**Public Administration Perspective**

Journal Homepage: https://jpap.sbu.ac.ir/

*Original Article*

# Integrating Virtue Ethics and Structural Dimensions in Conflict-of-Interest Policymaking: Providing A Comprehensive Framework for the Public Sector

Mostafa Abbasi[1*], Mohammadreza Atarodi[2]

1. Ph.D. student of Public Administration, Faculty of Islamic Education and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (*Corresponding Author).
11mostafa.abbasi@gmail.com

2. Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Islamic Education and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
atarodi@isu.ac.ir

Received: May. 28, 2026; Revised: Aug. 26, 2026; Accepted: Sep. 23, 2026

DOI: 10.48308/jpap.2026.243517.1547

## Abstract

**Purpose**: The lack of a specific framework for conflict-of-interest management has led to scattered, conflicting, and often reactive policymaking on this issue. Therefore, the main objective of the research is ultimately to manage conflicts of interest in the public sector. In this regard, this study presents a conflict-of-interest management policy framework for public officials based on virtue ethics guidelines to systematize policymaking on this issue. This framework responds to that need; in addition, the researchers had secondary objectives: adding ethical considerations and dimensions and integrating them with structural dimensions in policymaking. Finally, it structures policymaking to prevent and combat corruption by addressing the relationship between conflict of interest and corruption.

**Design/ methodology/ approach:** The present study is theoretical, with a qualitative approach, and the researchers discussed and reviewed the framework by presenting it to a "focus group" of specialists and experts in conflict of interest and policy-making in the country. The focus group experts approved the framework for managing conflicts of interest for public-sector agents and suggested additions for completion and for related and subsequent research.

**Research Findings:** The findings show that the proposed framework, through the integration of virtue ethics and structural dimensions, includes fundamental assumptions, structural elements, and articulation. The framework states five fundamental assumptions. Its main elements are four: conflict of interest (issue), ethical dimensions, solutions (policy), and government agents. The framework's main issue is conflict of interest as a problematic situation in the governance system. The framework's ethical dimensions refer to applied ethical virtues (fourteen known related virtues) and virtue-based paradigms, both grounded in virtue-ethics guidelines for conflict-of-interest management and in semantic research methods used in previous research. Another structural element is policy, which includes conventional solutions and tools for conflict-of-interest management derived from practical experience. Finally, government agents are the main actors in the three roles of policymaker, policy entrepreneur, and policy audience. The key achievement of this research is to systematize policymaking on this issue under a coherent, scientific framework that considers various structural and ethical dimensions.

**Limitations & Consequences:** Because conflict-of-interest management involves many dimensions and considerations, policymaking is a limitation of the research. In the presented framework, important elements such as government agents, ethical dimensions, solutions and tools for managing conflict of interest, and the forms and types of conflict of interest observed are of great importance, but they could be further developed in future studies. In addition, each of the mentioned elements may have other limitations. For example, in the ethical dimensions, two guidelines of exemplary behavior and moral

**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

virtues are proposed, and in the case of virtues, fourteen related virtues are also mentioned. It is possible to add more guidelines and moral virtues. This point can be made about other elements such as tools, as well as forms and types of conflict of interest.
**Practical Consequences**: In this study, shifting the conflict-of-interest management approach from reactive to preventive allows policymakers to establish ethical and supervisory structures in the organization before corruption occurs. This framework makes it possible to conduct future policymaking within it. Therefore, if the policymaker uses this framework for policymaking, considering the systematic relationship between conflict of interest and corruption, at the beginning of the process, i.e. the formation of corruption, and also the output of policymaking at the end of the process, it will practically lead to structured policymaking for preventing and combating corruption, because in this framework, conflict of interest has been recognized as the main core of corruption. Also, using this framework leads to the integration of structural and ethical approaches
**Innovation or value of the Article**: The main innovation of this study is structuring policymaking on this issue. This research challenges existing models by redefining ethical dimensions as a structural element (rather than merely an afterthought). Furthermore, the framework explicitly articulates the roles of policy audiences as active participants in implementation success or failure—a nuance often overlooked in previous literature.
**Paper Type**: Original Paper

**Keywords:** Policy, Conflict of Interest Management, Public Administration, Framework, Virtue Ethics.

**How to Cite:** Abbasi, Mostafa; Atarodi, Mohammadreza (2026). Integrating Virtue Ethics and Structural Dimensions in Conflict-of-Interest Policymaking: Providing A Comprehensive Framework for the Public Sector. Public Adm Perspect., 17(2), 158-178 (In Persian).

چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal Homepage: https://jpap.sbu.ac.ir/

*مقاله پژوهشی*

# تلفیق اخلاق فضیلت و ابعاد ساختاری در خط‌مشی‌گذاری تعارض منافع؛ ارائه چهارچوبی جامع برای بخش دولتی

**مصطفی عباسی**[۱*]، **محمدرضا عطاردی**[۲]

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق(ع). تهران. ایران (*نویسنده مسئول).

11mostafa.abbasi@gmail.com

۲. استادیار رشته مدیریت دولتی گروه خط‌مشی‌گذاری عمومی دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع). تهران.ایران.

atarodi@isu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۰۷، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۰۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

DOI: 10.48308/jpap.2026.243517.1547

## چکیده

**هدف:** نبود یک چهارچوب مشخص در حوزه مدیریت تعارض منافع، منجر به خط‌مشی‌گذاری‌های پراکنده، متعارض و اغلب با رویکرد واکنشی به این موضوع شده است. بنابراین هدف اصلی پژوهش، در نهایت مدیریت تعارض منافع در بخش دولتی است. در این راستا، چهارچوب خط‌مشی مدیریت تعارض منافع برای کارگزاران دولتی مبتنی بر رهنمودهای اخلاق فضیلت به‌منظور نظام‌مندکردن خط‌مشی‌گذاری این موضوع ارائه می‌شود. چهارچوب مذکور در پاسخ به این نیاز بود که علاوه بر آن، اهدافی فرعی نیز مدنظر پژوهشگران بوده است که عبارت است از: اضافه‌کردن ملاحظات و ابعاد اخلاقی و تلفیق آن با ابعاد ساختاری در خط‌مشی‌گذاری. همچنین در نهایت؛ ساختارمند کردن خط‌مشی‌گذاری پیشگیری و مبارزه با فساد با توجه به ارتباط تعارض منافع و فساد.

**طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد:** پژوهش حاضر از نوع نظری و با رویکرد کیفی بوده و چهارچوب طراحی شده توسط پژوهشگران با ارائه به یک «گروه کانونی» که متشکل از متخصصان و خبرگان حوزه تعارض منافع و خط‌مشی‌گذاری کشور است مورد بحث و بررسی قرار گرفت. متخصصان گروه کانونی، چهارچوب خط‌مشی مدیریت تعارض منافع برای کارگزاران در بخش دولتی را تایید کرده و پیشنهادهایی برای تکمیل و نیز پژوهش‌های مرتبط و بعدی آن بیان کردند.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌ها نشان می‌دهد که چهارچوب پیشنهادی از طریق ادغام اخلاق فضیلت و ابعاد ساختاری شامل مفروضات بنیادین، عناصر ساختاری و مفصل‌بندی است. پنج فرض بنیادین برای چهارچوب بیان می‌شود. همچنین عناصر اصلی آن را چهار عنصر تعارض منافع (مسئله)، ابعاد اخلاقی، راه‌حل‌ها (خط‌مشی) و کارگزاران دولتی تشکیل می‌دهند. مسئله اصلی در این چهارچوب، تعارض منافع به مثابه‌ی موقعیت مسئله‌ساز در نظام حکمرانی است. ابعاد اخلاقی موجود در چهارچوب، به فضائل اخلاقی کاربردی (چهارده فضیلت شناخته شده مرتبط) و نیز الگوگرایی فضیلت‌مدار اشاره دارد که هر دو مبتنی بر رهنمودهای اخلاق فضیلت برای مدیریت تعارض‌منافع و از طریق روش دلالت‌پژوهی است که در پژوهش‌های پیشین انجام گرفته است. عنصر ساختاری دیگر، خط‌مشی است که شامل راه‌حل‌ها و ابزارهای مرسوم برای مدیریت تعارض منافع است که از تجربیات عملی مدیریت تعارض منافع تاکنون برداشت می‌شود. در نهایت کارگزاران دولتی به عنوان اصلی‌ترین بازیگران در سه نقش خط‌مشی‌گذار، کارآفرین خط‌مشی و مخاطبین خط‌مشی هستند. دستاورد کلیدی این پژوهش؛ نظام‌مندکردن خط‌مشی‌گذاری این موضوع ذیل چهارچوبی منسجم و علمی است که در آن ابعاد مختلف ساختاری و اخلاقی در نظر گرفته شده است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** درنظر گرفتن همه ابعاد و ملاحظات لازم برای خط‌مشی‌گذاری مدیریت تعارض منافع را می‌توان محدودیت پژوهش دانست. در چهارچوب ارائه‌شده عناصر مهمی مانند کارگزاران دولتی، ابعاد اخلاقی، راه‌حل‌ها و ابزارهای مدیریت تعارض‌منافع و نیز

**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

اشکال و انواع تعارض‌منافع دیده شده است. این عناصر از اهمیت بالایی برخوردارند اما می‌توانند برای مطالعات آتی توسعه‌پذیر باشند. ضمناً در هر یک از عناصر نام‌برده ممکن است محدودیت‌های دیگری نیز وجود داشته‌باشد. به عنوان مثال در ابعاد اخلاقی دو رهنمود الگوگرایی و فضائل اخلاقی مطرح شده که در مورد فضائل نیز به چهارده فضیلت مرتبط اشاره می‌شود. این امکان وجود دارد که بر تعداد رهنمودها و نیز فضائل اخلاقی اضافه شود. این نکته می‌تواند در مورد سایر عناصر مانند ابزارها و نیز اشکال و انواع تعارض‌منافع وجود داشته‌باشد.

**پیامدهای عملی:** این پژوهش با تبدیل رویکرد مدیریت تعارض‌منافع از حالت واکنشی به حالت پیشگیرانه به خط‌مشی‌گذاران امکان می‌دهد پیش از وقوع فساد، ساختارهای اخلاقی و نظارتی را در بدنه سازمان مستقر کنند. وجود چنین چهارچوبی این امکان را ایجاد می‌کند که خط‌مشی‌گذاری‌های آتی ذیل این چهارچوب انجام شود. بنابراین اگر سیاست‌گذار از این چهارچوب برای خط‌مشی‌گذاری استفاده کند با توجه به رابطه نظام‌مند تعارض‌منافع و فساد، در شروع فرآیند یعنی شکل‌گیری فساد و نیز خروجی خط‌مشی‌گذاری در انتهای فرآیند، به صورت عملی منجر به خط‌مشی‌گذاریِ ساختارمند پیشگیری و مبارزه با فساد می‌شود؛ چرا که در این چهارچوب تعارض منافع به عنوان هسته اصلی فساد تشخیص داده شده است. همچنین استفاده از این چهارچوب منجر به تلفیق رویکردهای ساختاری و اخلاقی می‌شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** نوآوری‌های اصلی این پژوهش در درجه اول ساختارمندکردن خط‌مشی‌گذاری این موضوع است. این پژوهش با بازتعریف ابعاد اخلاقی به عنوان یک عنصر ساختاری (و نه صرفاً یک ملاحظه جانبی)، مدل‌های موجود را به چالش می‌کشد. علاوه بر این، این چهارچوب به صراحت نقش‌های مخاطبان خط‌مشی را به عنوان شرکت‌کنندگان فعال در موفقیت یا شکست اجرا بیان می‌کند – نکته ظریفی که اغلب در ادبیات قبلی نادیده گرفته می‌شود.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** خط‌مشی، مدیریت تعارض‌منافع، مدیریت دولتی، چهارچوب، اخلاق فضیلت.

