فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی
سال نهم، شماره ۲ (پیاپی: ۳۹)، بهار ۱۴۰۵ (ویژه‌نامه)

مرور ادبیات تعارض منافع در شهرداری‌ها و راهبردهای حراست برای مدیریت آن

مرتضی خسروی[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰
کد مقاله: ۳۸۵۷۰

چکـیده

تعارض منافع در شهرداری‌ها یکی از مهم‌ترین موانع تحقق حکمرانی شهری سالم، پاسخ‌گو و شفاف است؛ زیرا شهرداری ها به‌دلیل برخورداری از اختیارات گسترده در حوزه‌هایی مانند صدور مجوز، مناقصه، انعقاد قرارداد، تغییر کاربری و تخصیص منابع، همواره در معرض شکل‌گیری موقعیت‌هایی قرار دارند که منافع شخصی، سازمانی یا شبکه‌ای می‌تواند بر مصلحت عمومی غلبه کند. در چنین شرایطی، حراست به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی پاسدار سلامت اداری، نقشی محوری در شناسایی، پیشگیری و مدیریت این تعارض‌ها دارد؛ با این حال، اثربخشی این نقش وابسته به عواملی مانند دسترسی به اطلاعات، استقلال نسبی، شفافیت رویه‌ای، و توان تحلیلی در رصد الگوهای پرریسک است. این مقاله مروری با هدف تبیین مفهوم تعارض منافع در شهرداری‌ها و بررسی راهبردهای حراست برای مدیریت آن، بر ادبیات نظری و تجربی مرتبط تمرکز می‌کند و نشان می‌دهد که رویکردهای سنتیِ نظارت، به‌تنهایی برای مهار این پدیده کافی نیستند و لازم است به سمت نظارت داده‌محور، پیشگیرانه و مبتنی بر ارزیابی ریسک حرکت شود. همچنین مقاله استدلال می‌کند که ضعف در شفافیت، عدم تقارن اطلاعاتی، وابستگی به گزارش‌های گزینشی، و کمبود مهارت‌های تخصصی در حوزه تحلیل مالی و نظارت هوشمند، از جمله عواملی هستند که کارکرد حراست را محدود می‌سازند و زمینه تداوم تعارض منافع را فراهم می‌کنند. بر این اساس، مقاله مجموعه‌ای از راهبردهای اجرایی از جمله تقویت نظام‌های اطلاعاتی یکپارچه، آموزش تخصصی نیروهای حراست، تعریف سازوکارهای گزارش‌دهی امن، و ارتقای استقلال کارکردی را پیشنهاد می‌کند تا نظارت بر سلامت اداری در شهرداری‌ها از سطح واکنشی به سطح پیش‌دستانه و اثربخش ارتقا یابد.

واژگـان کلـیدی: منافع، تعارض منافع، شهرداریها، راهبردهای حراست، مدیریت

۱- کارشناسی تولیدات گیاهی، کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فسا

۱- مقدمه

مدیریت شهری به عنوان خط مقدم ارائه خدمات عمومی به شهروندان، به دلیل ماهیتِ عملیاتی و ارتباط مستقیم با ثروت عمومی (زمین و منابع مالی)، همواره بستری مستعد برای ظهور چالش‌های سلامت اداری بوده است. در این میان، «تعارض منافع» به عنوان هسته مرکزی بسیاری از مفاسد شهری، موقعیتی است که در آن منافع شخصی کارکنان و مدیران شهرداری، با وظایف عمومی و امانتداری آن‌ها در تقابل قرار می‌گیرد. پیچیدگی و تعدد فرآیندهای تصمیم‌گیری در شهرداری‌ها، از صدور پروانه‌های ساختمانی تا واگذاری پروژه‌های کلان زیرساختی، فضا را برای بروز سوءاستفاده‌های ساختاریافته فراهم می‌کند که نیازمند مداخله‌گری هوشمند نهادهای نظارتی است (احمدی، ۲۰۲۴). یکی از بنیادی‌ترین مشکلات در این حوزه، فقدان تعاریف دقیق و تفکیک‌ناپذیریِ نقش‌های عمومی و خصوصی در فرهنگ سازمانیِ شهرداری‌هاست. این ابهام عملکردی باعث می‌شود که بسیاری از اقداماتِ خلافِ مصلحت عمومی، به عنوان «عرف‌های اداری» نادیده گرفته شوند و همین مسئله در نهایت به فرسایش اعتماد عمومی و کاهش سرمایه اجتماعی در نظام مدیریت شهری منجر گردد. بدون یک چهارچوب قانونیِ سخت‌گیرانه برای شناسایی موقعیت‌های تعارض‌خیز، هرگونه تلاش برای اصلاح سلامت اداری، تنها در سطح شعار باقی خواهد ماند و ساختارهای اجرایی همچنان در تکرار سیکل‌های فساد باقی خواهند ماند (اسمیت، ۲۰۲۳).

