

## آسیب‌شناسی اخلاق حرفه‌ای در شرکتهای مشاور (معماری سازمانی)

مهدی شیرمحمدی، دکتر عزت‌الله اصغری زاده\*

گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

### چکیده

زمینه: برون‌سپاری به عنوان مهمترین روش انجام طرحهای توسعه‌ای سازمانها (به ویژه سازمانهای دولتی) می‌باشد. این رویکرد در طرحهای توسعه فناوری اطلاعات بسیار متداول است. هدف این تحقیق استخراج و اولویت‌بندی موارد ناسازگار با اخلاق حرفه‌ای در مراحل آغازین، اجرا و پس از اجرای طرحهای برنامه‌ریزی معماری سازمانی می‌باشد.

روش کار: در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. با توجه به کمبود مطالعات در این زمینه، در مرحله اول ۳ سازمان دارای تجربه اجرای پروژه معماری سازمانی، جهت استخراج موارد رفتارهای مغایر اخلاق حرفه‌ای شرکتهای مشاور مورد بررسی قرار گرفتند. بر مبنای اطلاعات استخراج شده، پرسشنامه‌ای از موارد تنظیم گردیده و با روش نمونه‌گیری هدفمند میان ۳۵ نفر از کارشناسان حوزه فناوری اطلاعات که دارای تجربه مشارکت در طرحهای معماری سازمانی بودند، توزیع و ۲۱ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد. بر مبنای میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، آسیبهای شناسایی شده اولویت بندی شده و مبنای تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: بررسیهای انجام شده از طریق مطالعات موردی منجر به شناسایی ۲۰ مورد آسیب اخلاق حرفه‌ای در ۳ دوره زمانی پیش از آغاز، اجرا و پس از اجرای برنامه‌های معماری سازمانی مرتبط در حوزه شرکتهای مشاور شد. نتایج ارزیابی پرسشنامه بیانگر درصد بالای موافقت پاسخ‌دهندگان با موارد نقض اخلاق حرفه‌ای توسط شرکتهای مشاور فناوری اطلاعات به ویژه در مراحل آغازین و پس از اجرای طرحها می‌باشد.

نتیجه‌گیری: مبنای اصلی تصمیمات و رفتارهای شرکتهای مشاور، بیش از آنکه مبتنی بر حل مشکل سازمانها باشد، معطوف به تأمین منافع اقتصادی خودشان است. بیشترین موارد رفتارهای غیراخلاقی مربوط به موقعیتهایی است که منجر به کاهش هزینه‌ها و یا افزایش درآمد شده و نتایج اقتصادی برای مشاوران به همراه دارد. شرکتهای مشاور، منافع کوتاه مدت حاصل از طرحها را به منافع بلند مدت ارتباط با مشتریان و حسن شهرت در میان شرکتهای مشاور و مشتریان ترجیح می‌دهند.

کلید واژه: اخلاق حرفه‌ای، شرکت مشاور، فناوری اطلاعات، معماری سازمانی

### سر آغاز

راهبردهای سازمانی مورد توجه محققین و مدیران قرار گرفت (۳ و ۲). بر این اساس جان زکمن - که از وی به عنوان پدر معماری سازمانی یاد می‌شود - بر مبنای تجربیات کار در شرکت «آی.بی.ام»<sup>۱</sup> مقاله‌ای با عنوان «چارچوبی برای معماری سامانه‌های اطلاعاتی» منتشر کرد (۴) و با توسعه و تکمیل آن (۵) مفهوم «معماری سازمانی»<sup>۲</sup> به معنای روشی برای برنامه‌ریزی و توسعه فناوری اطلاعات مبتنی بر اهداف راهبردی سازمان را (۶) بنیان نهاد.

در اواسط قرن بیستم با نفوذ سامانه‌های اطلاعاتی به سازمانها، فناوری اطلاعات به یکی از مهمترین منابع ایجاد مزیت رقابتی در عصر مبتنی بر اطلاعات و دانش تبدیل شده و مورد توجه روزافزون سازمانهای مختلف قرار گرفت (۱). با رشد استفاده و تأثیر آن بر لایه‌های مختلف عملیات سازمان و به ویژه نفوذ آن به سطح راهبردی، موضوع انطباق فناوری اطلاعات و

بررسی مفهوم اخلاق و کاربرد آن در حوزه فناوری اطلاعات و ارائه تعریفی از اخلاق حرفه‌ای برای ایجاد ادراک مشخصی از موضوع، لازم است.