**استناددهی:** عباسی، مصطفی؛ عطاردی، محمدرضا (۱۴۰۵). تلفیق اخلاق فضیلت و ابعاد ساختاری در خط‌مشی‌گذاری تعارض منافع؛ ارائه چهارچوبی جامع برای بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۱۵۸–۱۷۸.

**مقدمه**

فساد در حکمرانی، مانع پیشرفت و تحقق عدالت، عامل ناکارآمدی و تضعیف اعتماد عمومی به حکومت‌ها است. از این رو چگونگی مبارزه با فساد به یکی از مسائل اصلی تبدیل شده‌است (Abbasi & Eyvazlou,2020). فساد را می‌توان کنش آگاهانه کارگزاران بخش عمومی در موقعیت‌های تعارض‌منافع دانست. به تعبیر دیگر تعارض‌منافع عنصر و هسته اصلی شکل‌دهنده فساد است (Abbasi, & Atarodi,2025). بنابراین در حکمرانی معاصر، مدیریت تعارض‌منافع برای سلامت اداری، پیشگیری و مبارزه با فساد، و در نهایت افزایش اعتماد عمومی و نیز تضمین مشروعیت سیاسی، امری مهم تلقی می‌شود. البته مشکل صرفاً وجود موقعیت‌های تعارض‌منافع در بخش دولتی نیست، بلکه عدم موفقیت در مدیریت مستمر و موثر آنها است. پاسخ‌هایی نادرست و غیرمتناسب با اقتضائات دولت‌ها، اجرای پراکنده و آموزش محدود در بین کارمندان دولت، استمرار وجود تعارض‌منافع در بخش دولتی را تشدید می‌کند.

بنابراین مسئله این‌جا است که عدم وجود یک چهارچوب مشخص برای خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع در کشور؛ موجب پراکندگی، سردرگمی، بعضاً تعارض و عمدتاً با رویکرد واکنشی به تعارض‌منافع در بخش دولتی شده است و خط‌مشی‌ها معمولاً بدون درنظرگرفتن ابعاد و ملاحظات اخلاقی، پذیرش لازم نهادی و نیز با سازوکارهایی اجرایی و جهت‌گیری‌های تقریباً مشابه، طراحی و اجرا می‌شوند. در نتیجه، تلاش‌ها برای مدیریت موثر تعارض‌منافع در کشور اغلب موفق نیستند.

از طرفی دیگر مدیریت تعارض‌منافع در نظام‌های حکمرانی مشابه، اغلب فاقد یک مبنای نظری منسجم است؛ به این معنا که ارکان، تعریف و ابعاد مختلف آن محل بحث‌های گوناگون و بعضا پراختلافی است که این اختلاف‌ها موجب تفاوت در مباحث کاربردی است. بنابراین، از منظر نظری، این تحقیق با توسعه یک چهارچوب هنجاری و با در نظرگرفتن و تلفیق رهنمودهای اخلاقی، دانش فرآیند خط‌مشی‌گذاری را غنی‌تر می‌کند. همچنین نقش بازیگران را نه صرفاً به عنوان تصمیم‌گیرنده، بلکه به عنوان کارآفرین، مخاطب و نیز حاملان ارزش‌ها و فضائل، و حتی به‌عنوان الگوهایی فضیلت‌مدار برجسته می‌کند.

از جنبه کاربردی، این تحقیق به نیاز حیاتی دولت‌ها برای تدوین خط‌مشی‌های کاربردی و عملی ذیل یک چهارچوب منسجم و پویا برای مدیریت تعارض‌منافع و به تبع آن پیشگیری و مدیریت فساد در بخش دولتی می‌پردازد.

در مجموع؛ این پژوهش به دنبال ارائه یک چهارچوب خط‌مشی است که علاوه بر نظام‌مند کردن خط‌مشی‌گذاری در این حوزه و توجه به ابعاد اخلاقی در مدیریت تعارض‌منافع، منجر به پرشدن خلاء و رفع نیازی جدی در خط‌مشی‌گذاری این حوزه شود. هدف آن پاسخ به این سوال است که: چگونه می‌توان چهارچوبی جامع، مبتنی بر اخلاق فضیلت و ابعاد ساختاری، برای طراحی و اجرای خط‌مشی‌های مدیریت تعارض‌منافع تدوین کرد؟ چهارچوب معرفی‌شده در پژوهش، هم به عنوان ابزاری مفهومی برای پژوهشگران و هم به عنوان راهنمای عملی برای خط‌مشی‌گذاران، عمل می‌کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### الف. چهارچوب خط‌مشی

### چهارچوب و تمایز آن با مدل و نظریه

«چهارچوب» مفهومی است که رویکردی نظام‌مند برای مطالعه، توضیح و درک پدیده‌های پیچیده و یا فرآیندی هنجاری برای تجویز ارائه می‌کند که به عنوان یک ابزار اساسی در پژوهش است و محققان را قادر می‌سازد تا پرسش‌های خود را سازماندهی کنند و متغیرهای کلیدی‌ای را که بر موضوع تأثیر می‌گذارند شناسایی کنند. هدف اولیه یک چهارچوب، ارائه یک جهت‌گیری مشترک یا فرآیندی ساختارمند برای محققان است که ارتباط موثر میان پژوهشگران را تسهیل کند. بنابراین به آنها اجازه می‌دهد

PAP
۱۷ (۲)
۱۶۳ | صفحه

تا تحقیقات خود را بر روی کار یکدیگر بنا کنند (Sabatier,2017). یکی از تمایزات کلیدی بین یک چهارچوب و یک نظریه این است که یک نظریه شامل مجموعه‌ای از متغیرها و روابط بین آنها است که برای توضیح و پیش‌بینی فرآیندها و نتایج استفاده می‌شود. در مقابل، یک چهارچوب، فرآیندی را مطرح می‌کند که در ذیل آن، نظریه‌ها و خط‌مشی‌ها می‌توانند توسعه‌یابند و مفاهیم و متغیرهای کلیدی را شناسایی می‌کند که محققان می‌توانند از آنها استفاده کنند، بنابراین از توسعه نظریه‌ها و مدل‌هایی حمایت می‌کند که تعاملات پیچیده را توضیح می‌دهند.

جدول ذیل که به نقل از ثنائی (۱۳۹۷) است و البته تغییراتی در آن اعمال‌شده به بیان تفاوت مفهوم چهارچوب با سایر گزینه‌ها می‌پردازد.

**جدول۱: مقایسه‌ی میان مدل، نظریه و چارچوب؛ (Sanaei, 2018)**

| | مدل | نظریه | چهارچوب |
|---|---|---|---|
| **هدف** | شناسایی نظام‌مند نتایج مفروضات نسبت به تعداد محدودی از خروجی‌ها | توضیح، پیش‌بینی و تبیین فرایندها و خروجی‌ها | ارائه فهرستی از مؤلفه‌های زبانی[1] که می‌تواند به منظور ارزیابی تعداد زیادی از مسائل و بررسی نظریه‌های گوناگون مورد استفاده قرار گیرد. جلوگیری از سرگردانی و تحیر پژوهشگران در برخورد با انبوهی از مؤلفه‌ها، ایجاد یک زبان مشترک میان آنها به هنگام تبیین و شناسایی. |
| **روش** | بیان مفروضاتی دقیق پیرامون تعداد مشخصی متغیر که یک نظریه را می‌سازند. | دارای مؤلفه‌های فراوان و روابط میان آنها | ارائه فهرستی از متغیرها و اجزایی که باید (در نظریه‌ها) به منظور ارزیابی انواع گوناگون پدیده‌ها مورد استفاده قرار گیرند (میان متغیرها روابطی را به منظور پیش‌بینی یا توصیف پدیده‌ها معین نمی‌کند). |
| **نمونه ابزارها** | منطق، ریاضیات، نظریه‌ی بازی‌ها، آزمون، شبیه‌سازی | آزمون فرضیات | |
| **نمونه‌ها** | | نظریات بازی‌ها، هزینه‌ی مبادله، انتخاب عمومی، کالای عمومی | چهارچوب ائتلاف مدافع، چهارچوب انتخاب عقلائی |

## چهارچوب خط‌مشی و اجزای آن

پس از بررسی مفهوم «چهارچوب» نوبت به بررسی مفهوم «چهارچوب خط‌مشی» است. بنابراین سوال این است که منظور از «چهارچوب خط‌مشی» چیست؟ و اجزا یا مؤلفه‌های یک چهارچوب خط‌مشی چه مواردی است؟

در پاسخ به دو پرسش مذکور، لاخنو (۲۰۲۳) مقاله‌ای دقیقاً با همین موضوع نگاشته است که بحث و تحقیق مفصلی در مورد چیستی و اجزای «چهارچوب خط‌مشی» انجام داده‌است. با توجه به این تحقیق می‌توان گفت تعریف دقیق یا مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مورد قبول عمومی برای اصطلاح «چهارچوب خط‌مشی» اساساً وجود ندارد. در عوض، ادبیات بین‌المللی تعدد تعاریف و تفاسیر را نشان می‌دهد و مشخص‌می‌کند که محققان و متخصصان مختلف ممکن است چارچوب‌های خط‌مشی را بر اساس دیدگاه‌ها، زمینه‌ها و حوزه‌های تمرکز خود مفهوم‌سازی کنند (Lakhno,2023). برای بیان دقیق‌تر به جمع‌بندی پژوهشگر از مقاله مذکور در جدول ذیل اشاره می‌شود:

**جدول۲. جمع‌بندی پژوهشگر از مفهوم «چهارچوب خط‌مشی» (Lakhno,2023)**

| ردیف | نکات کلیدی | توضیح |
|---|---|---|
| **۱** | عدم استانداردسازی | با وجود اینکه از اصطلاح «چهارچوب خط‌مشی» به صورت مکرر و متعدد در پژوهش‌های مختلف استفاده شده است، اما این مفهوم پرکاربرد، فاقد تعریف استاندارد است. به عبارتی دیگر معنای این اصطلاح عمدتاً در بسیاری از بحث‌ها، بدیهی تلقی می‌شود و یا بی‌نیاز از تعریف باقی می‌ماند. |

