پیشگیری (آموزش و فرهنگ سازی)

شناسایی (خوداظهاری و گزارش دهی)

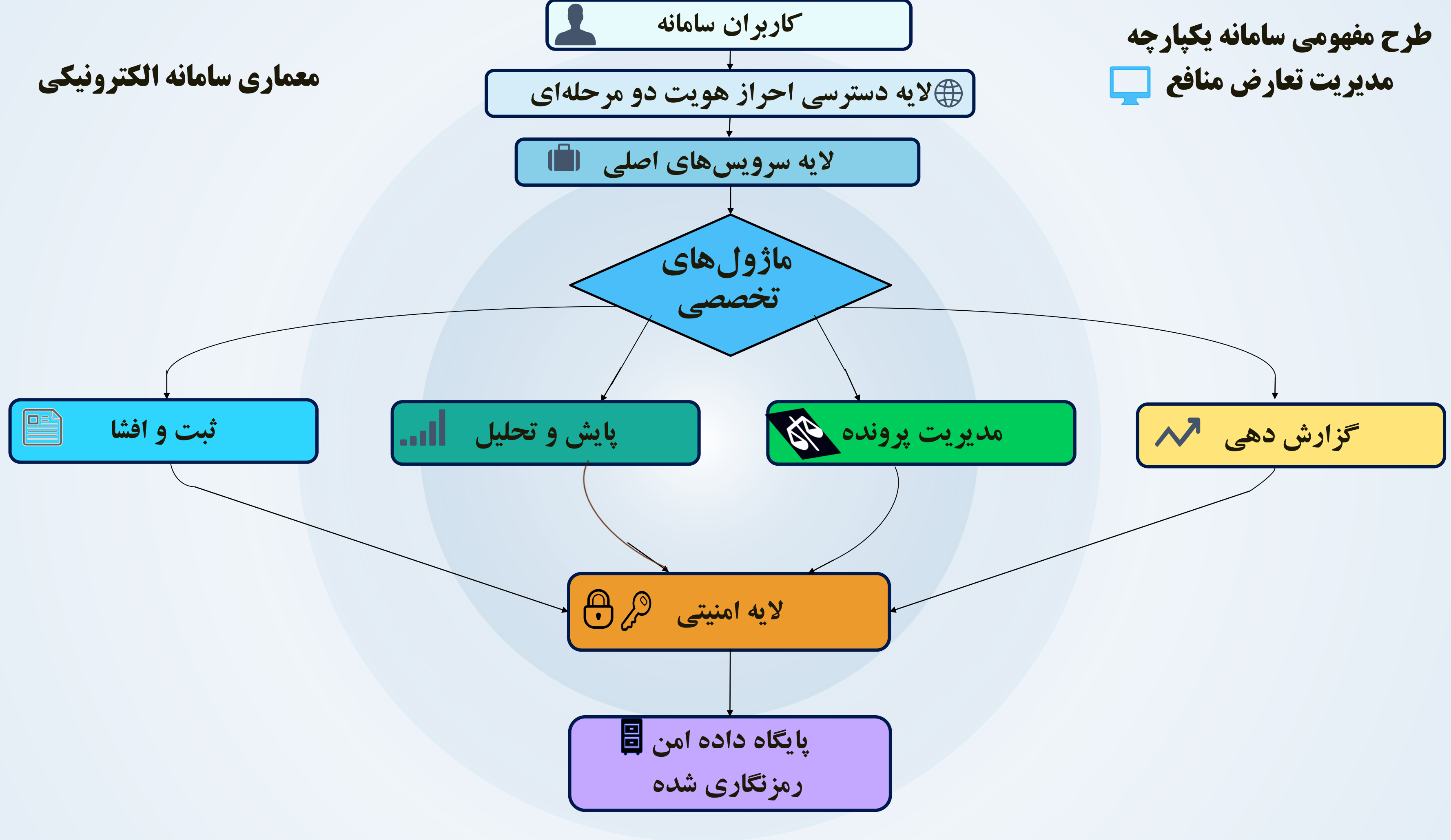
ثبت و افشا (مستندسازی در سامانه)