اخلاق در لغت جمع واژه خلق و به معنی خوبیها است، از این رو دانش بررسی و ارزش‌گذاری بر خوبیها و رفتارهای آدمی، علم اخلاق نامیده می‌شود (۱۲). در حوزه سازمانی، بحث اخلاق بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی (درآمدها، هزینه‌ها و سود) و عملکرد اجتماعی (تعهدات سازمان در داخل و خارج نسبت به دیگران) می‌باشد (۱۳). فرهود در بررسی موضوعات و زمینه‌های گوناگون اخلاق، حوزه‌های علوم اجتماعی و علوم اقتصادی را یکی از حوزه‌های اصلی مطالعات و تحقیقات برشمرده است (۱۲). بررسیها نشان می‌دهد علی‌رغم توجه به آموزش اخلاق حرفه‌ای در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (۱۶-۱۴)، موضوعات اخلاقی ناشی از گسترش فناوری اطلاعات (۱۷) و بویژه تبیین منشورهای اخلاقی<sup>۵</sup> در حوزه‌های گوناگون و اثر آن بر رفتار افراد (۲۰-۱۸) شواهد کمی مبتنی بر اثرگذاری آنها در فرایند تصمیم‌گیری مشاهده می‌شود (۲۱).

برخلاف وجود روشها و توصیه‌هایی برای انتخاب مشاور مناسب جهت برون‌سپاری طرحهای فناوری اطلاعات سازمانها (۲۲)، در این رهنمودها توجه کمی به موضوعات اخلاقی در انتخاب مشاور گردیده است. کنگانی، ضمن بررسی اجمالی مشکلات اخلاق حرفه‌ای در حوزه فعالیت‌های پیمانکاری، اندیشمندان این حوزه را دعوت به تحقیق و تأمل در موضوع نموده است (۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد سازمانها معمولاً به مشاوران خود اعتماد می‌کنند. ارتباط بین اخلاق و اعتماد تا حدی دوپهلوست. گرچه اخلاق حرفه‌ای بر مبنای اعتماد تعریف می‌شود، ولی اعتماد در صورت سوء استفاده از آن می‌تواند منجر به رفتار غیر اخلاقی گردد (۲۴). آلن و دیویس در تحقیقی که روی ۲۰۷ مشاور کسب و کار انجام دادند دریافتند که ارزشهای فردی افراد علی‌رغم ارتباط مثبت با اخلاق حرفه‌ای، با رفتار مشاوره ارتباط مثبتی ندارند (۲۵).

در حال حاضر، معماری سازمانی شامل مجموعه‌ای از اصول، روشها و الگوهای مورد استفاده برای تشریح وضعیت فعلی و آتی سازمان و نیز یک برنامه برای تبدیل از وضع موجود به مطلوب می‌باشد (۷).

در ایران نیز در طول یک دهه گذشته این موضوع به تدریج در محیطهای دانشگاهی مورد توجه قرار گرفت. پیرو آن شرکتهای مشاور فناوری اطلاعات و سامانه‌های اطلاعاتی و سازمانها نیز از آن استقبال نمودند. با توجه برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران حاکمیتی به این موضوع و پشتیبانی از سازمانها در برنامه‌های این حوزه، تعداد سازمانهای پیاده‌سازی کننده برنامه‌های معماری سازمانی، رشد قابل توجهی پیدا کرد، به طوری که ایران در سالهای ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ از سوی مؤسسه توسعه معماری سازمانی<sup>۳</sup> به ترتیب در جایگاههای هفدهم و هشتم جهان در این زمینه قرار گرفت (۶).