[1] linguistic elements

| | | |
|---|---|---|
| ۲ | تعاریف متنوع | نویسندگان و پژوهشگران مختلف، ارکان و تعاریف متفاوتی درمورد چهارچوب خطمشی مطرح کرده‌اند. این تنوع نشان می‌دهد که محققان ممکن است چهارچوب خطمشی را بر اساس نظرات شخصی خود معرفی، تفسیر و بیان کنند. |
| ۳ | مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها | مشابه تعاریف در مورد مولفه‌ها و ویژگی‌های چهارچوب خطمشی نیز نظرات متفاوتی بیان شده است هرچند که در این میان اشتراکاتی نیز وجود دارد. مانند اشتراک در برخی اصول راهنما، اجزای خاص یا اهداف و رویه‌ها. این مسئله نشان می‌دهد که مولفه‌ها نیز مانند تعاریف تا حدود زیادی با توجه به ذهنیت افراد و محققان تعیین می‌شود. |



باتوجه به توضیحات جدول فوق و مقایسه‌ای که صورت گرفت، پژوهشگر، اصطلاح «چهارچوب خطمشی» را به‌عنوان سازه‌ی ذهنی مورد نظر خود برای انجام این پژوهش برگزیده است. پژوهشگر؛ برای بیان چهارچوب نهایی از منطقِ تعامل جریان‌های چندگانه کینگدان[2] و نیز سبک کلی ساختار آن یعنی بیان جریانات و مفاهیم موجود در هر جریان برای ساختاردهی به چهارچوب خود بهره می‌برد. البته باید توجه داشت که چهارچوب جریان‌های چندگانه، تفسیری بوده و به تلاقی همزمان سه جریان مستقل تأکید دارد: مسئله، سیاسی و خطمشی (Kingdon,2011). اما چهارچوب مورد بحث در این پژوهش از نوع هنجاری است. با وجود این تفاوت نقصی در انسجام چهارچوب رخ نمی‌دهد چرا که تنها از ایده و سبک کلی کینگدان یعنی مفهوم جریان و روابط آنها الهام گرفته شده است.

### ب. تعارض‌منافع و مدیریت آن

جعفری‌نیا و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی جامع در حوزه تعارض‌منافع انجام داده و یک سنخ‌شناسی از تعاریف موجود مطرح کرده‌اند (Jafarīnia & et al,2022). اما تا زمانی که تعریف مشخصی از تعارض‌منافع در نظرگرفته نشود نمی‌توان شناخت دقیقی از این موقعیت‌ها پیدا کرد (Di Carlo & Testarmata,2011). تعارض‌منافع به وضعیتی اشاره دارد که در آن منافع شخصی یک مقام دولتی ممکن است بر عملکرد او که در مورد وظایف عمومی است، تأثیر نامناسبی بگذارد (OECD,2005). همچنین به عنوان تنش بالقوه میان پاسخگویی حرفه‌ای و منفعت شخصی یک متخصص نیز بیان شده‌است (Sah,2019). به‌عبارتی دیگر تعارض‌منافع در نظام حکمرانی به موقعیتی گفته می‌شود که در آن یک مقام دولتی در نقش‌های سازمانی خود، هنگام اِعمال اراده یا تصمیم‌گیری‌های احتمالی در آینده، در مورد موضوعاتی که در حیطه‌ی وظایف اوست، بر سر دوراهی انتخاب بین منافع به‌جا و نابه‌جا قرار گیرد (Abbasi, & Atarodi,2026). تعریف مبنای پژوهش حاضر هم همین تعریف اخیر است.

برخی اندیشمندان، مدیریت تعارض‌منافع را فرآیندی برای شناسایی، رسیدگی و کاهش موقعیت‌هایی که منافع شخصی ممکن است با مسئولیت‌های حرفه‌ای یا منافع ذی‌نفعان تداخل کند تعریف می‌کنند (Peters,2012). علاوه بر تعاریف موجود در ادبیات علمی در لایحه نحوه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی (۱۳۹۶) نیز تعریف دیگری که جنبه کاربردی بیشتری دارد نیز مطرح شده است. طبق این تعریف، مدیریت تعارض منافع عبارت است از «کلیه تصمیمات، تدابیر و اقدامات لازم اعم از اداری، نظارتی، قضایی و شبه قضایی، که به موجب قوانین و مقررات برای پیشگیری یا رفع یا کاهش تاثیرات سوء موقعیت‌های تعارض منافع اتخاذ می‌شود.»

### ج. اخلاق فضیلت

پس از دوره‌ای افت اخلاق فضیلت در دنیای جدید، برخی از فیلسوفان بر این اعتقاد استوار شدند که فلسفه اخلاق جدید فایده چندانی ندارد و برای نجات آن باید به شیوه تفکر ارسطو بازگشت. به تدریج این نظر به نظر عمده اندیشمندان در فلسفه اخلاق معاصر تبدیل شد. یکی از مزیت‌های آن، جذابیت از جهت انگیزش اخلاقی است. زیرا تبیینی طبیعی از انگیزش اخلاقی به‌دست می‌دهد (Rachels,2014). رهیافت ارسطویی به اخلاق، اخلاق شخصیت یا اخلاق فضیلت نیز نامیده می‌شود. برخلاف رهیافت‌های عمل‌محور؛ در این رهیافت، تمرکز بر آنچه سبب درستی یا نادرستی اعمال می‌شود نیست، بلکه بر افراد و شخصیت

[2] MSF

اخلاقی آن‌ها است. متعلقان به این سنت به جای پرسیدن این سوال که «چه باید بکنم؟» می‌پرسند «باید سعی کنم چگونه شخصی باشم؟» این موضع به زندگی اخلاقی از زاویه دیگری می‌نگرد. (Hinman,2023)

مک‌اینتایر[3] از مهم‌ترین اندیشمندان فلسفه اخلاق فضیلت معاصر است. تحقیقات و کتاب‌های او جایگاه ویژه‌ای در این حوزه دارد. او نیز پارادایم فلسفه اخلاق جدید را نامنسجم می‌داند. همچنین یک فرمول‌بندی برجسته نوارسطویی ارائه می‌دهد که شخصیت فضیلت‌مند، عمل و شکوفایی را به هم پیوند می‌دهد (MacIntyre,1981).

PAP
۱۷ (۲)
۱۶۵ | صفحه

اخلاق فضیلت زگزبسکی[4] بر مفهوم الگوهای اخلاقی متمرکز است – افرادی که فضایل را تا حد استثنایی تجسم می‌بخشند. در نظریه اخلاقی الگوگرا، او استدلال می‌کند که فضائل به بهترین شکل از طریق تقلید از افراد الگو فهم می‌شوند. این الگوها به عنوان الگوهای اولیه اخلاقی عمل می‌کنند و اقدامات آنها چهارچوبی عملی برای درک و پرورش فضائل فراهم می‌کند (Zagzebski,2017). این اندیشمند در نظریّه‌ی فضیلت‌مدار الگوگرا نوع جدیدی از نظریّه‌ی اخلاقی را مطرح می‌کند که در آن اشخاص الگو اصلی‌ترین مؤلّفه‌ی اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند (Shahriyari & Nawab,2015).

در میان اندیشمندان اسلامی نیز آرای قابل توجهی در مورد اخلاق فضیلت وجود دارد. اندیشمندانی مانند فیض کاشانی، خواجه‌نصیرالدین طوسی، غزالی و علامه طباطبایی (ره). در این میان اکثر آنها منشا اخلاق را قوای نفس انسانی دانسته‌اند که در وجود هر انسانی قرار داشته و همان است که منشا رفتار او می‌شود. اما علامه طباطبایی (ره) منشا فکری را بر مبنای آیات قرآن بیان می‌کند و با خواجه‌نصیرالدین طوسی در این زمینه نظر مشابهی دارد (Ramazani,2008).

## روش‌شناسی پژوهش

### الف. رویکرد پژوهش و توجیه روش‌شناختی

پژوهش حاضر، یک طرح تحقیق کیفی را با استفاده از روش گروه کانونی به‌منظور توسعه یک چهارچوب خط‌مشی برای مدیریت تعارض‌منافع اتخاذ می‌کند. روش گروه کانونی به‌ویژه برای تحقیقاتی مناسب است که هدف آن ساخت مدل‌ها یا چهارچوب‌های مفهومی مبتنی بر تفسیر متخصصان از پدیده‌های پیچیده و واقعی است (Krueger, R. A., & Casey,2015 و Stewart, D. W., & Shamdasani,2015). با توجه به اینکه تعارض‌منافع شامل ابعاد هنجاری، حقوقی، سیاسی و اداری است، جمع‌آوری بینش‌های متنوع متخصصان ضروری تلقی می‌شد.

گروه‌های کانونی امکان تعامل چندوجهی را فراهم می‌کنند و محققان را قادر می‌سازند تا نه‌تنها باورهای شرکت‌کنندگان، بلکه چگونگی بیان و به‌چالش کشیدن این باورها را در گفتگو نیز بررسی‌کنند (Morgan,1997). این روش به جای مصاحبه‌های فردی انتخاب شد زیرا بحث غنی‌تری را موجب می‌شود، استدلال جمعی را آشکار می‌کند و از تولید مشترک سازه‌های نظری پشتیبانی می‌کند (Nyumba et al,2018). به این ترتیب، گروه کانونی در فرآیند ساخت چهارچوب، هم کارکردهای اکتشافی و هم توسعه‌ای را ایفا می‌کند. لازم به ذکر است که در این روش برای مطالعات اکتشافی، اگر هدف، بینش اولیه و نه تعمیم‌پذیری باشد، یک جلسه ممکن است توجیه‌پذیر باشد (Stewart, D. W., & Shamdasani,2015).

[3] MacIntyre
[4] Zagzebski

### ب. شرکت‌کنندگان و استراتژی نمونه‌گیری

شرکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و با هدف قراردادن خبرگان با تخصص خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت تعارض‌منافع، و حکمرانی انتخاب شدند. همه شرکت‌کنندگان دارای مدرک دکترای تخصصی یا صاحب تجربه عملی قابل توجه در حوزه‌های مرتبط بودند. سعی شد این انتخاب هدفمند طیف قابل توجهی از مسئولین دولتی، مشاوران، کارشناسان، پژوهشگران و صاحبنظران را در برگیرد که در مراکز تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی مهم، تجربه عملی داشته باشند. این گروه کانونی متخصص شامل ۹ نفر خبره در حوزه‌های مرتبط بود که اطلاعات آنها در جدول زیر آمده است.

