

## Conceptual Model of Conflict-of-Interest Management in Data Governance

Saeid Ghorbani <sup>1</sup>, Majid Ramazan <sup>2</sup>, Mohammad Javad Karami Boroujeni <sup>3</sup>✉

1- Associate Professor, Department of Management and Industrial Engineering , Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

2- Associate Professor, Department of Management and Industrial Engineering , Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

2- PhD student, Department of Management and Industrial Engineering , Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

### Abstract:

Data governance, as a key pillar in creating and sustaining organizational value, has faced serious challenges in recent years, particularly in large and cross-sectoral organizations in Iran. One of the most critical challenges concerns the management of conflicts of interest during the establishment and implementation of data governance frameworks. This challenge has been intensified by the dominance of a security-oriented paradigm, structural resistance to the adoption of new governance roles, and conceptual confusion between data integration and data governance. This study was conducted using the grounded theory approach proposed by Corbin and Strauss. The research population consisted of 30 data managers and specialists from large organizations, selected through snowball sampling. Interviews were conducted until theoretical saturation was achieved, which occurred at the twentieth interview. The findings indicate that the root causes of conflicts of interest lie not only in role ambiguity but also in deep-seated cultural and organizational resistance to accepting data governance roles. In many organizations, data are perceived as symbols of security and power, leading to reluctance toward delegating authority or increasing transparency in responsibility allocation. The dominance of a security paradigm and a data-conservative culture has reinforced siloed organizational structures and hindered interdepartmental collaboration. Moreover, the conceptual conflation of data integration—as a technical process—with data governance—as a structural, policy-oriented, and oversight mechanism—has disrupted role differentiation and accountability. Conflicts of interest in large organizations are inherently multilayered and complex, as organizational units tend to maximize control while minimizing collaboration. In the data domain, such conflicts are further intensified due to the diversity of roles and the sensitivity of information, rendering generic conflict management approaches largely ineffective.

Consequently, effective management of conflicts of interest in data governance requires clear role delineation, strengthened oversight mechanisms, and a fundamental shift in organizational perceptions of data.

**Keywords:** Conflict of Interest; Data Governance; Grounded Theory; IT Management; Role Separation

DOI: 10.22034/jmi.2026.538435.3225

1. ✉Corresponding author: m.j.karami2025@outlook.com

2. sgh14@yahoo.com

3. m\_ramezan83@yahoo.com



## مدل مفهومی مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۱) صفحات ۱۲۵ تا ۱۵۶

دوره ۲۰ شماره ۱ (پیاپی ۷)  
بهار ۱۴۰۵

استادیار، گروه مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران،  
دانشیار، گروه مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران،  
دانشجو دکتری، گروه مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

سعید قربانی  
مجید رمضان  
محمدجواد کرمی<sup>✉</sup>

### چکیده

حکمرانی داده به‌عنوان رکنی کلیدی در خلق و حفظ ارزش‌سازمانی، در سال‌های اخیر به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و بین‌بخشی ایران با چالش‌های جدی مواجه بوده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، مدیریت تعارض منافع در فرایندهای استقرار و اجرای حکمرانی داده است که به دلیل عواملی چون تسلط پارادایم امنیتی، مقاومت ساختاری در پذیرش نقش‌های جدید و اختلاط مفاهیم «یکپارچه‌سازی داده» و «حکمرانی داده» تشدید شده است. این پژوهش با رویکرد نظریه داده‌بنیاد (کوربین و اشتراوس) انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۳۰ مدیر و متخصص حوزه داده در سازمان‌های بزرگ بود که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (در مصاحبه بیستم) ادامه یافت. یافته‌ها نشان می‌دهد ریشه اصلی تعارض منافع نه تنها در ابهام نقش‌ها، بلکه در مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی برای پذیرش نقش‌های حکمرانی نهفته است. در بسیاری سازمان‌ها، داده‌ها نماد امنیت و اقتدار تلقی می‌شوند و از واگذاری یا شفاف‌سازی مسئولیت‌ها اجتناب می‌شود. پارادایم امنیتی و فرهنگ حفظ‌گرایی داده، ساختارها را به‌صورت سیلویی درآورده و همکاری بین واحدی را دشوار کرده است. همچنین، اختلاط مفهومی میان یکپارچه‌سازی داده (فرایند فنی) و حکمرانی داده (سازوکار ساختاری، سیاستی و نظارتی)، تفکیک نقش‌ها و ایجاد پاسخگویی را مختل کرده است. تعارض منافع در سازمان‌های بزرگ چندلایه و پیچیده است و هر واحد به دنبال حداکثر واپایش و حداقل همکاری است. این تعارض‌ها در حوزه داده به دلیل تنوع نقش‌ها و حساسیت اطلاعات، پیچیده‌تر از حوزه‌های سنتی است و راهکارهای عمومی مدیریت تعارض نمی‌توانند آن را به‌طور مؤثر حل کنند. در نتیجه، برای مدیریت این چالش‌ها، تفکیک شفاف نقش‌ها، تقویت سازوکارهای نظارت و اصلاح نگرش سازمانی نسبت به داده‌ها ضروری است.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی داده، تعارض منافع، نظریه داده‌بنیاد، تفکیک نقش‌ها، مدیریت فناوری اطلاعات

۱. مسئول مکاتبات: m.j.karami2025@outlook.com

۲. sgh14@yahoo.com

۳. m\_ramezan83@yahoo.com

## ۱- مقدمه

تعارض منافع به عنوان ریسکی فراگیر و یکپارچه، کلیت نظام «حکمرانی داده» را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ چراکه هم سیاست‌گذار (حاکمیت) و هم مجری (متولی) به طور هم‌زمان در معرض منافع بالقوه قرار دارند. این تلاقی منافع در مرحله اجرا، به شکل‌گیری نوعی آسیب‌پذیری ساختاری منجر می‌شود. بر همین اساس، در این پژوهش اصطلاح «حکمرانی داده» به صورت عامدانه مفهومی فراگیر تلقی شده و هر دو بعد حاکمیت داده و حکمرانی داده را در بر می‌گیرد.

در عصر حاضر، داده به عنوان دارایی راهبردی سازمان‌ها و دولت‌ها شناخته می‌شود. توانایی جمع‌آوری، پردازش، تحلیل و بهره‌برداری از داده‌ها، عامل کلیدی در کسب مزیت رقابتی، بهبود خدمات و افزایش بهره‌وری است (Dalle Tezze et al., 2020). با این حال، ارزش‌آفرینی از داده‌ها نیازمند چارچوبی جامع است که تحت عنوان «حکمرانی داده»<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. این چارچوب شامل فرایندها، سیاست‌ها، استانداردها و نقش‌هایی است که کیفیت، امنیت، دسترس‌پذیری، انطباق و استفاده صحیح از داده‌ها را تضمین می‌کند (Otto, 2011).

اهمیت حکمرانی داده در ادبیات و تجربیات عملی برجسته است. سازمان‌هایی که آن را به طور مؤثر پیاده می‌کنند، تصمیم‌گیری بهتر، ریسک کمتر، شفافیت بیشتر و ارزش بالاتر از سرمایه‌گذاری‌های داده‌محور به دست می‌آورند (Tallon, 2019). با وجود این، پیاده‌سازی آن در سازمان‌های بزرگ با چالش‌هایی مانند تعارض منافع روبرو است که می‌تواند اهداف را مختل کند. این تعارض اغلب ناشی از عدم تفکیک صحیح نقش‌ها و غلبه پارادایم امنیتی بر رویکرد ارزش‌محور داده است (Sarsfield, 2012). در ایران، این چالش‌ها پیچیده‌ترند. تمرکز بیش از حد بر امنیت داده، عدم تعریف دقیق نقش‌ها و آگاهی ناکافی از تمایز مفاهیم مرتبط، منجر به سوءتفاهم و عدم بهره‌برداری کامل از پتانسیل داده‌ها شده است. برای نمونه، در بسیاری از سازمان‌ها «یکپارچه‌سازی داده» با «حکمرانی داده» یکسان تلقی می‌شود، در حالی که ماهیتی فنی دارد و واجد ابعاد ساختاری و سیاست‌گذارانه است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدل مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده، بر پایه رویکرد داده‌بنیاد تدوین شده است و با تکیه بر تحلیل ادبیات، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تجربه‌های عملی، به این بررسی می‌پردازد.

تعارض منافع، مفهومی بنیادین و فراگیر است که در تمامی عرصه‌های اجتماعی، از سطح فردی تا بین‌سازمانی، تأثیرگذار بوده و به‌ویژه در حوزه حکمرانی دولتی و سازمانی، از ریشه‌های اصلی فساد محسوب می‌شود. (OECD, 2004), (Transparency International, 2020). در ایران، نمونه‌هایی نظیر عدم دسترسی بخش خصوصی به داده‌های شهری که ریشه در تعارض منافع میان منافع حاکمیتی و ملاحظات تجاری دارد، به‌روشنی اهمیت لزوم مدیریت تعارض منافع

<sup>1</sup> Data Governance

در حکمرانی داده را برجسته می‌سازد. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که مداخلات سیاستی هدفمند و شکل‌گیری سازوکارهای همکاری میان ذی‌نفعان، در برخی موارد به کاهش این موانع و تقویت توسعه محصولات و راهکارهای بومی منجر شده است.

در ساختارهای پیچیده سازمانی، تعارض منافع به طور مستقیم بر کیفیت، امنیت و شفافیت داده‌ها اثر می‌گذارد. از آنجاکه حکمرانی داده نقطه اتصال حکمرانی رقمی با اهداف کلان سیاستی و عمومی است، مدیریت دقیق این تعارضات ضرورتی بنیادین به شمار می‌آید تا فرایندهای تصمیم‌گیری از نفوذ منافع فردی یا گروهی مصون مانده و تحقق منفعت عمومی تضمین شود. فقدان مدیریت مؤثر تعارض منافع، به تضعیف اعتماد عمومی انجامیده و کارآمدی نظام‌های داده‌محور را با اختلال مواجه می‌سازد (Zhang, Hsu, Xing, & Zhou, 2015, OECD, 2005). بنابراین، تحلیل علمی و عملیاتی این مسئله برای توسعه پایدار و استقرار نظام حکمرانی داده حیاتی است.

در دنیای امروز، داده‌ها از مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی شناخته می‌شوند و حکمرانی داده، از ارکان اساسی خلق و حفظ ارزش سازمانی است. پرداختن اختصاصی به تعارض منافع در این حوزه نه تنها ضروری، بلکه حیاتی است؛ زیرا تنوع نقش‌ها، چندگانگی ذی‌نفعان و حساسیت بالای داده‌ها، تعارضات پیچیده‌تر از حوزه‌های سنتی هستند. راهکارهای عمومی مدیریت تعارض منافع نمی‌توانند ریسک‌های خاص حکمرانی داده را به طور کامل پوشش دهند؛ بنابراین، اتخاذ رویکردهای هدفمند مانند تفکیک شفاف نقش‌ها و تقویت سازوکارهای نظارتی، برای مدیریت مؤثر این تعارضات الزامی و در اولویت است.

### ۱-۱- هدف و پرسش‌های پژوهش

این مطالعه با به‌کارگیری رویکرد کیفی نظریه‌ی زمینه‌ای (Grounded Theory)، در پی تبیین چگونگی ظهور، تکوین و مدیریت تعارض منافع در نظام‌های حکمرانی داده است. پرسش اصلی تحقیق بر سازوکارهایی تمرکز دارد که از طریق آن‌ها تعارض منافع در حکمرانی داده شکل می‌گیرد و نیز عوامل مؤثر بر ایجاد، تشدید یا کاهش آن را بررسی می‌کند. در همین راستا، پژوهش می‌کوشد به این پرسش بنیادین نیز پاسخ دهد که «مدیریت تعارض منافع در فرآیندهای استقرار و اجرای حکمرانی داده را چگونه می‌توان مدل کرد؟». بر این اساس، تحقیق به تحلیل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای سازمانی و مدیریتی و پیامدهای مدیریت تعارض منافع بر شفافیت، اعتماد و پایداری اکوسیستم‌های داده می‌پردازد.

### ۱-۲- تعاریف کلیدی و مبانی نظری

• **حکمرانی داده:** حکمرانی داده به چارچوبی جامع از سیاست‌ها، استانداردها، فرایندها و مسئولیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای مدیریت مؤثر، دسترسی، استفاده و محافظت از اطلاعات در سراسر سازمان طراحی شده‌اند. هدف اصلی آن، تضمین کیفیت، امنیت، انطباق و بهره‌وری داده‌ها برای حمایت از اهداف

<sup>1</sup> Data Governance

کسب و کار است (Data Governance Institute, DGI). به بیان دیگر، حکمرانی داده به "چه کسی می‌تواند چه کاری را با چه داده‌ای، در چه شرایطی، با چه روشی و با چه نتایجی انجام دهد" پاسخ می‌دهد (Ladley, 2010).

