

یادداشت تحلیلی

تعارض منافع نهادی چیست و چرا باید مدیریت شود؟

محسن فنودی

دکتری آب و هواشناسی، پژوهشکده آب و محیط زیست، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
رایانامه: mohsenfanoodi1346@gmail.com

چکیده

تعارض منافع نهادی، یکی از پیچیده‌ترین و در عین حال مغفول‌مانده‌ترین چالش‌های فراروی سازمان‌ها در عصر حاضر است. برخلاف تعارض منافع فردی که ناظر بر تداخل منافع شخصی کارکنان با وظایف حرفه‌ای آنان است، تعارض منافع نهادی زمانی رخ می‌دهد که منافع مالی یا غیرمالی خود سازمان به‌عنوان یک نهاد، با مأموریت اصلی، ارزش‌های بنیادین یا فرآیندهای تصمیم‌گیری آن در تعارض قرار می‌گیرد. این پدیده به دلیل ماهیت سیستمیک، اثرات تجمعی و دشواری در شناسایی، از تعارضات فردی خطرناک‌تر و مدیریت ناپذیرتر است. مقاله حاضر به تبیین ماهیت تعارض منافع نهادی، ابعاد و گونه‌های آن، پیامدهای ناشی از بی‌توجهی به آن، و در نهایت چارچوبی برای مدیریت مؤثر این پدیده می‌پردازد. استدلال اصلی مقاله این است که مدیریت تعارض منافع نهادی نه یک انتخاب، بلکه یک الزام راهبردی برای بقا و مشروعیت سازمان‌ها در عصر شفافیت و پاسخ‌گویی است.

واژه‌های کلیدی: تعارض منافع نهادی، مأموریت ذاتی سازمان، شفافیت، پاسخ‌گویی

غیردولتی قرارداد یا همکاری مالی/فنی می‌بندد، اگر منافع یا کمک‌های مالی آن بازیگران باعث شود که **رسالت و مأموریت اصلی WHO** (مصرح در اساسنامه Constitution/این سازمان) دچار خدشه یا جانبداری شود، **تعارض منافع نهادی** رخ داده است.

تمایز کلیدی میان تعارض منافع فردی و نهادی در این است که در نوع نهادی، «وظایف یک سازمان در تعارض با منافع خود سازمان یا منافع مقامات ارشد آن قرار می‌گیرد». به بیان ساده‌تر، در تعارض فردی، کارمند بین منافع شخصی و منافع سازمان یکی را برمی‌گزیند؛ اما در تعارض نهادی، خود سازمان میان منافع مالی خود (یا منافع مدیران ارشدش) و مأموریت اصلی‌اش دچار دوگانگی می‌شود.

تمایز از تعارض منافع فردی

برای درک بهتر تعارض منافع نهادی، لازم است در تقابل با تعارض منافع فردی بررسی شود. در تعارض منافع فردمحور، «منافع شخصی یک فرد در تعارض با وظایف و مسئولیت‌های غیرشخصی او قرار می‌گیرد». اما در تعارض منافع سازمان‌محور، کل نهاد با چالش مواجه می‌شود. این تفاوت در سه جنبه اساسی نمود پیدا می‌کند:

نخست، در تعارضات فردی معمولاً امکان بازبینی در سطوح متعدد سازمان وجود دارد؛ اما در تعارضات نهادی، به دلیل اینکه سطح تصمیم‌گیری بالاتر و اغلب نهادینه‌شده است، فرصت‌های بازبینی محدودتر می‌شود.

دوم، پیامدهای تعارض نهادی بسیار فراگیرتر است. درحالی‌که تعارض فردی ممکن است به یک تصمیم یا پروژه خاص محدود شود، تعارض نهادی می‌تواند «کار و شهرت کل سازمان، از جمله اعضای که خود شخصاً از تعارضات فردی اجتناب می‌کنند، را تضعیف کند».

سوم، شناسایی تعارض نهادی دشوارتر است، زیرا اغلب در لایه‌های ساختاری و رویه‌های سازمانی پنهان می‌شود و به‌راحتی با تصمیمات «مشروع» مدیریتی اشتباه گرفته می‌شود.