**جدول۳: تخصص، تجربه و تحصیلات خبرگان و متخصصان گروه کانونی**

| ردیف | تخصص و تجربه مرتبط با موضوع | تحصیلات دانشگاهی |
|---|---|---|
| ۱ | استاندار سابق استان مرکزی<br>معاون سابق راهبردی سازمان بازرسی کل کشور<br>بازرس گروه انرژی سازمان بازرسی کل کشور<br>استاد دانشگاه در رشته مدیریت و صاحب‌نظر در حوزه مبارزه با فساد | دکتری تخصصی مدیریت<br>آینده‌پژوهی/ کارشناسی‌ارشد<br>مدیریت از<br>دانشگاه امام صادق (ع) |
| ۲ | مشاور رئیس سابق سازمان اداری استخدامی کشور در حوزه سلامت اداری<br>صاحب‌نظر، دارای تالیف مقالات و ارائه‌دهنده مباحث تعارض‌منافع و شفافیت<br>مدرس دانشگاه در حوزه شفافیت و مبارزه با فساد<br>مدیرعامل سابق و موسس اندیشکده «شفافیت برای ایران» | دکتری تخصصی سیاست‌گذاری<br>علم و فناوری دانشگاه تهران |
| ۳ | مترجم کتاب «جعبه‌ابزار مدیریت تعارض‌منافع در بخش دولتی» (۱۳۹۹)<br>کارشناس سلامت اداری سازمان اداری استخدامی کشور<br>پایشگر سلامت اداری دستگاه‌های اجرایی در جشنواره شهید رجائی<br>مدیر اسبق گروه تعارض‌منافع «اندیشکده شفافیت برای ایران» | دکتری تخصصی مدیریت دولتی<br>دانشگاه تهران. پردیس‌فارابی |
| ٤ | مسئول پروژه تعارض‌منافع در دستگاه‌های اجرایی سازمان بازرسی کل کشور (۱۴۰۰)<br>استاد دانشگاه در رشته مدیریت دولتی<br>از گروه نویسندگان کتاب «تعارض‌منافع در بخش عمومی» | دکتری تخصصی مدیریت دولتی<br>گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی<br>دانشگاه تهران |
| ٥ | مدیر گروه دولت الکترونیک و مدیر گروه سابق سلامت اداری در<br>مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی<br>استاد دانشگاه در رشته مدیریت دولتی<br>از گروه نویسندگان کتاب «تعارض‌منافع در بخش عمومی» | دانشجوی دکتری تخصصی<br>خط‌مشی‌گذاری عمومی<br>موسسه عالی آموزش و پژوهش<br>نیاوران |
| ٦ | مدیر پژوهش طراحی نظام اجرایی مدیریت تعارض‌منافع در دستگاه‌های اجرایی<br>مدیر پژوهش رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض‌منافع<br>پژوهشگر شناسایی مصادیق تعارض‌منافع در ۴ حوزه کشور،<br>پژوهشگر ارشد «مرکز مطالعات توانمندسازی حاکمیت و جامعه» جهاد دانشگاهی در موضوع تعارض‌منافع | کارشناسی ارشد مطالعات توسعه<br>دانشگاه تهران |
| ۷ | مترجم قوانین تعارض‌منافع در کشورهای اتحادیه اروپا موسوم به یوروپام<br>حقوقدان، وکیل و صاحبنظر در مباحث حقوقی تعارض‌منافع | کارشناسی ارشد حقوق<br>دانشگاه علامه طباطبایی |
| ۸ | مجری پروژه تعارض‌منافع در سازمان بورس و بازار سرمایه<br>پژوهشگر ارشد تعارض‌منافع در پروژه سازمان بازرسی کل کشور | کارشناسی ارشد مدیریت<br>دانشگاه امام صادق (ع) |
| ۹ | پژوهشگر ارشد حوزه نظام اداری با تمرکز بر<br>مدیران ارشد دولتی در اندیشکده «نوآوری نهادی» | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی<br>گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی<br>دانشگاه شهید بهشتی |

### ج. روش کار و گزارش فرآیند گروه کانونی

این جلسات در یک محیط حرفه‌ای و به صورت حضوری و مجازی برگزار شد. از ۱۰ نفر حاضر در جلسه، ۴ نفر به صورت حضوری و ۶ نفر به صورت مجازی شرکت داشتند. راهنمای جلسات برای گروه کانونی تدوین شد که قبل از برگزاری جلسات برای آنها ارسال شد.

در جلسه اول پس از بیان مسئله و ضرورت آن، به هدف و نوآوری پژوهش و پژوهش‌های قبلی که مقدمه و لازمه رسیدن به این چهارچوب فعلی است، پرداخته‌شد. سپس کلیات چهارچوب مدنظر ارائه شد و پس از این بحث نیمه‌ساختاریافته و با پرس‌وجو از اعضای جلسه، کلیت چهارچوب به تایید خبرگان رسید.

PAP
۱۷ (۲)
۱۶۷ | صفحه

در جلسه دوم، بحث از کلیات وارد جزئیات چهارچوب شد. بدین صورت که مفروضات بنیادین، عناصر ساختاری، و مفصل‌بندی چهارچوب ارائه‌شد و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. به عبارتی دیگر بحث ساختاریافته‌ای مطرح‌شد که در آن از پرسش‌های باز برای تسهیل تعامل و تشویق به تبادل نظر استفاده شد. مکالمه با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط صوتی و تصویری، رونویسی‌شد. محقق به عنوان مجری و مدیر جلسه، مشارکت و ثبات موضوعی را در کل جلسه تضمین کرد.

**د. اعتبارسنجی چهارچوب**

روش گروه کانونی تنها ابزاری برای جمع‌آوری دیدگاه‌های کیفی نیست؛ بلکه پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهند که این روش می‌تواند برای اصلاح، آزمون و همچنین اعتبارسنجی مدل‌ها و چهارچوب‌های نظری و کاربردی استفاده شود (Subiyakto et al,2015). همچنین از جنبه‌ای دیگر، پژوهشگران حوزه ارزیابی و سنجش روان‌شناختی نشان داده‌اند که مشورت با اعضای جمعیت هدف از طریق گروه‌های کانونی می‌تواند اعتبار محتوایی ابزارها و چارچوب‌ها را تقویت کند؛ که این اتفاق می‌تواند به استحکام بخشی مدل‌های نظری نیز کمک کند (Vogt et al,2004). علاوه بر این، در رویکردهای نظری، گروه‌های کانونی به‌عنوان یک ابزار روش‌شناختی ارزشمند شناخته می‌شوند که می‌توانند در اعتبارسنجی و اصلاح نظریه‌های برنامه‌ای و نظریه‌های میان‌رده نقش ایفا کنند؛ بدین‌ترتیب گروه‌های کانونی علاوه بر تولید داده و جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل‌ها، برای اعتبارسنجی و بیان پیشنهادهای اصلاحی نیز مؤثرند (Manzano,2022). بنابراین، بر پایه شواهد روش‌شناختی فوق، می‌توان نتیجه‌گرفت که گروه‌های کانونی یک روش معتبر و عملی برای اعتبارسنجی چارچوب‌ها و نظریات به‌شمار می‌آیند.

باتوجه به اینکه محققان، پیشنهاد مشخصی برای چهارچوب مدنظرشان آماده و بیان کردند؛ بنابراین یکی از کارکردهای اصلی گروه کانونی برای تایید و اعتبارسنجی چهارچوب پیشنهادی بود. پس از آن برای انتقادها، نکات اصلاحی و پیشنهادها در سایر جزئیات مانند مفروضات بنیادین، عناصر ساختاری و مفصل‌بندی چهارچوب از نظرات خبرگان استفاده شد و همه این موارد ارائه و بحث شد.

شرکت‌کنندگان که همگی دارای تخصص یا تجربه پژوهشی مرتبط با خط‌مشی‌گذاری یا مدیریت تعارض‌منافع بودند، چهارچوب ارائه‌شده را تایید کردند و در برخی موارد سوالات، ابهام‌ها یا نکات پیشنهادی یا اصلاحی را مطرح کردند که باتوجه به پاسخ محقق و نیز بحثی که میان خود خبرگان شکل گرفت؛ در نهایت بحث گروه به سرانجام رسید.

علاوه بر مباحثی که در راستای تایید چهارچوب مطرح شد مانند: «ارزشمند بودن این‌کار»، «خلا مباحث نظری و جایگاه مهم این‌دست پژوهش‌ها و نظریات»، «خلا مباحث مبانی و اهمیت این چهارچوب»، «جدید بودن کار از حیث دیدن ابعاد اخلاقی»، «استفاده از مباحث رئالیسم انتقادی در ارتباط فساد و تعارض منافع» و... مباحثی هم به عنوان نکات پیشنهادی و اصلاحی یا به صورت سوال مطرح شد که عمده آنها عبارت اند از: «ارزش‌افزوده و تمایز این چهارچوب»، «بحث ارزشی‌بودن فلسفه اخلاق»، «چرایی و نحوه استفاده از بحث اخلاق فضیلت در چهارچوب به عنوان یکی از عناصر اصلی»، «توجه به جمع‌کردن مباحث فقهی و اخلاق فضیلت در آینده»، «توجه به قضاوت‌های ارزشی اخلاقی در مورد کنش‌های مدیران در شرایط تعارض‌منافع به عنوان پیشنهادهای آتی»، «سعی در تبیین و توضیح چند مورد واقعی با توجه به این چهارچوب».

## تجزیه و تحلیل داده و یافته‌ها

در این قسمت با توجه به مباحثی که پیرامون چهارچوب خط‌مشی مطرح شد و نیز بهره‌مندی و الهام مفهومی از عناصر چهارچوب جریان‌های چندگانه، چارچوب خط‌مشی مدیریت تعارض‌منافع[5] معرفی می‌شود که می‌تواند خط‌مشی‌گذاری پیرامون مدیریت تعارض‌منافع را ساختاردهی‌کند. در این چهارچوب نیز مشابه چهارچوب کینگدان (۲۰۱۱)، عناصر ساختاری اصلی‌ترین رکن است. البته مفروضات بنیادین و نیز مفصل‌بندی عناصر ساختاری یا به عبارتی دیگر ارتباط میان عناصر ساختاری مورد توجه جدی است. (Kingdon,2011) بنابراین با توجه به همین ارکان، یافته‌های پژوهش بیان می‌شود:



### مفروضات بنیادین

پنج پیش‌فرض در این چهارچوب خط‌مشی باید مدنظر قرارداد که در ادامه مطرح می‌شود:

### فرض ۱: تعارض‌منافع یک مسئله خط‌مشی‌گذاری است که نیاز به چهارچوب‌بندی فعال دارد

در حال حاضر موضوع تعارض منافع در کشور ما مسئله‌ای خیلی مهم به‌نظر نمی‌آید؛ بنابراین لازم است از طریق کار رسانه‌ای و نیز تمرکز بر رویدادها و اتفاقات، در گفتمان و افکار عمومی به عنوان یک مشکل مهم در خط‌مشی‌گذاری بخش دولتی مطرح شود. این آمادگی افکار عمومی مقدمه چهارچوب‌بندی فعال مسئله است.

این فرض با نظر کینگدان مبنی بر اینکه «شرایط، زمانی به مشکل تبدیل می‌شوند که بازیگران تصمیم بگیرند آنها را این‌گونه تعریف کنند» تا حدودی مشابه است (Kingdon,2011). به عنوان مثال، فسادهایی که رسانه‌ای می‌شود می‌توانند مانند پنجره‌فرصت‌هایی عمل کنند که توجه را به تعارض منافع به عنوان عامل اصلی شکل‌گیری آنها جلب کنند.

