

چارچوبی برای مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن



مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت / کارگروه مدیریت

عنوان گزارش:	نویسندگان:
چارچوبی برای مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن	محمدناصر فلاح دکتر مهدی محمدی نسب
شماره ثبت در مرکز:	ارزیاب:
۰۴/-/۳۸-۶۹۹	حجت الاسلام دکتر ولی اله نقی پورفر
تاریخ انتشار:	کارشناس مرکز:
پاییز ۱۴۰۴	غلامرضا مظلوم



چارچوبی برای مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن

مرکز تحقیقات اسلامی مجلس شورای اسلامی
گروه حکمرانی و مدیریت / کارگروه مدیریت
پاییز ۱۴۰۴

فهرست

- ۱..... خلاصه مدیریتی
- ۲..... مقدمه
۱. تعریف تعارض منافع..... ۳
۲. انواع تعارض منافع..... ۵
۳. اصول و مبانی رایج مدیریت تعارض منافع براساس ادبیات علمی روز دنیا..... ۷
۴. الگوی مرسوم مدیریت تعارض منافع..... ۹
۵. راهکارهای مرسوم مدیریت تعارض منافع..... ۱۳
- ۵.۱. روش‌های مدیریتی از بین بردن کامل ریسک تعارض منافع..... ۱۳
- ۵.۲. روش‌هایی مدیریتی که احتمال بروز ریسک تعارض منافع را کاهش می‌دهند..... ۱۴
- ۵.۳. روش‌های مدیریتی که از میزان آسیب ریسک تعارض منافع به اهداف می‌کاهد..... ۱۶

۶. گزارش مراحل و نحوه تحقیق موضوع چارچوب مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن..... ۱۷
۷. چارچوب مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن..... ۱۸
۸. تفاوت‌های چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی با الگوی مرسوم مدیریت تعارض منافع..... ۲۱
- توصیه‌های سیاستی براساس چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی..... ۲۶
- منابع..... ۲۷

خلاصه مدیریتی

سازمان شفافیت بین‌المللی، فساد را سوءاستفاده از قدرت و اختیار واگذار شده برای کسب منافع شخصی تعریف کرده است. اغلب صاحب‌نظران در این زمینه، تعارض منافع را ریشه بیشتر مفاسد دانسته‌اند و معتقدند این پدیده زمانی شکل می‌گیرد که منافع نامشروع شخصی، منافع مشروع عمومی را تهدید می‌نماید. شکل‌گیری تعارض منافع و متعاقب آن، شکل‌گیری فساد ممکن است سرمایه اجتماعی و امنیت اقتصادی مردم را نیز با چالش‌های فراوانی روبه‌رو نموده و موجب اشاعه فقر گردد. این گزارش سعی دارد با جستجو در دریای حکمت الهی کتاب آسمانی، قرآن، چارچوبی کاربردی برای مدیریت تعارض منافع ارائه کند و آن را برای مدیریت تعارض منافع و پیشگیری از فساد به کار برد. در این گزارش از روش تحقیق موضوعی در قرآن برای دستیابی به چارچوب مذکور استفاده شده؛ به این صورت که ۸۶۸ آیه مرتبط با موضوع با استفاده از کلیدواژه‌ها و بررسی آیه‌به‌آیه قرآن، انتخاب و بارها و بارها مطالعه و نکات تدبیری آن‌ها استخراج گردیده و پس از اعتبارسنجی با تفاسیر، چارچوبی قرآنی برای مدیریت تعارض منافع تدوین شده است. سپس چارچوب قرآنی با داده‌های گردآوری شده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای مدیریت تعارض منافع روز دنیا مقایسه شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد قرآن کریم تعارض منافع را به عنوان یک ریسک و خطر جدی شناسایی و ریسک‌های اولیه در این خصوص را با راهکار ایجاد محدودیت و ممنوعیت در کنار راهبرد تغییر وزن کفه‌ها از طریق آموزش و توانمندسازی مدیران، جبران خدمت و اعطای پاداش مضاعف و همچنین وضع قوانین شفاف و تعیین مجازات‌های سنگین، گسترش شفافیت، ایجاد علاقه بین مدیران و سازمان، تأمین امنیت در تمام زمینه‌ها برای مدیران و نظارت عالیه، دقیق و پویا مدیریت می‌کند و باقی‌مانده ریسک‌ها (ریسک ثانویه) را با راهکار تغییر وزن کفه‌ها مدیریت می‌نماید. در ضمن از دیدگاه قرآن مجید گرایش به منافع شخصی، طبیعی و فطری فرض می‌شود و در همین راستا استفاده از روش تغییر وزن کفه‌ها به دلیل سازگاری با فطرت انسان به صورت گسترده‌ای برای مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی توصیه و استفاده می‌شود. بر این اساس قرآن کریم اولویت را در تلاش برای عدم شکل‌گیری موقعیت‌های تعارض منافع با استفاده از تأمین ایمنی مدیران و اعضای تیم اجرایی در تمام زمینه‌ها، آموزش و پرورش مدیران، وضع قوانین شفاف و تعیین خطی‌مشی مدیریت ریسک تعارض منافع، ایجاد انضباط مالی و تناسب نظارت و اختیارات می‌داند.

در دنیای امروز علی‌رغم پیشرفت‌های سریع علمی و امکانات حاصل از فناوری‌های جدید هنوز هم بشر نمی‌تواند ادعا نماید قادر به پیش‌بینی رفتارهای سیستم‌های پیچیده جوامع انسانی است، و به نظر می‌رسد در آینده نزدیک نیز دستیابی به این مهم میسر نخواهد شد. به همین جهت بسیار دشوار است که بگوییم علوم انسانی با بضاعت علمی امروزش قادر است برای حل معضلات اجتماعی پیچیده‌ای مانند تعارض منافع که عوامل متعددی در شکل‌گیری و ایجاد آن مؤثر هستند، راهکارهای کاربردی مؤثری ارائه نماید. بنابراین برای بشر چاره‌ای جز این نمی‌ماند که دست به دامن علم و حکمت نهفته در کتاب آسمانی و منابع لایزال وحی شود. خوشبختانه خداوند رحمان از سر لطف، گنجینه‌ای از حکمت ناب را در قالب قرآن مجید به جهانیان و به‌ویژه مسلمین هدیه نموده است که می‌تواند در زمینه معضلات اجتماعی مانند تعارض منافع بسیار نافع باشد. با توجه به ضرورت کنترل فساد در جوامع انسانی در جهت نیل به پیشرفت و توسعه لازم است که ریشه‌های فساد مشخص شده و با خشک کردن و مرتفع نمودن آن‌ها به‌صورت سیستماتیک به کنترل آن اقدام شود. از آنجایی که یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد فساد، شکل‌گیری موقعیت‌های تعارض منافع می‌باشد، بنابراین جلوگیری از شکل‌گیری و مدیریت این پدیده اجتماعی مترادف است با مبارزه با فساد.

از طرفی تعارضات منافع همیشه به فساد نمی‌انجامد و فقط احتمال آن وجود دارد که این موقعیت‌ها به فساد تبدیل شوند؛ بنابراین می‌توان گفت تعارض منافع بستری است که ممکن است فساد در آن متولد شود و از آنجایی که شکل‌گیری فساد می‌تواند به اهداف سازمان‌ها و نهادهای عمومی آسیب جدی وارد آورده و این آسیب به حدی است که ممکن است آن‌ها را از رسیدن به اهداف خود بازدارد؛ لذا باید شکل‌گیری تعارض منافع در سازمان‌ها و نهادهای عمومی را به‌عنوان یک خطر و ریسک بزرگ شناسایی و میزان خطر آنها را برآورد کرد و در چارچوب و خط‌مشی مدیریت ریسک مدیریت نمود.

۱. تعریف تعارض منافع

تعارض منافع^۱ زمانی رخ می‌دهد که منافع، اهداف یا نگرش‌های دو یا چند طرف با یکدیگر در تضاد است و در یک تعریف فراگیر: تعارض منافع عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط که موجب می‌شود تصمیمات و اقدامات حرفه‌ای، تحت تأثیر یک منفعت ثانویه قرار گیرد. سازمان شفافیت بین‌الملل تعارض منافع را شرایطی می‌داند که در آن افراد یا نهادها (که می‌تواند دولت، رسانه، کسب و کار یا سازمان مدنی باشد) در مواجهه با انتخاب بین وظایف خود و منافع شخصی‌شان قرار می‌گیرند (ونگز و جوسکایز، ۲۰۱۹، ص ۸۶). دو جنبه اصلی در تعارض منافع وجود دارد که عبارتند از: وظایف رسمی که ضامن تأمین منافع عمومی است و منافع شخصی که ممکن است در خدمت عادلانه و شفاف به منافع عمومی اختلال ایجاد کند (دورن، ۲۰۱۱، ص ۱۶۱-۱۷۳). تعارض منافع توسط دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت به صورت‌های مختلفی تعریف شده است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها تعریف کرسون و لوئبکه، از برجسته‌ترین محققان در این زمینه، بوده که این موضوع را از زوایای مختلفی بررسی کرده‌اند (لوئبکه، ۱۹۸۷، ص ۶۶-۸۱). برخی از خبرگان علوم انسانی تعارض منافع را دربرگیرنده چهار مؤلفه اصلی دانسته‌اند که عبارتند از: رابطه، قضاوت، نفع و اعمال درست قضاوت (دیویس، ۱۹۹۳، ص ۶). عده‌ای نیز پدیده تعارض منافع را موقعیتی می‌دانند که در آن منافع شخصی فرد مانع از انجام وظایف عمومی، جایگاه خاص و پست‌های حساس و جایگاه‌های مهم شغلی او می‌شود. از نظر آن‌ها به شرایطی می‌توان تعارض منافع گفت که در آن خللی در انجام وظایف اصلی فرد ایجاد می‌شود و اگر منفعت شخصی فرد خللی در انجام وظایف اصلی ایجاد نکند، تعارض منفعی رخ نداده است. به عقیده ایشان در تعارض منافع، نفع تنها علائق شخصی به جناح، دین، قوم، نژاد یا اصل و خانواده و نسب نیست؛ بلکه حتی تنفر و علاقه به چیزی یا شخصی می‌تواند فرد را در موقعیت تعارض منافع قرار دهد (کرسون، ۱۹۹۶، ص ۳۸۷-۴۰۴). اینکه تعارض منافع نقض انجام بی‌طرفانه وظایف می‌باشد نیز عقیده‌ای است که پژوهشگران دیگری طرفدار آن هستند (پیترز و آن، ۲۰۱۲).