گونه‌شناسی تعارض منافع نهادی

تعارض منافع نهادی در اشکال گوناگونی ظاهر می‌شود. بر اساس منابع معتبر، مهم‌ترین گونه‌های آن عبارت‌اند از:

۱. تعارض منافع مالی نهادی: این نوع تعارض زمانی رخ می‌دهد که «ارزش سهام‌هایی که یک مؤسسه در یک شرکت دارد، یا اختراعی که مؤسسه به شرکتی مجوز می‌دهد، می‌تواند تحت تأثیر تحقیقات انجام‌شده در درون آن مؤسسه قرار گیرد». به عبارت دیگر، اگر سازمانی در شرکتی سرمایه‌گذاری کرده باشد و نتایج تحقیقات یا تصمیمات آن سازمان بتواند بر ارزش آن سرمایه‌گذاری تأثیر بگذارد، یک تعارض منافع نهادی شکل گرفته است.

در دهه‌های اخیر، مفهوم تعارض منافع به‌عنوان یکی از محورهای اصلی سلامت اداری، مبارزه با فساد و حاکمیت شرکتی مورد توجه فزاینده قرار گرفته است. با این حال، بخش اعظم ادبیات موجود بر تعارض منافع در سطح فردی متمرکز بوده است؛ موقعیتی که در آن منافع شخصی یک کارمند یا مدیر با وظایف حرفه‌ای او در تعارض قرار می‌گیرد. آنچه کمتر مورد کاوش قرار گرفته، اما پیامدهایی بس عمیق‌تر و فراگیرتر دارد، «تعارض منافع نهادی» است.

تعارض منافع نهادی، برخلاف همتای فردی خود، به سطح کلان‌تر سازمانی اشاره دارد. سازمان شفافیت بین‌الملل، تعارض منافع را به‌طورعام به‌عنوان شرایطی تعریف می‌کند که در آن افراد یا نهادها به انتخاب میان وظایف حرفه‌ای یا عمومی و منافع شخصی خود می‌پردازند. اما در سطح نهادی، این تعارض زمانی شکل می‌گیرد که خود سازمان -و نه صرفاً کارکنان آن- با موقعیتی مواجه شود که منافع مالی یا منافع مقامات ارشد آن، خطر اعمال نفوذ نابجا بر تصمیمات مرتبط با منافع اصلی نهاد را ایجاد کند.

اهمیت پرداختن به این موضوع از آن روست که تعارض منافع نهادی، به‌قول یکی از پژوهشگران برجسته، «اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند کار و شهرت کل سازمان را تضعیف کند، از جمله اعضای که خود شخصاً از تعارض منافع فردی اجتناب می‌کنند» (Thompson, 2009). به عبارت دیگر، حتی سازمانی که کارکنان آن از بالاترین استانداردهای اخلاقی برخوردارند، در صورت نبود مدیریت نهادی تعارض منافع، در معرض خطر جدی قرار خواهد گرفت.

تعریف تعارض منافع نهادی

تعریف پایه

سازمان بهداشت جهانی (WHO) تعارض منافع نهادی را چنین تعریف می‌کند: «موقعیتی که منافع اصلی سازمان، آن‌گونه که در اساسنامه آن منعکس شده، ممکن است به‌طور نابجا تحت تأثیر منافع متضاد یک بازیگر غیردولتی قرار گیرد، به‌گونه‌ای که بر استقلال و عینیت کار سازمان تأثیر بگذارد یا به‌طور معقول چنین تلقی شود». در تعاریف مشابه، نهادهای آکادمیک تعارض منافع نهادی را موقعیتی می‌دانند که در آن «منافع مالی مؤسسه یا منافع مالی مقامات ارشد آن، خطر اعمال نفوذ نابجا بر تصمیمات مرتبط با منافع اصلی مؤسسه را ایجاد می‌کند». این منافع اصلی می‌تواند شامل ارائه مراقبت‌های بهداشتی باکیفیت، آموزش پزشکی، تحقیقات بالینی، یا به‌طورکلی، هر مأموریت بنیادینی باشد که سازمان برای آن شکل گرفته است (World Health Organization, 2016). یعنی زمانی که WHO با بخش‌های خصوصی یا بنیادهای