### فرض ۲: تعارض‌منافع مسئله‌ای با بعد اخلاقی است

تعارض‌منافع یک موضوع اخلاقی مهم در حوزه‌های مختلف مانند پزشکی، تجارت، قانون و سیاست عمومی است. زمانی به وجود می‌آید که یک فرد یا سازمان درگیر منافع متعددی باشد که یکی از آنها می تواند انگیزه عمل در دیگری را مخدوش کند. این وضعیت باعث ایجاد دوراهی‌های اخلاقی می‌شود؛ زیرا منافع شخصی یا مالی ممکن است قضاوت حرفه‌ای را به خطر بیندازد. اندیشمندان در مورد مسائل اخلاقی تعارض‌منافع اظهار نظر کرده‌اند که هر یک از آن‌ها در زمینه‌های گوناگونی به ابعاد و ملاحظات اخلاقی تعارض‌منافع پرداخته‌اند (Abbasi, & Atarodi,2025).

### فرض ۳: تلفیق کنترل درونی و بیرونی برای مدیریت بهتر است

به نظر می‌رسد تلفیق توجه به کنترل‌های درونی یعنی ارزش‌های اخلاقی مانند فضائل اخلاقی و الگوگرایی با ابزارهای اداری و کنترل بیرونی مانند قوانین، مقررات، رویه‌ها، هر دو برای مدیریت بهتر و اصلاحات پایدار، ضروری هستند.

این فرض موجب می‌شود که از نگاه‌های صرفاً مبتنی بر کنترل بیرونی که در حکمرانی مرسوم است تا حدودی فاصله گرفته‌شود و بدین‌ترتیب با دیدگاه‌ها و نظریه‌هایی که بر مبانی و ارزش‌های اخلاقی تأکید دارند، همسو می‌شود (Huberts,2014 و Thompson,1992).

[5] COI-MPF

PAP
۱۷ (۲)
۱۶۹ | صفحه

### فرض ٤: راه‌حل‌های سیاستی در ملغمه و بازاری از ایده‌ها با هم رقابت می‌کنند

راه‌حل‌های سیاستی تجربه‌شده در مورد مدیریت تعارض منافع مانند افشا، محدودیت، آموزش و... در یک فضای رقابتی ایده وجود دارند و تنها پیشنهادهایی که از نظر فنی و ابزاری امکان‌پذیر، از نظر ارزشی اخلاقی صحیح و از نظر سیاسی قابل قبول هستند، باقی می‌مانند.

این فرض، مشابه مفهوم «سوپ اولیه خط‌مشی‌گذاری» کینگدان است. در این ملغمه هم ایده‌های زیادی مطرح می‌شوند اما تنها برخی از آنها از طریق بررسی توسط کارشناسان، ذی‌نفعان و بازیگران سیاسی به مرحله اجرا می‌رسند (Cairney & Jones,2016).

### فرض ٥: خط‌مشی‌گذاران تعارض‌منافع تحت محدودیت‌های زمانی معنی‌داری عمل می‌کنند

معمولاً زمان زیادی برای اتخاذ یک تصمیم وجود ندارد. البته که همه تصمیم‌ها معطوف به بحران‌ها نیستند ولی این مطلب نشان‌دهنده آن است که به دلیل اینکه موضوعات متعددی برای جلب توجه رقابت می‌کنند، نوعی اضطرار و فوریت در پرداختن به آن‌ها وجود دارد. خط‌مشی‌گذاران تعارض‌منافع باید متناسب با شرایط و زمان عمل‌کرده و بدیل‌های موجود را محدود کنند (Sabatier,2017).

#### عناصر ساختاری

چهارچوب خط‌مشی پیشنهادی برای مدیریت تعارض‌منافع شامل چهار عنصر ساختاری به نام‌های مسئله‌شناسی، خط‌مشی‌ها، ابعاد اخلاقی و کارگزاران دولتی است که هر یک نقش متمایز و به هم پیوسته‌ای در فرآیند خط‌مشی‌گذاری ایفا می‌کنند.

### عنصر اول؛ مسئله‌شناسی: شناسایی تعارض‌منافع و انواع و اشکال آن

تعارض‌منافع در نظام حکمرانی به موقعیتی گفته می‌شود که در آن یک مقام دولتی در نقش‌های سازمانی خود، هنگام اِعمال اراده یا تصمیم‌گیری‌های احتمالی در آینده، در مورد موضوعاتی که در حیطه‌ی وظایف اوست، بر سر دوراهی انتخاب بین منافع به‌جا و نابه‌جا قرار گیرد (Abbasi, & Atarodi,2025). تعارض‌منافع زمانی ایجاد می‌شود که مقامات دولتی با تعارض بین منافع خصوصی و وظایف عمومی خود مواجه می‌شوند، که می‌تواند منجر به تصمیمات جانبدارانه یا برداشت‌های جانبدارانه از آن شود (OECD,2005). همچنین از تعارض‌منافع به عنوان موقعیتی مسئله‌ساز در نظام حکمرانی یاد می‌شود (Abbasi, & Atarodi,2025). تعارض‌منافع ممکن است واقعی، ادراکی یا بالقوه باشد و به ویژه در محیط‌هایی با شرایط اداری ضعیف‌تر، مشکل‌ساز است (Maesschalck,2004). این عنصر تا حدودی مشابه جریان مسئله در نظریه کینگدان است، جایی‌که جریان مسئله به عنوان شرایطی که نیاز به توجه دولت دارند، شناخته می‌شوند (Kingdon,2011).

می‌توان به‌طور خلاصه عوامل و اشکال تعارض منافع را از مناظر مختلف در جدول ذیل تحت یک دسته‌بندی مفهومی جدید بیان کرد:

**جدول٤: انواع و اشکال تعارض منافع (Moṛattab,2021)**

| منشاء بروز تعارض منافع | توضیح مختصر | عوامل اصلی بروز اشکال تعارض منافع | اشکال تعارض منافع |
|---|---|---|---|
| ناشی از ساختار و قواعد | صرف نظر از هر مقام دولتی، هر شخصی در این حالت در موقعیت تعارض منافع قرار خواهد گرفت، چرا که منافع از قبل وجود داشته است. | وجود عواملی ساختاری که ایجادکننده موقعیت تعارض منافع هستند:<br>قوانین<br>فرآیندها<br>رویه‌ها | اتحاد قاعده‌گذار و مجری<br>اتحاد ناظر و منظور<br>تعارض درآمد و وظایف<br>تعارض وظایف با وظایف<br>امضای طلایی (انحصار) |

ناشی از ویژگی‌ها یا کنش‌های مقام دولتی

با تغییر و جابه‌جایی آن مقام دولتی که در تعارض منافع است، این موقعیت از بین می‌رود.

ساختار و چارت سازمانی
کنش یا ویژگی‌های مقام دولتی مانند:
پذیرش هدیه
درب‌های گردان
فعالیت شغلی ثانویه
روابط سیاسی، دوستی، خویشاوندی، قومی و...
تابعیت مضاعف

برخورداری از اطلاعات نهانی
حاصل اثرگذاری کنش‌ها یا ویژگی‌های فردی در هر یک از موقعیت‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی یا نظارتی مانند:
اثرگذاری فعالیت شغلی ثانویه در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی یا نظارت



## عنصر دوم؛ ابعاد اخلاقی: بنیان‌نهادن خط‌مشی در اخلاق فضیلت‌محور

این بعد، اهمیت ملاحظات و ارزش‌های اخلاقی را در شکل‌گیری خط‌مشی‌های تعارض‌منافع نشان می‌دهد. برای این بخش از فلسفه اخلاق فضیلت استفاده شده است که بر شخصیت، منش و مسئولیت اخلاقی مقامات دولتی تأکید دارد، نه صرفاً بر رعایت قوانین توسط آنها (MacIntyre,1984 and Cooper,2012)

برای این عنصر ساختاری، دو دسته رهنمود کلی به عنوان کاربردهای اخلاق فضیلت برای مدیریت تعارض منافع می‌توان بیان کرد که عبارت‌اند از: فضائل اخلاقی و الگوگرایی.

لازم به ذکر است که این عنصر تا حدودی با مشرب ملی موجود در جریان سیاسی کینگدان شباهت دارد (Sabatier,2017).

### فضائل اخلاقی کاربردی برای مدیریت تعارض‌منافع

باتوجه به دیدگاه فضیلت‌گرا در فلسفه اخلاق، چهارده فضیلت اخلاقی مؤثر و کاربردی برای خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع می‌توان برشمرد که عبارت‌اند از: صداقت، عدالت، شفافیت، بی‌طرفی، استقلال، شجاعت، مسئولیت‌پذیری، فروتنی، شفقت، عقل عملی، امانت، خودکنترلی، سخاوت و صبر (Abbasi, et al,2025). وجود و یا ارزش‌مندبودن دسته‌ای از فضائل اخلاقی در یک جامعه موجب شکل‌گیری جریانی اخلاقی می‌شود با این توضیح که داشتن این فضائل از سوی مردم یک جامعه به صورت مطالبه اجتماعی درآمده و از کارگزاران مشغول در مسندهای حاکمیتی این فضائل را مطالبه می‌کنند. مشرب ملی به این نکته اشاره دارد که تعداد نسبتاً قابل توجهی از افراد در یک کشور تمایل دارند حول ارزش‌های مشترک بیاندیشند.