بررسی (تحلیل توسط کمیته سلامت اداری)

مدیریت (اتخاذ تصمیم مناسب)

نظارت مستمر (پایش مستمر اجرا)

نمودار چرخه شفافیت
در مدیریت تعارض منافع



ماژول‌های اصلی سامانه



ماژول ثبت و افشا

1

فرم الکترونیک تعارض منافع

2

سیستم کد رهگیری خودکار

3

امکان پیوست مدارک

4

تاریخ‌گذاری دیجیتال

5

امضای الکترونیک

ماژول‌های اصلی سامانه



ماژول پایش و تحلیل

1

پایش روند گزارش‌ها

2

تحلیل آماری موقعیت‌های پرریسک

3

هشدار خودکار برای موارد فوری

4

نمودارهای تعاملی



ماژول‌های اصلی سامانه



ماژول مدیریت پرونده

1

سیستم پیگیری وضعیت پرونده‌ها

2

اماکن تعیین مسئول پیگیری

3

ثبت تصمیمات کمیته سلامت اداری

4

بایگانی هوشمند





لایه اول
کنترل دسترسی

لایه دوم
رمزنگاری نامه

لایه سوم
ممیزی فعالیت

لایه چهارم
پشتیبان‌گیری

مکانیزم‌های امنیتی:



کنترل دسترسی مبتنی بر نقش

کارمند: فقط دسترسی به پرونده خود
مدیر: دسترسی به پرونده واحد
تحت مدیریت

کمیته سلامت اداری: دسترسی کامل



رمزنگاری پیشرفته

end-to-end رمزنگاری
ذخیره‌سازی امن در سرور داخلی
محافظت در برابر نفوذ



سیستم ممیزی

ثبت لاگ کامل فعالیت‌ها
قابلیت ردیابی تمام عملیات
هشدار فعالیت غیرعادی

 قابلیت‌های کلیدی سامانه
کاربری و تجربه کاری

1

رابط کاربری ساده و روان

2

پشتیبانی از موبایل

3

راهنمای آنلاین و آموزش تعاملی

4

سیستم اطلاع‌رسانی خودکار

قابلیت‌های کلیدی سامانه قابلیت‌های فنی

1

پردازش سریع و زمان
پاسخگویی کم

2

قابلیت یکپارچه‌سازی
باسامانه‌های موجود

3

پشتیبانی از انواع دستگاه‌ها

4

کارکرد در شبکه داخلی
استاندارد

فازبندی پروژه

1

فاز اول: طراحی و تدوین نیازمندی ها
(مهر ۱۴۰۴)

2

فاز دوم: توسعه و تست سامانه
(آبان - آذر ۱۴۰۴)

3

فاز سوم: راه اندازی آزمایشی
(دی ۱۴۰۴)

4

فاز چهارم: راه اندازی رسمی
(بهمن ۱۴۰۴)

ارزش افزایی سامانه
مزایای مستقیم:

1 کاهش ۶۰٪ زمان پردازش پرونده ها

2 افزایش ۸۰٪ دقت در ثبت اطلاعات

3 افزایش ۹۰٪ خطای انسانی

4 دسترسی ۲۴ ساعته به سامانه

ارزش افزایی سامانه
مزایای غیر مستقیم:

1

ارتقای فرهنگ شفافیت سازمانی

2

افزایش اعتماد عمومی

3

کاهش ریسک های حقوقی

4

بهبود تصویر سازمانی

ارتباط مدل ۶ گامی با سیستم جدید تعارض منافع

گام ۱-۲: شناسایی

گام ۳-۴: پیشگیری

گام ۵ و ۶: نظارت

سیستم جدید تعارض منافع

سیستم جدید مدیریت تعارض منافع در واقع تکامل و نظام‌مندسازی همان مدل ۶ گامی موفق گذشته است.