از سوی دیگر تعاریف عملیاتی کم و بیش مشابهی نیز از این پدیده اجتماعی صورت گرفته است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به تعریف سازمان شفافیت بین‌المللی اشاره کرد که آن را هر موقعیتی می‌داند که فرد یا یک موجودیت (شخصیت حقوقی) بر سر دو راهی انتخاب بین منافع خود و منافع و اقتضائات موقعیت محول‌شده به خود قرار می‌گیرد (سازمان شفافیت بین‌المللی، ۲۰۲۰). یا تعریفی دیگر که تعارض منافع را تعارض بین انجام وظایف شخصی و شغلی می‌داند (سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، ۲۰۰۳) یا تعریف اروپایی که آن را تأثیر ترجیح منافع شخصی بر منافع شغلی و جایگاهی یک شخص حقوقی یا حقیقی دانسته است (سازمان امنیت و همکاری اروپا، ۲۰۰۷). یا منابع بانکی که تداخل منافع شخصی در ارزیابی بی‌طرفانه و انجام وظیفه را موقعیت

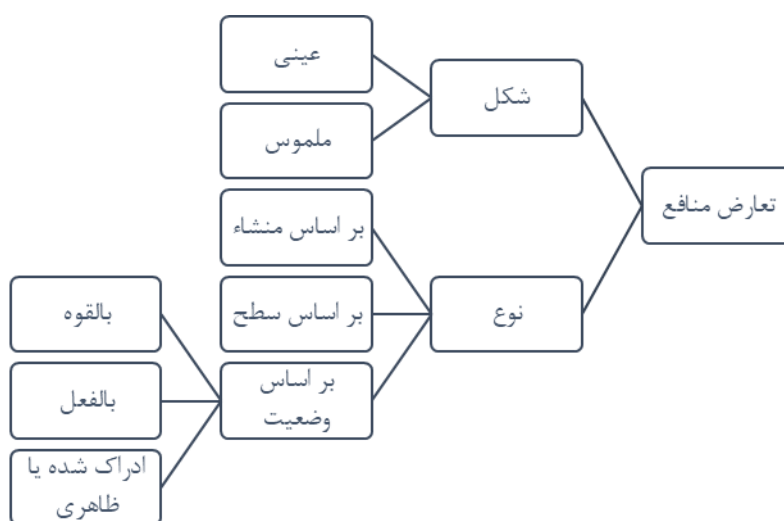
1. COI: Conflict of Interest

تعارض منافع تعریف کرده‌اند (بانک جهانی، ۲۰۱۴). در همین راستا معاونت حقوقی ریاست جمهوری تعارض منافع را وضعیتی می‌داند که رعایت یا تأمین منفعت عمومی در بررسی، تصمیم‌گیری، مشاوره، یا اقدام هریک از همکاران، به دلیل وجود منفعت (مالی یا غیرمالی) یا احتمال آن، برای خود یا یکی از بستگان وی، در تعارض با منافع همکار قرار بگیرد (معاونت حقوقی ریاست جمهوری، ۱۳۹۷).

با توجه به تعاریف فوق و تعاریف بسیار زیاد دیگری از این دست که در منابع خارجی و داخلی از تعارض منافع وجود دارد، نقاط مشترک و مورد توافق تقریباً تمام صاحب‌نظران این عرصه علمی عبارتند از: ۱. وجود نفع یا منافع به عنوان عنصری مهم که بی‌طرفی، قضاوت و عدالت را دچار چالش می‌کند. ۲. حضور عنصر تأثیرگذار انتخاب و تصمیم که بحث احتمال را مطرح می‌نماید. ۳. عامل تعارض یا تداخل بین وظایف شغلی، موقعیتی، گروهی و عمومی با وظایف شخصی، خصوصی، انحصاری و عاطفی که بحث درگیری، اتلاف منابع باارزش و خسارت را به میان می‌آورد (هر درگیری خسارت دارد)؛ درحالی‌که یک تفاوت و شکاف عمده نیز در این تعاریف وجود دارد که موجب ایجاد دو دیدگاه اساسی می‌شود. در دیدگاه اول عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند هنگامی تعارض منافع معنی پیدا می‌کند که منافع شخصی به منافع اصلی، عمومی، سازمانی یا اجتماعی خدشه وارد کرده و موجب تضییع این منافع شود. از نظر این گروه تا زمانی که کسب یا گرایش به کسب منافع شخصی به منافع اصلی، شامل منافع عمومی، سازمانی و اجتماعی آسیبی نرسانده، موقعیت تعارض منافع محسوب نمی‌شود. اما عده‌ای دیگر که رادیکال‌تر و سخت‌گیرتر هستند، عقیده دارند حتی اگر منافع شخصی به منافع اصلی خدشه وارد نکند یا آسیبی نرساند نیز در صورت تعارض با منافع اصلی، موقعیت تعارض منافع محسوب شده و باید به عنوان یک ریسک با آن برخورد و مدیریت شود (مرتب و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۷۸-۶۵).

۲. انواع تعارض منافع

پدیده تعارض منافع در ادبیات علمی جهان از دو جهت نوع و شکل مورد بررسی قرار گرفته است. در این طبقه‌بندی تعارض منافع از نظر نوع، به سه صورت عمده تقسیم‌بندی شده که عبارت است از: منشأ بروز، سطح و وضعیت. همچنین از نظر شکل در دو بخش عمده عینی و ملموس مورد توجه قرار گرفته است. از نظر نوع و در بخش وضعیت، سه وضعیت عمده برای تعارض در منافع متصور است که به افق زمانی وقوع آن برمی‌گردد.



در طبقه‌بندی از نظر شکلی پژوهشگران بیشتر به شکل‌های ظهور و بروز این پدیده توجه کرده‌اند. پُر تکرار بودن و ملموس بودن موقعیت‌های تعارض منافع در این طبقه‌بندی مدنظر قرار گرفته است. بر این اساس با در نظر گرفتن پیچیدگی مفهوم تعارض منافع و وجود فاکتورهای مختلف در ایجاد آن نمی‌توان تمام موقعیت‌های تعارض منافع را پیش‌بینی، شناسایی و شکل آن را تعیین نمود. بی‌شک شکل‌های مختلفی از تعارض منافع وجود دارد که بروز نموده و از این منظر طبقه‌بندی‌های متفاوتی ارائه شده است؛ ولی به عبارت بهتر یک اصل اساسی در بروز تمامی شکل‌های تعارض منافع حاکم بوده که این اصل مشارکت در تصمیم‌گیری‌های رسمی اثرگذار بر منافع شخصی می‌باشد. از این منظر وقوع این اصل بیانگر وقوع تعارض منافع خواهد بود؛ چه این موقعیت به‌عنوان شکلی از تعارض منافع در منابع قبلی آمده باشد یا نیامده باشد. اصولاً هرگاه این اصل تحقق یابد، موقعیت تعارض منافع نیز بی‌شک اتفاق خواهد افتاد و ممکن است وقوع آن به شکل جدیدی اتفاق بیفتد که قبلاً هرگز به آن شکل اتفاق نیفتاده باشد. به هر تقدیر در ذیل به شکل‌های رایج تعارض منافع اشاره خواهد شد که در ادبیات علمی جهان ذکر شده است (معاونت پژوهش‌های اقتصادی مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۶؛ مرتب و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۹۰-۱۰۲):

- هدیه و مصادیق آن
- تعارض منافع حاصل از روابط (خویشاوندسالاری، قوم‌سالاری، فرقه‌سالاری، تعصبات مذهبی و قومی و...)

- تعارض وظیفه با وظیفه
- تعارض منافع شغل ثانویه
- تعارض منافع حاصل از اتحاد ناظر و نظارت‌شونده
- تعارض منافع حاصل از تابعیت‌های مضاعف
- تعارض منافع حاصل از درآمد و وظیفه
- تعارض منافع حاصل از درب‌های گردان
- تعارض منافع ناشی از تصدی همزمان شغل‌های اجرایی و مشاوره‌ای

۳. اصول و مبانی رایج مدیریت تعارض منافع براساس ادبیات علمی روز دنیا

مدیریت تعارض منافع زمانی مفهوم پیدا می‌کند که بدانیم اگرچه نیروهای درونی ناشی از وجدان، گرایش‌های مذهبی، ارزش‌های اجتماعی و ترس یا حتی ترحم می‌توانند به‌عنوان عوامل بازدارنده فساد محسوب شوند و در جلوگیری از آن مؤثر باشند، اما به هیچ‌عنوان کافی نبوده و برای پیشگیری از شکل‌گیری و وقوع فساد باید به موقعیت‌های پیش از شکل‌گیری این پدیده توجه نمود و چاره‌ای اندیشید که افراد در موقعیت‌های ارتکاب به فساد قرار ننگرفته و به زبان عامیانه فرصت ارتکاب به آن را پیدا نکرده و وسوسه نشوند. بدین ترتیب می‌توان هدف مدیریت تعارض منافع را، به‌عنوان پیش‌زمینه وقوع فساد، شناسایی تمامی منافع و اشخاص صاحب این منافع در موقعیت‌های گوناگون و جلوگیری از تبدیل شدن این موقعیت‌ها به فساد دانست. درواقع، استفاده از کلمه مدیریت به‌عنوان واژه‌ای که تمام راهکارها و روش‌ها را در جلوگیری از تبدیل ریسک فساد در موقعیت‌های تعارض منافع شامل می‌شود، بسیار بجا و لازم است که دربرگیرنده راهکارهایی ازجمله: شناسایی و ثبت موقعیت‌های تعارض منافع، محدود یا حذف کردن آن‌ها یا جابه‌جا کردن فردی که در این موقعیت‌ها قرار می‌گیرد، دانست. درحقیقت می‌توان مدیریت تعارض منافع را یک سیاست نرم، پیشگیرانه، سیستماتیک و همچنین ساختارگرا برای کنترل فساد و به‌عنوان یک کنترل بیرونی تقویت‌کننده نیروهای درونی فرض نمود (مرتب و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۷۹-۲۹۰).

با این تفاسیل و با توجه به اینکه شکل‌گیری موقعیت‌های تعارض منافع احتمال وقوع ریسک فساد را افزایش می‌دهد، از دو جهت باید به مدیریت تعارض منافع توجه نمود: اول باید نحوه اعمال این مدیریت منطبق بر استاندارد مدیریت ریسک باشد. دوم باید این مدیریت طوری صورت پذیرد که ادامه‌دار و به‌صورت یک فرایند دائمی و تکرارشونده ادامه پیدا کند (روند فعال). برای این منظور نیز باید دو جنبه کلی را براساس استاندارد پرینس^{۱۲} در نظر گرفت: اول از جنبه انطباق رویه مدیریت تعارض منافع با رویه مدیریت ریسک و دوم از جنبه تطبیق استاندارد مدیریت ریسک با مدیریت تعارض منافع.

به عبارت دیگر ابتدا برای شروع مدیریت ریسک تعارض منافع باید سه سند مهم تنظیم نماییم تا بتوانیم مدیریت ریسک تعارض منافع را با استاندارد علمی مدیریت ریسک انطباق داده و اجرا نماییم. اولین سند در این رابطه تعیین خطی‌مشی مدیریت ریسک تعارض منافع است.

۱. متدولوژی PRINCE2 یک روش فرایندمدار برای مدیریت پروژه است که روش هدفمندی برای مدیریت پروژه‌های مختلف ارائه می‌کند. Prince مخفف Project in Control Environment یا پروژه‌ها در محیط کنترل‌شده است.