برای نمونه، یک مرکز تحقیقات پزشکی که سهام قابل توجهی در یک شرکت داروسازی دارد، ممکن است در موقعیتی قرار گیرد که نتایج تحقیقات خود را به گونه‌ای ارائه دهد که به نفع آن شرکت باشد- حتی اگر این امر با حقیقت علمی در تعارض باشد. همان‌طور که در منابع آمده، «اگر پتانسیل بازده مالی برای مؤسسه قابل توجه باشد، این خطر وجود دارد که اهداف اصلی مؤسسه به خطر بیفتد».

در حوزه آب، این تعارض منافع نهادی معمولاً به شکلی پیچیده‌تر بروز می‌کند؛ به‌طوری که **شرکت‌های آب منطقه‌ای** یا **سازمان‌های برق‌آبی**، هم‌زمان هم متولی تأمین آب هستند، هم ناظر برداشت آب، و هم سهامدار یا کارفرمای پروژه‌های انتقال آب. این چرخه باعث می‌شود که «حفاظت از منابع آب» همواره قربانی «اولویت‌دهی به پروژه‌های عمرانی» شود.

۲. تعارض منافع مقامات ارشد: این نوع تعارض زمانی رخ می‌دهد که «مقامات ارشد که از طرف مؤسسه اقدام می‌کنند، دارای منافع مالی شخصی هستند که ممکن است تحت تأثیر تصمیمات اداری آنان قرار گیرد». برای مثال، «رئیس یک دانشکده که سهام عمده‌ای در یک شرکت تجهیزات پزشکی دارد، ممکن است در مورد انتصابات و ترفیعات اساتید یا تخصیص فضاهای اداری و آزمایشگاهی به گونه‌ای تصمیم‌گیری کند که به نفع منافع آن شرکت باشد».

برای نمونه در حوزه حکمرانی آب، تصور کنید یکی از مدیران ارشد در وزارت نیرو یا شرکت‌های آب منطقه‌ای، سهامدار عمده‌ی یک شرکت خصوصی فعال در زمینه حفاری چاه‌های عمیق یا اجرای پروژه‌های عمرانی انتقال آب باشد؛ در چنین شرایطی، این مقام مسئول ممکن است با سوءاستفاده از قدرت اداری خود در فرآیندهای مناقصه و عقد قراردادهای اولویت‌دهی به پروژه‌های سودآور برای شرکت تحت مالکیت خود را تسهیل کند یا با چشم‌پوشی از استانداردهای نظارتی، مجوزهای غیرقانونی حفاری در مناطق ممنوعه را صادر نماید. این تصمیمات که در ظاهر، اداری و مبتنی بر مصلحت‌سنجی فنی جلوه می‌کنند، در باطن مستقیماً بر ثروت شخصی وی تأثیر می‌گذارند و منجر به تخصیص ناعادلانه منابع آب و تخریب سفره‌های زیرزمینی به قیمت انتفاع شخصی مقام مسئول می‌گردد.

۳. تعارض منافع ناشی از هدایا و کمک‌های مالی: هنگامی که سازمان‌ها «هدایا یا کمک‌های مالی را از شرکت‌ها دریافت می‌کنند- برای مثال، یک صندلی دانشگاهی وقفی یا کمک مالی برای تدوین یک رهنمود بالینی»، ممکن است در موقعیت تعارض منافع قرار گیرند. این نوع تعارض به‌ویژه در مورد انجمن‌های حرفه‌ای و نهادهای تدوین‌کننده استانداردها اهمیت دارد، زیرا منبع مالی می‌تواند به‌طور ناخودآگاه بر محتوای استانداردها یا رهنمودها تأثیر بگذارد.