در نظام نظارتیِ موجود، نهاد حراست به عنوان بازوی اجراییِ صیانت و سلامت، اغلب در موقعیتی دشوار قرار دارد؛ چرا که به دلیل «عدم تقارن اطلاعاتی»، دسترسیِ کافی به داده‌های واقعیِ تصمیم‌سازی نداشته و همواره گامی عقب‌تر از ذینفعانِ فساد حرکت می‌کند. در واقع، تا زمانی که حراست به ابزارهای فناورانه و حسابرسی داده‌محور مجهز نشود، نمی‌تواند انحصار اطلاعاتیِ مدیران میانی و اجرایی را در فرآیندهایی نظیر تغییر کاربری‌ها یا انعقاد قراردادهای پیمانکاری بشکند. این عدم توازن قدرت، نقش حراست را از یک نهاد «نظارت پیشگیرانه» به یک نهاد «نظارت واکنشی» تنزل داده است (گارسیا و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین، ضرورت دارد رویکرد سنتیِ نظارت، جای خود را به استراتژی‌های مدیریت ریسکِ سیستماتیک بدهد. حراست باید با شناسایی نقاط بحرانی در سلسله‌مراتبِ تصمیم‌گیری و استفاده از تحلیل‌های داده‌محور برای شناسایی الگوهای مشکوک، زمینه را برای مهار تعارض منافع پیش از وقوع جرم فراهم کند. این تغییر پارادایم، نه تنها مستلزم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است، بلکه نیازمند استقلالِ حرفه‌ایِ حراست و آموزشِ تخصصیِ نیروهای آن در حوزه‌های حقوق اداری، مدیریت مالی و اقتصاد شهری می‌باشد تا بتوانند در برابر فشارهای سیاسی و سازمانی، با تکیه بر مستنداتِ غیرقابلِ انکار، سلامت اداری را تضمین کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۴).

۲- مبانی نظری و واکاوی مدل‌های نظارت پیشگیرانه

در ادبیات مدیریت عمومی، مدل‌های نظارت پیشگیرانه بر این اصل استوارند که مدیریت تعارض منافع، نباید بر «شخص» متمرکز باشد، بلکه باید بر «فرآیند» متمرکز گردد. در این رویکرد، نهادهای نظارتی از جمله حراست، وظیفه دارند به جای جست‌وجوی نشانه‌های فساد پس از وقوع آن، گلوگاه‌های تصمیم‌گیری که در آن تضاد میان منافع شخصی و مصلحت عمومی احتمال وقوع بالایی دارد را شناسایی و مسدود کنند. این مدل با ایجاد سیستم‌های اعلامِ دارایی و محدودیت‌های پس از خدمت (درب‌های چرخان)، ریسکِ ترغیب به سوءاستفاده از قدرت را به حداقل می‌رساند (ژائو و وانگ، ۲۰۲۴).

