

موقعیت های تعارض منافع به هنگام ارزیابی شرکت های شایستگی های دانش بنیان

موقعیت کلی: کارشناس/مدیر الف در معاونت علمی باید شایستگی شرکت ب برای دریافت حمایت را بررسی کند.

وظیفه سازمانی: ارزیابی بی طرفانه درباره توانمندی ها و برنامه شرکت از نظر فنی، مالی و حقوقی و شایستگی آن برای دریافت حمایت

موقعیت	منفعت شخصی متعارض	شدت وقوع (۱ تا ۴)	نوع تعارض منافع	راه حل
در بازدید از شرکت، پذیرایی شایانی از کارشناس/مدیر به عمل می آید که شامل میوه و ناهار، محل استراحت، گفتگوی گرم و صمیمی، همراهی یک مهندس مطلع و خوش برخورد، جابجایی با خودروی مناسب از فرودگاه و بالعکس و بسته هدایاست.	دریافت احترام معنوی، درک شدن تخصص، هدایای مادی به همراه ایجاد نوعی خاطره خوب که می تواند با اعطای حمایت تداوم داشته باشد.	۳	شخص محور، نهادی	آگاه سازی کارشناسان/مدیران در خصوص نوع رفتارهای گرم و صمیمی که احتمالا دریافت خواهند کرد. احترام به کارشناس/مدیر در محیط سازمان به نحوی که درک شدن در محل بازدید برایش تازه و خاص نباشد. تدوین و اجرای دستورالعمل بازدید شامل توصیه ها و محدودیت ها لزوم ارائه گزارش رسمی شامل چک لیست مربوط به تعارض منافع
در بازدید از شرکت، استقبال سردی انجام می شود. مدیران یا متخصصان شرکت شروع به انتقاد از وضعیت موجود می کنند و به سازمان متبوع یا حتی عملکرد کارشناسان/مدیران در موارد قبلی حمله می کنند.	حفظ شان حرفه ای با توجه به آزردهی خاطر از واکنش های مدیران شرکت	۲	شخص محور، نهادی	آگاه سازی کارشناسان/مدیران در خصوص نوع رفتارهای سرد و انتقاداتی که احتمالا با آن مواجه خواهند شد و لزوم درک متقابل مدیران و متخصصان شرکت ها. تدوین و اجرای دستورالعمل بازدید شامل توصیه ها و محدودیت ها لزوم ارائه گزارش رسمی شامل چک لیست مربوط به تعارض منافع
کارشناس/مدیر متوجه می شود که یکی از مدیران شرکت همشاگردی صمیمی وی در دانشگاه/یک خویشاوند دور یا نزدیک/آشنای خانوادگی/همکار سابق/همشهری است.	لزوم رعایت ملزومات دوستی/خویشاوندی/همکار بودن/همشهری بودن	۲	شخص محور، فردی	لزوم گزارش تعارض منافع خودداری از تصمیم گیری با ذکر دلایل
کارشناس/مدیر متوجه می شود که یکی از مدیران سازمان با مدیران شرکت رابطه دوستی/رابطه خویشاوندی/سابقه همکاری دارد یا در شرکت مذکور، سهامدار/مشاور است.	لزوم حفظ رابطه مناسب با مدیران سازمان به منظور حفظ شغل و ارتقاء شغلی	۲	شخص محور، نهادی	لزوم گزارش تعارض منافع حمایت از افشاگری امکان خودداری از تصمیم گیری با ذکر دلایل