برای نمونه در حوزه حکمرانی آب، تصور کنید یک صنعت بزرگ (مانند صنایع فولاد یا معادن که مصرف‌کننده کلان آب هستند) هزینه‌های مالی سنگینی را در قالب «پژوهانه (Grant)»، «تأسیس یک صندلی مطالعاتی» یا «حمایت از

همایش‌های تخصصی» به یک پژوهشگر یا انجمن فنی اختصاص می‌دهد که وظیفه رسمی «تدوین استانداردها و دستورالعمل‌های فنی کیفیت آب» را بر عهده دارد. در این سناریو، حتی بدون وجود توافق کتبی برای فساد، یک «وابستگی ساختاری» ایجاد می‌شود؛ به این معنا که مؤسسه دریافت‌کننده کمک مالی، به صورت ناخودآگاه (یا برای حفظ تداوم بودجه‌های بعدی) در هنگام تدوین ضوابط، به گونه‌ای عمل می‌کند که استانداردهای نهایی کیفیت پساب یا بازچرخانی آب، دقیقاً منطبق با توانمندی‌های فعلی آن صنعت باقی بماند. در نتیجه، به جای پذیرش استانداردهای سخت‌گیرانه‌تر بین‌المللی که می‌توانست محیط‌زیست را حفظ کند اما هزینه سنگینی روی دست صنعت حامی می‌گذاشت، آن پژوهشگر «مصلحت فنی» را به نفع «مصلحت مالی حامی» تفسیر کرده و از تدوین مقرراتی که مانع سودآوری حامی شود، جلوگیری می‌کند؛ این همان «خرید نفوذ» در پوشش حمایت علمی است که منجر به تضعیف استقلال استانداردها می‌گردد.

۴. تعارض منافع ناشی از روابط نهادی: اشکال جدید همکاری بین بخش عمومی و بخش خصوصی- از جمله مشارکت‌های عمومی-خصوصی، خودتنظیم‌گری، تبادل نیروی انسانی و حامی‌های مالی- پتانسیل ایجاد اشکال جدیدی از تعارض منافع نهادی را فراهم کرده است. این روابط، هرچند می‌توانند مفید باشند، اما اگر به‌درستی مدیریت نشوند، «می‌توانند اعتماد عمومی به نهادها را تضعیف کنند».

در حوزه مدیریت آب، این پدیده به‌وضوح در مدل‌های «**مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)**» و «**تبادل نیرو**» میان نهادهای حاکمیتی و پیمانکاران بزرگ نمایان می‌شود. تصور کنید یک شرکت خصوصی بزرگ که مسئولیت عملیاتی مدیریت یک شبکه توزیع آب یا طرح‌های انتقال آب را بر عهده دارد، از طریق مدل‌های «خودتنظیم‌گری»، نقش ناظر بر عملکرد خود را نیز ایفا کند؛ یا زمانی که مهندس ارشد و مدیران نهادهای تنظیم‌گر (Regulators)، در ازای مشاوره یا دوران بازنشستگی، به پست‌های مدیریتی در همان شرکت‌های پیمانکار انتقال یابند (پدیده **Door-in-the-face** یا چرخش از بخش عمومی به خصوصی). این روابط درهم‌تنیده، اگرچه در ظاهر برای افزایش کارایی و جذب سرمایه ضروری به نظر می‌رسند، اما در عمل یک «شبکه هم‌افزای منافع» ایجاد می‌کنند که در آن، نهاد حاکمیتی دیگر به عنوان یک «ناظر بی‌طرف» عمل نمی‌کند، بلکه به «شریک تجاری» پیمانکار تبدیل می‌شود. نتیجه این فرآیند، تضعیف شدید اعتماد عمومی است؛ چرا که شهروندان و ذی‌نفعان (مانند کشاورزان یا مصرف‌کنندگان خانگی) احساس می‌کنند تصمیمات مربوط به قیمت‌گذاری آب، اولویت‌بندی پروژه‌ها و حتی ارزیابی‌های زیست‌محیطی، نه بر اساس «مصلحت ملی و پایداری منابع»، بلکه بر اساس «حفظ توازن منافع میان نخبگان حاکم و سرمایه‌داران بخش خصوصی» اتخاذ می‌شود.