دستور العمل مدیریت تعارض منافع

برای تصمیم‌گیری و تأیید نهایی در جلسه کمیته سلامت اداری

ساختار پیشنهادی

تعاریف کلیدی تعارض منافع

وضعیتی است که منافع شخصی (اعم از مالی، غیرمالی، خانوادگی، قومی و سیاسی) کارکنان یا بستگان نزدیک آنان می‌تواند به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر انجام وظایف رسمی تأثیر بگذارد.

تأکید بر اصل «پیشگیری» نه «مجازات»

هدف تفکیک رویکرد اصلاحی از تنبیهی 

شامل پیمانکاران و مشاوران دارای
دسترسی به اطلاعات

3

از سطح کارشناسی تا
مدیر عالی

2

کلیه کارکنان رسمی،
پیمانی و قراردادی

1

دامنه شمول

کارکنان مکلف به خوداظهاری و
ثبت موقعیت‌های پرریسک

3

رؤسای واحدها و فرمانداران
مسئول اجرا و فرهنگ‌سازی

2

کمیته سلامت اداری مرجع
تصمیم‌گیری و نظارت نهایی

1

ساختار نظارتی و مسئولیت‌ها

فرآیندها و مواعدهای زمانی

ردیف	اقدام	مسئول	مهلت
۱	ثبت اولیه خوداظهاری: توسط کارکنان از طریق سامانه اختصاصی	کلیه کارکنان	حداکثر تا ۱۴۰۴/۰۹/۱۵
۲	افشای موقعیت جدید: پیش از حضور هر گونه جلسه تصمیم گیری (کمیسیون، شورا، مناقصه)	کارکنان مشمول	۲۴ ساعت قبل از جلسه
۳	افشا و ثبت موقعیت: توسط کارکنان جدیدالورود	کارکنان جدیدالورود	قبل از صدور حکم
۴	بازنگری و به روز رسانی دوره‌ای: کاربرگ‌های ثبت شده	کلیه مدیران و کارکنان	هر ۶ ماه یکبار
۵	بررسی و ارزیابی ریسک گزارش‌های دریافتی توسط دبیرخانه	دبیرخانه دفتر بازرسی	۱۵ روز پس از دریافت
۶	ارائه گزارش و پیشنهاد اقدام مدیریتی به کمیته سلامت اداری	حوزه‌های ستادی معاونت‌ها	ماهانه

بخش اول: اطلاعات سازمانی

عنوان	مقدار
نام و نام خانوادگی	_____
کد پرسنلی	_____

معاونت مربوطه معاون توسعه مدیریت و منابع □ معاون هماهنگی امور اقتصادی □ معاون امنیتی و انتظامی □
معاون سیاسی و اجتماعی □ معاون هماهنگی امور عمرانی □ مستقل

اداره/دفتر	_____
سمت سازمانی	_____
تاریخ تکمیل	_____

بخش دوم: شناسایی تعارض منافع مبتنی بر حوزه فعالیت

لطفاً با توجه به حوزه فعالیت خود، موارد مربوط را علامت بزنید:

معاونت توسعه مدیریت و منابع

- ☐ داشتن رابطه خویشاوندی در فرآیندهای جذب و انتصاب
- ☐ دریافت هدایا از پیمانکاران یا تأمین‌کنندگان
- ☐ داشتن فعالیت اقتصادی موازی در حوزه منابع انسانی
- ☐ استفاده از اطلاعات محرمانه پرسنلی

معاونت اقتصادی

- ☐ داشتن سهام یا مشارکت در شرکت‌های سرمایه‌گذار
- ☐ دریافت امتیاز در ازای تسهیل مجوزهای اقتصادی
- ☐ رابطه خانوادگی با سرمایه‌گذاران یا صاحبان صنایع
- ☐ افشای اطلاعات سرمایه‌گذاری به نفع خود یا بستگان

بخش دوم: شناسایی تعارض منافع مبتنی بر حوزه فعالیت

لطفاً با توجه به حوزه فعالیت خود، موارد مربوط را علامت بزنید:

معاونت امنیتی و انتظامی

- ☐ افشای اطلاعات امنیتی یا اتباع خارجی
- ☐ دریافت مزایا در ازای تسهیل امور امنیتی
- ☐ رابطه با افراد تحت نظارت امنیتی
- ☐ استفاده از موقعیت برای فشار بر ذینفعان

معاونت سیاسی و اجتماعی

- ☐ جهت‌دهی سیاسی به فعالیت‌های اجتماعی
- ☐ دریافت امتیاز از نهادهای سیاسی
- ☐ رابطه خانوادگی با فعالان سیاسی یا اجتماعی
- ☐ استفاده از بودجه اجتماعی برای اهداف شخصی

لطفاً با توجه به حوزه فعالیت خود، موارد مربوط را علامت بزنید:

 معاونت عمرانی

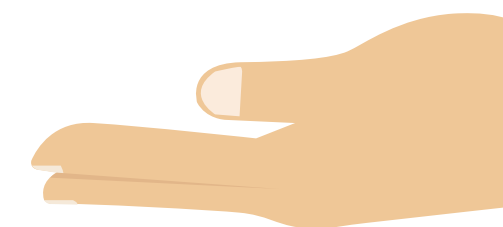
- ☐ رابطه با پیمانکاران یا مشاوران پروژه‌ها
- ☐ دریافت پورسانت در ازای اعطای پروژه
- ☐ داشتن ملک یا زمین در محدوده پروژه‌های عمرانی
- ☐ تصویب طرح‌ها به نفع خود یا بستگان

 ادارات مستقل (زیر نظر حوزه استاندار)

- ☐ امور بانوان: جهت‌دهی به بودجه و برنامه‌ها
- ☐ مدیریت بحران: دریافت امتیاز در تخصیص کمک‌ها
- ☐ بازرسی: اخذ رشوه یا اغماض در نظارت
- ☐ حراست: افشای اطلاعات تخلفات یا استفاده از موقعیت
- ☐ گزینش: افشای فرآیندهای گزینش، دریافت امتیاز در ازای
- ☐ تسهیل گزینش و رابطه خانوادگی با داوطلبان گزینش



- 01 ریاست دفتر استاندار
- 02 معاونت توسعه مدیریت و منابع
- 03 مدیران کل و رؤسای ادارات
- 04 اعضای کمیته جذب و گزینش
- 05 حوزه مالی، معاملات و تدارکات