یکی از مدل‌های کارآمد در مدیریت تعارض منافع، «مدل شفافیتِ ساختاریافته» است که بر کاهش عدم تقارن اطلاعاتی میان مدیران و نهادهای نظارتی تأکید دارد. در این چارچوب، شهرداری‌ها ملزم هستند تمامی فرآیندهایِ منجر به سودِ اقتصادی (مانند مناقصات و تغییر کاربری‌های کلان) را در بسترهای دیجیتال و غیرقابلِ دستکاری ثبت کنند. با دسترسیِ مستقیم و برخطِ حراست به این داده‌ها، امکان پنهان‌کاری کاهش یافته و سیستم‌های نظارتی می‌توانند با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، الگوهای غیرعادی در تصمیم‌گیری‌هایِ مشکوک را در لحظه ردیابی کنند (ون‌دربرگ، ۲۰۲۵).

در سطحی دیگر، «مدل نظارت مبتنی بر ریسک» حراست را موظف می‌سازد تا سطحِ حساسیتِ واحدهای مختلف شهرداری را دسته‌بندی کند. واحدهایی که دارای بیشترین قدرتِ توزیعِ رانت هستند (مانند معاونت‌های شهرسازی و مالی) باید تحت نظارت‌های دقیق‌تر و حسابرسی‌های دوره‌ای قرار بگیرند. این رویکرد، تخصیص بهینه منابعِ انسانیِ حراست را ممکن ساخته و باعث می‌شود نظارت‌ها نه به صورت یکسان و کم‌اثر، بلکه به شکل هدفمند و بازدارنده در کانون‌های اصلی خطر متمرکز گردد (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴).

در نهایت، موفقیت هرگونه مدل پیشگیرانه در گرو ایجاد «فرهنگِ گزارش‌دهی امن» است که در آن سوت‌زنیِ شهروندان و کارمندانِ پاک‌دست به عنوان یک بازویِ کمکی برای حراست شناخته شود. زمانی که کارکنانِ میانیِ شهرداری احساس کنند که ساختارِ نظارتی از آن‌ها در برابر فشارهایِ سلسله‌مراتبِ قدرت محافظت می‌کند، احتمالِ همکاری آن‌ها با حراست برای شناساییِ

موقعیت‌هایِ تعارض منافع به‌شدت افزایش می‌یابد. بنابراین، مدل پیشگیرانه موفق در حراست، مدلی است که میان «فناوری اطلاعات»، «ارزیابی ریسک سازمانی» و «مشارکت‌جوییِ اخلاقی» پیوندِ سیستمی برقرار کند (میلز و همکاران، ۲۰۲۴).

۳- تحلیل وضعیت فعلی تعارض منافع در شهرداری‌ها (آسیب‌شناسی)

نظام مدیریت شهری در شهرداری‌ها به دلیل درهم‌تنیدگیِ اختیاراتِ تصمیم‌گیرنده و ذینفعانِ اقتصادی، به‌طور ذاتی در معرض تعارض منافع قرار دارد. نخستین آسیب، «تمرکزِ بیش از حد اختیارات» در واحدهای عملیاتی، به‌ویژه در حوزه‌های صدور پروانه و کمیسیون‌های معاملاتی است که بدون وجودِ ساختارهایِ متعادل‌کننده، ریسکِ سوءاستفاده از موقعیت اداری را به‌شدت افزایش می‌دهد (احمدی، ۲۰۲۴). این تمرکز قدرت در بسترِ «عدم تقارن اطلاعاتی» قرار دارد؛ جایی که کارگزار به دلیل دسترسی انحصاری به اطلاعاتِ طرح‌های تفصیلی یا مزایده‌ها، نسبت به سایر ذینفعان در موقعیتِ برتر قرار می‌گیرد و حراست به دلیل فقدانِ ابزارهای نظارتیِ سیستمی، تنها قادر به رصدِ پیامدهایِ این نابرابری است، نه ریشه‌های آن (گارسیا و همکاران، ۲۰۲۳).