کارشناس/مدیر خود در شرکت ج با حوزه فعالیت مشابه سهامدار/مشاور/کارمند (به عنوان شغل دوم) است.	منافع کارشناس/مدیر در شرکت ج	۱	شخص محور، فردی	اعلام منافع فردی به هنگام آغاز به کار لزوم گزارش تعارض منافع خودداری از تصمیم‌گیری
کارشناس/مدیر متوجه می‌شود که شرکت از جانب مدیران سازمان برای دریافت حمایت توصیه شده است.		۲	شخص محور، نهادی	لزوم گزارش تعارض منافع حمایت از افشاگری امکان خودداری از تصمیم‌گیری با ذکر دلایل
کارشناس/مدیر متوجه می‌شود که شرکت از جانب سازمان‌هایی بالادست یا همکار برای دریافت حمایت توصیه شده است.	لزوم حفظ شأن و موقعیت سازمان در ارتباط با سازمان‌های بالادست یا همکار	۲	سازمان محور، نهادی	لزوم گزارش تعارض منافع لزوم گزارش به سازمان‌های بازرسی عالی امکان خودداری از تصمیم‌گیری با ذکر دلایل
کارشناس/مدیر متعهد شده بوده که تا پایان یک دوره کاری (مثلا پایان سال)، ۵ شرکت شایسته حمایت بیابد و از آنها حمایت کند. فرصت زیادی باقی نمانده و وی تنها از ۲ شرکت حمایت کرده است.	لزوم ارائه بیان کار مناسب به منظور حفظ شغل و ارتقاء شغلی	۴	شخص محور، نهادی	انعطاف پذیری درباره تعهدات کاری دوره ای ارائه گزارش‌های تفصیلی درک مدیران از شرایط و متناظر نکردن ارزیابی دوره ای با بیان کارهایی مبتنی بر معیارهای ارزیابی صرفا عددی تغییر معیارهای کیفیت انجام وظایف و تعریف معیارهای کارآمدتر
کارشناس/مدیر متوجه می‌شود که مدیرش تحت فشار قرار گرفته تا به سرعت چند شرکت مناسب را پیدا کند و از آنها حمایت کند.	حفظ جایگاه شغلی و موقعیت نزد مدیر	۲	شخص محور، نهادی	لزوم گزارش تعارض منافع حمایت از افشاگری امکان خودداری از تصمیم‌گیری با ذکر دلایل
کارشناس/مدیر در ارزیابی خود شرکت را شایسته دریافت حمایت نمی‌بیند، اما احساس می‌کند که محیط شرکت بسیار خوشایند است و مدیران شرکت استادان برجسته/نخبگان بازگشته به وطن/ جوانان آینده‌دار/افرادی شریف هستند.	لزوم احترام به تخصص/الگیزه/تعهد به وطن	۳	شخص محور، نهادی	توانایی تمیز دادن میان شایستگی فنی و تجاری و سایر امتیازات شخصیتی و حرفه ای تنوع بخشیدن به شیوه‌های حمایت و عدم خلط میان آنها آگاه‌سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش‌های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی‌های شرکت‌ها لزوم تکمیل فرم‌های ارزیابی شرکت‌ها توجه دقیق به گزارش‌ها به هنگام تصمیم‌گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو
شرکت الف در حوزه ای کار می‌کند که کارشناس/مدیر با توجه به تحصیلات و اطلاعات خود از وضعیت کشور به آن علاقه دارد. «چه خوب بود اگر شرکتی در این زمینه کار می‌کرد.»	علاقه تخصصی به توسعه محصول در کشور	۲	شخص محور، فردی	وجود فهرست حوزه‌های فعالیت دارای اولویت توضیح درباره معیارهای غیر فنی که باید به هنگام اعای حمایت در نظر گرفته شود.
کارشناس/مدیر اخیرا در مورد اعطای حمایت به شرکت ج با مدیر خود ختلاف نظر حرفه ای داشته است. مدیر به نظر کارشناسی او عمل کرده است. حال در مورد شرکت الف هم اختلاف نظر وجود دارد.	تبدیل نشدن به مخالف خوان، حفظ شغل و ارتقاء شغلی	۲	شخص محور، نهادی	آموزش مدیران در خصوص ارتقاء توان خود برای شنیدن مخالفت کارشناسان/مدیران و اهمیت دادن به این مخالفت‌ها لزوم تکمیل فرم‌های ارزیابی شرکت‌ها