چرا تعارض منافع نهادی باید مدیریت شود؟

۱. تهدید مأموریت ذاتی سازمان: مهم‌ترین دلیل برای مدیریت تعارض منافع نهادی، حفاظت از مأموریت اصلی سازمان است. همان‌گونه که در ادبیات موضوع تأکید شده، «با نگاه به افزایش منابع مالی مؤسسه، مقامات ممکن است تصمیماتی بگیرند که در غیر این صورت از آنها اجتناب می‌کردند- تخفیف قوانین، اعطای استثنایاها، انتصابات کارکنان، یا تخصیص منابع به‌گونه‌ای که از سرمایه‌گذاری‌های مؤسسه بیشتر از مأموریت آن محافظت کند».

این تغییر اولویت‌ها ممکن است تدریجی و در ابتدا نامحسوس باشد: «تأثیر ملاحظات مالی ممکن است تجمعی باشد، گاهی در ابتدا قابل توجه نباشد؛ زیرا اولویت‌های مؤسسه به‌مرور زمان در پاسخ به فرصت‌های مالی تغییر می‌کند». اما در بلندمدت، این تغییر می‌تواند به انحراف کامل سازمان از مأموریت بنیادین خود منجر شود. «انواع خاصی از پژوهش یا انواع خاصی از درمان ممکن است توجه بیشتری نسبت به آنچه شایسته آن هستند دریافت کنند، اگر تصمیمات صرفاً بر اساس شایستگی‌های علمی و پزشکی گرفته می‌شد».

۲. حفظ اعتماد عمومی: اعتماد عمومی، سرمایه‌ای حیاتی و غیرقابل جانشین برای هر سازمانی است. «شهروندان انتظار دارند که مقامات وظایف خود را با صداقت، به‌شیوه‌ای منصفانه و بی‌طرفانه انجام دهند». تعارض منافع نهادی، حتی در صورت عدم وجود سوءنیت، می‌تواند این اعتماد را به‌شدت خدشه‌دار کند.

همان‌طور که در اسناد سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) آمده، «تعارض‌های منافع که به‌درستی مدیریت نشده‌اند، پتانسیل تضعیف اعتماد شهروندان به نهادهای عمومی را دارند». این مسئله فراتر از بخش عمومی است؛ در بخش خصوصی نیز «رسوایی‌های اخیر^۱ توجه را به اهمیت اجتناب از تعارضات منافع جلب کرده است که می‌تواند زمانی به مسئله تبدیل شود که یک مؤسسه نظارتی بیش از حد به نهادهای تجاری که قرار است بر آنها نظارت کند، نزدیک شود» (OECD, ۲۰۰۳).

۳. پیشگیری از فساد سیستمیک: تعارض منافع نهادی، بستری مساعد برای گسترش فساد سیستمیک فراهم می‌آورد. «تعارض منافع از جمله موضوعات اساسی و بنیادین در ارتباط با مسأله سلامت اداری و مبارزه با فساد است». هنگامی که خود سازمان در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرد، سازوکارهای نظارتی داخلی معمولاً کارایی خود را از دست می‌دهند، زیرا ناظر و متقاضی یکی است.

مدیریت تعارض منافع به‌عنوان «یکی از روش‌های پیشگیری از فساد، افزایش شفافیت، کارآمدی، پاسخ‌گویی و اعتماد عمومی به دولت» شناخته می‌شود. در مقابل، نبود مدیریت مؤثر در این حوزه، نه‌تنها به بروز فساد دامن می‌زند، بلکه «تلاش‌ها برای مقابله با سایر مشکلات جدی را نیز تضعیف می‌کند».

۴. تأثیرات فراتر از سازمان: یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد تعارض منافع نهادی، تأثیر آن بر فراتر از خود سازمان است. «اگر مؤسسات روابط خود با صنعت را به‌طور محتاطانه مدیریت نکنند و در معرض انتقاد عمومی برای مدیریت ناکافی یا نامناسب تعارضات قرار گیرند، کار بسیاری از پژوهشگران، مربیان و پزشکان منفرد مرتبط با مؤسسه ممکن است به ناحق تحت سؤال قرار گیرد، حتی اگر آنها در رفتاری که مورد انتقاد قرار گرفته مشارکت نداشته‌اند».