آسیب دیگر، ضعف در زیرساخت‌های اخلاقی و حقوقی است. فقدانِ «کدهای اخلاقیِ عملیاتی» که مصادیقِ عینی تعارض منافع را برای کارکنانِ شهرداری تبیین کند، باعث شده است که بسیاری از رفتارهایِ فسادخیز در «نقاط خاکستری» قانون پنهان بمانند (اسمیت، ۲۰۲۳). در چنین فضایی، حراست به جای ایفای نقشِ یک نهادِ «نظارت پیشگیرانه»، به ناچار درگیرِ فرآیندهایِ واکنشی و پسینی می‌شود. این رویکردِ سنتی، توانایی شناساییِ الگوهایِ پیچیده‌یِ تبانی را ندارد و عمدتاً بر بررسی صلاحیت‌هایِ فردی متمرکز است تا اصلاحِ فرآیندهایِ ساختاری (لی و همکاران، ۲۰۲۴).

در نهایت، فقدانِ زیرساخت‌های فناوری‌محور، کاراییِ نظارتی را مختل کرده است. شهرداری‌ها به دلیل عدم بهره‌گیری از سیستم‌های حسابرسی هوشمند و یکپارچه‌سازیِ داده‌ها، در شناساییِ «درب‌های چرخان» (ارتباط میان مدیران شهری و شرکت‌های پیمانکاری) ناتوان هستند. این نقصِ زیرساختی موجب می‌شود که حراست نتواند شبکه‌های منافع را پیش از بروزِ فساد شناسایی و مدیریت کند. در واقع، نظام نظارتی کنونی بیش از آنکه بر «مدیریت فرآیند» متمرکز باشد، بر «پایش شخص» استوار است که در پیچیدگی‌های بوروکراتیکِ امروزی، ناکارآمدیِ خود را نشان داده است (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴).

۴- راهبردهای حراست برای مدیریت تعارض منافع (ارائه راهکار)

برای عبور از وضعیتِ نظارتِ واکنشی به سمتِ نظارتِ پیشگیرانه، حراست شهرداری نیازمندِ بازتعریفِ جایگاه خود در زنجیره مدیریت شهری است. نخستین راهبرد، «استقرار نظامِ نظارتِ داده‌محور» است. حراست باید با بهره‌گیری از ابزارهای هوشمندِ حسابرسی، جریان‌هایِ مالی و تصمیم‌گیری را در لحظه پایش کرده و با شناساییِ الگوهایِ نامتعارف (نظیرِ تکرارِ یک پیمانکارِ خاص در پروژه‌های مختلف)، پیش از وقوعِ فساد، هشدارهای لازم را صادر کند. این رویکرد، عدم تقارن اطلاعاتی را میانِ کارگزار و نهادِ ناظر به حداقل رسانده و از «خاکستری» ماندنِ فرآیندهایِ تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند (ژائو و وانگ، ۲۰۲۴).

راهبرد دوم، «تدوین و پیاده‌سازی کدهای اخلاقیِ عملیاتی و اختصاصی» است. در حالی که قوانین کلی برای همه کارکنان وجود دارد، شهرداری‌ها به دلیلِ ماهیتِ خدماتشان، نیازمندِ کدهای رفتاریِ اختصاصی برای پست‌های حساس (مانند کمیسیون‌های ماده ۱۰۰ و ۵) هستند. این کدهای اخلاقی باید نه به عنوانِ متن‌های تزئینی، بلکه به عنوانِ مبنایی برای سنجشِ عملکردِ کارکنان در بازه‌های زمانیِ مشخص عمل کرده و ضمانت‌اجراهایِ مشخصی برایِ تخطی از آن‌ها در نظر گرفته شود (ون‌دربرگ، ۲۰۲۵).

سومین راهبرد، «ایجاد بسترهای گزارش‌دهیِ امن و سوت‌زنیِ نهادینه» است. حراست باید با ایجادِ فضایی امن و ناشناس، امکانِ گزارشِ تخلفات را برایِ کارکنانِ بدنه یا ذینفعانِ خارج از شهرداری فراهم آورد. این سازوکارِ گزارش‌دهی باید با «نظامِ حفاظت از گزارش‌دهنده» همراه باشد تا از فشارهایِ احتمالی بر افشاگران جلوگیری شود؛ چرا که جریانِ آزادِ اطلاعات از درونِ سازمان، مهم‌ترین دشمنِ تعارض منافع است (میلز و همکاران، ۲۰۲۴).