بر این اساس باید سندی تنظیم کنیم که در آن اشتباهات ریسک تعارض منافع در سازمان، ظرفیت ریسک تعارض منافع در سازمان و آستانه ریسک‌پذیری سازمان در زمینه تعارض منافع را تعیین نموده و همه افراد دخیل در این مهم را از آن مطلع سازیم؛ یعنی تمام سازمان ما به‌خوبی از خطی‌مشی مدیریت ریسک تعارض منافع کاملاً مطلع بوده و آن را درک نمایند. دومین سندی که باید برای تطبیق استاندارد تنظیم شود، راه‌های فرایند مدیریت ریسک تعارض منافع است. در این سند باید تمام فرایند شناسایی، ارزیابی و برآورد اثرات و برنامه‌ریزی و اجرای پاسخ‌ها یا اقدامات در جهت مدیریت ریسک تعارض منافع با تمام جزئیات قید گردد. همچنین مشخص شود چه کسی یا کسانی در سازمان مسئول شناسایی، ارزیابی و برآورد اثرات و برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات مدیریت ریسک تعارض منافع می‌باشند و با چه فرایندی این کار را انجام داده و به سرانجام می‌رسانند که این شامل تعیین تکنیک‌ها و اصول و روش‌ها در زمینه مدیریت ریسک تعارض منافع بوده و آن‌ها را با جزئیات در بر می‌گیرد. سند سوم در این زمینه استراتژی مدیریت ریسک تعارض منافع می‌باشد که در آن باید تعیین نماییم در زمینه مدیریت ریسک تعارض منافع در چه وضعیتی قرار داریم (وضعیت بلوغ سازمانی) و همچنین برای رسیدن به وضعیت مطلوب و حداقل‌ها چه اقداماتی باید انجام دهیم و درنهایت به کجا در این زمینه می‌خواهیم برسیم و افق چشم‌انداز ما برای مدیریت تعارض منافع کجاست. شایان ذکر است در بعضی از موارد ممکن است سند اول و سوم باهم ادغام شوند. در مرحله انطباق استاندارد مدیریت ریسک تعارض منافع با سازمان مورد نظر حتماً باید رویه‌های خاص استاندارد مورد انطباق را دقیقاً رعایت نماییم. به استناد استانداردهای موجود رویه مدیریت ریسک بر هشت اصل ذیل استوار است:

- همسو کردن مدیریت ریسک با اهداف سازمان
- انطباق مدیریت تعارض منافع با محیط و فرهنگ سازمان
- فراهم ساختن راهنمایی‌های آشکار و واضح در خصوص نحوه مدیریت تعارض منافع
- درگیر کردن ذی‌نفعان سازمان در مدیریت تعارض منافع
- پشتیبانی اطلاعاتی از تصمیمات مدیریتی تعارض منافع
- کنترل و تسهیل دائمی و اصلاح رو به رشد و بهبود رویه‌های مدیریتی تعارض منافع
- ایجاد فرهنگ حمایتی از روش‌های مدیریت تعارض منافع در سازمان
- فراهم آوردن زمینه برای سنجش و اندازه‌گیری کمی دستاوردها در مدیریت تعارض منافع در سازمان (او جی سی، ۲۰۰۲)

۴. الگوی مرسوم مدیریت تعارض منافع

مدیریت تعارض منافع در سازمان منطبق با مدیریت ریسک در دنیا در پنج گام به شرح ذیل صورت می‌پذیرد که در این میان چهار گام اصلی و یکی از گام‌ها مکمل این چهار گام می‌باشد که در هر گام باید تکرار شود:

گام اول: شناسایی: این مرحله شامل شناسایی ریسک تعارض منافع در سازمان و محدوده و محیط وقوع آن می‌باشد. به عبارت دیگر در این مرحله علاوه بر اینکه باید ریسک تعارض منافع در سازمان کاملاً شناسایی و مشخص شود، باید شناخت کاملی نیز از زمینه و محیط وقوع آن به دست آید. این شناسایی باید همه‌جانبه و دقیق و کامل باشد تا بتوان مدیریت لازم را در تهیه و طراحی پاسخ‌های مناسب و به موقع اعمال نمود. معمولاً یکی از بهترین راهکارهای شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع، این است که از سه جنبه به آن نگاه کنیم: جنبه اول شناسایی خاستگاه یا منشأ تعارض منافع؛ اینکه بدانیم منشأ تعارض منافع از کجا است. این خاستگاه در ادبیات مدیریت ریسک نقطه شروع نامیده می‌شود. جنبه دوم که باید در شناسایی تعارض منافع به آن توجه شود، رویداد ریسک تعارض منافع می‌باشد. در واقع وقتی موقعیت تعارض منافع از خاستگاه و نقطه شروع سرچشمه می‌گیرد طی یک فرآیند و رویدادی منجر به ایجاد موقعیت مذکور می‌شود، شناسایی این رویداد پس از نقطه شروع برای شناسایی دقیق و مدیریت تعارض منافع بسیار مهم می‌باشد، به عنوان مثال تعارض منفعی که نقطه شروع و منشأ آن آشنایی مدیر سازمان با یکی از شرکت‌های پیمانکار محلی می‌باشد ممکن است به ایجاد روابط دوستانه بین مدیر و شرکت پیمانکاری منجر شود که در نهایت قضاوت مدیر سازمان را از بی‌طرفی خارج و وی را در موقعیت تعارض منافع قرار دهد. به عبارت دیگر سازوکاری که نقطه شروع را به موقعیت تعارض منافع منجر می‌کند، در شناسایی آن اهمیت بسیار دارد. جنبه سوم اثر و پیامد موقعیت ریسک تعارض منافع است. شناسایی اثر ریسک تعارض منافع به ما کمک می‌کند اثر یا تأثیری را که تعارض منافع بر اهداف سازمان می‌گذارد، بررسی کنیم و بدانیم در صورت وقوع احتمالی موقعیت تعارض منافع چه خطری و کدام یک از اهداف سازمان را به چه اندازه تهدید خواهد کرد (موسوی و میرنظامی، ۱۴۰۰، ص ۱۷-۳۶).

گام دوم: ارزیابی و برآورد ریسک تعارض منافع: این گام شامل دو زیرگام تخمین ارزیابی و زیرگام تخمین تجمعی ریسک‌ها می‌باشد که اهداف خاصی را دنبال می‌نماید که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به اولویت‌بندی موقعیت‌های تعارض منافع از نظر ارجحیت و میزان ایجاد خسارت به اهداف سازمان، افق زمانی وقوع موقعیت تعارض در سازمان (احتمال وقوع آن چقدر به زمان حال نزدیک است) و همچنین ارزیابی احتمال وقوع موقعیت‌های تعارض منافع و کمی کردن احتمال آن‌ها اشاره نمود. برای تخمین ارزیابی ریسک وقوع تعارض منافع (زیرگام اول) باید به دو نکته اساسی توجه نمود: اول باید فهرست کاملی از کسانی را که در سازمان در معرض این موقعیت قرار دارند، مشخص و میزان احتمال وقوع تعارض منافع برای هر کدام را برآورد کرد.

آنگاه آن‌ها را اولویت‌بندی نمود و به ترتیب اهمیت در تصمیم‌گیری‌های سطوح مدیریتی به آن‌ها توجه و شکل‌های مختلف تعارض منافع برای هر کدام را تعیین کرده و خسارت وارد شده به هر کدام از اهداف سازمان توسط این موقعیت‌ها در صورت وقوع را مشخص و نتایج را به صورت یک جدول ثبت ریسک تدوین و مستند نمود. سپس هم‌زمان باید مشکلات به وجود آمده قبلی از این دست (از نظر موقعیت‌های تعارض منافع) مدنظر قرار داده و بر روی پیش‌هشدارها در این زمینه در سازمان تمرکز نماییم. به عبارتی نشانه‌های زود هنگامی وجود دارد که به ما هشدار می‌دهد ممکن است سازمان دچار موقعیت‌های تعارض منافع شود. تکنیک‌هایی که برای این منظور (برآورد تخمین ارزیابی) به کار می‌رود عبارت است از: ارزیابی احتمال یا شانس وقوع تعارض منافع، ارزیابی تأثیر ضربه موقعیت تعارض منافع و تخمین افق زمانی. در زیر گام دوم یعنی تخمین تجمعی ریسک‌ها باید مشخص نماییم سر جمع ریسک موقعیت‌های تعارض منافع در سازمان در حال حاضر تا چه حد است و آیا می‌تواند از آستانه تحمل ریسک سازمان در این زمینه بالاتر باشد و می‌تواند اهداف سازمان را تهدید نماید. اگر چنین باشد، باید بلافاصله بر روی مدیریت موقعیت‌های مذکور تمرکز نموده و به سرعت پاسخ‌های لازم و عکس‌العمل‌های مناسب را اعمال نماییم. برای تخمین تجمعی ریسک‌ها از تکنیک‌های متفاوتی استفاده می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها مدل‌های ریسک احتمالی، درخت احتمال و تجزیه و تحلیل میزان حساسیت می‌باشد (همان، ص ۶۲-۷۹).

گام سوم: برنامه‌ریزی: در این گام، نخست باید یک سری پاسخ‌های مشخص برای پاسخ‌گویی احتمالی به موقعیت‌های تعارض منافع به وجود آمده، آماده و تهیه شود تا بتواند این موقعیت‌ها را حذف یا شدت آسیب احتمالی آن‌ها را کم نماید. این پاسخ‌ها و اقدامات احتمالی باید متناسب با احتمال و میزان خسارت وارده از طرف موقعیت‌های تعارض منافع به اهداف سازمان بوده و اصطلاحاً باید از نظر هزینه اثربخش باشد و چنانچه خطر احتمالی موقعیتی بیش از موقعیت‌های دیگر است، برای آن باید پاسخ‌های عاجل‌تر و اقدامات مؤثرتری پیش‌بینی شود. چنانچه احتمال وقوع موقعیتی کم و اثر آن بر اهداف پروژه اندک باشد، می‌توان آن را نادیده گرفته یا با آن کنار آمد. معمولاً برای تهیه پاسخ‌ها و اقدامات پیشگیرانه مدیریت تعارض منافع از چند روش و پاسخ کلی استفاده می‌شود که عبارتند از:

۱. حذف احتمال وقوع موقعیت تعارض منافع: در این گونه اقدامات ما می‌کوشیم نقاط شروع ریسک را پس از اینکه در گام قبلی شناسایی شد، حذف یا اینکه از ختم شدن آن به رویداد آغازین موقعیت تعارض جلوگیری نماییم. معمولاً در مورد تعارضات منافع فرد محور نقطه شروع وابسته به فرد بوده و در نوع ساختار محور منشأ تعارض منافع و نقطه شروع آن در ساختار نهفته است. بدین ترتیب برای حذف منشأ در تعارضات منافع فرد محور باید از بروز موقعیت فرد جلوگیری به عمل آورده و در تعارضات منافع ساختار محور در جهت اصلاح ساختار اقدام شود. از جمله اقدامات در این بخش می‌توان به ایجاد شفافیت و اعمال ممنوعیت یا محدودیت و تغییر قواعد بازی اشاره نمود.

۲. کاهش احتمال وقوع تعارض منافع: در این نوع اقدامات معمولاً تلاش می‌شود اثر یا احتمال وقوع موقعیت‌های تعارض منافع را کاهش داده و درواقع در این گونه موارد امکان حذف کلی موقعیت به دلیل منشأ یا ساختار وجود ندارد و ناگزیر باید کوشش شود اثر یا احتمال وقوع موقعیت تعارض منافع کاهش یابد که خود به دو بخش عمده قابل تفکیک است: بخش اول کاهش اثر بدون کاستن از احتمال و بخش دوم کاستن از احتمال وقوع موقعیت تعارض منافع که اغلب موجب کم شدن احتمال وقوع یا به تأخیر افتادن احتمالی موقعیت تعارض منافع در سازمان می‌شود. از این دست اقدامات در مدیریت تعارض منافع می‌توان به ایجاد محدودیت برای مدیران و همچنین افشای داوطلبانه موقعیت‌های تعارض منافع، تغییر قاعده بازی و نیز منشورهای اخلاقی، پروتکل‌ها و اقدامات فرهنگی اشاره نمود.

۳. انتقال مسئولیت وقوع به اشخاص دیگر: در این نوع اقدامات برای مدیریت تعارض منافع در سازمان سعی می‌شود مسئولیت وقوع موقعیت به دیگران (اشخاص ثالث) انتقال یابد که این دست از اقدامات نیز اثرات کاهشی داشته و نمی‌تواند از بروز موقعیت به‌طور کلی جلوگیری نماید؛ ازجمله این روش‌ها مدیریتی می‌توان به کنترل حساب‌های شخصی مدیران و همچنین سپردن مدیریت اموال مدیران سازمان به تراست‌ها را نام برد.