به‌عبارت دیگر، تعارض منافع نهادی می‌تواند اعتبار و شهرت تمامی اعضای سازمان- حتی آنهایی که کاملاً بی‌تقصیرند- را خدشه‌دار کند. این اثر «سرایت‌پذیری» اعتباری، یکی از دلایل کلیدی برای لزوم مدیریت جدی این پدیده است.

۵. هزینه‌های اقتصادی و قانونی: تعارض منافع نهادی پیامدهای اقتصادی سنگینی نیز به همراه دارد. «شکست در شناسایی و کاهش تعارضات منافع سازمانی می‌تواند به جرایم مالی شدید، آسیب به شهرت و عواقب قانونی منجر شود». در حوزه تأمین‌های دولتی، «تعارضات منافع سازمانی می‌تواند شما را از رقابت‌ها حذف کند، قراردادهای فسخ کند و به شهرت شما آسیب برساند». علاوه بر این، در بخش مالی، «تعارضات منافع سازمانی از آن رو حیاتی هستند که می‌توانند یکپارچگی بازار را تضعیف کنند، رقابت منصفانه را مختل سازند و به نتایج ضعیف برای سرمایه‌گذاران منجر شوند».

چالش‌های مدیریت تعارض منافع نهادی

۱. محدودیت فرصت‌های بازبینی

در تعارضات فردی، معمولاً «فرصت‌هایی برای بازبینی در سطوح متعدد سازمان وجود دارد». اما در تعارضات نهادی، به‌دلیل اینکه تصمیم‌گیری در بالاترین سطوح سازمانی انجام می‌شود، اغلب نهادی برای بازبینی مستقل وجود ندارد- یا اگر هم وجود داشته باشد، استقلال آن محل تردید است. چه کسی قرار است بر تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان نظارت کند، زمانی که خود آنان نهاد ناظر را کنترل می‌کنند؟

۲. پیچیدگی ذاتی

تعارضات نهادی ذاتاً پیچیده‌تر از تعارضات فردی هستند. آنها اغلب شامل شبکه‌ای از روابط مالی، منافع متعدد و ذی‌نفعان گوناگون می‌شوند که تشخیص خطوط روشن تعارض را دشوار می‌سازد. علاوه بر این، «تأثیر ملاحظات مالی ممکن است تجمعی باشد، گاهی در ابتدا قابل توجه نباشد»، که تشخیص به‌موقع را با دشواری مواجه می‌کند.

۳. سیاست‌های ناکافی

بسیاری از سازمان‌ها فاقد سیاست‌های روشن و جامع برای مدیریت تعارض منافع نهادی هستند. درحالی‌که ممکن است برای کارکنان خود آیین‌نامه‌های رفتاری تدوین کرده باشند، کمتر سازمانی به‌طور جدی به تدوین سیاست‌هایی برای مدیریت تعارضات در سطح نهادی پرداخته است. این شکاف سیاستی، سازمان‌ها را در برابر خطرات جدی آسیب‌پذیر می‌سازد.

چارچوب مدیریت تعارض منافع نهادی

با وجود چالش‌های یادشده، می‌توان با اتخاذ رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر اصول، تعارض منافع نهادی را به‌طور مؤثر مدیریت کرد. استاندارد بین‌المللی ISO 37009:2025، که به‌تازگی منتشر شده است، «راهنمایی برای سازمان‌ها در مورد چگونگی شناسایی، ارزیابی، حل و نظارت بر تعارض منافع بر اساس اصول اعتماد، صداقت، شفافیت و پاسخ‌گویی» ارائه می‌دهد. این استاندارد «قابل استفاده برای همه سازمان‌ها، صرف‌نظر از نوع، اندازه و ماهیت فعالیت، خواه در بخش عمومی، خصوصی یا غیرانتفاعی» است. بر اساس این چارچوب و دیگر منابع معتبر، مدیریت تعارض منافع نهادی شامل مراحل زیر است:

۱. شناسایی و تشخیص

گام نخست، شناسایی تعارضات بالفعل، بالقوه یا ظاهری است. این کار نیازمند «ارزیابی تعارض» شامل «جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مربوط به ماهیت، علل و پیامدهای تعارض» است. سازمان‌ها باید از ابزارهایی مانند نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی و نقشه‌برداری تعارض برای شناسایی منابع و انواع تعارضات نهادی استفاده کنند.