### الگوگرایی فضیلت‌مدار در مدیریت تعارض منافع

یک دسته از رهنمودهای اخلاق فضیلت برای مدیریت تعارض‌منافع، الگوگرایی فضیلت‌مدار است که باتوجه به دیدگاه زگزبسکی (Zagzebski, 2017,2010,2005) برداشت می‌شود. الگوبرداری از کارگزاران موفق دولتی، الگوبرداری از ترجیح منافع به‌جا بر منافع نابه‌جا، الگوبرداری در موقعیت‌های پرتکرار و مشابه و الگوبرداری در مدیریت اشکال فردی و ساختاری تعارض‌منافع ازجمله این رهنمودها و دلالت‌های کاربردی است (Abbasi, et al,2025). وجود الگوهایی از افراد موفق در سنت، تاریخ و فرهنگ ملی و دینی جوامع می‌تواند مطالبه اخلاقی ایجاد کند. با این توضیح که چون رفتار اخلاقی این افراد مورد تکریم جامعه است این افراد حداقل در مواجهه با مسائل الگو شده و رفتار آنها الگوبرداری می‌شود و بنابراین قرابت و شباهت به این الگوها مورد مطالبه جمعی قرار می‌گیرد. جدول ۵ رهنمودهای فلسفه اخلاق فضیلت برای تعارض‌منافع را ترسیم نموده‌اند:

**جدول۵: پیوند سهم‌یاری‌های اخلاق فضیلت با چهارچوب مفهومی تعارض‌منافع (**Abbasi, et al,2025**)**

| عناصر چهارچوب / سهم‌یاری‌ها | کارگزاران دولتی | منافع به‌جا و منافع نابه‌جا | موقعیت‌محور بودن | اشکال تعارض‌منافع ناشی از فرد و ساختار |
|---|---|---|---|---|
| **فضائل اخلاقی (در برابر رذائل)** | پرورش فضائل اخلاقی کارگزاران | نقش فضائل در ترجیح منافع به‌جا بر منافع نابه‌جا | نقش فضائل در موقعیت‌های بروز تعارض‌منافع | مدیریت اشکال فردی با پرورش فضائل و اشکال ساختاری باتوجه به آن‌ها |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **الگوگرایی (با توجه به روایت‌ها)** | الگوهای موفق کارگزاران | الگوهای ترجیح منافع به‌جا بر منافع نابه‌جا | الگوگیری در موقعیت‌های پرتکرار | الگوهای مدیریت در اشکال فردی و ساختاری |

## عنصر سوم؛ خط‌مشی: سازوکارها، ابزار و راه‌حل‌های مدیریت تعارض‌منافع

**PAP**
**۱۷ (۲)**
**۱۷۱ | صفحه**

در جریان خط‌مشی‌گذاری، راه‌حل‌ها، پیشنهادها و ابزارها توسط کارشناسان، تحلیلگران خط‌مشی‌گذاری تدوین می‌شوند. برای مدیریت تعارض‌منافع، طیف گسترده‌ای از سازوکارهایی که برای پیشگیری، شناسایی و پاسخ به مخاطرات اخلاقی طراحی شده‌اند؛ قابل بیان است (OECD,2005). برخی ابزارهای رایج که در تجربیات بین‌المللی مطرح‌شده‌اند عبارتند از:

- افشا: مانند اعلام الزامی دارایی‌ها، منافع، تابعیت‌ها و وابستگی‌ها؛
- محدودیت‌ها و ممنوعیت‌ها: مانند ممنوعیت در مورد تصدی همزمان مشاغل و محدودیت در اشتغال پسادولتی؛
- شفافیت: تصمیم‌گیری آشکار و شفافیت در آرا، شفافیت اموال و دارایی، هدایا و ...؛
- آموزش و تربیت: برنامه‌های آموزشی تعارض منافع و ابزارهای مدیریت و مباحث خلاقی مانند الگوهای موفق؛
- ضوابط و کمیته‌های اخلاقی: قوانین تعارض منافع کمیته‌های تجربه‌شده، استانداردها و نهادهای نظارتی موفق؛
- سازوکارهای اجرایی: حمایت از افشاگران فساد و تعارض منافع (سوت‌زنی)؛

یک چهارچوب خط‌مشی مناسب در مورد تعارض‌منافع، ترکیبی و تلفیقی است و از ابزارهای متعدد و متناسب با اقتضائات نهادی، قانونی و فرهنگی را در خود جای می‌دهد (Gilman,2005). علاوه بر این، خط‌مشی‌ها باید پاسخگوی خطرات نوپیدا، پویایی‌های سیاسی در حال تحول و انتظارات عمومی باشند (Maesschalck,2004).

## عنصر چهارم؛ کارگزاران: کارآفرینان خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاران و مخاطبان

کارگزاران نقش محوری در عملکرد این چهارچوب دارند. که در سه دسته می‌توانند مطرح شوند:

### الف) خط‌مشی‌گذاران

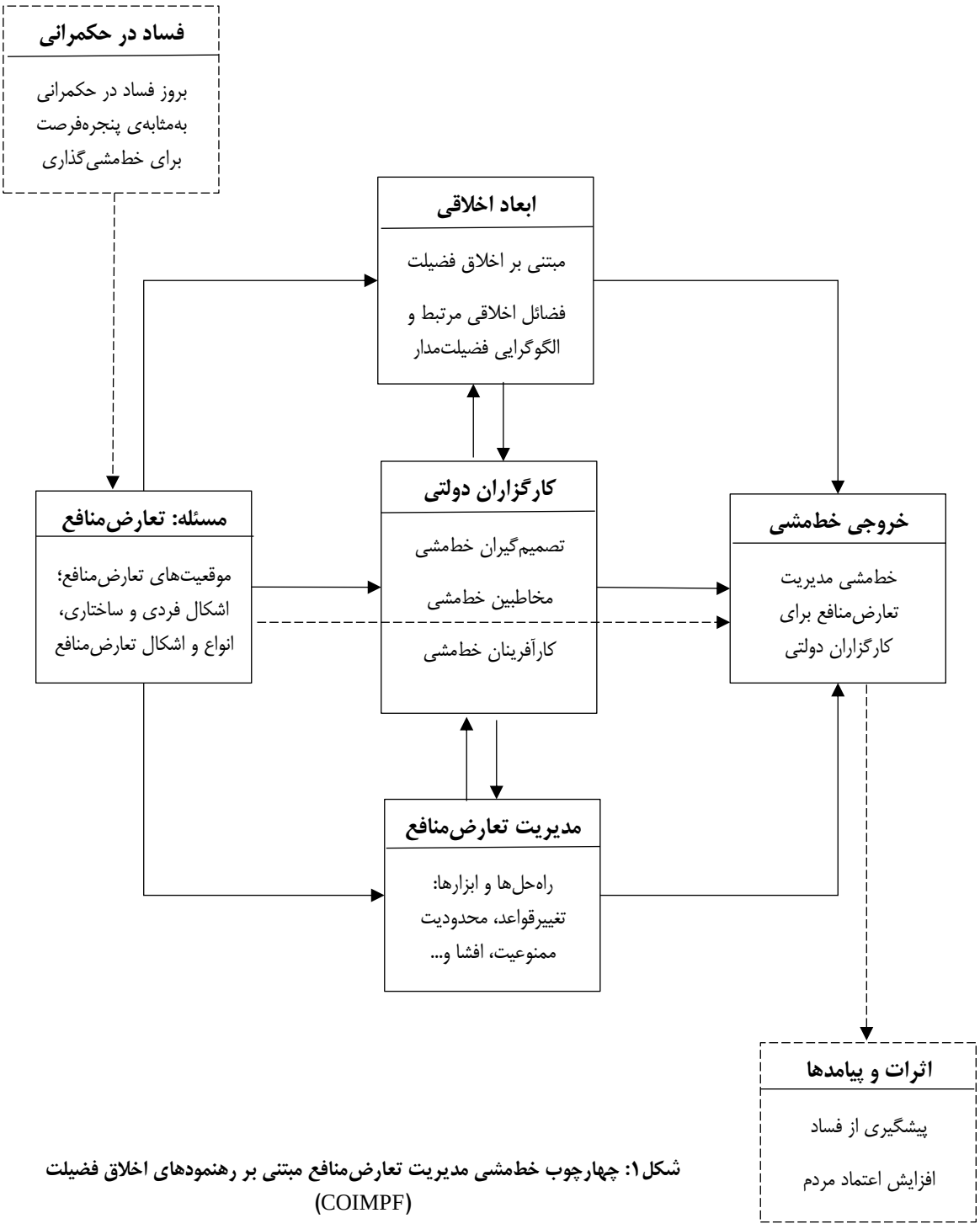
خط‌مشی‌گذاران در سطوح مختلف مانند قانون‌گذاران، نویسندگان آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها و حتی طراحان نهادی سازمانی هستند که قوانین تعارض‌منافع را برای اجرا تا پایین‌ترین سطوح، تدوین و تصویب می‌کنند. اولویت‌های آنها می‌تواند در خط‌مشی‌گذاری تعیین‌کننده باشد. آنها همچنین اجرای سیاست‌های تعارض‌منافع را تضمین می‌کنند (Bertók,2011).

### ب) مخاطبین خط‌مشی

این افراد شامل کارمندان دولت، مقامات دولتی و پیمانکارانی می‌شوند که تابع قوانین تعارض‌منافع و تعهدات اخلاقی هستند. آگاهی، پذیرش و درونی‌سازی هنجارهای اخلاقی توسط آنها در تعیین اینکه آیا خط‌مشی‌ها در عمل به طور مؤثر عمل می‌کنند یا خیر، تعیین‌کننده است. تحقیقات بر اهمیت پرورش شایستگی اخلاقی در میان مخاطبان از طریق آموزش و رهبری تأکید دارد (Cooper,2012 & Huberts,2014). ضمناً اجرای موفقیت‌آمیز سیاست مشارکت مدنی به نگرش‌ها، درک و رفتار مخاطبان سیاست (مثلاً کارمندان دولت) بستگی دارد، نه فقط نیات خط‌مشی‌گذاران.

### ج) کارآفرینان خط‌مشی

کارآفرینان خط‌مشی‌گذاری افراد یا ائتلاف‌هایی هستند که در تغییر خط‌مشی موثرند و نقش مهمی در پیوند دادن مسئله و راه‌حل‌ها هنگام باز شدن پنجره‌های خط‌مشی‌گذاری ایفا می‌کنند (Kingdon,2011). همچنین این بازیگران می‌توانند کارمندان یا مدیران ارشد بخش دولتی باشند که زمان و منابع خود را برای ترویج ارزش های اخلاقی صرف می‌کنند (Mintrom & Norman,2009).




**شکل۱: چهارچوب خط‌مشی مدیریت تعارض‌منافع مبتنی بر رهنمودهای اخلاق فضیلت (COIMPF)**

PAP
۱۷ (۲)
۱۷۳ | صفحه

**ج. مفصل‌بندی چهارچوب و ارتباط میان عناصر**

در این بخش باتوجه به شکل ترسیم‌شده و عناصر ساختاری مطرح‌شده، توضیح داده می‌شود که چگونه اجزای چهارچوب خط‌مشی پیشنهادی مدیریت تعارض‌منافع[1] به شیوه‌ای ساختاریافته، پویا و هنجاری با هم تعامل دارند.

## رابطه فساد و تعارض‌منافع: آغاز و انتهای چهارچوب

این ارتباط در ابتدا و انتهای چهارچوب خط‌مشی‌گذاری مطرح است. در شکل مرسوم نیز آنجایی است که با خط‌چین مشخص‌شده است.

با توجه به نگاه واقع‌گرایی انتقادی، که شامل رویداد، ساختار و سازوکار است؛ سازوکاری برای تشکیل فساد در حکمرانی (به‌مثابه رویداد) یافت می‌شود و مبتنی بر آن تعریف جدیدی از فساد مطرح است که فساد را می‌توان کنش آگاهانه کارگزاران بخش عمومی در موقعیت‌های تعارض‌منافع دانست. به تعبیر دیگر تعارض‌منافع عنصر و هسته اصلی شکل‌دهنده فساد است (Abbasi, & Atarodi,2025).

باتوجه به این ارتباط تنگاتنگ، بروز و ظهور یک فساد در ابتدای مسیر به مثابه‌ی پنجره‌فرصتی برای خط‌مشی‌گذاری فساد و تعارض‌منافع در نظرگرفته‌شده است. به این صورت که در گام اول باید شناسایی تعارض‌منافع مرتبط با آن فساد صورت گیرد. البته خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع، متوقف بر ظهور شکلی از فساد نیست و می‌تواند از خود اشکال و انواع تعارض‌منافع نیز آغاز شود.