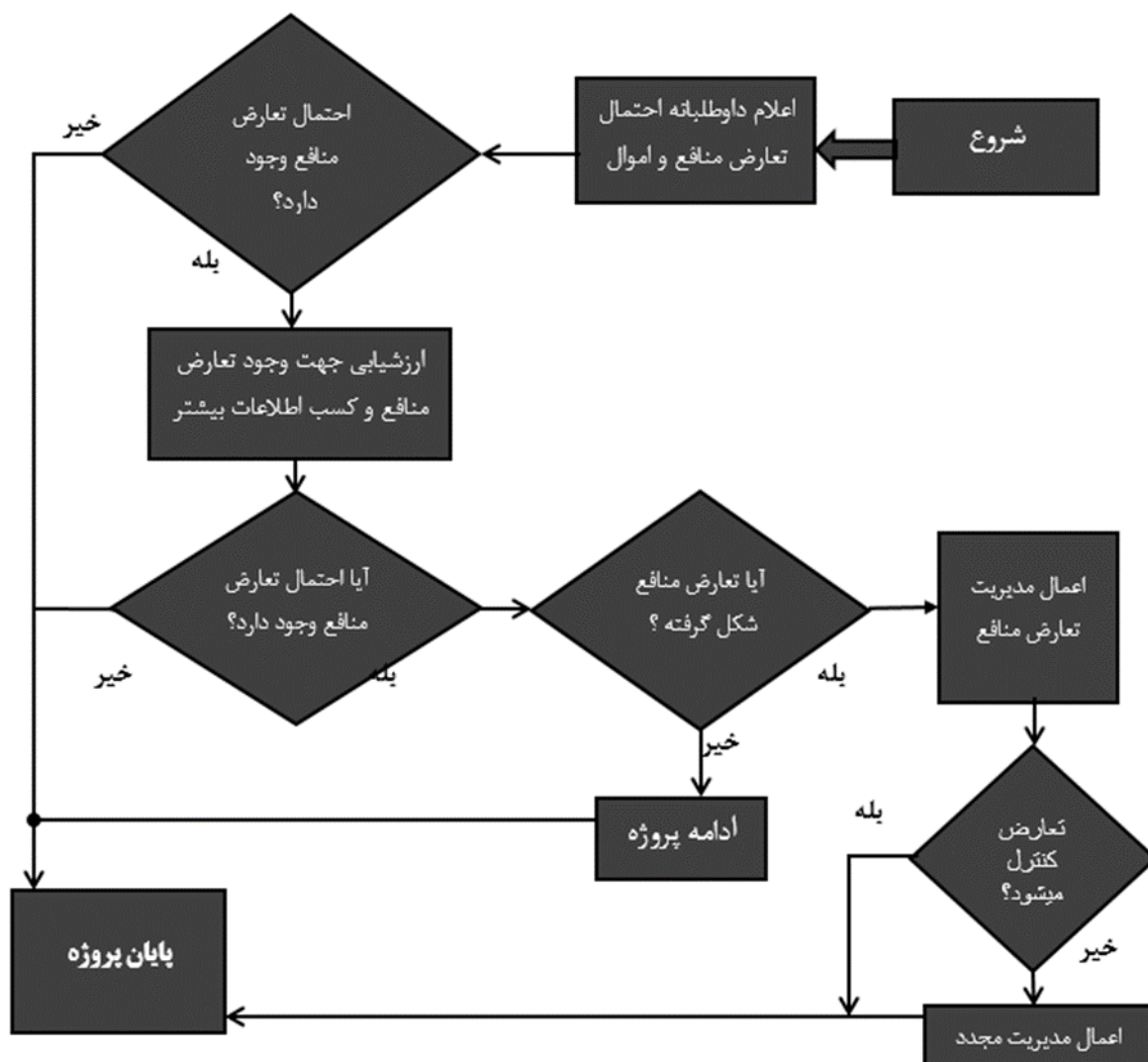
۴. پذیرش موقعیت تعارض منافع: معمولاً وقتی احتمال وقوع موقعیت تعارض منافع به قدری کم و ضعیف باشد که کنترل آن یا اعمال مدیریت بر آن مقرون به صرفه نبوده یا هیچ چاره‌ای جز پذیرش ریسک وقوع تعارض منافع وجود نداشته باشد، این موقعیت پذیرفته شده و فقط اقدامات کنترلی در این زمینه صورت پذیرفته و این گونه موقعیت‌ها معمولاً تحمل می‌شوند.

گام چهارم: اجرای اقدامات مدیریت تعارض منافع: در گام اجرا پس از هر اقدام باید بازخوردها، ارزیابی و ضعف آن اقدامات اصلاح و اقدامات اصلاحی مجدداً اعمال شوند؛ یعنی این مرحله درواقع هم اجرا و هم ارزیابی و کنترل می‌باشد که اصطلاحاً به آن مدیریت ریسک تعارض منافع نظارت و اقدام می‌گویند. همچنین به آن اقدامات اصلاحی گفته می‌شود. ضمناً در این مرحله باید باقیمانده احتمال ریسک برآورد و به‌عنوان ریسک ثانویه در نظر گرفته شده و برای آن پاسخ‌های ثانویه پیش‌بینی شود.

گام پنجم: انتقال اطلاعات به ذی‌نفعان یا تبادل اطلاعات: این گام که مکمل چهار گام قبلی می‌باشد، باید

به موازات گام‌های قبلی صورت پذیرفته و در هر مرحله قبل از اقدام باید از طریق گزارش‌های مختلف در زمان‌های گوناگون و در فواصل زمانی معین ذی‌نفعان سازمان در جریان دقیق اقدامات مدیریتی تعارض منافع قرار گرفته و به آن‌ها اطلاع‌رسانی شود و ایشان کاملاً از اقدامات صورت‌پذیرفته مطلع و این اقدامات را تأیید نمایند (موسوی و میرنظامی، ۱۴۰۰، ص ۱۵۷-۲۱۴).

به‌طور کلی نحوه مدیریت ریسک تعارض منافع رایج در دنیا براساس مدل مفهومی ذیل می‌باشد:



۵. راهکارهای مرسوم مدیریت تعارض منافع

برای شکل‌های مختلف تعارض منافع که برخی از آن‌ها حتی توسط کارشناسان و اهالی فن شناسایی نیز نشده‌اند، راهکارهای شناخته و ناشناخته بسیاری وجود دارد. در این بخش به اهم روش‌های مدیریتی شناخته‌شده که جنبه عام‌تری دارند، در سه قسمت عمده که منطبق بر دانش مدیریت ریسک است اشاره می‌شود.

۵.۱. روش‌های مدیریتی از بین بردن کامل ریسک تعارض منافع^۱

ایجاد ممنوعیت و محدودیت: در این روش مدیریتی ریسک تعارض منافع، برای تصدی هم‌زمان برخی از مناسب و سمت‌ها ممنوعیت و محدودیت قائل شده و از ایجاد موقعیت تعارض منافع به‌طور کامل جلوگیری می‌شود. روش‌های مدیریتی نظیر ابراز داوطلبانه موقعیت‌های تعارض منافع و قوانین مربوط به آن در همین بخش قرار می‌گیرند. روش محدودیت در قبول پست‌های مدیریتی در شرکت‌های خصوصی در زمان تصدی مدیریت دولتی یا مدتی قبل یا بعد از آن نیز در شمار همین روش‌ها قرار دارند.

از بین بردن و عدم ایجاد نقش‌ها و شغل‌های دارای امضای طلایی: در این شیوه مدیریتی ریسک تعارض منافع، موقعیت تعارض منافی که از طریق اعطای اختیارات مخصوص یا اصطلاحاً امضای طلایی (اعطای حق رأی مخصوص و ویژه به یک فرد یا اختیارات تأیید یا رد خودسرانه و بدون محدودیت قراردادهای، تصمیمات حساس مدیریتی، استخدام پرسنل و نظایر آن‌ها به یک شخصیت حقیقی یا حقوقی مشخص) ایجاد می‌شود. با حذف این اختیارات و موقعیت‌ها از بین رفته و این‌گونه موقعیت‌ها مدیریت می‌شوند. معمولاً در این موارد سعی می‌شود این اختیارات بسیار محدود شود یا حتی الامکان به‌صورت فرایندی و در قالب یک فرایند منسجم و زنجیره‌ای و عموماً با تعریف وظایف معین و اختیارات محدود انجام پذیرد.

بهره‌گیری از استعدادهای داخلی: در این شیوه مدیریت ریسک، تعارض منافع تابعیت مضاعف کاملاً حذف شده و ریسک آن مرتفع می‌شود. هرچند این روش مدیریتی ممکن است ریسک تعارض منافع تابعیت مضاعف را حذف نماید، ولی به همین نسبت نیز فرصت استفاده از استعدادهای منحصربه‌فرد بین‌المللی را حذف نموده که موجب می‌شود سازمان در رقابت تضعیف و از مزیت رقابتی محروم شود.

۵,۲. روش‌هایی مدیریتی که احتمال بروز ریسک تعارض منافع را کاهش می‌دهند

شفافیت: این روش که یکی از متداول‌ترین و مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین راهکارهای مدیریت ریسک تعارض منافع است که درواقع شامل مدیریت بخش عمده موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود.

راهبرد شفافیت به دو صورت متفاوت تعریف و اجرا می‌شود که عبارتند از:

- الزام به افشا: اعلام کلیه منافع در ابتدای تصدی شغل که به آن اصطلاحاً Declaration of interest می‌گویند که عموماً افراد متصدی مشاغل مدیریتی حساس با پر کردن فرمی، کلیه اموال و دارایی‌های خود یا حتی افراد خانواده‌شان را نوشته و افشا می‌نمایند.
- الزام به اقرار: اعلام قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع (اعلام داوطلبانه تعارض منافع) که در اینجا فرد در موقعیت تعارض منافع تکلیف دارد آن را قبل از افشا توسط دیگران داوطلبانه اعلام و به آن اقرار نماید و جهت اعمال مدیریت گزارش کند.

تغییر قواعد بازی: این روش مدیریت ریسک تعارض منافع که موجب کم شدن احتمال ایجاد این موقعیت‌ها می‌شود، شامل مجموعه اقداماتی است که فرایندها را اصلاح و موجب تغییر در زنجیره فعالیت در جهت کم کردن احتمال ایجاد موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود. مثلاً اصلاح فرایند صدور مجوزها از طریق فیزیکی به الکترونیکی یا اینترنتی که احتمال وقوع موقعیت‌های تعارض منافع را از طریق کاهش برخورد فیزیکی و مراجعه حضوری کم می‌نماید. این روش مدیریتی در بعضی از موارد خاص می‌تواند احتمال وقوع ریسک تعارض منافع را به‌طور کلی مرتفع سازد.

تغییر کفه یا وزن کفه‌ها: وقتی شرایطی ایجاد شود که منافع فردی بر حسن انجام وظیفه، عدالت، منافع عمومی، بیت‌المال و منافع سازمانی و... ترجیح داده شود، بالطبع فردی که در این موقعیت قرار می‌گیرد ناخودآگاه یا آگاهانه دست به تحلیل زده و در این تحلیل ریسک و خطر احتمال کشف فساد احتمالی و تخلف را با میزان منفعت حاصله سنجیده و این دو کفه را در ذهن خود مقایسه و آنگاه انتخاب خود را در ارتکاب تخلف یا عدم ارتکاب آن انجام داده و تصمیم می‌گیرد. مجموعه اقداماتی که می‌تواند انجام شود تا ریسک کشف تخلف را افزایش دهد و از احتمال ارتکاب خطا بکاهد، همان روش مدیریتی تغییر کفه‌هاست که روشی پیشگیرانه است.