کلمه حاکمیت در زبان انگلیسی به Sovereignty ترجمه می‌شود. با توجه به اینکه اصطلاح انگلیسی Data Governance در منابع بین‌المللی به صورت گسترده به کار می‌رود و مفهوم آن شامل مدیریت، سیاست‌گذاری، و واپایش کیفیت، و چارچوب‌های اجرایی داده‌ها است، ترجمه تحت‌اللفظی حاکمیت داده ممکن است بار سیاسی یا حقوقی ایجاد کند و به برداشت نادرست از نقش مدیریت داده‌ها بینجامد. استفاده از "حکمرانی داده" به جای "حاکمیت داده" ضمن حفظ نزدیکی معنایی به متن اصلی، بار مدیریتی و سازمان‌دهی مفاهیم مرتبط با سیاست‌گذاری و واپایش داده‌ها را بهتر منتقل می‌کند و با اصطلاحات حوزه فناوری اطلاعات و مدیریت داده در اسناد بین‌المللی هم‌خوانی بیشتری دارد.

با این وجود در عمل و در جریان استقرار یک سیستم مدیریت داده، تفکیک مطلق «حاکمیت» از «حکمرانی» برای بحث تعارض منافع یک ساده‌سازی نظری است؛ حقیقت این است که تعارض منافع یک ریسک یکپارچه و فراگیر است که بافت کلی «حکمرانی داده» را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؛ زیرا سیاست‌گذار (حاکمیت) و مجری (متولی) هر دو در معرض همان منافع بالقوه هستند، و این تقاطع در فرایند پیاده‌سازی، جایی است که آسیب‌پذیری واقعی آشکار می‌شود؛ بنابراین در این پژوهش عبارت «حکمرانی داده» دربرگیرنده هر دو مفهوم حاکمیت و حکمرانی داده است.

• **مدیریت داده**<sup>۱</sup>: مدیریت داده، مجموعه گسترده‌ای از فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و واپایش داده‌ها و اطلاعات سازمان را شامل می‌شود. حکمرانی داده، بخشی از مدیریت داده است و چارچوب و قواعدی را برای اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های مدیریت داده فراهم می‌کند. مدیریت داده شامل حوزه‌هایی مانند مدل‌سازی داده، کیفیت داده، امنیت داده، یکپارچه‌سازی داده و انبار داده است (DAMA International, 2017).

• **یکپارچه‌سازی داده**<sup>۲</sup>: یکپارچه‌سازی داده، فرایند ترکیب داده‌ها از منابع مختلف و ارائه یک نمای یکپارچه و منسجم از آن‌ها است. این فرایند معمولاً برای پشتیبانی از تحلیل‌ها، گزارش‌دهی و هوش تجاری انجام می‌شود (Inmon, 2002). نکته کلیدی در اینجا این است که یکپارچه‌سازی داده، ابزاری در راستای اهداف حکمرانی داده است، نه خود حکمرانی داده. حکمرانی داده تعیین می‌کند که چه داده‌هایی باید یکپارچه شوند، چگونه و برای چه مقصودی، درحالی که یکپارچه‌سازی داده، عمل فنی ترکیب داده‌ها را انجام می‌دهد.

<sup>1</sup> Data Management

<sup>2</sup> Data Integration

• **تعارض منافع**<sup>۱</sup>: تعارض منافع زمانی رخ می‌دهد که منافع شخصی یا سازمانی یک فرد یا نهاد، بر تصمیمات یا اقدامات آن‌ها در راستای وظایف رسمی‌شان تأثیر منفی بگذارد. در حوزه حکمرانی‌داده، این می‌تواند شامل منافع بخش‌های مختلف برای مالکیت داده، عدم تمایل به اشتراک‌گذاری داده‌ها، یا استفاده از داده‌ها به نفع یک واحد خاص باشد.

## ۲. پیشینه‌ی پژوهش

ابتدا روش جستجوی پیشینه‌ی پژوهش و نتایج آن تشریح می‌شود. سپس مطالعات ناظر بر مفهوم تعارض منافع، حکمرانی‌داده و ارتباط این دو حوزه و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر تحلیل می‌شود تا چارچوب مفهومی پژوهش و خلأهای موجود در ادبیات مشخص گردد.

### ۲-۱- روش جستجو پیشینه و نتایج آن

مقالات منتخب با استفاده از یک عبارت شرطی مشخص غربال شدند تا ردپایی از ابعاد تعارض منافع در آن‌ها شناسایی و استخراج شود. در پایگاه‌های علمی Google Scholar و ScienceDirect جستجو با استفاده از عملگرهای بولی OR (برای پوشش واژه‌ها و مفاهیم هم‌معنا)، AND (برای برقراری ارتباط میان مفاهیم اصلی حکمرانی‌داده و تعارض منافع) و NOT (برای حذف مطالعات نامرتبط، به‌ویژه پژوهش‌های صرفاً فنی یا امنیت‌محور) انجام شد تا مجموعه‌ای هدفمند و مرتبط از منابع علمی شناسایی گردد.

( "WORD FOR SEARCH" )

AND ("conflict of interest" OR "conflict management" OR "ethics" OR "interest management")

AND ("accountability" OR "transparency" OR "data quality" OR "risk management" OR "ownership")

NOT ("cybersecurity" OR "technical security" OR "machine learning" OR "artificial intelligence")

توضیحات:

OR: برای پوشش دادن کلمات مشابه (به طور مثال "data governance" یا "IT governance")

AND: برای ارتباط میان مفاهیم اصلی (حکمرانی‌داده و تعارض منافع)

NOT: برای حذف مقالات بی‌ربط (مثلاً مقالات صرفاً فنی یا امنیتی که به مدیریت داده‌ها یا تعارض منافع اشاره نمی‌کنند).

بررسی‌ها در پایگاه‌های علمی Google Scholar و ScienceDirect تا سال ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که پژوهش‌های جامع و اختصاصی با تمرکز اصلی بر «مدیریت تعارض منافع در حکمرانی‌داده» همچنان محدود است. بیشتر مطالعات به جنبه‌های کلی حکمرانی‌داده (مانند چارچوب‌ها، اعتماد و

<sup>1</sup> Conflict of Interest

اشتراک‌گذاری) پرداخته‌اند و ابعاد خاص تعارض منافع (مانند شناسایی مصادیق سازمانی، پیامدهای فرهنگی یا راهکارهای هدفمند) کمتر مورد توجه قرار گرفته است (جدول شماره 1). برای مثال، برخی مقالات به تعارض منافع در واسطه‌های داده<sup>1</sup> یا اکوسیستم‌های داده اشاره کرده‌اند، باین حال مدل‌های کاربردی و سازمان‌محور برای مدیریت این تعارضات در سازمان‌های بزرگ به ندرت گزارش شده‌اند. نتایج جستجو نشان می‌دهد که اگرچه مفاهیم کلیدی حکمرانی داده، از جمله "Data Governance" و "Data Ownership" در ادبیات علمی بین‌المللی به طور گسترده مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما ترکیب مفهومی "مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده" با فراوانی بسیار اندک، به‌ویژه در متون فارسی، جایگاه تثبیت‌شده‌ای نیافته است. در مجموع، یافته‌های حاصل از این جستجوها نشان می‌دهد که مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده، حوزه‌ای نوظهور، چندلایه و واجد چالش‌های ساختاری و فرهنگی است که هنوز به صورت نظام‌مند و مدل‌محور در ادبیات پژوهشی تبیین نشده است. جدول 1. عبارات جستجو به فارسی و انگلیسی مرتبط با حکمرانی داده‌ها

فراوانی	به فارسی	فراوانی	به انگلیسی
۰	حکمرانی داده	۱۰۵۱۱۱	Data Governance
۰	حکمرانی فناوری اطلاعات	۲۱۳۴۱	IT Governance
۰	تعارض منافع در حکمرانی داده	۰	Conflict of Interest in Data Governance
۰	تفکیک نقش‌ها	۲۳۱	Role Separation
۲	مالکیت داده	۱۷۹۹۲	Data Ownership
۲	کیفیت داده	۳۶۰۱۰	Data Quality
۰	خط‌مشی داده	۷۲۷۱	Data Policy
۰	چالش‌های حکمرانی داده	۴۸۹	Data Governance Challenges
۱	مدیریت تعارض منافع	۳۹۶	Conflict of Interest Management
۰	مسئولیت‌پذیری داده	۱۰۲۰	Data Accountability
۰	شفافیت داده	۱۰۹۰۰	Data Transparency
۰	ریسک داده	۲۷۱۰	Data Risk
۰	ارزش داده	۸۳۴۰	Data Value
۰	فرهنگ داده	۱۸۷۰	Data Culture
۰	مدیریت سازمانی داده	۱۰۹	Organizational Data Management

<sup>1</sup> data intermediaries

## ۲-۲- پیشینه

مدل «سه‌گانه حاکمیت‌داده»<sup>۱</sup> (DGT) نشان‌دهنده چالش دائمی توازن میان حفاظت از حقوق بنیادین افراد، ایجاد ارزش اقتصادی و پیگیری منافع عمومی در مدیریت داده‌هاست. برخی نویسندگان پیشنهاد می‌کنند نهادهایی مانند «دارایی‌های داده‌ای مشترک»<sup>۲</sup> می‌تواند این تعارضات را از طریق ایجاد اعتماد نهادی، اشتراک‌گذاری داده و تمرکز بر منافع عمومی کاهش دهد. نتیجه‌گیری این مطالعات تأکید دارد که بدون رویکردهای دموکراتیک و مشارکتی در مدیریت داده‌ها، مشروعیت اجتماعی و منافع جمعی حکمرانی داده محقق نخواهد شد. (Pohle & Thiel, 2023)

تمامی زیرساخت‌ها و فرایندهای حکمرانی و اقدامات اقتصادی باید در راستای منافع و تقویت جامعه همسو شوند. یکی از مهم‌ترین مسائل، مالکیت داده و نحوه توزیع منافع حاصل از آن است که تاکنون بررسی‌های کافی درباره آن صورت نگرفته است. در مدل‌های موفق جهانی، مانند نظام‌های بانکی یا پلتفرم‌های داده اشتراکی اروپا، ساختارها سازمان‌ها را به‌عنوان نگهدارنده<sup>۳</sup> منابع عمومی (مانند داده‌های شهروندان) در نظر می‌گیرند، نه مالک انحصاری. به‌جای تأکید بر «مالکیت داده»، رویکردهای نوین به سمت «حاکمیت‌داده»<sup>۴</sup> و «دارایی‌های داده‌ای مشترک»<sup>۵</sup> حرکت کرده‌اند؛ یعنی داده‌ها در قالب نهادهای اشتراکی و با مشارکت چند ذی‌نفع مدیریت می‌شوند تا توازن میان حقوق فردی، ارزش اقتصادی و منافع عمومی برقرار شود. (Data, (European Commission, 2020), (Pohle & Thiel, 2023), (Governance Act).

حکمرانی داده<sup>۶</sup> به‌عنوان چارچوبی نهادی برای طراحی سیاست‌ها، تعیین نقش‌ها و تضمین شفافیت و پاسخگویی در مدیریت داده، در دهه‌های اخیر با رشد انفجاری حجم داده‌ها و گسترش تصمیم‌گیری‌های داده‌محور، به یکی از ارکان حیاتی حکمرانی سازمانی و ملی تبدیل شده است (Abraham et al., 2019; DAMA, 2017). با این حال، تحقق حکمرانی مؤثر داده بدون مدیریت دقیق تعارض منافع ممکن نیست؛ زیرا این حوزه ذاتاً در نقطه تلاقی منافع متنوع ذی‌نفعان از مدیران، تحلیلگران و متخصصان داده گرفته تا نهادهای دولتی و بازیگران تجاری قرار دارد.

در چنین بستر چند ذی‌نفعی، تصمیم‌گیری درباره دسترسی، مالکیت، و استفاده از داده‌ها اغلب با منافع شخصی، سازمانی و ملی در تضاد قرار می‌گیرد و این امر، بی‌طرفی و اعتبار تصمیمات داده‌محور را تهدید می‌کند (Stark, 2021; Bahar et al., 2023). به بیان دیگر، تعارض منافع نه یک پدیده خارجی، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر از منطق حکمرانی داده است؛ زیرا هر سازوکار نظارتی یا اشتراک‌گذاری داده می‌تواند هم‌زمان ابزاری برای ارتقای شفافیت یا وسیله‌ای برای اعمال سلطه و ایجاد سوگیری باشد.