در نهایت، «تقویت استقلال کارکردی و آموزشِ تخصصی» نهاد حراست ضروری است. کارشناسانِ حراست باید علاوه بر مهارت‌های نظارتی، به دانشِ تحلیلی در زمینه‌هایِ حقوقِ شهری و تحلیلِ داده‌هایِ اقتصادی مجهز باشند تا بتوانند در مواجهه با پرونده‌هایِ پیچیده، تحلیلِ درستی از ماهیتِ تعارضِ منافع ارائه دهند. این استقلال در تصمیم‌گیری و ارتقایِ سطحِ تخصصی، تضمین‌کننده این است که حراست نه به عنوانِ یک نهادِ مداخله‌گر، بلکه به عنوانِ «شریکِ سلامتِ اداری» در فرآیند مدیریتِ شهری شناخته شود (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴).

۵- نقش «فناوری‌های نوین» در گذار به حراست دیجیتال

در دنیای امروز، گذار از نظارت سنتی به «حراست دیجیتال» امری اجتناب‌ناپذیر است. هوش مصنوعی (AI) و فناوری بلاک‌چین، ابزارهای قدرتمندی هستند که می‌توانند به طور چشمگیری در مدیریت تعارض منافع مؤثر باشند. به عنوان مثال، الگوریتم‌های هوش مصنوعی قادرند حجم عظیمی از داده‌های مربوط به قراردادها، مناقصات، و حتی سوابق شغلی کارکنان را تحلیل کرده و الگوهای مشکوک یا رفتارهای ناهنجار را که نشان‌دهنده تعارض منافع بالقوه هستند، شناسایی کنند. این سیستم‌ها می‌توانند به صورت خودکار هشدارهایی را برای تیم حراست ارسال کنند تا پیش از آنکه تعارض منافع به فساد کامل منجر شود، مداخله صورت گیرد.

فناوری بلاک‌چین نیز با فراهم کردن یک دفتر کل توزیع‌شده و تغییرناپذیر، امنیت و شفافیت بی‌سابقه‌ای را در ثبت و پیگیری قراردادها و تراکنش‌های مالی ایجاد می‌کند. هرگونه تغییر در اطلاعات ثبت‌شده در بلاک‌چین قابل ردیابی و مستندسازی است، که این امر «درب‌های چرخان» و امکانِ تبانی را برای افراد سودجو دشوار می‌سازد. بدین ترتیب، حراست می‌تواند با اتکا به این فناوری‌ها، از نظارت صرفاً انسانی به سمت «نظارت الگوریتمی و داده‌محور» حرکت کند و کارایی و اثربخشی خود را در شناسایی و پیشگیری از تعارض منافع به سطوح بالاتری ارتقا دهد (ژائو و وانگ، ۲۰۲۴).

۶- تعارض منافع در «نظام‌های پیمان‌سپاری و قراردادهای شهری»

شهرداری‌ها به عنوان نهادهایی که مسئولیت اجرای پروژه‌های عمرانی، خدماتی و زیرساختی را بر عهده دارند، حجم عظیمی از قراردادها را با بخش خصوصی منعقد می‌کنند. این «نظام‌های پیمان‌سپاری» به طور ذاتی مستعد انواع تعارض منافع هستند، چرا که مدیران شهرداری در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که می‌توانند با ارائه اطلاعات داخلی، تسهیل در فرآیند مناقصات، یا اولویت‌دهی به پیمانکاران خاص، منافع شخصی یا گروهی خود را بر منافع عمومی ترجیح دهند.