۲. افشا و شفافیت

«مدیریت تعارض منافع در نظام اداری با شفافیت امور و منافع آغاز خواهد شد. مهم‌ترین راهکار مدیریت تعارض منافع ایجاد شفافیت است». شفافیت در این زمینه به معنای افشای کامل و به‌موقع منافع مالی و غیرمالی سازمان و مقامات ارشد آن است. «در صورتی که شفافیت لازم در سازمان‌ها وجود داشته باشد، مصادیق و موقعیت‌های تعارض منافع کمتر ایجاد می‌شوند».

۳. ارزیابی و تحلیل

پس از شناسایی و افشا، نوبت به ارزیابی ریسک تعارض می‌رسد. این ارزیابی باید شامل تحلیل «زمینه، دامنه و شدت تعارض» و شناسایی «فرصت‌ها، چالش‌ها و گزینه‌ها برای مدیریت و حل آن» باشد. تشخیص تعارض، که شامل «ارزیابی و دسته‌بندی نوع، سطح و مرحله تعارض و همچنین تأثیر بالقوه و بالفعل تعارض بر عملکرد، فرهنگ و شهرت سازمان» است، در این مرحله انجام می‌شود.

۴. حل و مدیریت

پس از ارزیابی، سازمان باید اقدامات مناسبی برای حل یا مدیریت تعارض اتخاذ کند. این اقدامات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ممنوعیت: در موارد جدی، «حرفه‌ای که دارای تعارض منافع جدی است، اجازه مشارکت در فعالیت موردنظر را ندارد». در سطح نهادی، این ممکن است به معنای خودداری از ورود به روابط مالی خاص یا واگذاری برخی اختیارات باشد.
- محدودیت: «ممنوعیت را می‌توان به‌درجات مختلف اعمال کرد». برای مثال، ممکن است سازمان تصمیم بگیرد که مقامات ارشد آن نتوانند در شرکت‌های خاصی سرمایه‌گذاری

کنند، یا اینکه چنین سرمایه‌گذاری‌هایی باید به‌صورت شفاف اعلام شوند.

- ترکیب راهکارها: «اگرچه هر یک از رویه‌ها ممکن است به‌تنهایی استفاده شوند، اما معمولاً و به‌طور مؤثرتری به‌صورت ترکیبی به‌کار گرفته می‌شوند». برای مثال، «حتی زمانی که افشا به‌تنهایی کافی نیست- که اغلب چنین است- ممکن است همچنان به‌عنوان بخشی از یک سیاست جامع ضروری باشد».

۵. نظارت و بازنگری

مدیریت تعارض منافع نهادی یک فرآیند یک‌باره نیست، بلکه نیازمند نظارت مستمر و بازنگری دوره‌ای است. سازمان‌ها باید «سیاست‌های قوی، شفافیت و سازوکارهای افشا» را برای کاهش تعارضات ایجاد کنند. «آموزش، آگاهی‌بخشی و تربیت اخلاقی» برای توانمندسازی متخصصان در تشخیص و رسیدگی به این تعارضات ضروری هستند.

نتیجه‌گیری

تعارض منافع نهادی، پدیده‌ای پیچیده و چندلایه است که می‌تواند سلامت، کارایی و اعتبار سازمان‌ها را به‌طور جدی تهدید کند. برخلاف تعارض منافع فردی که معمولاً قابل شناسایی و مدیریت در سطوح پایین‌تر سازمانی است، تعارض نهادی به‌دلیل ماهیت سیستمیک، اثرات تجمعی و دشواری در تشخیص، نیازمند رویکردی راهبردی و نهادینه‌شده است.