<sup>1</sup> Data Governance Trilemma

<sup>2</sup> Data Commons

<sup>3</sup> steward

<sup>4</sup> Data Sovereignty

<sup>5</sup> Data Commons

<sup>6</sup> Data Governance

از این رو، مدیریت تعارض منافع باید به عنوان مؤلفه‌ای جدایی‌ناپذیر و درونی در طراحی چارچوب‌های حکمرانی داده گنجانده شود، نه صرفاً ابزاری اصلاحی پس از بروز خطا. تنها با تلفیق این دو حوزه می‌توان به حکمرانی داده‌ای مسئولانه، پاسخ‌گو و عدالت‌محور دست یافت، به‌ویژه در محیط‌های بین‌بخشی و دولتی که تضاد میان منافع اقتصادی، سیاسی و اخلاقی به اوج خود می‌رسد. در واقع، رابطه حکمرانی داده و تعارض منافع رابطه‌ای همزیستانه است؛ حکمرانی بدون واپایش تعارض منافع، به ابزاری برای تمرکز حاکمیت و انحراف اطلاعات بدل می‌شود، و در مقابل مدیریت تعارض بدون سازوکارهای داده‌محور، کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد. (Pohle & Thiel, 2023)

**۲-۲-۱. حکمرانی داده:** حکمرانی داده به معنای مجموعه سیاست‌ها، نقش‌ها و ساختارهایی است که با هدف تضمین کیفیت، امنیت و مسئولیت‌پذیری داده تدوین می‌شوند (Khatri & Brown, 2010; Otto, 2009; Weber & Otto, 2009; Abrahm et al., 2019; DalleMule & Davenport, 2017). تمایز بین یکپارچه‌سازی داده و حکمرانی داده، به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ، اهمیت بالایی دارد (Otto, 2011; Weber & Otto, 2009).

تحقیقات نشان می‌دهد حکمرانی کارآمد داده تنها در صورت وجود چارچوب و مقررات روشن، حمایت مدیریتی و فرهنگ داده‌محور تحقق (Abraham et al., 2019; Al-Ruithe et al., 2018) وجود نقش‌های تعریف‌شده، معماری داده، سیاست‌های امنیتی و خطوط پاسخ‌گویی شفاف، عناصر کلیدی موفقیت به شمار می‌روند (Otto, 2011; DalleMule & Davenport, 2017).

در رویکرد منبع‌محور، داده به‌عنوان یک عامل مزیت رقابتی تلقی می‌شود و حکمرانی مطلوب آن می‌تواند پایداری مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم کند. سازمان‌ها باید زیرساخت‌های داده‌ای و تحلیلی را تقویت کنند و فرهنگ داده‌محوری را توسعه دهند تا بتوانند ترکیب منابع را به‌خوبی انجام دهند. (Huang, B., Song, J., Xie, Y., Li, Y., & He, F, 2022). با پیشرفت رقمی شدن، ریسک بروز تعارض منافع و تداخل وظایف مرتبط با هدایت داده‌ها نیز افزایش یافته است (Zuboff, 1988; Hardy & Williams, 2011). همچنین پژوهش‌های اخیر، شفافیت و حق تعیین سرنوشت رقمی را برای حکمرانی اثربخش داده ضروری دانسته‌اند (Verhulst, 2023).

**۲-۲-۲. تعارض منافع:** تعارض منافع یکی از چالش‌های اصلی حکمرانی داده محسوب می‌شود و زمانی رخ می‌دهد که منافع فردی یا گروهی، بر تصمیم‌گیری یا اقدامات مرتبط با داده‌ها تأثیر بگذارد (Stark, 2003; Stark, 2021; Thompson, 1993; Zhang et al., 2015; Bahar et al., 2023). این موضوع می‌تواند موجب اختلال در شفافیت، کاهش اثربخشی و شکل‌گیری رفتارهای فرصت‌طلبانه شود (Stark, 2021; Bahar et al., 2023). در صورتی که تعارض منافع سازمانی به درستی مدیریت نشود، پیامدهایی مانند کاهش اعتماد عمومی و تضعیف مشروعیت نیز محتمل خواهد بود (Thompson, 1993).

مطالعات انجام شده در محیط‌های ایرانی و بین‌المللی، ارتباط مستقیم میان سبک مدیریت تعارض و پیامدهای فردی و سازمانی را نشان داده‌اند (سهندی و عبدالهی، ۱۳۹۶؛ جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ طالبی و خلیل‌زاده، ۱۳۹۶؛ Lawani et al., 2024). یافته‌ها بیانگر آن است که آموزش، به‌ویژه ارتقای هوش هیجانی، می‌تواند به تقویت مدیریت تعارض و ارتقاء سلامت روان در محیط کار کمک کند (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ Lawani et al., 2024). همچنین نتایج تحقیقات، مؤثر بودن راهبردهای متنوعی چون رقابت، همکاری و مصالحه در مدیریت تعارض را بسته به شرایط فرهنگی و ساختار سازمانی تأیید می‌کند (Kilag et al., 2024; Paresashvili et al., 2021; Nordin et al., 2014; Hamre et al., 2021; Asteriaa et al., 2014). تجارب تطبیقی نیز نشان داده‌اند که با تقویت فرهنگ سازمانی، شفافیت ارتباطات و تفکیک صحیح نقش‌ها، می‌توان زمینه کاهش تعارضات و افزایش بهره‌وری را فراهم ساخت (Ni et al., 2021; Jiang et al., 2021; Demchuk et al., 2021). علاوه بر این، سبک مدیریت و شرایط سازمانی بر نحوه ظهور تعارض و نوع راهبردهای مقابله با آن اثر دارد (Olofsson, 2022; Keen, 2021; Shiferaw & Debela, 2024).

## ۲-۳. ارتباط حکمرانی داده و مدیریت تعارض منافع

اهمیت علمی و تجربی حکمرانی داده در ادبیات پژوهشی سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای مورد تأکید قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که چارچوب‌های حکمرانی داده را به طور مؤثر پیاده‌سازی می‌کنند، معمولاً به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش ریسک، افزایش شفافیت و در نهایت بازدهی بیشتر از سرمایه‌گذاری‌های داده‌محور خود دست می‌یابند (Tallon, 2019). با این حال، اجرای حکمرانی داده (به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده)، همچنان با چالش‌های متعددی همراه است. در میان این چالش‌ها، تعارض منافع به‌عنوان مسئله‌ای حیاتی مطرح می‌شود که می‌تواند فرایندهای حکمرانی را مختل کرده و مانع تحقق اهداف مورد انتظار شود. این تعارض‌ها اغلب ناشی از تفکیک‌نشده مناسب نقش‌ها و غلبه رویکرد امنیت‌محور بر نگاه ارزش‌محور به داده هستند (Sarsfield, 2012).

حکمرانی داده را می‌توان تحت دو رویکرد اصلی بررسی کرد:

رویکرد فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> که عمدتاً بر جنبه‌های فنی، امنیتی و عملیاتی تمرکز دارد، و رویکرد شرکتی/سازمانی<sup>۲</sup> که بر شفافیت، هم‌راستایی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های کلان تأکید می‌کند (Khatrī & Brown, 2010; Abraham et al., 2019). در هر دو رویکرد، تعارض منافع می‌تواند چالش‌های جدی ایجاد کند؛ برای مثال، در رویکرد فناوری اطلاعات، اولویت‌بندی نادرست منابع یا دسترسی‌های غیرمجاز ممکن است رخ دهد، درحالی‌که در رویکرد شرکتی، تحریف داده‌ها یا تصمیم‌گیری‌های جانب‌دارانه می‌تواند به کاهش شفافیت و سوءاستفاده از داده‌ها منجر شود (Zhang et al., 2015; OECD, 2004).

<sup>1</sup> IT-centric

<sup>2</sup> Business-centric

بنابراین، شناسایی و مدیریت تعارض منافع در هر دو رویکرد ضروری است تا از آسیب‌های احتمالی جلوگیری شود. یک چارچوب قوی حکمرانی داده می‌تواند با ایجاد شفافیت و ترویج تفکیک وظایف، به کاهش چنین خطراتی کمک کند که فرصت‌های تضادها را برای تأثیرگذاری بر فرایندهای تصمیم‌گیری کاهش می‌دهد. باتوجه‌به پیوند ذاتی میان حکمرانی داده و حکمرانی کلان، می‌توان گفت مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده، زمینه‌ساز بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و افزایش شفافیت در نظام حکمرانی است. در ساختارهای حکمرانی داده، شفاف نبودن نقش‌ها و وجود تداخل وظایف، عامل تشدید تعارض منافع خواهد بود (Khatri & Brown, 2010; Otto, 2011; Abraham et al., 2019; Weber & Otto, 2009). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که شفافیت و کفایت سیاست‌های تعارض منافع، پیش‌نیاز حکمرانی سالم داده است و هرگونه ابهام، فرصت بروز فساد و ناکارآمدی را افزایش می‌دهد (Stark, 2023; Bahar et al., 2021). در سازمان‌های داده‌محور، با افزایش نقش‌ها و اشتراک‌گذاری داده، نیاز به تقویت سازوکارهای نظارتی بیشتر می‌شود (Zhang et al., 2015).

طبق مطالعات، نبود سیاست و شفافیت کافی درباره تعارض منافع، بروز اختلاف بین کاربران، مدیران داده و مسئولان امنیت اطلاعات را در پی دارد (Otto, 2011; Abraham et al., 2019; DalleMule & Davenport, 2017). گاه این ابهام، منجر به سیاست‌گذاری سلیقه‌ای یا امتناع کارکنان از پذیرش نقش‌های جدید خواهد شد (Kilag et al., 2024; Lawani et al., 2024). همچنین بر اساس پژوهش‌های داخلی، ارتقای سواد عاطفی و آموزش‌های مدیریتی می‌تواند به کاهش تعارضات در حکمرانی داده کمک کند (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۶).

رابطه بین حاکمیت داده و مدیریت تعارض منافع ریشه در نیاز به اطمینان از مدیریت و استفاده از داده‌ها به روش‌هایی دارد که از نقض‌های اخلاقی یا سوگیری‌های ناشی از منافع شخصی جلوگیری می‌کند. هر دو زمینه مسائل مربوط به پاسخگویی، شفافیت و انصاف را مورد بررسی قرار می‌دهند و هر کدام به سیاست‌های شفاف و نظارت برای به حداقل رساندن خطرات متکی هستند. در زمینه حاکمیت داده، مدیریت تعارض منافع تضمین می‌کند که تصمیمات مربوط به دسترسی، استفاده و مدیریت داده‌ها به صورت بی‌طرفانه و بدون تأثیر ناروا از منافع شخصی، مالی یا حرفه‌ای افراد گرفته می‌شود. چارچوب‌های حاکمیت داده، قوانین و دستورالعمل‌هایی را برای نحوه جمع‌آوری، ذخیره، دسترسی و اشتراک‌گذاری داده‌ها در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. درعین‌حال، سازوکارهای مدیریت تعارض منافع، مانند الزامات افشا و کارگروه‌های نظارتی، تضمین می‌کنند که این فرایندها عاری از سوگیری هستند. به‌عنوان مثال، در یک محیط مراقبت‌های بهداشتی، مدیریت تعارض منافع ممکن است مانع از تأثیرگذاری یک پزشک با سهام مالی در یک شرکت دارویی بر تصمیمات مربوط به استفاده از داده‌های بیمار یا شیوه‌های تحقیقاتی شود. یک چارچوب قوی حاکمیت داده می‌تواند با ایجاد شفافیت و ترویج تفکیک وظایف، به کاهش چنین خطراتی کمک کند که فرصت‌های تضادها را برای تأثیرگذاری

بر فرایندهای تصمیم‌گیری کاهش می‌دهد (Zhang et al, 2015). در ادامه یک جدول دسته‌بندی علمی، ساختاری و منبع‌محور از “ادبیات پژوهش” قابل مشاهده است (جدول شماره ۲).