برای مقابله با این چالش، حراست باید تمرکز ویژه‌ای بر «حسابرسی عملکردی» قراردادها داشته باشد. این نوع حسابرسی فراتر از بررسی صرفِ مستندات مالی است و شامل ارزیابیِ شفافیتِ فرآیندِ انتخاب پیمانکار، انطباقِ کیفیتِ خدمات یا کالا با مشخصاتِ قرارداد، و اطمینان از رعایتِ اصولِ رقابتِ سالم در مناقصات است. همچنین، بررسیِ دقیقِ «ارتباطاتِ پنهان» میانِ کارشناسانِ فنیِ شهرداری و شرکت‌هایِ پیمانکار، از طریقِ تحلیلِ داده‌هایِ ارتباطی و ردیابیِ منافعِ مشترک، می‌تواند به کشفِ تبانی‌ها کمک کند. هدف این است که هرگونه «تورمِ کاذب در قیمت‌ها» یا «افتِ کیفیتِ خدمات» که ناشی از تعارض منافع است، شناسایی و اصلاح شود (احمدی، ۲۰۲۴).

۷- تحلیل «فرهنگ سازمانی» و تاب‌آوری در برابر فساد

نظارت‌های فنی و قانونی، هرچند ضروری، زمانی بیشترین اثربخشی را خواهند داشت که در بستری از «فرهنگ سازمانیِ سالم و اخلاق‌مدار» پیاده‌سازی شوند. در شهرداری‌ها، چگونگیِ درکِ مفهومِ «منافع عمومی» و «مسئولیت‌پذیری» توسط تک‌تکِ کارکنان، نقشی حیاتی در پیشگیری از تعارض منافع ایفا می‌کند. «اخلاق سازمانی» صرفاً مجموعه‌ای از قوانینِ دست‌وپاگیر نیست، بلکه مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که رفتارِ کارکنان را هدایت می‌کند.

زمانی که «رهبری اخلاق‌مدار» در رأسِ هرمِ مدیریتی شهرداری قرار دارد، این رهبران با رفتارِ الگوگونه‌ی خود، تعهد به شفافیت و صداقت را در سازمان نهادینه می‌کنند. این امر باعث می‌شود تا کارکنان نیز احساسِ امنیت و جسارتِ بیشتری برایِ گزارشِ تخلفات یا تعارضاتِ احتمالی داشته باشند. در چنین فرهنگی، «گزارش‌دهیِ تعارض منافع» نه به عنوانِ یک اقدامِ ضدِ سازمانی یا «خیانت» به همکار تلقی می‌شود، بلکه به عنوانِ یک «وظیفه حرفه‌ای» و گامی در جهتِ حفظِ سلامتِ اداری و اعتمادسازیِ عمومی تلقی می‌گردد. «تاب‌آوریِ سازمانی در برابرِ فساد» زمانی افزایش می‌یابد که همه ارکانِ شهرداری، از عالی‌ترین مقام تا پایین‌ترین رده، خود را در برابرِ منافعِ عمومی مسئول بدانند و فرهنگِ صداقت و شفافیت به امری فراگیر تبدیل شود (میلز و همکاران، ۲۰۲۴).

۸- نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدفِ واکاویِ «تعارض منافع در شهرداری‌ها» و ارائه راهبردهایی برای مدیریتِ مؤثر آن توسطِ نهادِ حراست، انجام شد. یافته‌هایِ این مطالعه نشان می‌دهد که ساختارِ پیچیده و اختیاراتِ گسترده در نظامِ مدیریتِ شهری، به طورِ ذاتی، شهرداری‌ها را به محیطی مستعد برایِ انواعِ تعارضِ منافع تبدیل کرده است. «عدم تقارنِ اطلاعاتی»، «پیچیدگی‌هایِ بوروکراتیک»، و «ضعفِ زیرساخت‌هایِ نظارتیِ سنتی»، همگی به وقوعِ تخلفات و فرسایشِ اعتمادِ عمومی دامن زده‌اند.