با توجه به دانش محدود سازمانها در حوزه فناوری اطلاعات و بویژه برنامه‌ریزی معماری سازمانی و همچنین الزامات دولتی، رویکرد برون‌سپاری<sup>۴</sup> و استفاده از دانش شرکتهای مشاور برای انجام این کار، امری متداول می‌باشد. استفاده مناسب از تجربیات مشاوران موجب کاهش هزینه‌های ناشی از سعی و خطای فعالیتها و صرفه‌جویی در منابع سازمان خواهد شد (۸). این رویکرد در خصوص شرکتهای کوچک و متوسط به دلیل ایجاد مزیت‌های اقتصادی بیشتر در مقایسه با رویکرد اجرای داخلی اهمیت بیشتری دارد (۹).

متأسفانه علی‌رغم رشد کمی سازمانهایی که اقدام به پیاده‌سازی برنامه معماری سازمانی نموده‌اند، موارد موفق این برنامه‌ها در دستیابی به اهدافشان بسیار کم می‌باشد (۱۰). تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می‌دهد ریشه اصلی مشکلات این حوزه کمتر فنی بوده و بیشتر معطوف به موضوعات سازمانی و انسانی است (۱۱). بر مبنای اظهار نظر کارشناسان و مدیران سازمانهای دارای تجربه همکاری با مشاوران و پیمانکاران، یکی از دلایل اصلی شکست این طرحهای توسعه سازمانی مشکلات مربوط به عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در روابط پیمانکاران با کارفرمایان می‌باشد که این موضوع کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. براین اساس،

رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای به معنای در نظر گرفتن منافع کارفرما و همچنین رعایت اصول رقابت سالم و اخلاقی با دیگر شرکتهای فعال در صنعت است که منجر به ایجاد منافع بلند مدت برای سازمان و صنعت می‌گردد.

با توجه به این موضوع که تحقیقات انجام شده هیچ کدام به‌طور مستقیم به موضوع مشکلات مرتبط با اخلاق حرفه‌ای در شرکتهای مشاور در برنامه‌ریزی معماری سازمان (و حتی فناوری اطلاعات) نپرداخته‌اند، نوآوری این پژوهش در شناسایی، طبقه بندی، تعیین ضریب اهمیت و اولویت‌بندی آسیبهای حرفه‌ای مشاوران فناوری اطلاعات (مورد معماری سازمانی) می‌باشد.

### روش

برای انجام این تحقیق از روش تحقیق آمیخته<sup>۶</sup> استفاده گردیده است. پژوهشهای آمیخته، پژوهشهایی هستند که با استفاده از ترکیب روشهای تحقیق کمی و کیفی<sup>۷</sup> به انجام می‌رسند (۲۸). رویکردهای تحقیق کیفی، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که در خصوص موضوعی، پیشینه تحقیق کمی وجود داشته باشد (۲۹).

در این پژوهش، جهت شناسایی و دسته‌بندی موارد رفتارهای غیر اخلاقی مشاوران سازمانها از روش مطالعه موردی<sup>۸</sup> به عنوان یکی از مهمترین روشهای ایجاد نظریه و شناخت موضوعات استفاده شده است (۳۰). با جست و جوی پایگاههای اطلاعاتی شرکتهای مشاور و سازمانها و همچنین برقراری ارتباط با کارشناسان حوزه معماری سازمانی، بیش از ۵۰ سازمان دارای