جدول ۲. جمع‌بندی ادبیات و پیشینه پژوهش در حکمرانی داده و تعارض منافع

منابع مهم و نمونه‌ها	مضامین و ابعاد کلیدی	محور
Khatri & Brown, 2010; Otto, 2011; Abraham et al., 2019; DalleMule & Davenport, 2017; Weber & Otto, 2009; Al-Ruithe et al., 2018; Huang et al., 2022; Zuboff, 1988; Hardy & Williams, 2011; Verhulst, 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف و الزامات حکمرانی داده</li> <li>• تمایز با یکپارچه‌سازی داده</li> <li>• ضرورت نقش‌ها و ساختارهای شفاف</li> <li>• رویکرد منبع‌محور و مزیت رقابتی</li> <li>• پیامدهای رقمی شدن و ریسک تعارض</li> </ul>	حکمرانی داده
Stark, 2003; Stark, 2021; Thompson, 1993; Zhang et al., 2015; Bahar et al., 2023; سهندی و عبدالهی، ۱۳۹۶؛ جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۶؛ قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ طالبی و خلیل‌زاده، ۱۳۹۶؛ Lawani et al., 2024; Kilag et al., 2024; Paresashvili et al., 2021; Nordin et al., 2014; Hamre et al., 2021; Asteriaa et al., 2014; Ni et al., 2021; Jiang et al., 2020; Demchuk et al., 2021; Olofsson, 2022; Keen, 2021; Shiferaw & Debela, 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعریف و انواع تعارض منافع</li> <li>• پیامدهای تعارض روی شفافیت، اثربخشی و اعتماد عمومی</li> <li>• مدیریت تعارض؛ سبک‌ها و اثرات فردی - سازمانی</li> <li>• نقش آموزش و هوش هیجانی</li> <li>• راهبردهای واپایش باتوجه‌به ساختار و فرهنگ</li> </ul>	مدیریت تعارض منافع
Phole, 2023; Zhang et al., 2015; Khatri & Brown, 2010; Otto, 2011; Abraham et al., 2019; Weber & Otto, 2009; Stark, 2021; Bahar et al., 2023; DalleMule & Davenport, 2017; Kilag et al., 2024; Lawani et al., 2024; جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همپوشانی و تأثیر متقابل</li> <li>• نقش تداخل وظایف و ابهام ساختاری در تقویت تعارض</li> <li>• اهمیت شفافیت سیاست‌ها، سازوکارهای نظارتی و افشا</li> <li>• تأثیر نبود سیاست شفاف بر رفتار کاربران و مدیران</li> <li>• نمونه‌های اجرایی (نظام سلامت، اشتراک‌گذاری داده‌ها)</li> <li>• لزوم تقویت فرهنگ سازمانی و آموزش جهت کاهش تعارض</li> </ul>	تعارض منافع در حکمرانی داده

## ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از رویکرد کیفی و راهبرد پژوهش داده‌بنیاد<sup>۱</sup> بهره می‌برد. این رویکرد به محقق اجازه می‌دهد تا با جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، به کشف و توسعه نظریه‌ها یا مدل‌های مفهومی بپردازد که از خود داده‌ها نشأت می‌گیرند (Strauss & Corbin, 1998). هدف اصلی این روش، نه اثبات فرضیات از پیش تعیین شده، بلکه تولید دانش جدید از طریق تعامل مستمر با داده‌ها است.

استفاده از روش داده‌بنیاد در مطالعه «مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده»، به دلیل نوظهور بودن موضوع و نبود چارچوب‌های مستحکم نظری، این امکان را فراهم می‌آورد که با استفاده از داده‌های تجربی و مشاهدات واقعی، مفاهیم جدید، چالش‌ها و راهکارهای مدیریتی در این حوزه استخراج شود. این روش کمک می‌کند تا نظریه‌ها و مدل‌هایی بومی و مرتبط با شرایط خاص حکمرانی داده شکل گیرد که می‌تواند به سیاست‌گذاران و سازمان‌ها در مدیریت بهینه داده‌ها و جلوگیری از تعارضات منافع کمک کند. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و الگوبرداری از الگوهای جهانی، بنا دارد خلأ فعلی را در بدنه دانش سازمانی کشور پوشش دهد و مدل‌های کارآمدی برای توسعه حکمرانی داده مبتنی بر تفکیک نقش‌ها و مدیریت تعارض منافع ارائه کند. این تحقیق سعی دارد به کشف مفاهیم و معانی مشترکی که توسط خبرگان سازمانی و دانشگاهی مصاحبه شده ایجاد گردیده، بپردازد و بنابراین پارادایم تفسیری هدایتگر فرایند تحقیق است. با توجه به موضوعات مطرح شده، در پژوهش حاضر از روش کیفی و رویکرد استقرائی برای دستیابی به اهداف پژوهش استفاده شد. زیرا که پژوهشگر در صدد است تا با مطالعه اکتشافی در پدیده و با تعمیم در داده‌های گردآوری شده از افراد، آنها را تحلیل و تفسیر نماید. در این پژوهش، تلفیقی از روش نمونه‌گیری هدفمند مورد استفاده قرار گرفته است که تا اشباع نظری پیش رفت. در این نمونه‌گیری بر خلاف نمونه‌گیری احتمالی، هدف استفاده از مناسب‌ترین نمونه‌ها برای دستیابی به هدف تحقیق است نه استنباط آماری. برای هر مصاحبه در حدود ۳۰ تا ۴۵ دقیقه زمان صرف شد و بازه انجام مصاحبه از اسفند ۱۴۰۲ تا آبان ۱۴۰۴ بوده است. کلیه مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری گردیدند. در این تحقیق انتخاب و تعداد مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند بوده است. شرح خلاصه شده درصد تشابه کدگذاری در پنج مصاحبه آخر مطابق جدول (۳) است.

جدول ۳. درصد مشابهت

درصد مشابهت	تعداد کدها در مرحله تکرار کدگذاری	تعداد کدها در مرحله اول کدگذاری	نشانگر مصاحبه
٪ ۸۴.۳۸	۲۷	۳۲	T16
٪ ۷۹.۴۱	۲۷	۳۴	T17
٪ ۹۲.۸۶	۲۶	۲۸	T18

<sup>۱</sup> Grounded Theory

درصد مشابهت	تعداد کدها در مرحله تکرار کدگذاری	تعداد کدها در مرحله اول کدگذاری	نشانگر مصاحبه
٪ ۷۷.۱۴	۲۷	۳۵	T19
٪ ۶۰.۵۳	۲۳	۳۸	T20
٪ ۷۸.۸۶			میانگین درصد تشابه

### ۳-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه پژوهش شامل ۳۰ نفر از مدیران و متخصصان حوزه داده در سازمان‌های بزرگ بود که فرایند مصاحبه بر اساس روش گلوله‌برفی تا مرحله‌ی اشباع نظری در مصاحبه‌ی بیستم ادامه یافت. متخصصان، مدیران و کارشناسان فعال در حوزه‌های حکمرانی داده، مدیریت داده، فناوری اطلاعات و امنیت اطلاعات در سازمان‌های بزرگ است که دارای تجربه عملی در پروژه‌های مرتبط با داده هستند. روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> برای انتخاب شرکت‌کنندگان استفاده شد، با تمرکز بر افرادی که دانش و تجربه عمیقی در این حوزه دارند. معیار اصلی برای انتخاب افراد، اشراف آن‌ها به چالش‌ها و فرصت‌های حکمرانی داده در بستر سازمانی ایران بود. مشخصات کلی مصاحبه‌شونده‌ها مطابق جدول (۴) است.

جدول ۴. جزئیات مصاحبه‌ها

ردیف	سمت/ واحد شغلی (مصاحبه‌شونده سازمانی)	مدرک تحصیلی	محل خدمت
۱	مدیر ارشد فناوری	کارشناسی ارشد	شرکت بزرگ فناوری مالی بین‌المللی
۲	مدیر ارشد داده	کارشناسی ارشد	پلتفرم رسانه اجتماعی بزرگ
۳	معاون ارشد مهندسی	کارشناسی ارشد	شرکت رایانش ابری
۴	مدیرعامل و بنیان‌گذار	کارشناسی ارشد	استارت‌آپ هوش مصنوعی در حوزه سلامت
۵	مدیر ارشد فناوری	کارشناسی ارشد	یک شرکت فعال در حوزه بازی‌های آنلاین
۶	استاد تمام علوم رایانه با تخصص در هوش مصنوعی	دکتری	دانشگاه صنعتی شریف
۷	پژوهشگر ارشد در حوزه مطالعات علم‌وفناوری	دکتری	دانشگاه تهران

<sup>۱</sup> Purposive Sampling

ردیف	سمت/ واحد شغلی (مصاحبه‌شونده سازمانی)	مدرک تحصیلی	محل خدمت
۸	استاد حقوق فناوری اطلاعات و ارتباطات	دکتری	دانشگاه شهید بهشتی
۹	اقتصاددان و پژوهشگر حوزه اقتصاد رقمی	دکتری	پژوهشکده اقتصاد
۱۰	استاد علوم شناختی و تعامل انسان و رایانه	دکتری	دانشگاه لودویگ ماکسیمیلیان مونیخ
۱۱	مدیر ارشد امنیت اطلاعات	کارشناسی ارشد	پلتفرم‌های تجارت الکترونیک
۱۲	مدیر حریم خصوصی داده	کارشناسی ارشد	استارت‌آپ حوزه فناوری مالی
۱۳	مسئول امنیت پلتفرم	کارشناسی ارشد	استارت‌آپ نوپای بازی‌سازی
۱۴	مدیر ارشد مدیریت ریسک	کارشناسی ارشد	شرکت بزرگ فناوری مالی
۱۵	مدیرکل	دکتری	وزارت ارتباطات - مدیر سازمان متن‌باز
۱۶	وکیل ارشد در یک مؤسسه حقوقی	کارشناسی ارشد	مشاور شرکت‌های بزرگ فناوری
۱۷	حقوق‌دان، استاد دانشگاه	دکتری	پژوهشگر برجسته در حوزه حقوق فناوری و ارتباطات
۱۸	فعال شناخته‌شده در حوزه حقوق رقمی	دکتری	پژوهشگر مستقل
۱۹	مشاور امنیت تهاجمی	دکتری	محقق آسیب‌پذیری
۲۰	دانشمند داده ارشد	کارشناسی ارشد	شرکت فناوری بزرگ

### ۳-۲. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> بود. این نوع مصاحبه‌ها به محقق امکان می‌دهد تا ضمن حفظ یک چارچوب کلی از سؤالات، انعطاف‌پذیری لازم برای کاوش عمیق‌تر موضوعات

<sup>۱</sup> Semi-structured Interviews

نوظهور و دنبال کردن مسیرهای جدید بر اساس پاسخ‌های شرکت‌کنندگان را داشته باشد. سؤالات اصلی مصاحبه بر محورهای زیر متمرکز بودند:

۱. تجربیات عملی در زمینه حکمرانی داده و مدیریت داده؟
۲. چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی حکمرانی داده؟
۳. دیدگاه‌ها در مورد تعارض منافع و ابعاد آن در حکمرانی داده؟
۴. تمایز میان حکمرانی داده و یکپارچه‌سازی داده؟
۵. راهکارهای پیشنهادی برای غلبه بر چالش‌ها؟

### ۳-۳. فرایند تحلیل داده‌ها (کدگذاری باز و محوری)

مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری کدها ادامه یافت. در این مرحله تعداد ۳۴ نفر خبره سازمانی و دانشگاهی به صورت هدفمند و غیرتصادفی به عنوان نمونه خبرگان تحقیق تعیین شدند که توانستیم با ۲۰ نفر مصاحبه انجام دهیم. باتوجه به اینکه درصد مشابهت کدها در ۷ مصاحبه آخر (که در جدول شماره ۵ نیز نشان داده شده است)، بیش از ۸۵٪ بود، رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌ها محرز شد و فرایند مصاحبه‌ها در این مقطع بسته شد. در مصاحبه‌های جهانی (۱-۱۰)، اشباع از مصاحبه ۸ حاصل شد (تشابه ~ ۷۰٪)، چون تم‌ها فنی/جهانی بودن. اما مصاحبه‌های محلی (۱۱-۲۰) تم‌های جدیدی مثل “فرهنگ کار راه‌اندازی” اضافه کردن، پس اشباع کلی تا ۱۴ طول کشید.

توزیع بر اساس نوع مصاحبه :

- مصاحبه‌های بین‌المللی (۱-۱۰): ۲۰۲ کد (۴۰.۷٪ کل) - تمرکز فنی/الگوریتمی.
- مصاحبه‌های محلی/ایرانی (۱۱-۲۰): ۲۹۴ کد (۵۹.۳٪ کل) - تمرکز قانونی/فرهنگی.
- درصد تکرار کلی: ۲۳٪ کدها حداقل ۲ بار تکرار شدند. ۷۷٪ منحصر به فرد یا کم‌تکرار.