06 حوزه معاونت عمرانی

07 حوزه اقتصادی و سرمایه‌گذاری

08 صدور مجوزها و پروانه‌ها

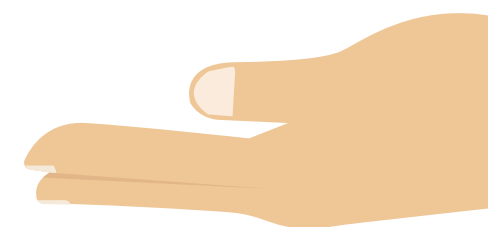
09 اعضای کمیته‌های تخلفات اداری

10 فناوری اطلاعات و داده‌ها

11 حوزه امنیتی و انتظامی



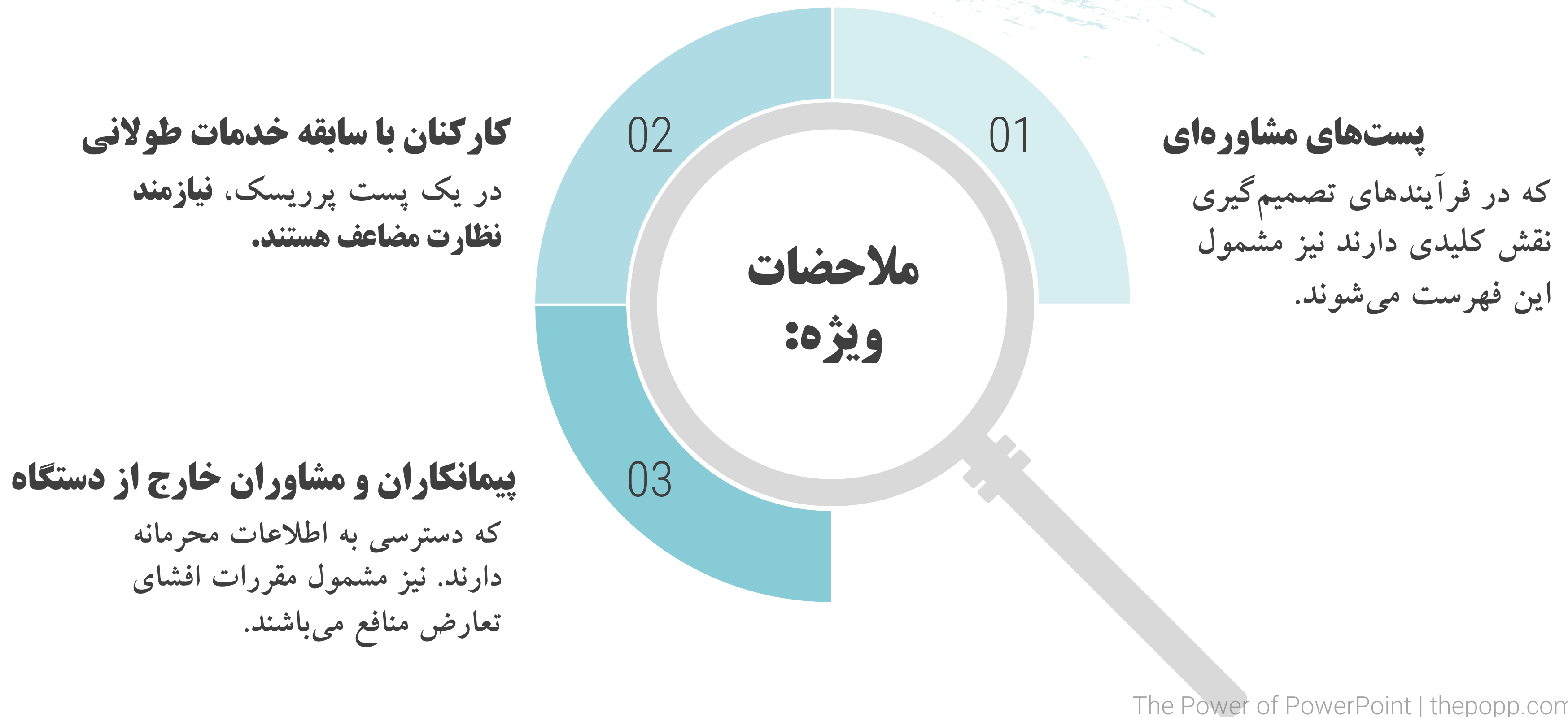
موقعیت‌های شغلی پرریسک



ریسک‌های شایع هر دسته

ردیف	اقدام	ریسک تعارض منافع شایع
۱	معاونت توسعه مدیریت و منابع	استخدام بر اساس روابط شخصی
۲	معاملات	تبانی با پیمانکاران دریافت پورسانت
۳	معاونت عمرانی	تصویب طرح‌های دارای نفع شخصی نظارت صوری
۴	معاونت اقتصادی	واگذاری امتیازات به شرکای شخصی
۵	صدور مجوز	صدور مجوز در ازای دریافت مزایا

ریسک‌های شایع در هر دسته



درخواست تصمیم‌گیری

01

تأیید کلیات دستورالعمل مدیریت
تعارض منافع

02

تصویب فهرست موقعیت‌های شغلی
پرریسک

03

تأیید اختیارات کمیته سلامت
اداری در اقدامات مدیریتی

04

تصویب فرایندها و مواعدهای
زمانی

05

تأیید ضمانت‌های اجرایی

بـا تشـکر از بذل توجه
شـما