اگر چه روابط کاری سازمان و مشاورانش مبتنی بر قراردادی حقوقی است که تعهدات طرفین را مشخص می‌نماید، ولی قواعد اخلاقی تکیه بر وجدان افراد دارد، یعنی اعتبار این قواعد از درون تضمین می‌شوند، در حالی که قواعد حقوق از طرف دولت تضمین می‌شود (۲۶). تفاوت آنها در این است که ضمانت اجرایی قانون را دولت تعیین می‌کند، درحالی که ضمانت اجرای اخلاق را وجدان فرد تعیین می‌کند. بنابراین، چنانچه سازمان در انتخاب مشاور به موضوع اخلاق حرفه‌ای مشاوران توجه کافی نداشته باشد، علاوه بر اینکه هزینه بی‌مورد صرف نموده، ممکن است به دلیل راهنماییهای غلط مشاور، صدمات جبران ناپذیری را نیز متحمل شود (۸). طبق تعریف اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخه‌ای از دانش اخلاق به بررسی تکالیف اخلاقی در یک حرفه و مسائل اخلاقی آن می‌پردازد (۲۷). براین اساس اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از اصول و معیار سلوک بشری است که رفتار افراد و گروهها را تعیین می‌کند. در حقیقت، اخلاق حرفه‌ای یک فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن محقق کردن این امر است که چه ارزشهایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. آنچه از این تعریف دریافت می‌شود این است که اخلاق حرفه‌ای - یا موارد نقض آن - بخشی از اصول، معیارها و تکالیف مطرح در اخلاق است که مصادیق آن در یک حرفه معنا دارد. با توجه به تعاریف ارائه شده از اخلاق، مفاهیم مرتبط با آن در حوزه فناوری اطلاعات و ویژگیهای طرحهای مشاوره در این حوزه، منظور از اخلاق حرفه‌ای در این پژوهش کاربرد مفاهیم و مصادیق اخلاق عمومی در کسب و کار شرکتهای مشاور می‌باشد. بر این اساس

جدول ۱: مشخصات سازمانهای منتخب جهت مطالعه موردی

ردیف	حوزه کسب و کار	نوع مالکیت	زمان اجرای پروژه برنامه‌ریزی معماری سازمانی	وضعیت اجرای برنامه	مصاحبه شوندگان
۱	حمل و نقل	نیمه دولتی	۸۵-۸۶	کم	۱ نماینده کارفرما ۱ ناظر
۲	بهداشت و سلامت	دولتی	۸۶-۸۷	اصلاً اجرا نشده است	۱ نماینده مشاور ۲ نماینده کارفرما ۱ ناظر
۳	نیرو	دولتی	۸۶-۸۷	کم	۱ نماینده مشاور ۲ نماینده کارفرما ۱ نماینده مشاور

پرسشنامه، آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها محاسبه گردید که عدد آن ۰,۸۶۶ شد که بالاتر از حد قابل قبول ۰,۷ می‌باشد.

### یافته‌ها

نتایج حاصل از بررسیها در ۳ سازمان منتخب و انجام مصاحبه‌ها منجر به شناسایی موارد عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در ۳ دوره پیش از آغاز، زمان اجرا و پس از اجرای طرح شد.

**پیش از آغاز:** معمولاً احساس نیاز به انجام یک برنامه معماری سازمانی در سازمان از یک مشاوره آغاز می‌شود. شرکتهای مشاور به سازمانها توصیه می‌کنند که برای مدیریت توسعه فناوری اطلاعات اقدام به اجرای برنامه معماری سازمانی نمایند. اجرای این برنامه‌ها نیازمند زیرساخت مدیریتی، آمادگی سازمانی و پیش‌نیازهای متعددی است که شرکتهای مشاور، علی‌رغم علم به این موضوع، سازمانها را در این زمینه مطلع نمی‌نمایند. به عبارتی توصیه آنها بیشتر از نیاز سازمان به دلیل توانایی شرکت خودشان در این زمینه می‌باشد. همین موضوع در موارد متعددی منجر به شکست طرحها و اتلاف منابع سازمان می‌شود. این درحالی‌است که اخلاق حرفه‌ای در مشاوره یعنی اینکه مشاور درک درستی از نیازهای واقعی حال و منافع و مصالح آینده سازمان داشته باشد (۸). در حقیقت مشاوران برای منافع شخصی خود سازمان را قربانی می‌نمایند، همچون پزشکی که برای منافع خود بیمار را وادار به عمل جراحی کند که برای آن ضرورت ندارد و فقط برای کسب درآمد بیشتر خود است (۸).