سپردن اختیار اموال مدیران به تراست:^۱ در این روش مدیریتی کاهش احتمال وقوع ریسک تعارض منافع، اختیار و مدیریت تمامی اموال و دارایی‌های شخص مدیر یا متصدی شغل حساس در هنگام تصدی شغل حساس به شخص حقوقی یا حقیقی ثالثی سپرده می‌شود و مدیر یا متصدی شغل حساس مادامی که در منصب خود قرار دارد، نمی‌تواند هیچ دخل و تصرفی در آن‌ها داشته و اختیاری در خصوص آن‌ها ندارد و در بسیاری از کشورهای پیشرفته صنعتی این روش شرط لازم برای ورود به رده‌های شغلی مدیریتی و حاکمیتی حساس است. در این روش مدیریت و اداره اموال و دارایی‌های مدیر یا شخص دارای مشاغل حساس بر عهده نهاد یا شخص مشخصی به نام تراستر^۲ است و شخص مدیر هیچ نوعی دخالتی در اداره آن‌ها ندارد.

تنظیم و ابلاغ کدهای اخلاقی: در این روش مدیریتی ریسک تعارض منافع، از طریق استفاده از ظرفیت گزارش‌دهی تخلف و اخذ اطلاعات مردمی و ظرفیت‌های اطلاعاتی عمومی از راه‌های ارتباطی مختلف و از جمله پایانه‌ها و درگاه‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی، موقعیت‌های تعارض منافع تبدیل یافته به فساد، اخذ و جمع‌آوری شده و بدین ترتیب با افزایش ریسک کشف تخلف، احتمال تبدیل ریسک تعارض منافع به فساد مدیریت کاهش می‌یابد. این روش مدیریت ریسک تعارض منافع معمولاً بطور ترکیبی با سایر روش‌ها از جمله روش مدیریتی شفافیت و تعیین خط مشی پویا و مدون برای تعارض منافع اجرا می‌شود که اثر بخشی آن را مضاعف می‌نماید.

کار فرهنگی: این نوع کدهای اخلاقی که به صورت مدون و با توجه به نوع سازمان و زمینه و محیط اجرای و فرهنگ سازمانی بسیار متنوع و رایج بوده و کاربرد بسیاری نیز در مدیریت ریسک تعارض منافع دارد، از طریق ایجاد و تدوین پروتکل‌ها و ایجاد تعهد و ترغیب به ایفای نقش اجتماعی و وظیفه شغلی اشخاص، توأمان با روش‌های پیشگیرانه و فرهنگی دیگر می‌تواند احتمال تبدیل ریسک تعارض منافع به فساد را کاهش داده و احتمال افشای آن را افزایش دهد.

تهیه چک‌لیست‌های موقعیت‌های تعارض منافع: در این روش نظارتی، از طریق مدیریت و کنترل اقدامات کاهشی احتمال و پیشگیرانه و بازدارنده، و اعمال مدیریت بر روی انجام مراحل و خط‌مشی و سیاست‌های ریسک پروژه تمرکز می‌نمایند. از این راهبرد برای انسجام و یکپارچگی و هماهنگی اقدامات استفاده نموده و احتمال تبدیل ریسک تعارض منافع به فساد را کاهش می‌دهند.

۵,۳. روش‌های مدیریتی که از میزان آسیب ریسک تعارض منافع به اهداف می‌کاهد

کنترل و نظارت: در این روش براساس خط‌مشی و سیاست مدیریت ریسک سازمان، نظارت دقیق و دوره‌ای اعمال می‌شود و این کنترل و نظارت چه از طریق اعمال انضباط مالی و همچنین کنترل جریان پول نقد و یادداشت و مستندسازی کلیه عملیات و اقدامات صورت‌پذیرفته در سازمان در تمام سطوح سازمانی انجام شده و به‌صورت پویا ادامه می‌یابد.

اختصاص راه‌های ارتباطی مشخص برای ثبت اطلاعات مربوط به ریسک تعارض منافع: این راهبرد معمولاً بر اساس خط‌مشی و سیاست کلی مدیریت ریسک سازمان و منطبق با آن از طریق ایجاد راه‌های ارتباطی مشخص نظیر یک خط تلفن ایمن یا سایت و درگاه مشخص جهت سوت‌زنی و اطلاع موقعیت‌های تعارض منافع صورت می‌پذیرد و موجب خنثی و کم‌اثر شدن آسیب حاصل از موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود.

تعیین گروه یا فردی مشخص برای پیگیری و رسیدگی موقعیت‌های تعارض منافع در سازمان: در هر پروژه مشخصاً باید فرد یا افرادی مسئول رسیدگی و پیگیری موقعیت‌های تعارض منافع باشد و این گروه یا افراد باید به‌صورت دوره‌ای و براساس روشی مدوّن به گزارش‌دهی به مدیریت ارشد اقدام نماید و مدیریت و ذی‌نفعان را از وضعیت مدیریت ریسک تعارض منافع مطلع سازد.

ایجاد محدودیت در حدود اختیارات: با ایجاد محدودیت در حدود اختیارات مدیران می‌توان از احتمال وقوع فساد در پی ایجاد موقعیت تعارض منافع کاسته و در صورت اتفاق افتادن فساد از میزان آسیب به اهداف سازمان کم نمود.

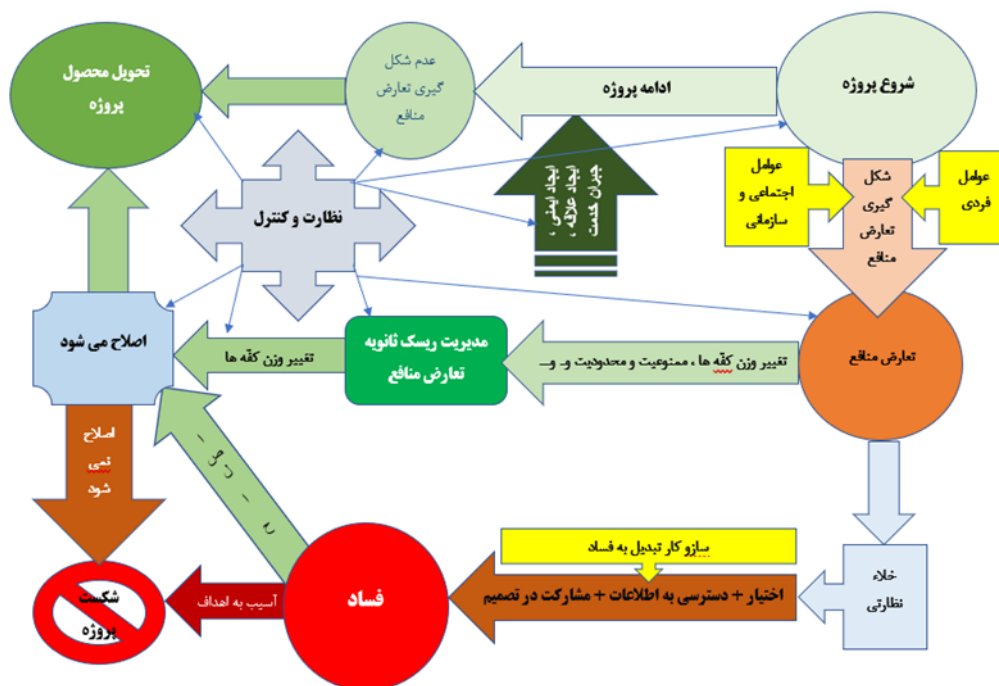
۶. گزارش مراحل و نحوه تحقیق موضوع چارچوب مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن

قبل از ورود به مبحث چارچوب مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن کریم لازم است گزارش مختصری از چگونگی استخراج داده‌ها (آیات)، استنتاج (تدبر و یادداشت نکات تدبری)، تلخیص، طبقه‌بندی، اعتبارسنجی و استنتاج نکات تدبری مستخرجه ارائه شود:

در این پژوهش ابتدا با توجه به روش تحقیق موضوعی، براساس رویه معمول در این روش با مدنظر قرار دادن واژه مرکب تعارض منافع که از دو بخش تعارض و منافع تشکیل شده است و تمرکز بر مفهوم آن که نشان می‌داد نزاع و تعارضی بین منافع وجود دارد و با تکیه بر تعاریف ارائه‌شده از آن در ادبیات علمی جهان، و با استفاده از کلیدواژه‌هایی از ریشه «نَزَعَ»، «اعْرَضَ»، «نَفَعَ» و «فَسَدَ» (محصول مستقیم تعارض منافع) آیات مرتبط از قرآن مجید استخراج شد تا پس از مطالعه مکرر و تدبر در آن‌ها، مراحل طبق روش تحقیق ادامه یابد. اما در حین انجام کار استخراج آیات مشاهده شد که بسیاری از آیات مرتبط دیگری با موضوع وجود دارند که فاقد کلمات کلیدی مذکور هستند. بنابراین این کار را مجدداً با کلمات کلیدی دیگری نظیر «هَدَى» (شایعه‌ترین شکل تعارض منافع)، «حَبَبَ» (با توجه به نزدیکی واژگان تعارض منافع و تعارض علاقه) و «خَوْفَ» (ماهیت ریسکی تعارض منافع) تکرار شد و برای اطمینان از استخراج تمام آیات مرتبط، قرآن را از ابتدا تا انتها، آیه‌به‌آیه بررسی و آیات مرتبط با پدیده تعارض منافع باقی‌مانده که فاقد کلمات کلیدی دو دسته مذکور بودند نیز به‌صورت مفهومی استخراج شد. در نهایت سه فهرست مجزا حاصل شد که بسیاری از آیات در سه فهرست مذکور مشترک بوده یا دارای سیاق و موضوعات مشترکی هستند. بدین ترتیب این نتیجه حاصل شد که آیات مشترک هر سه فهرست یا آیاتی که حداقل در دو فهرست از سه فهرست مذکور تکرار شده باشند، با پدیده تعارض منافع مرتبط هستند. لذا پس از تلخیص و حذف آیات با موضوع و سیاق تکراری فهرست نهایی شامل ۸۶۸ آیه (متشکل از ۸۲ آیه اصلی و ۷۸۶ آیه با سیاق مشترک) تهیه و نکات تدبری آیات مذکور استخراج و ضمن اعتبارسنجی از طریق مقایسه با تفاسیر نور و گزیده تفسیر نمونه و تفسیر المیزان، جداسازی نکات تدبری غیرمرتبط و غیرمعتبر صورت پذیرفت. سرانجام با تنظیم و تلخیص نکات باقی‌مانده و بررسی آن‌ها، نکات تدبری مذکور از حیث محتوا در ده محور عمده طبقه‌بندی شد که در ادامه گزارشی از نتایج آن ارائه می‌شود.

۷. چارچوب مدیریت تعارض منافع از دیدگاه قرآن

به طور کلی و براساس نکات تدبیری آیات ۳۱ و ۱۵۲ و سیاق نوزدهم سوره آل عمران، آیات ۱۱۴ تا ۱۱۸ سوره توبه، آیات ۸۶ تا ۹۵ سوره هود، آیه ۹۷ سوره مائده، آیه ۷۷ سوره قصص، سیاق یازدهم سوره کهف، سیاق سوم سوره مریم، سیاق سوم سوره طه، آیات ۲۳ تا ۲۸ سوره مبارکه انفال و... به نظر می رسد مطابق با چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی همواره ریسک های اولیه تعارض منافع با ایجاد ممنوعیت و محدودیت در کنار تغییر وزن کفه ها مدیریت می شود و باقی مانده این ریسک ها صرفاً با راهکار تغییر وزن کفه ها از طرق مختلف مانند در نظر گرفتن پاداش و مجازات مضاعف برای نقض و نافرمانی از ممنوعیت و محدودیت برای عدم تبدیل این موقعیت ها به فساد مدیریت می شود. به عبارت صحیح تر می توان دریافت در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی که در آیات فوق به وضوح و شفاف قابل رؤیت است، همیشه ریسک های اولیه تعارض منافع توأمان با ایجاد محدودیت و ممنوعیت و تغییر وزن کفه ها در کنار نظارت عالیه و دقیق و باقی مانده ریسک ها حاصل از نافرمانی از رعایت ممنوعیت و محدودیت صرفاً با تغییر وزن کفه ها مدیریت می شوند. مدل مفهومی ذیل می تواند به فهم بهتر چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی کمک نماید.