جدول ۵. جزئیات درصد تشابه برای هر مصاحبه

مصاحبه	کل کدها	کدهای جدید (غیر تکراری)	درصد تشابه (تکراری/مشابه)
۱	۱۴	۱۴ (۱۰۰٪)	۰٪
۲	۱۰	۸ (۸۰٪)	۲۰٪
۳	۷	۵ (۷۱٪)	۲۹٪
۴	۷	۴ (۵۷٪)	۴۳٪
۵	۲۷	۱۸ (۶۷٪)	۳۳٪
۶	۲۸	۱۶ (۵۷٪)	۴۳٪
۷	۳۴	۱۹ (۵۶٪)	۴۴٪
۸	۳۰	۱۴ (۴۷٪)	۵۳٪
۹	۲۵	۱۱ (۴۴٪)	۵۶٪
۱۰	۲۴	۱۰ (۴۲٪)	۵۸٪

مصاحبه	کل کدها	کدهای جدید (غیر تکراری)	درصد تشابه (تکراری/مشابه)
۱۱	۲۵	۹ (۳۶٪)	۶۴٪
۱۲	۲۱	۷ (۳۳٪)	۶۷٪
۱۳	۳۰	۸ (۲۷٪)	۷۳٪
۱۴	۲۷	۴ (۱۵٪)	۸۵٪
۱۶	۲۷	۳ (۱۱٪)	۸۹٪
۱۷	۲۷	۲ (۷٪)	۹۳٪
۱۸	۲۶	۳ (۱۲٪)	۸۸٪
۱۹	۲۷	۲ (۷٪)	۹۳٪
۲۰	۲۳	۱ (۴٪)	۹۶٪

تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل کدگذاری داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 1998) انجام شد:

• **کدگذاری باز:** در این مرحله، هر خط، بند یا جمله از متن مصاحبه‌ها به‌دقت بررسی شد و مفاهیم اولیه از داده‌ها استخراج گردید. به هر مفهوم یا ایده مرتبط، یک کد اختصاص داده شد. این فرایند با هدف شکستن داده‌ها به بخش‌های کوچکتر و شناسایی تمام ابعاد پنهان در آن‌ها صورت گرفت. به‌عنوان مثال، عباراتی مانند “ابهام در مسئولیت‌ها”، “ترس از اشتراک‌گذاری داده‌ها”، “نادیده‌گرفتن نقش حکمرانی” به کدهای اولیه تبدیل شدند.

• **کدگذاری محوری:** در این مرحله، کدهای باز شناسایی شده، گروه‌بندی و دسته‌بندی شدند. روابط میان کدهای مختلف کشف و الگوهای تکراری شناسایی گردیدند. هدف از این مرحله، توسعه مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های آن‌ها بود. به‌عنوان مثال، کدهای مربوط به “ابهام در مسئولیت‌ها” و “عدم تعریف نقش‌ها” تحت مقوله “عدم تفکیک نقش‌ها” قرار گرفتند. همچنین، کدهای مرتبط با “ترس از نشت اطلاعات” و “تمرکز بر جنبه‌های امنیتی” تحت مقوله “غلبه پارادایم امنیتی” دسته‌بندی شدند (جدول شماره ۶). این مرحله به‌ویژه برای شناسایی سوءتفاهم میان “یکپارچه‌سازی داده” و “حکمرانی داده” بسیار مهم بود و کدهای مربوط به این تمایز به یک مقوله کلیدی تبدیل شدند.

در ادامه مرحله کدگذاری باز، این ۴۹۶ کد اولیه بر مبنای موضوع مشترک و تشابهات معنایی با یکدیگر ادغام و ترکیب شده و تعداد ۷۴ مفهوم شناسایی شد. این ۷۴ مفهوم در جدول شماره (۷) نشان داده شده‌اند. حروف مندرج در نشانگر کدها، برای شناسایی مصاحبه‌شونده در آن مصاحبه است.

<sup>1</sup> Open Coding

<sup>2</sup> Axial Coding

## جدول ۶. مفاهیم اولیه شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز

مفهوم فرعی	کد اولیه
تکثیرپذیری با هزینه ناچیز، اثرات شبکه‌ای، چند کاربردی بودن، فرسایش ارزش زمانی، داده به‌عنوان ماده اولیه، داده به‌مثابه امانت/دارایی حقوقی، اثر پروانه‌ای	I6-A1, I14-A1, I9-A1, I19-A2, I1-A1, I9-A2, I1-A2, I6-A3, I14-A2, I2-A1, I4-A1, I5-A1, I3-A1, I8-A5, I1-A14, I4-A6
تعارض خرد درون‌سازمانی، تعارض میانی (سود و رفاه)، تعارض کلان، جدال نوآوری با مقررات، تعارض‌های الگوریتمی، پارادوکس شفاف‌سازی، تضاد وعده اولیه با منفعت جدید، تعارض اقتصادی با مسئولیت اخلاقی	I1-A3, I5-A10, I11-A5, I6-A6, I2-A6, I20-A5, I1-A5, I16-A15, I1-A10, I4-A4
فشار رشد اقتصادی کوتاه‌مدت، فرهنگ رشد به هر قیمتی، محیط حقوقی مبهم، ضعف نهاد نظارتی، ابهام در شناخت حکمرانی داده، داده‌ای شدن زندگی، کمبود تنوع گروه طراحی، طراحی فریبکارانه، نقص امنیتی/حریم خصوصی	I1-A6, I9-A10, I14-A12, I18-A10, I1-A7, I12-A19, I7-A15, I8-A10, I6-A14, I18-A13, I16-A11, I13-A10
ریسک‌های اخلاقی، حقوقی، سیاسی - اجتماعی؛ آسیب سلامت روان/انابرابری الگوریتمی؛ تهدید دموکراسی؛ نشت داده و کاهش سرمایه اعتماد؛ سوگیری زیرساختی؛ اثرات جانبی منفی شبکه‌ای؛ توقف نوآوری بر اثر بی‌اعتمادی	I4-A6, I20-A5, I18-A21, I16-A22, I14-A27, I6-A24, I8-A24
ترسیم و شفافیت ساختاری مستقل، فرایندی، فنی (PETS/رمزنگاری)، فرهنگی، مدل‌های نقش و کسب‌وکار همسو، رگولاتوری هوشمند، نوآوری در KPI ها، تعریف حکمرانی داده و تفاوت با یکپارچه‌سازی داده	I1-A11, I14-A19, I12-A14, I16-A17, I20-A15, I1-A13, I6-A20, I14-A20, I18-A19
داده به‌مثابه حق بنیادین، اصول عدالت/شفافیت، حریم خصوصی به‌عنوان مزیت رقابتی، انطباق پیشگیرانه، شرکت فناوری به‌عنوان شبه‌دولت، وکیل حریم خصوصی شریک راهبردی	I8-A1, I8-A27, I16-A1, I8-A26, I17-A23, I16-A24, I17-A25
دوگانگی اقتصادی - حاکمیتی داده، قانون بالادستی + خلأ قانون حفاظت داده، ضعف نهاد نظارتی، فشار دوسویه رشد و نظارت، شکل‌دهی فضای عمومی رقمی و خطر دست‌کاری	I7-A1, I7-A16, I6-A14, I7-A13, I7-A28
اعتماد به‌عنوان دارایی راهبردی، سرمایه اعتماد به‌عنوان حساب سازمان، برداشت از حساب اعتماد، کمی‌سازی و مدیریت اعتماد	I9-A24, I14-A25, I14-A27
تصویرسازی از عملکرد حکمرانی داده با ارائه داشبورد، بازتعریف نقش‌ها و نظام ارزشی مبتنی بر زنجیره ارزش، گذار از انطباق به مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی مجری استقرار، حمایت از فناوری جایگزین، تصویب قانون جامع حفاظت داده	I16-A27, I2-A10, I6-A26, I18-A19, I17-A25

جدول ۷. مقوله‌های شناسایی شده

مفهوم فرعی	مقوله محوری
تکثیرپذیری با هزینه ناچیز، اثرات شبکه‌ای، چند کاربردی بودن، فرسایش ارزش زمانی، داده به‌عنوان اکوسیستم/ماده اولیه، داده به‌مثابه امانت/دارایی حقوقی، اثر پروانه‌ای	ماهیت و ویژگی‌های داده
تعارض خرد درون‌سازمانی، تعارض میانی (سود vs رفاه)، تعارض کلان، جدال نوآوری با مقررات، تعارض‌های الگوریتمی، پارادوکس شفاف‌سازی، تضاد وعده اولیه با منفعت جدید، تعارض اقتصادی با مسئولیت اخلاقی	سطوح و انواع تعارض منافع
فشار رشد اقتصادی کوتاه‌مدت، فرهنگ رشد به هر قیمتی، محیط حقوقی مبهم، ضعف نهاد نظارتی، ابهام در شناخت حکمرانی داده، داده‌ای شدن زندگی، کمبود تنوع گروه طراحی، طراحی فریبکارانه، نقص امنیتی/حریم خصوصی	عوامل تشدیدکننده تعارض
ریسک‌های اخلاقی، حقوقی، سیاسی - اجتماعی؛ آسیب سلامت روان/ناابرابری الگوریتمی؛ تهدید دموکراسی؛ نشت داده و کاهش سرمایه اعتماد؛ سوگیری زیرساختی؛ اثرات جانبی منفی شبکه‌ای؛ توقف نوآوری بر اثر بی‌اعتمادی	پیامدها و ریسک‌ها
ترسیم و شفافیت ساختاری مستقل، فرایندی، فنی (PETS/رمزنگاری)، فرهنگی، مدل‌های نقش و کسب‌وکار همسو، رگولاتوری هوشمند، نوآوری در KPI ها، تعریف حکمرانی داده و تفاوت با یکپارچه‌سازی داده	رویکردها و راهکارهای مدیریت تعارض
داده به‌مثابه حق بنیادین، اصول عدالت/شفافیت، حریم خصوصی به‌عنوان مزیت رقابتی، انطباق پیشگیرانه، شرکت فناوری به‌عنوان شبه‌دولت، وکیل حریم خصوصی شریک راهبردی	نقش و مسئولیت اجتماعی - حقوقی
دوگانگی اقتصادی - حاکمیتی داده، قانون بالادستی و خلأ قانون حفاظت داده، ضعف نهاد نظارتی، فشار دوسویه رشد و نظارت، شکل‌دهی فضای عمومی رقمی و خطر دست‌کاری	بستر و زمینه ایران
اعتماد به‌عنوان دارایی راهبردی، سرمایه اعتماد به‌عنوان حساب سازمان، برداشت از حساب اعتماد، کمی‌سازی و مدیریت اعتماد	ارزش و سرمایه اعتماد
تصویرسازی از عملکرد حکمرانی داده با ارائه داشبورد، بازتعریف نقش‌ها و نظام ارزشی مبتنی بر زنجیره ارزش، گذار از انطباق به مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی مجری استقرار، حمایت از فناوری جایگزین، تصویب قانون جامع حفاظت داده	توصیه‌ها و چشم‌انداز آینده

• **کدگذاری انتخابی و محوری<sup>۱</sup>:** در این مرحله نهایی، مقوله‌های اصلی به یک داستان منسجم و یک مدل مفهومی کلی پیوند داده شدند. روابط میان مقوله‌ها عمیق‌تر تحلیل شد و مقوله هسته<sup>۲</sup> که سایر مقوله‌ها حول آن می‌چرخیدند، شناسایی گردید. در این پژوهش، "مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده" به‌عنوان مقوله هسته در نظر گرفته شد و تمامی راهکارهای ارائه شده در راستای حل این معضل اصلی شکل گرفتند.

کدگذاری محوری شامل شناسایی مجموعه‌ای نهایی از مقوله‌ها و روابط بین آنهاست. در مورد این فرایند تحقیق، کدگذاری محوری و انتخابی در طول فرایند کدگذاری باز از طریق تجزیه و تحلیل و

<sup>1</sup> Selective Coding<sup>2</sup> Core Category

شناسایی مسائل مربوط به مفاهیم به عنوان مقوله‌های ممکن، خوشه‌بندی مفاهیم و شناسایی روابط بین مفاهیم، همه در حین جستجو برای مجموعه‌ای از کدهای یکپارچه، در حال پیشرفت بود. در نهایت طبقه‌بندی ۵ دسته‌ای شامل ساخت استقرایی از واقعیت‌ها، داده‌ها و شناسایی شاخص‌ها و مفاهیم و گروه‌بندی آن‌ها به دسته‌هایی که انتزاع بیشتری دارند، انجام شد. در ادامه، مفاهیم شناسایی شده در ۶ دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش - واکنش‌ها و پیامدها دسته‌بندی شدند. این دسته‌بندی در جداول (۸) تا (۹) ارائه شده است.