همچنین از این رابطه می‌توان در انتهای چهارچوب نیز استفاده‌ای کاربردی کرد که خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع به مثابه خط‌مشی‌گذاری پیشگیری از فساد یا همان مبارزه با فساد بیان‌شود. این امر موجب می‌شود که نظام‌مندکردن خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع موجب نظام‌مندکردن خط‌مشی‌گذاری مبارزه با فساد نیز تلقی شود. بنابراین در چهارچوب یک قسمت دیگر به عنوان پیامدها مطرح‌می‌شود که مبتنی بر همان رابطه فساد و تعارض‌منافع است.

## تعارض‌منافع و کارگزاران : از شناخت تا اقدام

یک وضعیت زمانی به یک مشکل عمومی تبدیل می‌شود که در نهایت تصمیم‌گیران آن را نامطلوب، قابل رسیدگی و مرتبط با دغدغه عمومی تعریف کنند. در موضوع تعارض‌منافع، این فرآیند عمدتاً با رویدادهایی مانند فسادهای دولتیِ رسانه‌ای شده و یا از طریق افشاگری‌های رسانه‌ای و خبرنگاری که رفتار غیراخلاقی یا ضعف نهادی را بیان می‌کنند، محقق می‌شود (Zahariadis,2007). ارتباط میان تعارض‌منافع و کارگزاران، اهمیت چهارچوب‌بندی تعارض‌منافع به عنوان یک مشکل مرتبط با کارگزاران دولتی در بخش عمومی را قبل از امکان‌پذیر شدن هرگونه خط‌مشی‌گذاری مشخص می‌کند.

## ابعاد اخلاقی و تعارض‌منافع: بعد هنجاری مسئله

ارتباط میان ابعاد اخلاقی و تعارض‌منافع، در قسمت عناصر ساختاری با جزئیات بیشتری مطرح شد. این چهارچوب با گنجاندن این لایه هنجاری، تصریح می‌کند که تعریف مسئله ذاتاً دارای بار ارزشی است. وقتی که تعارض‌منافع توسط خط‌مشی‌گذاران، رسانه‌ها و عامه مردم، به عنوان یک مسئله اخلاقی غیرقابل قبول مطرح شود، به یک دغدغه عمومی و سیاسی تبدیل می‌شود. این اتفاق، فوریت و اهمیت پرداختن به مباحث اخلاقی و فشار لازم برای تغییر را ایجاد می‌کند.

[1] COIMPF

## ابعاد اخلاقی و خط‌مشی: طراحی راه‌حل‌های سازگار با ارزش

برای اینکه سازوکارهای مدیریت تعارض‌منافع توسط دستگاه نظام اداری پذیرفته شوند، باید از نظر هنجاری توجیه‌پذیر و همچنین متناسب با اقتضائات و شرایط کشور یا دولت مربوطه، تلقی شوند. چهارچوب‌های اخلاقی نباید صرفاً به چک‌لیست‌های مرسوم تقلیل یابند، بلکه باید منعکس‌کننده ارزش‌های مشترکی باشند که از اعتماد، شفافیت و پاسخگویی پشتیبانی می‌کنند (OECD,2005). این بیان تضمین می‌کند که ابزارهایی مانند الزامات شفافیت، ممنوعیت هدایا و اعلام دارایی‌ها با ارزش‌های خدمات عمومی همخوانی داشته باشند. خط‌مشی‌هایی که از نظر فنی قوی هستند اما فاقد درنظرگرفتن اقتضائات و ارزش‌های اخلاقی متناسب با جامعه و نظام اداری هستند، احتمال بیشتری دارد که در اجرا شکست بخورند.

## بازیگران به عنوان عوامل ارتباطی: خط‌مشی‌گذاران و مخاطبان خط‌مشی

در این چهارچوب، کارگزاران دولتی – به ویژه خط‌مشی‌گذاران و مخاطبان خط‌مشی – نه تنها شرکت‌کنندگان منفعل، بلکه محرک‌های اساسی هستند. خط‌مشی‌گذاران، به عنوان تعیین‌کنندگان دستورکار و طراحان راه‌حل عمل می‌کنند. نقش آنها با مفهوم کارآفرینان خط‌مشی‌گذاری موجود در چهارچوب کینگدان تقریباً همسو است که با حمایت از تغییر و بهره‌برداری از پنجره‌های فرصت، جریان‌ها را به هم پیوند می‌دهند (Herweg et al,2018 & Mintrom & Norman,2009).

از سوی دیگر، مخاطبان خط‌مشی مانند کارمندان دولت و پرسنل نظام اداری که مشمول خط‌مشی می‌شوند نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرا دارند. تمایل آنها برای اجرای قوانین جدید، درک آنها از ارزش‌های اخلاقی و ... تعیین می‌کند که آیا یک خط‌مشی با احتمال بیشتری به عمل تبدیل می‌شود یا خیر (Lipsky,1980 Bovens & Zouridis,2002&). بنابراین، ارتباط بین خط‌مشی‌گذاران و مخاطبان، هم موفقیت و هم پایداری خط‌مشی‌ها را تعیین می‌کند.

همچنین کارآفرینان خط‌مشی‌گذاری باید آماده باشند تا از پنجره‌فرصت‌ها مانند فسادها یا تعارض‌های افشاشده استفاده کنند تا این مشکل عمومی، توجه به فضائل و الگوهای اخلاقی و نیز راه‌حل‌های خط مشی‌گذاری را به موقع، با هم تلفیق کنند. به عنوان مثال، یک فساد در بخش دولتی ممکن است باعث واکنش سریع دولت و ایجاد فضایی برای تحقق یک خط‌مشی مدیریت تعارض‌منافع شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با ارائه یک چهارچوب ترکیبی از ابزارهای اداری و مبانی اخلاق فضیلت، نشان داد که نظام‌مند کردن مدیریت تعارض منافع مستلزم عبور از رویکرد صرفاً بازدارنده به رویکرد ارزش‌محور است. به عبارتی دیگر دغدغه اصلی تحقیق، ساختارمندکردن خط‌مشی‌گذاری‌های مدیریت تعارض‌منافع بود با هدف اینکه خط‌مشی‌های این حوزه ذیل یک چهارچوب پویا، جامع، منسجم، نظام‌مند و نیز مبتنی بر مبانی نظری مستحکم باشد.

این تحقیق، چهارچوب خط‌مشی مدیریت تعارض‌منافع در بخش دولتی[1] را پیشنهاد کرد. این چهارچوب در درجه اول تجویزی است. به عبارتی دیگر غرض اصلی از بیان چهارچوب آن است که خط‌مشی‌های آتی در حوزه مدیریت تعارض‌منافع ذیل این چهارچوب منسجم انجام گیرد. چهارچوبی که می‌تواند از بروز فساد در حکمرانی شروع شود. تعارض‌منافع را به عنوان یک مسئله عمومی شناسایی کرده و با توجه به شکل و نوع آن به راه‌حل‌های مدیریت تعارض‌منافع و نیز ابعاد اخلاقی مسئله تعارض‌منافع و نیز راه‌حل

[1] COIMPF

آن از منظر فلسفه اخلاق فضیلت توجه جدی می‌کند. از طرفی، کارگزاران دولتی را به عنوان اصلی‌ترین بازیگران در سه نقش خط‌مشی‌گذار، کارآفرین خط‌مشی و مخاطب خط‌مشی برمی‌شمرد و به نقش‌آفرینی آنها در خط‌مشی‌گذاری، توجه جدی دارد.

علاوه بر آن، با نگاه توصیفی نیز این مقاله توضیح می‌دهد که چگونه چهارچوب‌بندی مسائل تعارض‌منافع بر فوریت عمومی تأثیر می‌گذارد، چگونه راه‌حل‌های سیاستی عملی مانند شفافیت، محدودیت‌ها و ابزارهای آموزشی توسعه می‌یابند، و چگونه کارگزاران دولتی – به‌ویژه خط‌مشی‌گذاران و مخاطبان خط‌مشی – به عنوان تسهیل‌کنندگان یا موانع مهم اصلاحات عمل می‌کنند.

PAP
۱۷ (۲)
۱۷۵ | صفحه

بنابراین تحقیق حاضر به صورت همگرا دستاورد تجویزی و توصیفی دارد. دستاورد تجویزی از این حیث که برای خط‌مشی‌گذاری‌های آتی این حوزه تجویز می‌کند تا به ملاحظات و ابعاد مختلف ساختاری و اخلاقی با جزئیات مطرح شده توجه کند و توصیفی از این حیث که به درک عمیق‌تر از پویا بودن مسائل و رابطه و توضیح فساد بر اساس تعارض منافع کمک می‌کند.

نوآوری‌های اصلی این پژوهش در درجه اول همین ساختارمندکردن خط‌مشی‌گذاری تعارض‌منافع و به تبع آن خط‌مشی‌گذاری مبارزه با فساد است. این پژوهش با بازتعریف ابعاد اخلاقی به عنوان یک عنصر ساختاری (و نه صرفاً یک ملاحظه جانبی)، مدل‌های موجود را به چالش می‌کشد. علاوه بر این، این چهارچوب به صراحت نقش‌های مخاطبان خط‌مشی (مثلاً کارمندان دولت) را به عنوان شرکت‌کنندگان فعال در موفقیت یا شکست اجرا بیان می‌کند – نکته ظریفی که اغلب در ادبیات قبلی نادیده گرفته می‌شود. این سهم نظری، مدیریت عمومی هنجاری را با تحقیقات تجربی فرآیند خط‌مشی‌گذاری پیوند می‌دهد. بنابراین پیوند و تلفیق میان عنصر ساختاری و عنصر اخلاقی است که اجازه می‌دهد خط‌مشی‌گذار نه تنها ابزار، بلکه انگیزه اخلاقی را نیز در نظر بگیرد.

## پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای پژوهش در دو دسته‌ی کاربردی و پژوهشی مطرح می‌شود:

### الف. پیشنهادهای کاربردی (سیاستی و اجرایی)

با هدف پیاده‌سازی چهارچوب پیشنهادی، اقدامات زیر توصیه می‌شود:

- **بهره‌گیری استراتژیک از پنجره‌های فرصت:** دولت‌ها و بازیگران سیاست‌گذار باید از بحران‌های حکمرانی، رسوایی‌های مالی و ناکارآمدی‌های ساختاری، نه صرفاً به‌عنوان چالش، بلکه به‌عنوان «پنجره‌های فرصت» برای بازتعریف و تدوین خط‌مشی‌های جامع مدیریت تعارض منافع استفاده کنند.
- **نهادینه‌سازی رویکرد اخلاق‌محور:** فراتر از رعایت صِرف قوانین و مقررات، باید ملاحظات اخلاقی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مستحکم شود. این امر مستلزم شناسایی فضایل اخلاقی کاربردی (مانند صداقت، استقلال و مسئولیت‌پذیری) و تبدیل آن‌ها به الگوهای رفتاری و استانداردهای حرفه‌ای برای کارگزاران دولتی است.
- **تلفیق آموزش‌های رفتاری و ابزارهای ساختاری:** برنامه‌های آموزشی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که علاوه بر مهارت‌های فنی و آشنایی با قوانین، بر توسعه «اخلاق فضیلت‌گرا» و خودکنترلی در میان کارگزاران تمرکز کنند تا مدیریت تعارض منافع از یک تکلیف اداری به یک تعهد اخلاقی تبدیل شود.