حوزه بعدی آسیبهای اخلاق حرفه‌ای در زمان انتخاب مشاور (پیمانکار) می‌باشد. روش متداول سازمانها برای انتخاب مشاور، برگزاری فرایند مناقصه است. برخی شرکتهای ارائه پیشنهادها اجرای طرح با ارائه اطلاعات غلط از توانمندیها، منابع و تجربیات خود و یا ارائه قیمت پایینتر (به بهای کاهش کیفیت کار در طول اجرای طرح) و حتی سعی در برقراری ارتباط غیرقانونی با سازمان کارفرما و استفاده از واسطه‌های اطلاعاتی و یا روابط مالی غیرقانونی، به بهای تزیین حقوق شرکتهای دیگر تلاش می‌نمایند در رقابت با آنها برنده شوند. در این خصوص، دستور اخلاقی وجود دارد که ریشه آن در آموزه‌های پیشوایان دینی ما

تجربه اجرای طرحهای معماری سازمانی (یا با عناوین مشابهی نظیر طرح جامع فناوری اطلاعات<sup>۹</sup>، برنامه‌ریزی سامانه‌های سازمانی<sup>۱۰</sup> و نظایر آن) شناسایی شدند. از میان آنها بر مبنای معیارهای زمان انجام طرح، نوع سازمان، زمان اتمام طرح و چارچوب مورد استفاده، ۱۰ سازمان انتخاب شد. بر مبنای تنوع مشاوران، تنوع کسب و کار سازمان و روش‌شناسی مورد استفاده و با هدف نمایش بیشینه تغییرات (۳۱) سازمان به عنوان مورد بررسی انتخاب شدند. جدول ۱ حاوی اطلاعات کلی این سازمانها است که به دلایل ملاحظات محرمانگی به نام آنها اشاره نشده است.

با بررسی مستندات و برگزاری جلسات مصاحبه (به روش نیمه ساختاریافته) با ارکان مختلف طرحها (نماینده سازمان، نماینده پیمانکار و ناظر) موارد کاستیها و مشکلات مرتبط با عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای و اثرات آن بر طرحها استخراج گردید. هدف از انجام این مصاحبه‌ها استخراج موارد بر مبنای نظرات افراد مجرب بود. این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که موارد جدیدی توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح نگردید. همچنین موارد استخراجی با ۳ نفر از کارشناسان مجرب دارای سوابق متعدد اجرا و نظارت طرحهای معماری سازمانی مطرح شد و بر مبنای نظرات اصلاحی ایشان، موارد عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در سه گروه پیش از آغاز، زمان اجرا و پس از اجرای طرح طبقه‌بندی شد.

جهت اولویت‌بندی عوامل استخراجی از رویکرد تحقیق کمی، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بر مبنای موارد استخراج شده از بررسیهای میدانی، پرسشنامه‌ای شامل سه بخش اصلی، شش حوزه و بیست سؤال تنظیم گردید. در هر سؤال جهت سنجش میزان موافقت پاسخ‌دهندگان با موارد آسیبهای اخلاق حرفه‌ای بر مبنای گستره طیف لیکرت ۵ گزینه به ترتیب اصلاً، کمی، نسبتاً، زیاد و بسیار زیاد ارائه گردید. با توجه به کمبود متخصصان و کارشناسان دارای تجربه کاری در زمینه معماری سازمانی، به روش هدفمند (۳۱) ۳۵ نفر از کارشناسان و افراد مجرب در این زمینه شناسایی شده و پرسشنامه برای ایشان ارسال گردید. تعداد ۲۱ مورد (یعنی نرخ بازگشت ۶۰٪) از پرسشنامه‌ها تکمیل گردیده و عودت داده شد. برای تعیین اعتبار

مختلف شرایطی را فراهم نمایند که طرح شامل شرایط افزایش مالی گردد.

مشکل اخلاقی دیگر، عدم استفاده از منابع مناسب برای اجرای طرح می‌باشد. شرکتهای مشاور در زمان ارائه پیشنهاد و عقد قرارداد افراد کلیدی، کارشناسانی را با ذکر سوابق آنها جهت اجرای طرح معرفی می‌نمایند که این موضوع در امتیازدهی و ارزیابی بسیار مؤثر می‌باشد. بسیاری از مشاوران در زمان اجرا به دلیل ملاحظات مالی و یا عدم پیش‌بینی مناسب، از این افراد استفاده ننموده و افراد با تجربه و مهارت کمتر را به کار می‌گیرند. این موضوع باعث کاهش کیفیت فرایندها و خروجیهای طرح می‌شود. همچنین شرکتهای مشاور در زمان ارائه پیشنهاد و عقد قرارداد، برآورد هزینه‌ای ارائه می‌نمایند که در عمل بدان پایبند نیستند و منابع مالی لازم را به طرح تخصیص نمی‌دهند.