بدین ترتیب و با توجه به مطالب فوق می‌توان در جدول زیر نحوه مدیریت تعارض منافع قرآنی با مدیریت تعارض منافع رایج دنیا را در مقام مقایسه با رعایت اولویت در تقدم درج راهکار، مشاهده نمود.

ردیف	شکل‌های تعارض منافع	مدیریت تعارض منافع رایج	مدیریت تعارض منافع قرآنی
۱	هدیه	تعیین حد مجاز و شفافیت	تغییر وزن کفّه‌ها، ممنوعیت مطلق دریافت از ذی‌نفعان
۲	تعارض حاصل از روابط	محدودیت و ممنوعیت داوری برای خویشاوندان، شفافیت	داوری عادلانه برای خویشاوندان مجاز است، شفافیت و نظارت عالیه
۳	شغل ثانویه و مشابه آن	ایجاد محدودیت و ممنوعیت، شفافیت و نظارت	فقط ایجاد محدودیت با رعایت شرط عدم دریافت اجرت، شفافیت
۴	تابعیت مضاعف و مشابه آن	ایجاد ممنوعیت و محدودیت، نظارت	صرفاً ایجاد ممنوعیت، نظارت عالیه، تکیه بر استعدادهای داخلی
۵	انتفاع در مدیریت دوسویه و درب‌های گردان	ایجاد ممنوعیت و محدودیت، نظارت و شفافیت، سوت‌زنی	نظارت عالیه، صرفاً محدودیت با رعایت شرط عدم دریافت اجرت
۶	تعارض وظیفه با وظیفه	ایجاد ممنوعیت و محدودیت، اعلام داوطلبانه، کدهای اخلاقی	تغییر وزن کفّه‌ها، نظارت عالیه، پاداش و مجازات هم‌جهت و مضاعف، ایجاد ممنوعیت و محدودیت، مدیرپروری
۷	تعارض درآمد با وظیفه	اعلام داوطلبانه، شفافیت، کدهای اخلاقی، ایجاد محدودیت و ممنوعیت	تغییر وزن کفّه‌ها، صرفاً ایجاد ممنوعیت، شفافیت، اعلام داوطلبانه عدم دریافت مزد از ذی‌نفعان
۸	تعارض علاقه با وظیفه	اعلام داوطلبانه، ایجاد ممنوعیت، کدهای اخلاقی	تغییر وزن کفّه‌ها، شفافیت، نظارت عالیه، پاداش و مجازات مضاعف و هم‌جهت، مدیرپروری
۹	اتحاد ناظر و منظور	ایجاد محدودیت و ممنوعیت، شفافیت	تغییر وزن کفّه‌ها، پاداش و مجازات مضاعف، نظارت عالیه
۱۰	اتحاد مجری با مقنن	ایجاد ممنوعیت و محدودیت، نظارت، شفافیت	تغییر وزن کفّه‌ها، نظارت عالیه، تعیین پاداش و مجازات، مدیرپروری

به‌طور کلی می‌توان شاخصه‌های مهم چارچوب قرآنی مدیریت تعارض منافع را به اختصار به‌صورت زیر بیان کرد:

- در مدیریت تعارض منافع قرآنی اقدام برای عدم شکل‌گیری تعارض منافع (مانند پرهیز از جایگاه‌های تهمت‌زا: اتقوا مواضع التهم) مقدم بر مدیریت این پدیده پس از شکل‌گیری است. توجه به بسترها و شرائط مختلف تعارض منافع در فرهنگ اسلامی، با تنوع راهکارها همراه است.

- در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی اولویت با استفاده از راهکارهای فطری مدیریت تعارض منافع مانند تغییر وزن کفّ‌های انتخاب است و پایه و اساس چارچوب تعارض منافع قرآنی بر روش‌های فطری کنترل تعارض منافع می‌باشد.
- در روش قرآنی مدیریت تعارض منافع مدیرپروری و توانمندسازی و آموزش مدیران پروژه جایگزین گزینش مدیران شده است.
- مدیریت تعارض منافع قرآنی از لحاظ باورهای مدیریتی بر پایه محترم دانستن منافع شخصی بنا شده و گرایش افراد به منافع خود را طبیعی، فطری و در شمار منافع اولیه و مشروع قلمداد نموده و این منافع را هم جهت و در راستای اهداف پروژه می‌داند.
- هدیه گرفتن و دریافت اجرت، مزد، پاداش و... از ذی‌نفعان پروژه به هر میزان در مدیریت تعارض منافع قرآنی ممنوع است و اعلام داوطلبانه این ممنوعیت برای جلوگیری از شکل‌گیری تعارض منافع ادراک‌شده جایگزین اعلام داوطلبانه دریافت هدیه و سامانه دریافت هدایای مدیران شده است.
- در چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی، ریسک اولیه شکل‌گیری توأمان با استفاده از راهکار محدودیت و ممنوعیت و تغییر وزن کفّ مطرح شده است و باقی‌مانده ریسک و ریسک ثانویه حاصل از نافرمانی و شکستن ممنوعیت و محدودیت با راهکار تغییر وزن کفّ‌ها مدیریت می‌شود.

۸. تفاوت‌های چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی با الگوی مرسوم مدیریت تعارض منافع

به‌طور کلی تفاوت چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی با مدل رایج و مرسوم آن در دنیا را می‌توان در سه بخش تفاوت در اهداف، تفاوت در ساختار و تفاوت در روش‌ها، رویه‌ها و اجراء، بررسی و به شرح ذیل تحلیل نمود:

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، در ادبیات علمی مدیریت روز دنیا تعارض منافع به‌عنوان یک ریسک شناسایی و مدیریت و کنترل آن نیز بر همان مبنای مدیریت ریسک صورت می‌پذیرد، براین اساس و با توجه به نگرش علمی که بیشتر در باورهای مدیریتی خود گرایش به تفکر اقتصادی مبتنی بر بازار دارد، که بر مبنای این باورها همیشه منافع اولیه مشروع، منافع عمومی در سازمان‌ها و منافع شرکت‌های بزرگ و کارتل‌ها و تراست‌ها در پروژه‌ها و ابرپروژه‌ها قلمداد گشته و منافعی غیر از منافع مذکور منافع ثانویه و در تقابل با آن در نظر گرفته می‌شوند و بدین ترتیب تعارض منافع ثانویه با منافع اولیه با این نگرش ریسک محسوب شده و باید مدیریت و کنترل شود. در همین راستاست که منافع مدیران و کارکنان سازمان‌ها همیشه به‌عنوان منافع ثانویه و متعارض در نظر گرفته شده و همواره کدهای اخلاقی و پروتکل‌ها و دستورالعمل‌های متعددی برای جلوگیری از شکل‌گیری تعارض و تبدیل آن به فساد از این منظر تدوین و اجرا شده است تا منافع اولیه را از گزند این خطر و ریسک مصون دارد. اما از دیدگاه قرآن مجید شکل‌گیری موقعیت‌های تعارض منافع در جوامع انسانی به فطرت و ذات متعارض این موجود مربوط می‌شود و از ذات و فطرت انسان نشئت می‌گیرد؛ بدین معنی که به استناد آیات ۹ سوره سجده، ۲۹ سوره حجر، ۹۱ سوره انبیاء، ۷۲ سوره ص و آیات اول تا چهارم سوره تین، قرآن مجید انسان را دارای دو جنبه و بعد مادی (جسمی) و بعد معنوی (روح‌خدایی) می‌داند که موجب تعارض دائمی و ذاتی در امیال و خلیقات بشر شده است؛ از یک طرف امیال و نیازهای جسم مادی که ریشه در شهوت‌ها، خواسته، نیازها و هواهای نفسانی بشر دارد و از سوی دیگر دوستی‌ها، کینه‌ها، دشمنی‌ها، عشق‌ها، نفرت‌ها و... که از روح‌خدایی انسان سرچشمه می‌گیرند. به عبارت صحیح‌تر در بیشتر موارد نیازهای اولیه و ابتدایی بشر مربوط به جسم مادی اوست و نیازها و امیال روحی وی که معمولاً نیز در تعارض با نیازهای اولیه هستند، بر این نیازها تأثیرگذار بوده و برآورده شدن آن‌ها را با چالش روبرو می‌سازند. برای مثال وقتی انسان گرسنه می‌شود، به‌طور طبیعی در پی رفع گرسنگی است و درصدد آن برمی‌آید که این نیاز خود را مرتفع سازد. از طرفی همین انسان گرسنه وقتی یکی از وابستگانش که به نوعی به او دلبسته است گرسنه باشد، ممکن است قبل از رفع نیاز خود به غذا، در پی رفع نیاز او برآید. این مسئله نوعی تعارض و تضاد را برای انسان ایجاد می‌نماید که در فطرت متضاد و ذات دوگانه بشر ریشه دارد. اگرچه براساس آیات اول و دوم سوره اعلی خداوند پس از آفرینش اقدام به متعادل ساختن نیازها و احساسات بشر نموده؛ اما همچنان این تضاد عمیق مانند آتشی در زیر خاکستر باقی است و گاهی به‌طور فطری بروز می‌نماید.

درواقع روح خدایی و متعالی دمیده شده در انسان سبب می شود او دائماً در مورد خودش دچار اشتباه محاسبه باشد؛ بدین معنی که این روح به طور پیوسته به او القا می نماید که موجودی متعالی است و نباید نقص و کمبودی داشته باشد. بدین ترتیب دیگر موضوع امیال و نیازهای معمولی و سطح پایین و غریزی برای بشر مطرح نیست که در هرم مزلو طبقه بندی شده باشد؛ بلکه انسان فراتر از این امیال و نیازها، خواسته ها و مطالباتی به مراتب شدیدتر، سیری ناپذیرتر و غیرقابل کنترل تری در پس زمینه فطرتی ناخودآگاه خود دارد که مستظهر به روح متعالی خدایی وی است.

به استناد نکات تدبری مستخرجه از آیات متعدد، به ویژه آیه ۸ سوره عادیات، آیه ۱۱ سوره فتح، آیه ۳۲ سوره ص، آیه ۴۹ سوره فصلت، آیه ۱۱ سوره یونس، آیه ۱۱ سوره اسراء، آیه ۱۹ سوره احزاب و آیه ۲۱ سوره معارج، گرایش انسان به منافع و خیر خود بسیار شدید است و این شدت به قدری زیاد است که گاه بشر می خواهد هر چه دارد بدهد تا به این امیال، علائق و منافع دست یابد؛ زیرا این خواسته ها و منافع را حق خود می داند و بدان عشق می ورزد و دستیابی به آن ها را در حکم مرتفع شدن نقایصش تلقی می نماید. به عبارت دیگر این نیازها و منافع و نیل به آن ها تبدیل به آرمان بشر می شوند، و تحقق آن ها بر همه چیز اولویت پیدا می کند.