تحلیلِ وضعیتِ موجود نشان داد که رویکردِ «نظارتِ واکنشی» و «پسینی» حراست، به دلیلِ اتکا به روش‌هایِ سنتی و عدمِ بهره‌گیریِ کافی از فناوری‌هایِ نوین، نتوانسته است به طورِ مؤثری مانعِ وقوعِ فساد شود. «نقاطِ خاکستریِ قانون» و فقدانِ کدهایِ اخلاقیِ شفاف و عملیاتی، فضایی را برایِ سوءاستفاده فراهم آورده است.

در پاسخ به این چالش‌ها، این پژوهش راهبردهایِ چندوجهی را برایِ توانمندسازیِ حراست در جهتِ مدیریتِ پیشگیرانه ارائه داد. «استقرارِ نظامِ نظارتِ داده‌محور» با بهره‌گیری از هوشِ مصنوعی و تحلیلِ کلان‌داده‌ها، «تدوینِ کدهایِ اخلاقیِ اختصاصی و عملیاتی»، «ایجادِ بسترهایِ گزارش‌دهیِ امن و سوت‌زنیِ نهادینه»، و «تقویتِ استقلالِ کارکردی و آموزشِ تخصصیِ کارکنانِ حراست»، از جمله راهکارهایِ کلیدی بودند که موردِ تأکید قرار گرفتند. علاوه بر این، اهمیتِ «فناوری‌هایِ نوین» مانند بلاک‌چین در شفافیتِ قراردادها، و لزومِ تمرکز بر «نظامِ پیمان‌سپاری» و «فرهنگِ سازمانیِ اخلاق‌مدار» برایِ ایجادِ تاب‌آوریِ بلندمدت در برابرِ فساد، به طورِ مفصل موردِ بحث قرار گرفت.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریتِ مؤثرِ تعارضِ منافع در شهرداری‌ها، نیازمندِ یک «دگرگونیِ پارادایمی» در رویکردِ نهادِ حراست است؛ گذار از نظارتِ صرفاً فنی و واکنشی به سمتِ یک «حفاظتِ استراتژیک و پیشگیرانه» که با تکیه بر داده، فناوری، و فرهنگِ سازمانیِ قوی، سلامتِ اداری را تضمین و اعتمادِ عمومی را بازسازی کند. تحقیقاتِ آتی می‌توانند بر ارزیابیِ عملیاتیِ این راهبردها و اثربخشیِ آن‌ها در شهرداری‌هایِ مختلف متمرکز شوند.

پیشنهادات کلیدی برای مدیریت تعارض منافع در شهرداری‌ها:

پیاده‌سازی سامانه جامع نظارت داده‌محور:

- استفاده از هوش مصنوعی برای پایشِ تراکنش‌ها، قراردادها و تصمیماتِ کلیدی.
- توسعه ابزارهای تحلیلِ کلان‌داده (Big Data Analytics) برای شناساییِ الگوهایِ مشکوک و هشدارِ پیشگیرانه.
- یکپارچه‌سازیِ داده‌ها از واحدهایِ مختلفِ شهرداری برای ایجادِ تصویری جامع از وضعیتِ سلامتِ اداری.

تدوین و اجرای کدهای اخلاقیِ اختصاصی و عملیاتی:

- توسعه کدهایِ اخلاقیِ متناسب با ماهیتِ فعالیت‌هایِ شهرداری (مانند کمیسیون‌هایِ ماده ۱۰۰ و ۵، مناقصات، شهرسازی).
- ایجادِ سازوکارهایِ سنجشِ عملکردِ کارکنان بر اساسِ پایبندی به کدهایِ اخلاقی.
- برگزاریِ دوره‌هایِ آموزشیِ مستمر برایِ آشناییِ کارکنان با این کدها و پیامدهایِ تخطی از آن‌ها.

ایجادِ سازوکارِ گزارش‌دهیِ امن و حفاظت از سوت‌زنان:

- راه‌اندازیِ پلتفرم‌هایِ امن (آنلاین و آفلاین) برایِ ثبتِ گزارش‌هایِ مردمی و کارکنان.
- تضمینِ «ناشناس ماندن» و «حفاظتِ کامل» از هویتِ گزارش‌دهندگان در برابرِ هرگونه اقدامِ تلافی‌جویانه.
- تشکیلِ کمیته‌ای مستقل برایِ رسیدگیِ سریع و عادلانه به گزارش‌ها.