توجه دقیق به گزارش‌ها به هنگام تصمیم‌گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو				
تدوین و اجرای دستورالعمل حمایت از شرکت‌های رقیب	شخص محور، نهادهی	۲	حفظ ارتباط حسنه با شرکت‌هایی که پیش تر حمایت شده اند. حفظ شغل و ارتقاء شغلی	اخیرا در حوزه کاری شرکت الف، از شرکت د حمایت به عمل آمده. برخی معتقدند که نباید با شرکت د فرصت نداد تا محصول خود را کامل کند یا اینکه نباید بر یک نوع محصول متمرکز شد.
تدوین و اجرای دستورالعمل انتشار اطلاعات محرمانه در سازمان به همراه فهرست دسترسی‌های اطلاعاتی درون سازمان	شخص محور، نهادهی	۳	کسب جایگاه شغلی و حرفه ای از طریق ارائه تفصیلی و فنی کارهای انجام شده. حفظ روابط حسنه با مدیران سازمان یا مدیران شرکت‌های رقیب.	کارشناس/مدیر در بازدید و بررسی شرکت الف، اطلاعات محرمانه‌ای را درباره توانمندی فنی، کسب و کار و نیروی انسانی شرکت به دست آورده است. در جلسه‌ای، از وی خواسته می‌شود که پروژه‌هایی که اخیرا از آنها حمایت شده را توضیح دهد. به طور ضمنی یا علنی از وی خواسته می‌شود اطلاعات محرمانه را مطرح کند. در حالی که برخی از افراد حاضر دارای منافی در شرکت‌های رقیب هستند یا می‌توانند باشند.
تدوین و اجرای دستورالعمل بازدید شامل توصیه‌ها و محدودیت‌ها لزوم ارائه گزارش رسمی شامل چک لیست مربوط به تعارض منافع	شخص محور، نهادهی	۲	نگرانی در خصوص از دست دادن موقعیت شغلی در صورت عدم حمایت از شرکت	به هنگام بازدید، مدیر شرکت بر روابط خود با مقامات عالی کشور یا مدیران بخش علم و فناوری تاکید می‌کند و سعی دارد خود را فردی متنفذ نشان دهد.
تدوین و اجرای دستورالعمل دریافت هدیه	شخص محور، نهادهی	۲	منافع مالی مستقیم	حین بازدید، کارشناس/مدیر با یکی از کارمندان شرکت برخورد می‌کند، گوشی از دستش می‌افتد و دچار مشکل می‌شود. هفته بعد یک یکی از مدیران شرکت ضمن عذرخواهی، یک گوشی برای کارشناس/مدیر ارسال می‌کند و از او می‌خواهد که حتما این هدیه ناقابل را بپذیرد
تدوین و اجرای دستورالعمل دریافت هدیه	شخص محور، نهادهی	۳	منافع مالی مستقیم	مدیر شرکت در لافافه به کارشناس/مدیر توضیح می‌دهد که در صورت دریافت وام، حاضر است ۱۰ درصد از مبلغ را به عنوان هدیه به وی تقدیم کند.
آگاه‌سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش‌های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی‌های شرکت‌ها لزوم تکمیل فرم‌های ارزیابی شرکت‌ها توجه دقیق به گزارش‌ها به هنگام تصمیم‌گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو	شخص محور، فردی	۲	حفظ شأن حرفه‌ای	با توجه به موضوع کاری شرکت الف، از کارشناس/مدیر ج نیر برای بازدید و اظهارنظر دعوت شده. کارشناس/مدیر مورد بحث با کارشناس/مدیر ج اختلافات قدیمی دارند و به نوعی رقیب یکدیگر محسوب می‌شوند. در جلسه ارزیابی درون سازمانی، کارشناس/مدیر ج شرکت را سزاوار حمایت نمی‌داند. کارشناس/مدیر مورد بحث تمایل دارد با کارشناس/مدیر ج مخالفت کند و او را نامطلع نشان دهد. در نتیجه، تمایل دارد اطلاعات مربوط به توانمندی‌های شرکت را بیش از آنچه هست، وانمود کند.