### ب. پیشنهادهای پژوهشی

با توجه به ماهیت پویا و جامع چهارچوب ارائه شده، مسیرهای پژوهشی زیر پیشنهاد می‌گردد:

- **آزمون تجربی و کاربردی :** انجام مطالعات موردی بر روی فسادهای اثبات‌شده یا بحران‌های تعارض منافع در بخش‌های مختلف (مانند اقتصاد، سلامت یا سیاست)، جهت سنجش دقت و کارآمدی عناصر چهارچوب پیشنهادی.
- **مطالعات تطبیقی و بخشی:** بررسی چگونگی تغییر نقش بازیگران (خطمشی‌گذار، کارآفرین و مخاطب) در حوزه‌های مختلف و تحلیل تفاوت‌های ساختاری در مدیریت تعارض منافع در سطوح ملی و بین‌المللی.
- **توسعه شاخص‌های سنجش:** تدوین ابزارهای سنجش کمی و کیفی برای اندازه‌گیری میزان «نفوذ ابعاد اخلاقی» و «اثرگذاری کنترل‌های درونی» در فرآیندهای خطمشی‌گذاری.



## محدودیت‌های پژوهش



این چهارچوب یک گام اولیه است در جهت تلفیق ابعاد ساختاری و اخلاقی در موضوع مدیریت تعارض منافع و نیز نظام‌مند کردن خطمشی‌گذاری در این حوزه از حکمرانی. بنابراین برای تلفیق بیشتر ابعاد اخلاقی و ساختاری می‌توان با استفاده از وجوه دیگری از مباحث اخلاقی مانند مکاتب دیگر در اخلاق و فلسفه اخلاق و نیز ابزارها و ملاحظات دیگر ساختاری پژوهش‌های دیگری نیز انجام شود.

یکی از اصول اصلی این تحقیق – پرورش فضیلت – با دشواری ذاتی اندازه‌گیری روبرو است. چگونه می‌توان رشد خرد عملی یا درستکاری را در یک مقام دولتی به صورت کمی ارزیابی کرد؟ این چارچوب، معیارهای نیابتی (بررسی‌های فضای اخلاقی، تجزیه و تحلیل الگوهای تصمیم‌گیری) را پیشنهاد می‌کند، اما این همچنان یک چالش اساسی برای ارزیابی موفقیت یک رویکرد مبتنی بر فضیلت در مقایسه با معیارهای انطباق با معیارهایی است که به راحتی قابل اندازه‌گیری هستند.

معرفی دو دسته دلالت و یا چهارده فضیلت کاربردی بدین معنا نیست که این دلالت‌ها یا فضائل احصاشده جامعیت داشته و موارد دیگری نمی‌توان به آن اضافه‌کرد. چرا که به هرحال پژوهشگران بر منابع مشخصی تمرکز بیشتری داشته‌اند و نیز تحلیلی متناسب با ادراک خویش دارند. همچنین در این پژوهش برای الگویابی چند نمونه محدود بررسی و به عنوان الگو به آنها اشاره‌شد. طبیعی است با بررسی جامع‌تر منابع، احتمالاً بتوان الگوهای بیشتر و حتی مناسب‌تری برای دلالت‌های مختلف مطرح‌کرد.

خطر ابزاری شدن برای این چهارچوب وجود دارد. هر چهارچوب اخلاقی، به ویژه چهارچوبی که از یک سنت فرهنگی قدرتمند اخذ شده است، می‌تواند برای اهداف سیاسی مورد استفاده قرار گیرد. این خطر وجود دارد که زبان فضیلت به صورت ابزاری برای بدنام کردن مخالفان یا ایجاد ظاهری از اخلاق مورد استفاده قرار گیرد و در عین حال شکست‌های سیستمی را پنهان کند. این تحقیق این خطر را تصدیق می‌کند و فرض می‌کند که اعتبار این چهارچوب به کاربرد واقعی، شفاف و مداوم آن بستگی دارد که توسط نهادهای مستقل محافظت می‌شود.

## سپاسگزاری

مقاله بدون دریافت کمک مالی انجام شده است.

## فهرست منابع

1. Abbasi, M., & Atarodi, M. R. (2025). Conflict of interest as a problematic situation in governance: Presenting a new theoretical framework. *Iranian Journal of Public Administration Studies*. https://doi.org/10.22034/jipas.2024.464883.1720 [In Persian]
2. Abbasi, M., & Atarodi, M. R. (2026). A theoretical framework of corruption in governance based on conflict-of-interest situations: A step toward new policymaking in combating corruption. *Danesh-e Siyasi (Political Science)*, Imam Sadiq University. https://doi.org/10.30497/pkn.2026.247115.3215 [In Persian]

3. Abbasi, M., & Atarodi, M. R & Akbari, R. (2025). Virtue Ethics Guidelines for Conflict of Interest Policy making. *Iranian Journal of Public Policy*, 11 (4), 94-109.DOI: https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.105202. [In Persian]
4. Abbasi, M., & Eyvazlou, H.(2020). Identifying financial transparency criteria for government officials. *Strategic Management Thought*, Imam Sadiq University. [In Persian]
5. Bertók, J. (2011). Conflict of interest: Addressing a key risk factor in the public sector. In OECD (Ed.), *Public sector integrity: A framework for assessment* (pp. 111–129). Paris: OECD Publishing
6. Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review, 62*(2), 174–184
7. Cairney, P., & Jones, M. D. (2016). Kingdon's multiple streams approach: What is the empirical impact of this universal theory? *Policy Studies Journal, 44*(1), 37–58. https://doi.org/10.1111/psj.12111
8. Conflict of interest. (n.d.). In *Transparency International Glossary*. Retrieved from https://www.transparency.org/glossary/term/conflict_of_interests
9. Cooper, T. L. (2012). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role* (6th ed.). Jossey-Bass
10. Di Carlo, E., & Testarmata, S. (2011). Defining directors' conflicts of interest in codes of ethics. *Corporate Board: Role, Duties and Composition, 7*(1–2), 125–139
11. Gilman, S. C. (2005). *Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative successes and lessons*. Washington, DC: World Bank/UN DESA
12. Hinman, L. M. (2023). *Contemporary moral issues: Disagreements and agreements* (M. Gholami, Trans.). Tehran, Iran: Tarjoman Institute. [In Persian]
13. Herweg, N., Zahariadis, N., & Zohlnhöfer, R. (2018). The multiple streams framework: Foundations, refinements, and empirical applications. In C. M. Weible & P. A. Sabatier (Eds.), *Theories of the policy process* (4th ed., pp. 17–53). London, UK: Routledge
14. Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan
15. Jafarīnia, S., Abedi Jafari, H., Vakili, Y., & Ranjbar Kabotarkhani, M. (2022). Typology of conflicts of interest among public officials: A mapping of conflict of interest studies in the public sector. *Iranian Journal of Public Administration Studies, 5*(1), 1–29. [In Persian]
16. Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). Longman
17. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications
18. Lipsky, M. (1980). Front Matter. In *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (pp. i–vi). Russell Sage Foundation. http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713.1
19. MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press
20. Manzano, A. (2022). Conducting focus groups in realist evaluation. *Evaluation, 28*(4), 406–425. https://doi.org/10.1177/13563890221124637
21. Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications
22. Moṛattab, Y., Keshafinia, V., Abbasi, M., Vasfi, M., & Fallahian, M. (2021). *Conflict of interest in the public sector*. Tehran: Transparency & Progress Publishing. [In Persian]
23. Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution, 9*(1), 20–32. https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860
24. OECD. (2005). *Managing conflict of interest in the public sector: A toolkit*. Paris: OECD Publishing
25. Peters, A. (2012). Conflict of interest as a cross-cutting problem of governance. In A. Peters & L. Handschin (Eds.), *Conflict of interest in global, public, and corporate governance* (pp. 15–38). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

26. Ramazani, R. (2008). *The ethical views of Allameh Tabatabaei*. Qom, Iran: Institute for Culture and Islamic Thought. [In Persian]
27. Rachels, J. (2014). *The elements of moral philosophy* (M. Fathali & A. A. Būyeh, Trans.). Tehran: Institute for Islamic Culture and Science. [In Persian]
28. Sah, S. (2019). Understanding the (perverse) effects of disclosing conflicts of interest: A direct replication study. *Journal of Economic Psychology*, *75*, Article 101200. https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.102002
29. Sanaei, M (2018). A framework for open government data in Iran's science and technology sector (case study: Ministry of Science, Research, & Technology). *Tehran: Faculty of Management, University of Tehran*. [In Persian]
30. Shahriyari, S., & Nawab, M. H. (2015). Zagzebski's exemplarist virtue theory. *Philosophy, 13*(1), 41–58. https://doi.org/10.22059/jop.2015.56690 [In Persian]
31. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2015). *Focus groups: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications
32. Subiyakto, A., Ahlan, A. R., Putra, S. J., & Kartiwi, M. (2015). Validation of information system project success model: A focus group study. *SAGE Open*, *5*(2). https://doi.org/10.1177/2158244015581650
33. Thompson, D. F. (1992). Paradoxes of government ethics. *Public Administration Review, 52*(3), 254–259. https://doi.org/10.2307/976947
34. Thompson, D. F. (2017). Theories of institutional corruption. *Annual Review of Political Science, 20*, 495–513. https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-052715-111917
35. Vogt, D. S., King, D. W., & King, L. A. (2004). Focus groups in psychological assessment: Enhancing content validity by consulting members of the target population. *Psychological Assessment, 16*(3), 231–243. https://doi.org/10.1037/1040-3590.16.3.231
36. Whitten, H. (2020). *Toolkit for managing conflicts of interest in the public sector* (M. Azadi Ahmadabadi & M. Yakhchali, Trans.). Tehran: Bazargani Publishing. [In Persian]
37. Zagzebski, L. T. (1996). *Virtues of the mind: An inquiry into the nature of virtue and the ethical foundations of knowledge*. Cambridge University Press
38. Zagzebski, L. (2005). Morality and religion. In W. J. Wainwright (Ed.), *The Oxford handbook of philosophy of religion* (pp. 310–333). Oxford University Press
39. Zagzebski, L. (2010). Exemplarist virtue theory. *Metaphilosophy*, *41*(1–2), 41–57. https://doi.org/10.1111/j.1467-9973.2009.01627.x
40. Zagzebski, L. (2017). *Exemplarist moral theory*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190655846.001.0001
41. Zahariadis, N. (2007). The multiple streams framework: Structure, limitations, prospects. In P. A. Sabatier (Ed.), *Theories of the policy process* (2nd ed., pp. 65–92). Boulder, CO: Westview Press