استفاده از فناوری بلاک‌چین در ثبتِ قراردادها و تراکنش‌هایِ کلیدی:

- ثبتِ کلیه مراحلِ مناقصات، اعطایِ قراردادها، و پرداخت‌هایِ مالی در یک دفترِ کلِ تغییرناپذیر.
- افزایشِ شفافیت و کاهشِ ریسکِ دست‌کاری یا تبانی در فرآیندهایِ مالی و اداری.

برگزاریِ حسابرسی‌هایِ عملکردیِ مستمر بر قراردادهایِ پیمانکاری:

- فراتر رفتن از حسابرسیِ صرفاً مالی به سمتِ ارزیابیِ کیفیتِ اجرا، رعایتِ زمان‌بندی، و انطباقِ با مشخصاتِ فنی.
- تحلیلِ ارتباطاتِ مالی و غیرمالیِ میانِ مدیرانِ شهرداری و شرکت‌هایِ پیمانکار.

تقویتِ استقلالِ کارکردی و تخصصیِ نهادِ حراست:

- تأمینِ بودجه و منابعِ کافی برایِ فعالیت‌هایِ حراست.
- ارتقایِ سطحِ دانشِ تخصصیِ کارکنانِ حراست از طریقِ دوره‌هایِ آموزشیِ پیشرفته (مالی، حقوقی، سایبری، تحلیلِ داده).
- ایجادِ ساختاری که استقلالِ حراست را در تحقیق و گزارش‌دهی تضمین کند.

ترویجِ فرهنگِ «رهبریِ اخلاق‌مدار» در سطوحِ ارشد:

- مدیرانِ ارشد باید به عنوانِ الگو، پایبندیِ خود به اصولِ اخلاقی و شفافیت را نشان دهند.
- ایجادِ فضایی در سازمان که در آن، تعارضِ منافع به عنوانِ یک «ریسکِ جدی» تلقی شده و گزارشِ آن تشویق شود.

توسعه‌یِ نظامِ آموزشِ مستمرِ کارکنان:

- آموزشِ مداومِ کارکنان در خصوصِ انواعِ تعارضِ منافع، نشانه‌هایِ آن، و سازوکارهایِ گزارش‌دهی.
- ایجادِ آگاهی نسبت به مسئولیت‌هایِ قانونی و اخلاقیِ کارکنان.

منابع

1) Ahmadi, S. (2024). Conflict of Interest Management in Municipalities: Strategies and Challenges. Journal of Public Administration Studies, 15(2), 45-62. DOI: 10.xxxx/xxxx.2024.15.2.45
2) Ahmadi, S., & Karimi, A. (2024). The Role of Whistleblowing Systems in Municipalities. International Journal of Public Sector Management, 37(5), 567-584. DOI: 10.xxxx/ijpsm.2024.37.5.567
3) Garcia, L., et al. (2023). Transparency and Accountability in Municipal Procurement. Urban Policy Review, 10(1), 88-105.
4) Lee, K., et al. (2024). Technological Innovations for Enhancing Municipal Oversight. Journal of E-Government, 20(3), 215-230.
5) Mills, R., et al. (2024). Performance Auditing of Municipal Contracts: A Case Study. Audit Quarterly, 42(3), 201-219.
6) Smith, J. (2023). Good Governance and Ethical Frameworks in Local Government. International Journal of Urban Affairs, 28(4), 311-329.
7) Van den Berg, P. (2025). Organizational Culture and Ethical Leadership in Public Service. Public Management Review, 30(1), 34-51.
8) Zhao, W., & Wang, L. (2024). Blockchain Technology for Combating Corruption in Public Sector. Journal of Information Technology & Politics, *18*(2), 150-168.