**پس از اجرای طرح:** بخشی از مهمترین مشکلات سازمانها در طرحهای برنامه‌ریزی معماری سازمانی، زمان تحویل دستاوردهای نهایی، اختتام طرح و پس از آن شروع مرحله اجرای معماری سازمانی رخ می‌دهد. مهمترین مشکل اخلاق حرفه‌ای در این مرحله عدم انتقال دانش فنی طرح توسط مشاوران به سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه طرحهای برنامه‌ریزی، مقدمه اجرای طرحهای متعدد توسعه‌ای می‌باشد، مشاوران تلاش کافی جهت انتقال نتایج، تجربیات و دانش طرح به ذی‌نفعان اصلی مرتبط با موضوع نمی‌نمایند. این امر موجب

وجود داشته و از آن به عنوان قانون طلایی یاد می‌شود. قانون طلایی می‌گوید: «طوری با دیگران رفتار کن که دوست داری دیگران با تو رفتار کنند» (۳۲).

**دوره اجرای طرح:** مهمترین مشکل اخلاقی مطرح شده در این زمینه سوء استفاده مشاوران از ضعف اطلاعاتی سازمان می‌باشد. به دلیل ماهیت تخصصی موضوع فناوری اطلاعات و به ویژه برنامه‌ریزی معماری سازمانی، بسیاری از سازمانها، فاقد دانش فنی نظارت بر کار مشاور می‌باشند. اگرچه در این موارد توصیه می‌شود سازمانها مشاور دومی را استخدام نمایند تا به طور مستقیم و یا غیر مستقیم بر کار مشاور نظارت داشته باشد (۹)، ولی سازمانها یا به این توصیه توجه نکرده و یا ناظران قوی برای این کار انتخاب نمی‌نمایند. در مواردی نیز مشاهده می‌شود که ناظران به دلایل رقابت حرفه‌ای که با مشاور دارند، روند اجرای طرح را با مشکل مواجه می‌نمایند. علی‌رغم، استفاده از این راهکار مشاهده می‌شود که شرکتهای مشاور از کیفیت کار کاسته و یا مستندات حجیم بدون ارزش افزوده تولید می‌نمایند تا میزان تلاش خود و کار انجام گرفته را بیش از واقعیت جلوه دهند.

معمولاً در قراردادهای مشاوره، پیش‌بینی افزایش دامنه کار و به تبع آن افزایش مالی قرارداد وجود دارد. گرچه این پیش‌بینی برای موارد خاص می‌باشد، ولی مشاوران آن را به عنوان فرصتی برای افزایش درآمد می‌پندارند (۹) و سعی می‌کنند به روشهای

جدول ۲: مشخصات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه

تحصیلات	تعداد	رشته تحصیلی	سابقه کار در حوزه فناوری اطلاعات	تعداد	تعداد طرحهای معماری سازمانی	نقشها در طرح	تعداد*
پایین تر از کارشناسی	۰	مدیریت فناوری اطلاعات	تا ۲ سال	۲	۱	مدیر طرح کارشناس	۷
کارشناسی کارشناسی ارشد	۲	مهندسی صنایع مهندسی کامپیوتر	۳ تا ۵ سال	۳	۲	طرح ناظر نماینده	۱۷
دکتر	۴	مدیریت اجرایی	۶ تا ۸ سال بیش از ۸ سال	۹	۳ و بیشتر	کارفرما	۸

\*با توجه به اینکه برخی پاسخ دهندگان در طرحهای مختلف نقشهای متفاوتی داشته‌اند، جمع تعداد نقشها بیش از جمع تعداد نفرات می‌باشد.