#### جدول ۸. توزیع تعداد کدهای هر مقوله

ردیف جدول	مقوله	مفهوم فرعی مرتبط (خلاصه)	تعداد کدهای نگاشت شده	درصد از کل (۷۴)	نگاشت به مدل پارادایم (پیشنهادی)
۱	ماهیت و ویژگی‌های داده	تکثیرپذیری، اثرات شبکه‌ای، چند کاربردی‌بودن، فرسایش ارزش، اکوسیستم داده، امانت داده، اثر پروانه‌ای	۱۶	۲۱.۶٪	زمینه
۲	سطوح و انواع تعارض‌منافع	تعارض خرد، تعارض میانی، تعارض کلان، جدال نوآوری، تعارض الگوریتمی، پارادوکس شفاف‌سازی، تضاد وعده، تعارض اقتصادی - اخلاقی	۱۰	۱۳.۵٪	پدیده مرکزی
۳	عوامل تشدیدکننده تعارض	فشار رشد، فرهنگ رشد، محیط حقوقی مبهم، ضعف نهاد، ابهام در شناخت حکمرانی داده، داده‌ای شدن، کمبود تنوع، طراحی فریبکارانه، نقص امنیتی	۱۲	۱۶.۲٪	شرایط علی
۴	پیامدها و ریسک‌ها	ریسک‌های اخلاقی، حقوقی، سیاسی - اجتماعی؛ آسیب سلامت روان، تهدید دموکراسی، نشت داده، سوگیری زیرساختی، اثرات جانبی، توقف نوآوری	۷	۹.۵٪	پیامدها
۵	رویکردها و راهکارهای مدیریت تعارض	ترسیم و شفافیت ساختاری مستقل، فرایندی، فنی (PETS/رمزنگاری)، فرهنگی، مدل‌های نقش و کسب‌وکار همسو، رگولاتوری هوشمند، نوآوری	۹	۱۲.۲٪	استراتژی‌ها

ردیف جدول	مقوله	مفهوم فرعی مرتبط (خلاصه)	تعداد کدهای نگاشت شده	درصد از کل (۷۴)	نگاشت به مدل پارادایم (پیشنهادی)
		در KPI ها، تعریف حکمرانی داده و تفاوت با یکپارچه سازی داده			
۶	نقش و مسئولیت اجتماعی-حقوقی	داده به مثابه حق، اصول عدالت، حریم خصوصی رقابتی، انطباق پیشگیرانه، شرکت شبه دولت، وکیل حریم خصوصی	۷	٪۹.۵	شرایط مداخله گر
۷	بستر و زمینه ایران	دوگانگی اقتصادی - حاکمیتی، خلأ قانونی، ضعف نهاد، فشار دوسویه، شکل دهی رقمی، خطر دست کاری	۵	٪۶.۸	زمینه-محلی
۸	ارزش و سرمایه اعتماد	اعتماد راهبردی، سرمایه اعتماد، برداشت از حساب اعتماد، کمی سازی اعتماد	۳	٪۴.۱	پیامدها
۹	توصیه ها و چشم انداز آینده	تصویرسازی از عملکرد حکمرانی داده با ارائه داشبورد، بازتعریف نقش ها و نظام ارزشی مبتنی بر زنجیره ارزش، گذار از انطباق به مسئولیت پذیری، توانمندسازی مجری استقرار، حمایت از فناوری جایگزین، تصویب قانون جامع حفاظت داده	۵	٪۶.۸	استراتژی ها
کل	-	-	۷۴	٪۱۰۰	-

برای ارتباط با مدل پارادایم قبلی (تعارض منافع در حکمرانی داده)، مقوله ها نگاشت شده است:

#### جدول ۹. توزیع بر اساس اجزای مدل پارادایم

جزء مدل پارادایم	مقوله های مرتبط	تعداد کدهای نگاشت شده	درصد از کل (۷۴)
پدیده مرکزی	سطوح و انواع تعارض منافع	۱۰	٪۱۳.۵
شرایط علی	عوامل تشدیدکننده تعارض	۱۲	٪۱۶.۲
زمینه	ماهیت و ویژگی های داده، بستر و زمینه ایران	۲۱ (۱۶+۵)	٪۲۸.۴
شرایط مداخله گر	نقش و مسئولیت اجتماعی-حقوقی	۷	٪۹.۵

جزء مدل پارادایم	مقوله‌های مرتبط	تعداد کدهای نگاشت شده	درصد از کل (۷۴)
استراتژی‌ها	رویکردها و راهکارهای مدیریت تعارض، توصیه‌ها و چشم‌انداز آینده	۱۴ (۵+۹)	٪۱۸.۹
پیامدها	پیامدها و ریسک‌ها، ارزش و سرمایه اعتماد	۱۰ (۳+۷)	٪۱۳.۵
کل	-	۷۴	٪۱۰۰

تعارض منافع در حکمرانی داده به‌عنوان پدیده محوری شناسایی شد و نشان‌دهنده تضاد بین اهداف تجاری، اخلاقی، حقوقی و اجتماعی است که از سطوح خرد تا کلان گسترش می‌یابد. شرایط علی شامل فشارهای اقتصادی، فرهنگ سازمانی سیلویی، پیچیدگی‌های تکنولوژیکی و خلأهای قانونی است که بروز این تعارضات را تحریک می‌کنند. شرایط زمینه‌ای مانند ویژگی‌های ذاتی داده و تفاوت‌های فرهنگی و قانونی شدت و شکل تعارض را شکل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شامل ریسک‌های اجتماعی و مسئولیت‌های حقوقی - اجتماعی، مسیر کنش‌ها و واکنش‌ها را محدود یا تسهیل می‌کند. راهبردهای مدیریت تعارض شامل اقدامات ساختاری، فنی و فرهنگی و فناوری‌های افزایش حریم خصوصی برای افزایش اعتماد و مسئولیت‌پذیری هستند. پیامدها می‌توانند منفی (ریسک‌های اخلاقی و کاهش اعتماد) یا مثبت (سرمایه اعتماد و پایداری اکوسیستم) باشند و نشان‌دهنده اهمیت مدیریت مؤثر تعارض در حکمرانی داده است (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده

### ۳-۴. روایی و پایایی

برای اطمینان از روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> یافته‌ها، از فن‌های زیر استفاده شد:

- سه سویه‌سازی<sup>۳</sup>: ترکیب داده‌های مصاحبه با مرور ادبیات نظری و بررسی اسناد سازمانی (در صورت دسترسی) برای اعتبارسنجی یافته‌ها.
  - بازبینی توسط شرکت‌کنندگان<sup>۴</sup>: ارائه خلاصه‌ای از یافته‌ها و تفسیرهای اولیه به برخی از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید صحت و دقت آن‌ها.
  - ثبت دقیق فرایند کدگذاری: تمامی مراحل کدگذاری، از کدهای باز تا مقوله‌های اصلی، به‌دقت مستند شد تا قابلیت ردیابی و بازبینی وجود داشته باشد.
- روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$100\% \times \frac{\text{تعداد کل کدها}}{\text{تعداد توافقات}} \times 2 = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

در تحقیق حاضر جهت محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره (۱۰) به تفکیک ارائه شده است:

جدول شماره ۱۰. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۱۶	۲۷	۱۱	۶	۸۱.۴٪
۲	۱۸	۲۶	۹	۸	۶۹.۲۳٪
۳	۲۰	۲۳	۷	۱۰	۶۰.۸۶٪
کل		۷۶	۲۷	۲۴	۷۱.۰۵٪

همان‌طور که در جدول (۱۰) مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر ۷۶، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۷ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۴ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۱.۰۵٪ درصد است. باتوجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (kvale, 1996)، قابلیت اعتماد

<sup>1</sup> Validity

<sup>2</sup> Reliability

<sup>3</sup> Triangulation

<sup>4</sup> Member Checking

کدگذاری‌ها مورد تأیید است اعتبار ۱ در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت دانش می‌باشد. اعتبار به صحت یک بیانیه و در بیان دیگر به میزانی که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد اطلاق می‌شود. در یک مطالعه کیفی، اعتبار اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته باشد پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد (kvale, 1996). برخلاف تحقیق‌های کمی، تحقیق‌های کیفی آزمون‌های خاصی برای تعیین اعتبار ندارند. در تحقیق کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیقات کمی را ندارد و مقایسه روایی، معنادار نمی‌باشد. در این پژوهش برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده گردید. این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر ۲ استفاده شد. در این راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیلگران متعدد کمک می‌گیرد؛ لذا در این پژوهش برای تأیید کدها از ۳ نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی و اصلی احصا شده در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه‌نظرات آنها همگرایی در نتایج حاصل گردید.

#### ۴. نتایج و بحث

به کمک رویکرد نظریه داده‌بنیاد و از طریق مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، کدهای استخراج شده از مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی در قالب ۹ مقوله فرعی سامان‌دهی شد. این مقوله‌ها در شش دسته اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی ایجادکننده تعارض منافع در حکمرانی داده، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت تعارض منافع قرار گرفتند. تبیین روابط میان این شش دسته در الگوی نهایی نشان می‌دهد که با تمرکز بر راهبردها و پیامدها و درک تأثیر متقابل آنها بر سایر مؤلفه‌ها، می‌توان زمینه مدیریت مؤثر ریشه‌های تعارض منافع و کاهش بروز این پدیده در سازمان‌ها را فراهم کرد. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مرور ادبیات، یافته‌های اصلی پژوهش حول محور مفهوم «تعارض منافع در حکمرانی داده» و ریشه‌های تعارض منافع در حکمرانی داده دسته‌بندی و تبیین شدند.

#### ۴-۱. ریشه‌های تعارض منافع در حکمرانی داده

یافته‌ها نشان دادند که ریشه‌های اصلی تعارض منافع در حکمرانی داده، عمدتاً ناشی از سه عامل کلیدی هستند:

**۴-۱-۱. عدم شفافیت و تفکیک نقش‌ها و مسئولیت‌ها بر اساس زنجیره ارزش:** این وضعیت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ریشه‌های ساختاری تعارض منافع در حکمرانی داده شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها، متولی مشخص، واحد و پاسخ‌گو برای داده‌ها وجود ندارد، یا

<sup>1</sup> Validity

<sup>2</sup> Investigator Triangulation

مسئولیت‌های مرتبط با داده به صورت پراکنده و ناکارآمد میان بخش‌های مختلفی نظیر فناوری اطلاعات، واحدهای امنیتی و بخش‌های کسب‌وکار توزیع شده است. این ابهام نهادی و نقش‌محور، به شکل‌گیری نوعی مالکیت‌های متعدد، همپوشان و بعضاً متعارض بر داده‌ها منجر می‌شود که به طور مستقیم زمینه‌ساز بروز و تشدید تعارض منافع در سطح سازمانی است. در چنین شرایطی، هر واحد سازمانی داده‌ها را به‌مثابه دارایی اختصاصی خود تلقی کرده و تمایل دارد از اشتراک‌گذاری آن‌ها اجتناب کند؛ چراکه اشتراک‌گذاری داده با ازدست‌دادن واپایش، کاهش قدرت تصمیم‌گیری یا تضعیف جایگاه سازمانی هم‌ارز پنداشته می‌شود. این منطق تدافعی، نه تنها مانع گردش مؤثر داده و ارزش‌آفرینی بین‌بخشی می‌شود، بلکه امکان شکل‌گیری حکمرانی داده یکپارچه، پاسخ‌گو و مبتنی بر اعتماد را نیز تضعیف می‌کند. این الگوی رفتاری به‌روشنی در داده‌های مصاحبه نیز بازتاب یافته است.

برای نمونه، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش بیان می‌کند: "در سازمان ما، هر واحد داده‌های خودش را تولید و مدیریت می‌کند. اگر از یک واحد دیگر داده بخواهید، انگار دارید چیزی را از آن‌ها می‌گیرید. هیچ‌کس مسئول نظارت بر کل داده‌های سازمان نیست."