دلایل متعددی برای ضرورت مدیریت تعارض منافع نهادی وجود دارد: حفاظت از مأموریت اصلی سازمان، حفظ اعتماد عمومی، پیشگیری از فساد سیستمیک، جلوگیری از آسیب به اعتبار تمامی اعضای سازمان، و کاهش هزینه‌های اقتصادی و قانونی. همان‌گونه که در منبع معتبر [Thompson \(۲۰۰۹\)](#) تأکید شده، «تعارض منافع جدی‌ترین چالش سازمانی است، زیرا اگر تعارضات به‌درستی مدیریت نشوند، هیچ‌یک از چالش‌های دیگر را نمی‌توان به‌خوبی مدیریت کرد».

چارچوب مدیریت تعارض منافع نهادی، مبتنی بر اصول اعتماد، صداقت، شفافیت و پاسخ‌گویی، شامل مراحل شناسایی، افشا، ارزیابی، حل و نظارت است. استانداردهای بین‌المللی مانند ISO 37009:2025، سازمان‌ها را در پیاده‌سازی این چارچوب یاری می‌رسانند.

در نهایت، مدیریت تعارض منافع نهادی نه یک انتخاب، بلکه یک الزام راهبردی برای بقا و مشروعیت سازمان‌ها در عصر شفافیت و پاسخ‌گویی است. سازمان‌هایی که این مهم را جدی می‌گیرند، نه‌تنها از پیامدهای منفی آن مصون می‌مانند، بلکه اعتماد ذی‌نفعان را جلب کرده و زمینه را برای تحقق مؤثر مأموریت خود فراهم می‌آورند. به‌عکس، سازمان‌هایی که از مدیریت این پدیده غافل می‌شوند، دیر یا زود با پیامدهای جبران‌ناپذیری مواجه خواهند شد که نه‌تنها خود سازمان، بلکه تمامی اعضا و ذی‌نفعان آن را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

قوانین سخت‌گیرانه (نظیر قانون ساربینز-آکسلی ۲۰۰۲ و راهنمای ۲۰۰۳ OECD) منجر شد. مهم‌ترین آن‌ها عبارت بودند از:

الف- رسوایی ایران (Enron - 2001) و شرکت حسابرسی آرتور اندرسن (Arthur Andersen):

- بارزترین مصداق جمله سند OECD که اشاره می‌کند: «یک مؤسسه حسابرسی هم‌زمان به یک مشتری خدمات حسابرسی و مشاوره ارائه دهد».
- شرکت آرتور اندرسن به دلیل دریافت مبالغ سنگین حق‌المشاوره از ایران، تخلفات حسابداری و بدهی‌های هنگفت آن را لاپوشانی کرد که به یکی از بزرگ‌ترین ورشکستگی‌های تاریخ و انحلال خود این غول حسابرسی انجامید.
- ب- رسوایی ورلدکام (WorldCom - 2002):
- تقلب عظیم حسابداری در ثبت هزینه‌ها به‌عنوان سرمایه‌گذاری برای نشان دادن سود کاذب.
- ج- پدیده تسخیر تنظیم‌گر (Regulatory Capture):
- مصداق بخش دیگر جمله: «نزدیک شدن بیش از حد نهاد ناظر به نهادهای تحت نظارت»؛ نهادهای ناظر بر بازارهای مالی و بورس (نظیر SEC آمریکا یا ناظران مالی در اروپا) به دلیل پدیده «درهای گردان» (Revolving Door) - یعنی رفت‌وآمد مدیران میان نهادهای ناظر و شرکت‌های تجاری - کارآمدی و استقلال نظارتی خود را از دست داده بودند.

Thompson, D. F. (2009). The challenge of conflict of interest in medicine. *Science and Engineering Ethics*, 15(4), 449-455.
<https://doi.org/10.1007/s11948-009-9159-0>

World Health Organization. (2016). Framework of engagement with non-State actors (FENSA). World Health Assembly Resolution WHA69.10, Annex, Paragraph 23. Geneva: WHO.

OECD. (2003). Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences, OECD Publishing, Paris, England.
<https://doi.org/10.1787/9789264107564-en>

پی‌نوشت‌ها

۱- در آن برهه تاریخی (سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۳)، سلسله‌ای از رسوایی‌های بزرگ اقتصادی رخ داد که به بحران اعتماد عمومی و تدوین