در همین راستا می توان از ظاهر آیه ۱۱۱ سوره توبه چنین استنباط کرد که پیشنهاد خداوند برای خرید جان و مال مؤمنان (اعضای تیم پروژه هدایت) در جهت جبران خدمات و در راستای راهکار تغییر وزن کفه ها صورت پذیرفته تا از گرایش اعضای تیم پروژه هدایت به سوی فساد در موقعیت های تعارض منافع احتمالی جلوگیری به عمل آورد. درواقع وقتی مدیر یا اعضای تیم پروژه هدایت در موقعیت های تعارض منافع تحت تأثیر منافع شخصی خود به فساد گرایش پیدا می کنند، به نحوی غیرمشروع خودفروشی کرده و خود را به منافع نامشروع فروخته اند؛ بنابراین خداوند متعال با ارائه این پیشنهاد سخاوتمندانه در راستای اهداف پروژه هدایت در این معامله زیانبار وارد شده و به مدیر و اعضای تیم پروژه کمک می کند که سود خالص و واقعی را شناسایی و انتخاب نموده و ضمن اصلاح محاسبات خود در زمینه شناسایی سود واقعی، در یک معامله کاملاً سودآور و مشروع شرکت نمایند.

به عبارت دیگر در آیه ۱۱۱ سوره مبارکه توبه استفاده از راهکار فطری و کم هزینه تغییر وزن کفه ها از طریق جبران خدمت و تعیین پاداش مضاعف و ارائه پیشنهاد سخاوتمندانه و سراسر بُرد در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی برای مدیریت ریسک تعارض منافع و جلوگیری از تبدیل این موقعیت ها به فساد مطرح شده است و به نظر می رسد استفاده بسیار گسترده از راهکار تغییر وزن کفه ها در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی به علت نوع نگرش متفاوت قرآن به انسان است. قرآن با توجه به آیات متعدد از جمله آیات ۱۱ سوره اسراء، ۱۹ سوره احزاب، ۳۲ سوره ص، ۴۹ سوره فصلت، ۸ سوره عادیات و ۲۴ سوره قصص، انسان را وجودی

می‌داند که به‌طور فطری و ذاتی بسیار به منافع خود علاقه‌مند است، و منافع خود را فطرتاً در موقعیت‌های انتخاب به هر چیزی ترجیح می‌دهد؛ بنابراین باید همیشه و در همه حال به انسان تفهیم شود که نفع واقعی او در پروژه حیاتش در انتخاب صحیح منافع ماندگار، جاودان، کامل و واقعی‌ای است که خداوند برای او در آخرت تدارک دیده است و نه در منافع غیرواقعی، ناقص، ناپایدار و ناچیز دنیا. این نوع نگرش (بسیار متفاوت با نگرش غربی به انسان) است که موجب می‌شود در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی سعی شود با آموزش، هشدار، ایجاد ترس، مدیرپروری، ایجاد علاقه، اطمینان و ایمنی و عذاب و پاداش مضاعف کفّه انتخاب صحیح سنگین‌تر شده و از راهکار تغییر وزن کفّه‌ها به‌طور بسیار گسترده‌ای استفاده شود.

از طرفی می‌توان در نحوه مدیریت قرآنی تعارض منافع به‌خوبی مشاهده نمود که برخلاف مدیریت تعارض منافع رایج در دنیا قضاوت و داوری برای خویشاوندان و نزدیکان منع نشده و علی‌رغم قرار گرفتن فرد داوری‌کننده در موقعیت‌های تعارض منافع، محدودیت و ممنوعیتی برای عدم شرکت در داوری برای خویشاوندان و نزدیکان در نظر گرفته نشده است. به عنوان مثال در آیات ۱۳۵ سوره نساء و ۸ سوره مائده به داوری عادلانه برای نزدیکان و خویشاوندان سفارش شده است. همچنین با توجه به نکات تدبیری مستخرجه از آیات ۱۸۰، ۱۰۹ و ۱۴۵ سوره شعراء، آیه ۳۶ سوره نمل و ۹۵ سوره کهف گرفتن هرگونه مزد، اجر، حق الزحمه، هدیه و... توسط مدیران و اعضای تیم پروژه از ذی‌نفعان ممنوع شده است.

از سوی دیگر و براساس خطی‌مشی مدیریت تعارض منافع قرآنی چنین به نظر می‌رسد که اولویت با پیشگیری از بروز موقعیت تعارض منافع است و سازمان پروژه در هر صورت سعی می‌نماید با راهکارهایی از قبیل ایجاد علاقه بین اعضای تیم پروژه و سازمان، ایجاد اطمینان و اعتمادسازی، ایجاد ایمنی، مدیرپروری و آموزش به آن دست یافته و در مرحله بعدی در جهت مدیریت ریسک تعارض منافع وقوع یافته با راهبردهای تغییر کفّه‌ها و ایجاد محدودیت و ممنوعیت از تبدیل این موقعیت‌ها به فساد جلوگیری به عمل آید. در همین راستا قابل مشاهده است که در آیات ۱۴۲ تا ۱۴۷ سوره اعراف چگونه با مدیریت هوشمند ریسک تعارض منافع قرآنی و در چارچوب آن، اولاً مواجهه با افراد ذی‌نفع در پروژه هوشمند است و همه با یک راهبرد مدیریت نمی‌شوند و ثانیاً در خط‌مشی کلی در مرحله اول عدم شکل‌گیری موقعیت در دستور کار است و با راهبردهایی نظیر ایجاد امنیت، اطمینان و اعتمادسازی و ایجاد علاقه بین مدیر و سازمان پروژه و استفاده از آموزش و مدیرپروری، سعی می‌شود از شکل‌گیری موقعیت‌های تعارض منافع و علاقه‌پیشگیری شود و در صورت وقوع ریسک‌های اولیه تعارض منافع این ریسک‌ها با ایجاد ممنوعیت و محدودیت توأم با تغییر وزن کفّه‌ها مدیریت شده و ریسک‌های ثانویه و باقی‌مانده ریسک‌ها نیز صرفاً با تغییر وزن کفّه‌ها و در نظر گرفتن پاداش مضاعف و تعیین مجازات مضاعف مدیریت می‌شوند تا از تبدیل ریسک‌ها تعارض منافع به فساد جلوگیری به عمل آید.

از جهتی مدیرپروری و پرورش و آموزش و توانمندسازی مدیران در روش مدیریت قرآنی تعارض منافع یک فرایند پویاست که باید مداوم صورت پذیرفته و اصلاح شود. در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی مدیرپروری جایگزین گزینش شده و به عنوان راهکاری مناسب جهت جلوگیری از شکل گیری موقعیت های تعارض منافع و تأثیر بر تبدیل احتمالی این موقعیت ها به فساد مورد استفاده قرار می گیرد. در این راستا چنانچه مدیران پروژه به صورت مداوم و دوره ای امتحان و نقاط ضعف و قدرت آن ها ثبت و ضبط شده و نقاط ضعف آن ها اصلاح و نقاط قوت آن ها تقویت شود، سازمان می تواند به راحتی از این مدیران در پست های مدیریتی مختلف به تناسب توانمندی آن ها استفاده کند.

با وجود این و با توجه به اینکه انسان موجودی است که می تواند اصلاح شده و تغییر نماید، نباید هیچ مدیر منتخب تربیت یافته ای را که بر مبنای ویژگی های مشخص و استعداد مدیریتی انتخاب و پرورش یافته است، با ارتکاب یک اشتباه کنار گذاشت؛ بلکه باید به او فرصت داد تا اشتباهات را جبران نماید. اما باید مدیران را سنجید و برحسب شایستگی و نقاط ضعف و قوتی که در او یافت می شود، رتبه بندی نموده، آموزش داده و هدایت کرد.

همچنین با توجه به اینکه یکی از شایع ترین شکل تعارض منافع که می تواند تبدیل به فساد شود، دریافت هدیه می باشد و معمولاً براساس سازوکار تبدیل این شکل تعارض منافع به فساد، ابتدا و به طور طبیعی و ذاتی احساس جبران لطف هدیه دهنده را در گیرنده هدیه ایجاد نموده و این احساس در فرد دریافت کننده هدیه موجب می شود که فرد مورد نظر (هدیه گیرنده) سعی کند در اولین فرصت و در حیطه مقدرات و اختیارات خود لطف هدیه دهنده را پاسخ داده و جبران نماید. این مسئله در بیشتر موارد منجر به عدم رعایت بی طرفی در قضاوت و داوری می شود و در نهایت به فساد و بی عدالتی می انجامد. لذا بسیار مهم است که به دقت مدیریت شده و حتی الامکان از شکل گیری آن جلوگیری شود. از سوی دیگر حتی اگر هدیه گیرنده اقدام به جبران ننموده و احساس تلافی خود را کنترل نماید نیز خطر بروز تعارض ادراک شده وجود دارد که عدم اطمینان به سازمان را موجب می شود. بدین ترتیب و براساس نکات تدبیری استخراج شده می توان این چنین استنباط کرد که عدم دریافت اجر و مزد و پاداش و هر گونه هدیه و... به صورت داوطلبانه توسط مدیران پروژه هدایت (پیامبران) از ذی نفعان (حتی عدم توقع آن) در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی جایگزین روش اعلام داوطلبانه دریافت هدایا و پاداش و سامانه اعلام دریافت هدایا و پاداش و تعیین حدود مشروع و مجاز برای آن (هدایا) در مدل و چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع متداول روز دنیا شده است. بر همین اساس می توان ادعا نمود که رعایت داوطلبانه ممنوعیت و محدودیت توسط مدیران در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی روشی بسیار مؤثر است که می تواند از شکل گیری موقعیت های تعارض ادراک شده جلوگیری و با مدیریت موقعیت های تعارض منافع (از هر شکل و نوع آن) از تبدیل شدن آن ها به فساد جلوگیری کند. به کارگیری راهکار رعایت داوطلبانه ممنوعیت و

محدودیت دریافت هرگونه مزد، اجر و پاداش به طور مستقیم از ذی نفعان پروژه هدایت توسط مدیران پروژه (پیامبران) به عنوان روشی معمول در چارچوب مدیریت ریسک تعارض منافع قرآنی در آیات ۱۰۹، ۱۲۷، ۱۴۵، ۱۶۴ و ۱۸۰ سوره مبارکه شعراء و سیاق آیات مربوطه به وضوح قابل مشاهده است.

همچنین در مواردی مانند استفاده از راهکارهای ایجاد ممنوعیت و محدودیت، تغییر وزن کفه ها، سوت زنی، آموزش و راهکارهای فرهنگی و کدهای اخلاقی، مدیریت تعارض منافع قرآنی کم و بیش منطبق بر روش مدیریت متعارف و روز دنیا است.

علاوه بر قرآن در سیره معصومین نیز شواهد زیادی از مدیریت تعارض منافع وجود دارد که نیازمند پژوهش تکمیلی است؛ اما در یک بیان کلی در مدیریت تعارض منافع چند اصل به عنوان اصول کاربردی در تقنین باید مورد توجه و نظارت قرار گیرد که چند مورد کلیدی آن عبارتند از:

- اصل اشتداد در پاداش و تنبیه عملکرد در سلسله مراتب مدیران، که اصلی اساسی، و تقنین آن بستری مهم در سلامت اداری است.

- اصل پرهیز از مواضع تهمت (اتقوا من مواضع التهم) که در سیره حضرت یوسف (ع) در قرآن کریم منعکس است. در عین حال، اصل اضطرار در پذیرش مسئولیت در هنگامه خطر با وجود تهمت ها در تعارض منافع از جانب دنیاطلبان و تبهکاران اقتصادی (سیره حضرت یوسف در تقاضای پست خزانه داری و مسئولیت تولید و توزیع و مصرف غذایی کشور و... و سیره امیر مؤمنان (ع) در سلب مسئولیت از قیس بن سعد در بستر تهمت های گسترده و ناروا نسبت به عملکرد قیس).

- اصل بصیرت دهی به جامعه و شفافیت در عملکرد؛ و اصولی دیگر.