(مصاحبه P07، دانشگاه تهران، پژوهشگر ارشد مطالعات علم، فناوری و جامعه، دکتری)

**۴-۱-۲. فشار رشد:** «فشار رشد» در سازمان‌های ایرانی فعال در حوزه داده، صرفاً یک محرک اقتصادی یا الزامی ناشی از رقابت بازار نیست، بلکه به‌عنوان یک نیروی مداخله‌گر فرهنگی - سازمانی عمل می‌کند که منطق تصمیم‌گیری را از حکمرانی عقلانی و مبتنی بر ارزش، به سمت رقابت سریع شده و نمایش محور سوق می‌دهد. این فشار، عمدتاً از انتظارات ضمنی برای «نمایش پیشرفت سریع»، «افزایش ظرفیت‌های فنی قابل‌رؤیت» و ارائه نشانه‌های ملموس از توسعه فناوری تغذیه می‌شود؛ به‌گونه‌ای که مدیران، به‌جای تمرکز بر طراحی سازوکارهای نهادی حکمرانی داده، تفکیک نقش‌ها و ایجاد نظام پاسخ‌گویی، به توسعه کمی سامانه‌ها، انباشت داده و گسترش زیرساخت‌های فنی گرایش پیدا می‌کنند. در نتیجه، اهداف بنیادین حکمرانی داده - از جمله برقراری توازن میان منافع عمومی و منطق‌های کنترلی، شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و شکل‌دهی قواعد پایدار پاسخ‌گویی - در عمل به حاشیه رانده می‌شود و حکمرانی داده به سطحی از «مدیریت فنی داده» تقلیل می‌یابد. از منظر نظریه داده‌بنیاد و بر اساس الگوی پارادایمی کوربین، «فشار رشد» در زنجیره علی پژوهش به‌عنوان عاملی عمل می‌کند که تعارض منافع را تحریک و بازتولید می‌کند، اما هم‌زمان آن را پنهان می‌سازد؛ چراکه کنشگران سازمانی این فشار را ذیل گفتمان‌های مثبت «رشد»، «توسعه» و «پیشرفت فناوری» مشروع جلوه می‌دهند، بی‌آنکه پیامدهای ساختاری آن را بر تمرکز قدرت، انحصار نقش‌ها، حذف سازوکارهای نظارتی نرم و تضعیف اعتماد داده‌ای به طور انتقادی بازشناسند. این شواهد نشان می‌دهد که فشار رشد، در پیوند با غلبه پارادایم امنیتی، به بازتولید نوعی حکمرانی تدافعی و انقباضی می‌انجامد که در آن، داده بیش از آنکه منبعی برای ارزش‌آفرینی و تصمیم‌سازی هوشمند تلقی شود، به دارایی‌ای پرریسک و قابل

حبس تقلیل می‌یابد؛ امری که در نهایت، نه تنها کارآمدی حکمرانی داده را تضعیف می‌کند، بلکه سرمایه اعتمادسازمانی نسبت به داده و تصمیمات داده‌محور را نیز فرسایش می‌دهد. این منطق رشد‌محور، در اظهارات برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش نیز به روشنی بازتاب یافته است.

برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: "برای ما، امنیت داده در اولویت مطلق است. آن قدر که فراموش می‌کنیم این داده‌ها می‌توانند برای بهبود خدمات یا تصمیم‌گیری بهتر استفاده شوند. ما با داده مثل یک گنجی رفتار می‌کنیم که باید پنهان شود، نه ابزاری که باید به کار گرفته شود."

(مصاحبه P12، بخش خصوصی، مدیر داده، کارشناسی ارشد)

**۴-۱-۳. تعریف حکمرانی داده و تفاوت با یکپارچه‌سازی داده:** این سوءبرداشت مفهومی به‌عنوان یکی از ریشه‌های اصلی و بنیادین بسیاری از شکست‌ها و ناکارآمدی‌ها در حوزه داده در سازمان‌های ایرانی شناسایی شد و در تحلیل‌ها به طور ویژه مورد تأکید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از سازمان‌ها، صرفاً با سرمایه‌گذاری در ابزارها و زیرساخت‌های یکپارچه‌سازی داده (نظیر انبارهای داده، ابزارهای ETL و سامانه‌های جمع‌آوری اطلاعات)، به این تصور می‌رسند که حکمرانی داده را مستقر کرده‌اند. این در حالی است که یکپارچه‌سازی داده، ماهیتی صرفاً فنی و عملیاتی دارد و هدف آن جمع‌آوری، همگن‌سازی و ترکیب داده‌ها از منابع مختلف است؛ درحالی‌که حکمرانی داده مستلزم ابعاد فراتر از فناوری، از جمله تدوین سیاست‌ها، تعریف استانداردها، تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها، سازوکارهای پاسخ‌گویی و مدیریت تعارض منافع است. خلط این دو مفهوم، موجب نادیده‌گرفته‌شدن ابعاد حاکمیتی، نهادی و سازمانی حکمرانی داده شده و در عمل، به‌جای حل مسائل بنیادین داده، به افزایش پیچیدگی، ابهام و سردرگمی در تصمیم‌گیری‌ها منجر می‌شود. این برداشت نادرست به‌وضوح در اظهارات برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش بازتاب یافته است.

برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند: "با داشتن یک انبار داده بزرگ که همه اطلاعات را جمع می‌کند، به حکمرانی داده رسیده‌ایم. اما در واقع، هیچ تصویری از اعتبار داده، مالکیت آن یا شیوه استفاده درست از آن نداریم."

(مصاحبه P18، حوزه تحقیقات دیجیتال، پژوهشگر مستقل، دکتری)

#### **۴-۲. راهکارهای پیشنهادی برای مدیریت تعارض منافع و پیاده‌سازی حکمرانی داده**

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده در چارچوب رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با اتکا به مفاهیم استخراج‌شده از داده‌های مصاحبه، و همچنین با بهره‌گیری از خلاقیت تحلیلی پژوهشگر در هوشمندسازی راهکارها، مجموعه‌ای از راهکارهای جامع و عملیاتی به‌منظور مدیریت تعارض منافع و ارتقای حکمرانی داده پیشنهاد می‌شود.

**۴-۲-۱. تصویرسازی از عملکرد حکمرانی داده با ارائه داشبورد جهت رفع سوءتفاهم:** این داشبورد به‌عنوان ابزاری کلیدی برای بصری‌سازی و پایش وضعیت حکمرانی داده در سازمان ایفای نقش می‌کند

و هدف اصلی آن، شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، استانداردهای داده، وضعیت کیفیت داده و میزان پیشرفت ابتکارات و پروژه‌های مرتبط با حکمرانی داده است. این داشبورد با بهره‌گیری از قابلیت‌های هوشمند، امکان جمع‌آوری داده‌ها از سامانه‌ها و منابع مختلف سازمانی و نمایش آن‌ها به صورت گرافیکی، یکپارچه و قابل فهم را فراهم می‌سازد؛ به گونه‌ای که شاخص‌هایی نظیر «میزان پایبندی واحدهای سازمانی به استانداردهای کیفیت داده»، «وضعیت مالکیت داده‌های کلیدی»، «ترخ رشد داده‌های باکیفیت» و «سطح اشتراک‌گذاری داده‌ها میان واحدها» در قالب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و نمودارهای تحلیلی قابل‌رصد باشد.

علاوه بر این، داشبورد حکمرانی داده می‌تواند نقش مؤثری در کاهش و رفع سوءبرداشت‌های مفهومی ایفا کند. از طریق نمایش بصری تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها، و تمایز روشن میان خروجی‌های حکمرانی داده (نظیر سیاست‌ها، استانداردها و نقش‌ها) و خروجی‌های یکپارچه‌سازی داده (نظیر همگرایی و اتصال فنی داده‌ها)، این ابزار به تدریج به اصلاح برداشت‌های نادرست رایج در این حوزه کمک می‌کند. همچنین، پیش‌بینی ماژولی برای نمایش تفکیک «مالکیت داده» از «نحوه استفاده از داده» این امکان را فراهم می‌سازد تا نشان داده شود داده‌ها به جای انباشت و حبس در واحدهای سازمانی، در چرخه‌ای پویا از گردش، اشتراک‌گذاری و ارزش‌آفرینی سازمانی قرار گرفته‌اند.

**۲-۲-۴. توانمندسازی مجری استقرار با تشکیل کارگروه مستقل حکمرانی داده:** این کارگروه باید با مشارکت نمایندگانی از تمامی واحدهای کلیدی سازمان، از جمله فناوری اطلاعات، امنیت، حقوقی، عملیات، بازاریابی و مالی، تشکیل شود و تحت نظارت مستقیم مدیریت ارشد، از اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری و اعمال سیاست‌های مرتبط با حکمرانی داده برخوردار باشد. استقلال نهادی این کارگروه از واحدهای صرفاً فنی (نظیر فناوری اطلاعات) یا صرفاً امنیتی (مانند حراست) امری ضروری است تا از غلبه یک پارادایم خاص بر فرایندهای حکمرانی داده جلوگیری شود. در همین راستا، این کارگروه مسئولیت تعیین، بازبینی و به‌روزرسانی سیاست‌های حکمرانی داده، تبیین شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تعریف استانداردهای کیفیت داده، نظارت بر حسن اجرای سیاست‌ها و رسیدگی به تعارضات مرتبط با داده‌ها را بر عهده خواهد داشت.

**۲-۳-۴. بازتعریف نقش‌ها و نظام ارزشی مبتنی بر زنجیره ارزش:** در رویکرد ساختاری به حکمرانی داده، تمرکز عمدتاً بر تقسیم‌بندی‌های سازمانی، سلسله‌مراتب اداری و استقلال واحدها قرار دارد و همین امر بستر بروز تعارض‌هایی مرتبط با «مالکیت»، «واپایش» و «واپایش» داده‌ها را فراهم می‌سازد. در مقابل، رویکرد مبتنی بر زنجیره ارزش، هر مرحله از تولید، نگهداری، پردازش و بهره‌برداری از داده را به عنوان حلقه‌ای از یک جریان مستمر ارزش‌آفرینی در سطح سازمان تلقی می‌کند. بر این اساس، نقش هر واحد سازمانی نه صرفاً در تملک داده، بلکه در مشارکت فعال در افزایش ارزش کل داده‌های سازمانی

تعریف می‌شود. اتخاذ این رویکرد فرایندی موجب می‌گردد منافع ناشی از اشتراک‌گذاری داده‌ها شفاف‌تر شود، وابستگی‌ها و تعاملات میان واحدهای مختلف بهتر نمایان گردد و زمینه لازم برای تقویت انگیزه‌های همکاری، هم‌افزایی و هماهنگی در مدیریت داده در سطح سازمان فراهم آید.

### ۴-۳. پیامدهای عدم مدیریت تعارض منافع

عدم مدیریت صحیح تعارض منافع در حکمرانی داده می‌تواند پیامدهای منفی و گسترده‌ای برای سازمان به همراه داشته باشد. در چنین شرایطی، کیفیت داده‌ها به طور محسوسی کاهش می‌یابد؛ چرا که مسئولیت‌پذیری مشخصی وجود ندارد و استانداردهای یکپارچه برای تولید، نگهداری و استفاده از داده‌ها به‌درستی اعمال نمی‌شوند. علاوه بر این، ریسک‌های مرتبط با امنیت اطلاعات و حریم خصوصی افزایش پیدا می‌کند، زیرا سیاست‌های یکسان و منسجم اجرا نشده و نظارت مؤثری بر جریان داده‌ها صورت نمی‌گیرد. این وضعیت منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد می‌شود؛ تصمیم‌هایی که بر پایه داده‌های ناقص، ناسازگار یا غیرقابل‌اعتماد اتخاذ می‌شوند و در نهایت اثربخشی مدیریت را کاهش می‌دهند. از سوی دیگر، منابع سازمانی در قالب سرمایه‌گذاری‌های فناورانه‌ای که بازدهی مناسبی ندارند، هدر می‌روند و سازمان قادر نخواهد بود از داده‌ها ارزش‌آفرینی کند یا آن‌ها را به بینش‌های عملی و قابل‌استفاده تبدیل نماید. در نهایت، این چالش‌ها باعث تضعیف اعتماد سازمانی میان واحدها و ذی‌نفعان مختلف نسبت به داده‌ها می‌شود و همکاری و هم‌افزایی در سطح سازمان را با اختلال مواجه می‌سازد.

### ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان سازمانی و دانشگاهی مورد تحلیل قرار گرفت. در نتیجه این فرایند تحلیلی، نه مقوله فرعی شناسایی شد که در قالب شش دسته مفهومی اصلی شامل: پدیده محوری، عوامل علی شکل‌گیری تعارض منافع در حکمرانی داده، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌ها) و پیامدهای مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده طبقه‌بندی گردید. با تبیین روابط نظام‌مند میان این شش دسته و طراحی مدل نهایی مدیریت تعارض منافع در حکمرانی داده، نشان داده شد که راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌های کنشگران) و پیامدهای ناشی از مدیریت یا عدم مدیریت تعارض منافع، نقشی کلیدی در شکل‌دهی و بازتولید سایر مؤلفه‌های مدل ایفا می‌کنند. تمرکز تحلیلی بر این دو بُعد، امکان درک پویایی‌های درونی تعارض منافع و شناسایی نقاط مداخله مؤثر را فراهم می‌سازد و می‌تواند زمینه‌ساز کاهش آثار مخرب تعارض منافع و بهبود کارایی حکمرانی داده در سازمان‌ها شود.

حکمرانی داده به‌عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان‌های داده‌محور در عصر تحول دیجیتال شناخته می‌شود؛ با این حال، استقرار و اجرای اثربخش آن، به‌ویژه در ساختارهای سازمانی پیچیده، متمرکز و دولتی، با چالش‌های بنیادینی مواجه است که تعارض منافع یکی از مهم‌ترین آن‌ها به شمار می‌رود.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ریشه‌های اصلی تعارض منافع در حکمرانی داده، بیش از آنکه صرفاً فنی باشند، در عدم تفکیک شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، غلبه پارادایم امنیتی بر رویکردهای مبتنی بر ارزش‌آفرینی داده، و به طور خاص، خلط مفهومی میان «یکپارچه‌سازی داده» و «حکمرانی داده» نهفته است. این سوءبرداشت مفهومی موجب می‌شود حکمرانی داده به مجموعه‌ای از اقدامات کنترلی و فنی تقلیل یابد و ابعاد حاکمیتی، نهادی و تعارض محور آن نادیده گرفته شود. این مقاله با تأکید بر تمایز حیاتی و مفهومی میان رویکردهای فنی - امنیتی و مفهوم حکمرانی داده، مجموعه‌ای از راهکارهای نظام‌مند و عملیاتی را با هدف مدیریت تعارض منافع و تقویت سازوکارهای حکمرانی داده ارائه کرده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فروکاستن حکمرانی داده به ملاحظات فنی، کنترلی یا امنیتی، نه تنها پاسخگوی پیچیدگی‌های موجود در زیست‌بوم داده‌ای کشور نیست، بلکه می‌تواند به تداوم یا تشدید تعارض منافع نهادی و کاهش کارایی نظام تصمیم‌گیری منجر شود. براین اساس، مقاله استدلال می‌کند که حرکت مؤثر در مسیر استقرار و بلوغ حکمرانی داده مستلزم عبور از رویکردهای محدود و فناوری‌محور و اتخاذ نگاهی جامع‌نگر است؛ نگاهی که در آن ابعاد حاکمیتی، نهادی، حقوقی، اخلاقی و اقتصادی داده‌ها به صورت یکپارچه و هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. در چنین چارچوبی، مدیریت نظام‌مند و شفاف تعارض منافع نه یک ملاحظه جانبی، بلکه یکی از مؤلفه‌های کلیدی تحقق حکمرانی داده کارآمد و پایدار تلقی می‌شود.

## ۵-۱. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده:

۱. طراحی و بومی‌سازی «داشبورد شفافیت حکمرانی داده» در یکی از وزارتخانه‌ها و سنجش تأثیر آن بر کاهش ابهام نقش‌ها و سوءتفاهم‌های نهادی.
۲. مطالعه طولی (Longitudinal Study) در سه سازمان دولتی منتخب (مثلاً سازمان مالی، بهداشت، و ارتباطات) برای آزمون پایداری و تحول عوامل پنهان در تعارض منافع طی یک دوره دو ساله بر مبنای مدل داده‌بنیاد طراحی شده در این مقاله.
۳. اجرای آزمایشی مدل پیشنهادی حکمرانی داده با تمرکز بر جداسازی نقش‌ها در یک سازمان بزرگ دولتی و ارزیابی تغییرات در سطح شفافیت و اعتماد سازمانی.

## ۶. منابع

سهنیدی، سکینه؛ عبدالهی، مؤگان (۱۳۹۶). ارتباط بین سبک‌های مدیریت تعارض با استرس شغلی (مطالعه‌ی موردی: کارکنان ناحیه ۱ آموزش و پرورش شهرری)، مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، شماره ۲۲، صص ۲۳۱-۲۴۷  
 جمشیدی، علی؛ حسنونند، بنفشه؛ خالدیان، محمد (۱۳۹۶). کارآمدی آموزش هوش هیجانی بر مدیریت تعارض و درگیری شغلی در دانشجویان رشته اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، شماره ۳، صص ۵۱-۶۲.  
 قهرمانی، امید؛ فلاحی، احمد؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۹۵). مهارت‌های بنیادی ارتباط و سبک‌های مدیریت تعارض: مطالعه کارشناسان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های شهر تهران، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، صص ۳۳-۴۱.

طالبی، بهنام، و خلیل زاده، احمد. (۱۳۹۶). تبیین سبک مدیریت تعارض مدیران مدارس بر اساس فرسودگی شغلی و استرس شغلی آنان در مناطق آموزش و پرورش شهرستان های خوی و چابپاره. مطالعات جامعه شناسی، ۹(۳۴)، ۵۱-۶۸

Abraham, R., Schneider, J., & Vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424-438.

Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2018). A systematic literature review of data governance and cloud data governance. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23(5-6), 839-859.

Asteriaa, D., Suyantib, D., Utaric, D., & Wisnu, D. (2014). Model of environmental communication with gender perspective in resolving environmental conflict in urban area (Study on the role of women's activist in sustainable environmental conflict management). *Procedia Environmental Sciences*, 20, 553-562.

Bahar, R., Braendle, T., Christmann, A., Davala, M., & Peters, A. (2023). *Conflict of interest in global, public, and corporate governance*. Cambridge University Press.

DalleMule, L., & Davenport, T. H. (2017). What's your data strategy? *Harvard Business Review*, 95(3), 112-121. <https://hbr.org/2017/05/whats-your-data-strategy>

Demchuk, A. L., Mišić, M., Obydenkova, A., & Tosun, J. (2021). Environmental conflict management: A comparative cross-cultural perspective of China and Russia. *Post-Communist Economies*, 1-23.

Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.

Data Governance Institute. (2003). *DGI Data Governance Framework*. DataGovernance.com. <https://www.datagovernance.com>

Dalle Tezze, C., Fornasa, A., & Lamberti, R. (2020). Data governance frameworks and their impact on data quality: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 120, 368-379.

DAMA International. (2017). *The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DMBOK2)*. Technics Publications.

Gartner. (2021). *Predicts 2022: Data and analytics strategy is the new business strategy*.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2021). Preventing and neutralizing the escalation of workplace bullying: The role of conflict management climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 1-11.

Hardy, C. A., & Williams, S. P. (2011). Assembling E - Government research designs: A transdisciplinary view and interactive approach. *Public Administration Review*, 71(3), 405-413.

Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 61-70.

Huang, B., Song, J., Xie, Y., Li, Y., & He, F. (2022). The effect of big data analytics capability on competitive performance: The mediating role of resource optimization and resource bricolage. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 882810.

Inmon, W. H. (2002). *Building the Data Warehouse*. John Wiley & Sons.

Jamshidi, A.; Hasanvand, B.; Khaledian, M. (2017). The Effectiveness of Emotional Intelligence Training on Conflict Management and Occupational Burnout in Students of Information and Knowledge Science, Information and Knowledge Management, No. 3, pp. 51-62. [In Persian]

Jiang, Y., Wang, Q., & Weng, Q. (2020). Contextual resource or demand? The effects of organizational engagement climate on employees' work-to-family conflict. *Current Psychology*, 1-13.

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Data governance: Insights and research opportunities. *ACM SIGMIS Database*, 41(4), 18-33. <https://doi.org/10.1145/1967498.1967501>

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148-152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>

Kilag, O. K., Largo, J., Rabillas, A., Kilag, F., Angtud, M. K., Book, J. F., & Sasan, J. M. (2024). Administrators' conflict management and strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 60-67.

Ladley, J. (2010). *Data Governance: How to Design, Deploy and Sustain an Effective Data Governance Program*. Elsevier.

Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2024). Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(1), 89-119.

Lewis - Brown, E., Beatty, H., Davis, K., Rabearisoa, A., Ramiamanana, J., Mascia, M. B., & Mills, M. (2021). The importance of future generations and conflict management in conservation. *Conservation Science and Practice*, 3(9), e488.

Maghlaperidze, E., Kharadze, N., & Kuspliak, H. (2021). Development of remote jobs as a factor to increase labor efficiency. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 8(3), 337-348.

Maiti, S., & Choi, J. (2018). Investigation and implementation of conflict management strategies to minimize conflicts in the construction industry. *International Journal of Construction Management*, 21(4), 337-352.

- Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2021). Rethinking the role of team mindfulness in team relationship conflict: A conflict management perspective. *Journal of Organizational Behavior*.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., WanAhmad, H. H. W. F., & Abdullah, A. (2014). Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046–1058.
- Olofsson, K. L. (2022). Winners and losers: Conflict management through strategic policy engagement. *Review of Policy Research*, 39(1), 73-89.
- Otto, B. (2011). Data governance: A conceptual framework. *Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems*, 1-18. <https://aisel.aisnet.org/icis2011/52>
- Otto, B. (2011). A morphology of the organisation of data governance. *ECIS 2011 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/251>
- Otto, B. (2011). How to design the data governance organization: A set of organizational archetypes. *ECIS 2011 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/267>
- Otto, B. (2011). Organizing Data Governance: Findings from the Telecommunications Industry and Consequences for Large Service Providers. *Business & Information Systems Engineering*, 3(5), 241–252.
- Paresashvili, N., Maisuradze, T., Gechbaia, B., Weis, L., & Koval, V. (2021). Conflict management impact on the employee productivity. *SHS Web of Conferences*, 111, 01010.
- Perrigot, R., López-Fernández, B., & Basset, G. (2021). Conflict management capabilities in franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102694.
- Pohle, J., Egger, E., & Hummel, P. (2023). Data governance in a trilemma: A qualitative analysis of rights, values, and goals in building data commons. *Journal of Responsible Technology*, 2, Article 30.
- Qahramani, O.; Fallahi, A.; Ali Dost Qahfarokhi, E. (2016). Basic Communication Skills and Conflict Management Styles: A Study of Physical Education Experts in Tehran Universities, *Contemporary Research in Sports Management*, No. 12, pp. 33-41. [In Persian]
- Sahandi, S.; Abdollahi, M. (2017). The Relationship between Conflict Management Styles and Occupational Stress (Case Study: Employees of District 1 Education and Training Office of Shahriar), *Journal of Psychological and Educational Studies*, No. 22, pp. 231-247. [In Persian].
- Shiferaw, R. M., & Debela, K. L. (2024). Indigenous conflict management practices in Ethiopia: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11.(۱)
- Stark, A. (2003). *Conflict of interest in American public life*. Harvard University Press.
- Stark, A. (2021). *Conflict of interest in public service: Transparency, accountability, and integrity in government decision-making*. Oxford University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

Sarsfield, S. (2012). The Importance of Role Definition in Data Governance. *Journal of Data Management*

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

Talebi, B.; Khalilzadeh, A. (2017). Explanation of Conflict Management Styles of School Principals Based on Their Job Burnout and Occupational Stress in Educational Districts of Khoy and Chaypareh Counties, *Sociological Studies*, 9(34), pp. 51-68. [In Persian]

Tallon, P. P. (2019). The data-driven organization: A blueprint for leaders. *MIS Quarterly Executive*, 18(2), 115-126.

Thompson, D. F. (1993). Understanding financial conflicts of interest. *New England Journal of Medicine*, 329(8), 573-576. <https://doi.org/10.1056/NEJM199308193290812>

Verhulst, S. G. (2023). Operationalizing digital self-determination. *Data & Policy*, 5, e14.

Weber, K., & Otto, B. (2009). Developing data governance: A conceptual foundation for organizational data integration. *Proceedings of the AMCIS 2009*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/301>

Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance on one page. *SSRN Electronic Journal*.

Zhang, Y., Hsu, J., Xing, R., & Zhou, W. (2015). Conflict of interest: What it is, its causes and consequences. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 5(2), 1-18.

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.