<p>در جلسات داخلی سازمان درباره حمایت از شرکت، کارشناس/مدیر برخی از اطلاعاتی را که به دست آورده عمدا مطرح نمی کند به این دلیل که فکر می کند در صورتی که تمامی جزئیات را مطرح کند، دیگر در مسیر تصمیم گیری درباره حمایت از عدم حمایت از شرکت مشارکت داده نخواهد شد یا موقعیت شغلی اش تحت تاثیر منفی قرار خواهد گرفت.</p>		۳	شخص محور، فردی	<p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در خصوص اهمیت اطلاعات تفصیلی در تصمیم گیری درباره حمایت از شرکتها</p> <p>شفاف سازی رویه های تصمیم گیری برای کارشناسان/مدیران و تعهد سازمانی به پیروی از آنها</p> <p>تدوین و اجرای دستورالعمل انتشار اطلاعات محرمانه در سازمان به همراه فهرست دسترسی های اطلاعاتی درون سازمان</p> <p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در خصوص تاثیر منفی عدم پیروی از دستورالعمل انتشار اطلاعات بر موقعیت شغلی آنها</p>
<p>کارشناس/مدیر عضو بسیج دانشجویی بوده است. حین بازدید متوجه می شود که دو نفر از مدیران شرکت همواره ای او هستند و در انجمن اسلامی فعال بوده اند. وی معتقد است که آنها به آرمان های سیاسی انقلاب وقادار نیستند.</p>	علائق و گرایش های سیاسی	۲	شخص محور، فردی	<p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی های شرکتها</p> <p>لزوم تکمیل فرم های ارزیابی شرکتها</p> <p>توجه دقیق به گزارش ها به هنگام تصمیم گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو</p> <p>امکان خودداری از تصمیم با ذکر دلایل</p>
<p>با توجه به موضوع کاری شرکت ب، از کارشناس/مدیر ج نیز برای بازدید و اظهار نظر دعوت شده. این دو کارشناس/مدیر دوستان قدیمی هستند و سال هاست همکاری می کنند. کارشناس/مدیر متوجه می شود که مدیران شرکت ب به همکاری پیشنهاد رشوه کرده اند و در نتیجه، وی به شدت در تلاش است آنها را شایسته دریافت وام نشان دهد.</p>	حفظ روابط دوستانه با همکاران	۲	شخص محور، فردی	<p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی های شرکتها</p> <p>لزوم تکمیل فرم های ارزیابی شرکتها</p> <p>توجه دقیق به گزارش ها به هنگام تصمیم گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو</p> <p>حمایت از افشاگری</p>
<p>مدیران شرکت ب دانشجویان و دستیاران استاد جیم هستند. کارشناس/مدیر استاد جیم و شیوه کاری اش را به خوبی می شناسد و آنها را متقلب می داند. در نتیجه، نسبت به واقعی بودن ادعاهای شرکت ب دید خوبی ندارد.</p>	گرایش های تحصیلی، اعتماد به قضاوت های فردی	۲	شخص محور، فردی	<p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی های شرکتها</p> <p>لزوم تکمیل فرم های ارزیابی شرکتها</p> <p>توجه دقیق به گزارش ها به هنگام تصمیم گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو</p> <p>امکان خودداری از تصمیم با ذکر دلایل</p>
<p>شرکت ب خانم مهندس جیم را به عنوان رابط شرکت معرفی کرده است. طی مراحل بازدید و دریافت مدارک مورد نیاز، خانم جیم با کارشناس/مدیر بسیار گرم گرفته است و نشانه هایی برای بسط روابط نیز از خود نشان می دهد.</p>	علائق جنسی	۲	شخص محور، نهادی	<p>آگاه سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی های شرکتها</p> <p>لزوم تکمیل فرم های ارزیابی شرکتها</p> <p>توجه دقیق به گزارش ها به هنگام تصمیم گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات ساجکتیو</p>

<p>آگاه‌سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش‌های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی‌های شرکت‌ها لزوم تکمیل فرم‌های ارزیابی شرکت‌ها توجه دقیق به گزارش‌ها به هنگام تصمیم‌گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات سابجکتیو امکان خودداری از تصمیم با ذکر دلایل</p>	<p>شخص‌محور، فردی</p>	<p>۲</p>	<p>گرایش‌های مذهبی</p>	<p>در زمان بازدید، کارشناس/مدیر متوجه می‌شود که کارمندان مرد کراوات زده‌اند و کارمندان زن حجاب مناسبی ندارند و ظاهراً شوونات مذهبی در شرکت رعایت نمی‌شود.</p>
<p>آگاه‌سازی کارشناسان/مدیران در مورد پرهیز از دخالت دادن روابط فردی و گرایش‌های سیاسی و مذهبی در بررسی شایستگی‌های شرکت‌ها لزوم تکمیل فرم‌های ارزیابی شرکت‌ها توجه دقیق به گزارش‌ها به هنگام تصمیم‌گیری با هدف کاهش وزن ملاحظات سابجکتیو امکان خودداری از تصمیم با ذکر دلایل</p>	<p>شخص‌محور، فردی</p>	<p>۲</p>	<p>گرایش‌های مذهبی</p>	<p>در زمان بازدید، کارشناس/مدیر متوجه می‌شود که کارمندان شرکت بسیار متشرع هستند. نتایج بررسی‌های تفصیلی نشان می‌دهد که شرکت از نظر فنی یا تجاری توانمند نیست، اما کارشناس/مدیر معتقد است که باید از گروه‌های متدین حمایت شود.</p>