توصیه‌های سیاستی بر اساس چارچوب مدیریت تعارض منافع قرآنی

۱) از مهم‌ترین روش‌های مدیریت تعارض منافع تغییر وزن کفه‌هاست. برای این منظور لازم است مجازات در سلسله‌مراتب مدیران دارای مسئولیت در تخلفات ناشی از تعارض منافع تشدید شود تا متخلفان در بررسی هزینه - فایده تخلف، برای تخلف تحریک نشوند که بخشی از آن باید حتماً مربوط به اعتبار و آبرو باشد.

۲) علاوه بر تشدید مجازات‌ها در سلسله‌مراتب مدیران دارای مسئولیت برای تغییر وزن کفه‌ها در تعارض منافع، لازم است پیوست فرهنگی و تقویت فرهنگ اسلامی، به‌ویژه فرهنگ خداپاوری و معادپاوری در تصمیم‌گیران و افراد متأثر از تعارض منافع طراحی گردد. توجه به این امر علاوه بر توانمندسازی و پرورش مدیران، باید در انتصاب و ارتقای مدیران به‌عنوان یک شایستگی کلیدی مورد توجه قرار گیرد.

۳) طراحی نظام اداری و رویه‌های کاری در قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به نحوی تنظیم شود که درآمد و اجرت افراد دارای مسئولیت و تصمیم‌گیران از طریق صاحبان منافع تأمین نشود.

۴) تنقیح یا تصویب قوانین زمینه‌ساز تعارض منافع با رعایت اصل رفع تعارض منافع به نحوی که اشخاص (حقوقی دولتی، عمومی و خصوصی و حقیقی) کمتر با تعارض منافع روبه‌رو شوند.

۵) بازبینی ساختارهای سازمانی و مناصب رسمی و عادی متکی بر سیستم رفع تعارض منافع به‌منظور کاهش تخلفات یا جرائم ناشی از ضعف‌های ساختار معیوب.

۶) بهره‌برداری و سازماندهی روش‌ها و رویه‌های عام‌الشمول (فطری)، کلی‌نگر و متکی بر حقایق به‌منظور اجتناب از شکل‌گیری و همچنین کنترل و مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع.

الف) فارسی

۱. مردانی زنجانی، حسین و محمدعلی لسانی فشارکی، (۱۳۹۴)، روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، ویراست سوم، قم: بوستان.
۲. جوادی آملی، عبدالله، (۱۳۷۹)، تسنیم: تفسیر قرآن کریم، تنظیم و ویرایش از علی اسلامی، قم: مرکز نشر اسراء.
۳. حسین آبادی، مصطفی و محمدحسین شریفزادگان، (۱۴۰۰)، «تحلیلی بر تضاد منافع در نهاد دولت به مثابه متولی برنامه ریزی فضایی شهری»، فصلنامه مطالعات شهری، ۳۹ (۱۰)، ۴۳-۲۱.
۴. دانایی فرد، حسن و سید حسین کاظمی، (۱۳۸۸)، «ارتقای پژوهش های تفسیری در سازمان: مروری بر مبانی فلسفی و فرایند اجرای روش پدیدارنگاری»، ۶۱ (۴)، ۱۴۷-۱۲۱.
۵. درخشان، داور و فاطمه افشاری، (۱۳۹۹)، «مدیریت تعارض منافع بازار بورس اوراق بهادار در آیین هنجارهای تقنینی»، فصلنامه علمی پژوهش های نوین حقوق اداری، ۲ (۵)، ۱۸۹-۱۶۵.
۶. رضائی، محمدجواد و مهدی موحدی بکنظر، (۱۳۹۹)، «روایتی عدالت بنیان از اقتصاد اثباتی؛ تقریری از کارکرد علم اقتصاد و نسبت آن با علم اقتصاد اسلامی»، دوفصلنامه علمی مطالعات اقتصاد اسلامی، ۱ (۱۳)، ۱۵۸-۱۵۵.
۷. رفیعیان، مجتبی و نعیمه گلزاری، (۱۳۹۴)، «واکاوی مفهومی تعارض منافع در اجرای پروژه های شهری»، کنفرانس بین المللی برنامه ریزی و توسعه شهری، نوع همایش: جهاد دانشگاهی. (۱)۱.
۸. روشن، رضا و عبدالرضا برزگر، (۱۳۹۵)، «بررسی فساد اداری از دیدگاه قرآن و حدیث»، سومین همایش بسترهای فساد مالی و اداری در نظام حقوقی ایران با رویکرد اصلاح و توسعه نظام.
۹. زینالو، مهدی، علیرضا علی احمدی و سعید نریمانی، (۱۳۹۸)، «بررسی عوامل بروز تعارض منافع در نمایندگان مجلس شورای اسلامی»، فصلنامه علمی - پژوهشی سیاستگذاری عمومی، ۲ (۵)، ۱۱۷-۹۹.
۱۰. شاه بیگ، حسین و علی مشهدی، (۱۴۰۰)، «نقش تعارض منافع در بی اثر شدن قوانین و مقررات حمایتی حفاظت محیط زیست»، مطالعات حقوق تطبیقی معاصر، ۱ (۲۲)، ۱۳۳-۱۲۱.
۱۱. طباطبائی، سید محمدحسین، (۱۳۶۳)، تفسیر المیزان، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۱۲. طیب، سید عبدالحسین، (۱۳۷۸)، اطیب البیان فی تفسیر القرآن، تهران: انتشارات اسلام.
۱۳. فعال عراقی نژاد، حسین و سهیلا موسوی سیرجانی، (۱۳۹۷)، شکل ها و شیوه های شروع داستان های قرآن، ۴ (۶)، ۱۴۴-۱۰۰.
۱۴. قرائتی، محسن، (۱۳۸۳)، تفسیر نور، تهران: مرکز فرهنگی درس هایی از قرآن.

۱۵. کشتکار، مهران و سید جواد امینی، (۱۳۹۳)، «الگوی مدیریت تعارض در سیره و بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)»، بهبود مدیریت، ۸(۱)، ۵-۲۶.
۱۶. لسانی فشارکی، محمدعلی و حسین مرادی زنجانی، (۱۳۸۵)، روش تحقیق موضوعی قرآن کریم، زنجان: قلم مهر.
۱۷. _____، (۱۳۹۴)، سوره‌شناسی، روش تحقیق ساختاری در قرآن کریم، قم: نصایح.
۱۸. _____، (۱۳۹۹)، روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم، قم: مرکز چاپ و نشر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
۱۹. لطیفی، میثم، (۱۳۹۰)، «روش‌شناسی راهبردهای تدبیر در قرآن کریم، استقرایی از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای مدیریت اسلامی دهه اخیر»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۵۵-۲۵.
۲۰. محمدعلی نژاد عمران، روح‌الله، (۱۳۹۴)، «تدبیر در فهم قرآن»، سراج منیر، ۲۰(۶)، ۱۵۰-۱۷۰.
۲۱. مرتب، یحیی و وحید کشافی‌نیا و مصطفی عباسی و محمد واقفی و مهدی فلاحین، (۱۳۹۹)، تعارض منافع در بخش عمومی، تهران: شفافیت و پیشرفت.
۲۲. معاونت پژوهش‌های اقتصادی، دفتر مطالعات اقتصاد بخش عمومی مرکز پژوهش‌های عمومی مجلس شورای اسلامی، (۱۳۹۶)، تعارض منافع ۱، دسته‌بندی و مفهوم‌شناسی، کد موضوعی ۲۳۰، شماره مسلسل ۱۵۴۴۸.
۲۳. _____، (۱۳۹۶)، تعارض منافع ۲، راهکارهای پیشگیری و مدیریت، شماره مسلسل ۱۵۸۰۱.
۲۴. معاونت حقوقی ریاست جمهوری، (۱۳۹۸)، لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی.
۲۵. مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از فضلا و دانشمندان، (۱۳۹۷)، برگزیده تفسیر نمونه، تهران: دارالکتب اسلامیه.
۲۶. موسوی، سید میثم و سید علی میرنظامی، (۱۴۰۰)، رویکردهای نوین در مدیریت ریسک پروژه‌ها، تهران، دانشگاه شاهد.
۲۷. نقی‌پورفر، ولی‌الله، (۱۳۷۱)، پژوهشی پیرامون تدبیر در قرآن، زمینه‌ها، کلیدها، اصول، شیوه‌ها، مراحل، نمونه‌ها، تهران: اسوه.
۲۸. نوابی مقدم، زینب و علی زارع و احمد یوسفی صادقلو و جعفر جمالی، (۱۴۰۰)، «بررسی تعارض منافع سهامداران بانک با رویکرد حاکمیت شرکتی»، فصلنامه تحقیقات حقوقی، ۲(۴)، ۶۶-۸۱.

1. Cherla, D. V., Olavarria, O. A., Bernardi, K., Viso, C. P., Moses, M. L., Holihan, J. L., ... & Liang, M. K. (2018). Investigation of financial conflict of interest among published ventral hernia research. *Journal of the American College of Surgeons*, 226(3), 230-234
2. Chilet-Rosell, E., & Hernandez-Aguado, I. (2021). It Is Not Enough to Assess Conflicts of Interest When We Bring the Commercial Sector to the Policy Table; Comment on "Towards Preventing and Managing Conflict of Interest in Nutrition Policy? An Analysis of Submissions to a Consultation on a Draft WHO Tool". *International Journal of Health Policy and Management*.
3. Commission Staff". European Commission, www.ec.europa.eu
4. Dechun, H., Rui, Z., & Zhengqi, H. (2021). Research on Multi-interest Conflict Risk Assessment of Super-Giant Project Based on PSR Model. In *Management for Sustainable and Inclusive Development in a Transforming Asia* 179-195.
5. Demmke, C., Henökl, T., & Moilanen, T. (2008). Regulating conflicts of interest for holders of public office in the European Union: A comparative study of the rules and standards of professional ethics for the holders of public office in the EU-27 and EU institutions. European Institute of Public Administration.
6. Dorn, N. (2011). Reconstructing 'conflict of interest' in financial markets: Private management, public challenges, future prospects. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 39(3), 161-173.
7. Gilman, S. C. (2005). Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative successes and lessons. Prepared for the PREM, the World Bank.
8. Ham, S. H., Koch, I., Lim, N., & Wu, J. (2021). Conflict of Interest in Third-Party Reviews: An Experimental Study. *Management Science*.
9. Hamami, T., & Bailey, J. (2021). Expert product reviews and conflict of interest. *Managerial and Decision Economics*, 42(1), 170-176.
10. Handfield B, Robert, Baumer L, David, Managing conflict of interest issues in purchasing, *Journal of Supply Chain Management* 42(3) ,41-50, 2006
11. <http://eur-lex.europa.eu/LexuriServ/LexUriServ.do?<=COM:2011: 0896: FIN: EN: PDF # P=51>
12. Kaya, C. (2018). The impact of interest group diversity on legal implementation in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 25(4), 567-585.
13. Khatri, N., & Tcang, E. (2003). Antecedents and Consequences of cory- ism in Organization. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303. <http://doi.org/10.1023/A:1023081629529>.
14. Managing Conflict of Interest in the Public Service OECD Guidelines and Country Experiences, www.oecd.org
15. Nie, J. B., Xie, G., Chen, H., & Cong, Y. (2020). Conflict of Interest in Scientific Research in China: A Socio-ethical Analysis



تلفن: ۰۲۵-۳۲۱۲۸۰۰۰
آدرس: قم، سالاریه، خیابان میثم تمار، کوچه میثم ۱، پلاک ۱۲
کد پستی: ۳۷۱۶۹۶۴۵۹۱
cmir.parliran.ir