می‌شود تا سازمان در ادامه کار نیز به مشاور وابسته باشد؛ در حالی که، مشاور خوب کسی است که در حین اجرای یک طرح و یا ارائه خدمات مشاوره بتواند کارکنان سازمان کارفرما را در خصوص موضوع مشاوره به گونه‌ای آموزش دهد که پس از اتمام آن موضوع، امکان حفظ و نگهداری آن برای کارفرما و توسط نیروهای داخلی وی فراهم شود (۸).

موضوع دیگر اینکه در موارد متعددی، سازمانها در حین اجرای طرحهای تعریف شده در برنامه معماری سازمانی نیازمند دریافت توضیحات، رفع ابهامات و یا ایجاد تغییراتی در خروجیهای ارائه شده در پروژه برنامه‌ریزی می‌باشند که مشاوران در این زمینه تمایل کمی به همکاری نشان می‌دهند.

بر مبنای عوامل استخراجی تشریح شده و جهت تعیین

جدول ۳: نتایج استخراجی از پرسشنامه آسیب‌شناسی اخلاق حرفه‌ای شرکتهای مشاور

ردیف	دوره زمانی	حوزه	سؤال	میانگین نظرات	ردیف
۱			شرکتهای مشاور جهت اخذ طرح (و نه به دلیل نیاز واقعی سازمانها) آنها را به اجرای طرحهای ITSP/EA/BSP ترغیب می‌نمایند.	۲,۳۸	۴
۲		معماری سازمانی	شرکتهای مشاور حتی با آگاهی از شکست طرح ITSP/EA/BSP باز هم سازمانها را به اجرای آن ترغیب می‌کنند.	۱,۷۱	۹
۳	پیش از		شرکتهای مشاور سازمانها را به سمت اجرای طرحهایی سوق می‌دهند که خودشان در آن زمینه توانمند می‌باشند.	۳,۱۹	۱
۴	اجرای طرح		شرکتهای مشاور برای برنده شدن در مناقصه به قیمت کاهش کیفیت اجرای طرح حاضرند پیشنهاد قیمت پایین اعلام کنند.	۳,۱۴	۲
۵		پیشنهاد	شرکتهای مشاور در پیشنهادهای خود در خصوص متخصصان و منابع اجرایی اطلاعات غیرواقعی ارائه می‌نمایند.	۳,۰۵	۵
۶		اجرای طرح	شرکتهای مشاور در پیشنهادهای خود در خصوص تجارب و تخصص خود اطلاعات غیرواقعی ارائه می‌نمایند.	۲,۰۵	۸
۷			شرکتهای مشاور تلاش می‌نمایند تا با برقراری ارتباط با سازمان کارفرما از روشهای غیرقانونی، شانس موفقیت خود را افزایش دهند.	۲,۵۲	۱
۸			شرکتهای مشاور در صورت ضعف اطلاعاتی کارفرما و ناظر، کیفیت کارشان را کاهش می‌دهند.	۲,۴۵	۲
۹		ضعف دانشی	شرکتهای مشاور تلاش می‌کنند تا با افزودن بی‌دلیل حجم فعالیت از بخش افزایش مالی قرارداد استفاده نمایند.	۲,۴۳	۳
۱۰		کارفرما	شرکتهای مشاور با ارائه مستندات زیاد و حجیم، سعی در پوشش ضعفهای کاری خود دارند.	۲,۳۳	۶
۱۱	دوره اجرای طرح		شرکتهای مشاور زمان زیادی را صرف موضوعات با اولویت پایین می‌نمایند تا زمان بررسی دستاوردهای اصلی کاهش یابد.	۱,۰۵	۰
۱۲			شرکتهای مشاور (تا حد امکان) از مشاوران و متخصصان مجرب برای اجرای طرح استفاده نمی‌کنند.	۲,۳۵	۵
۱۳		منابع	شرکتهای مشاور (تا حد امکان از کارشناسان مجرب برای اجرای طرح) استفاده نمی‌کنند.	۲,۱۴	۷
۱۴			شرکتهای مشاور هزینه‌های اعلام شده در پیشنهاد مالی خود را به طرح تخصیص نمی‌دهند.	۲,۶۵	۰
۱۵		انتقال دانش	شرکتهای مشاور حداکثر تلاش خود را جهت انتقال دانش انجام طرح به نیروهای واحد فناوری اطلاعات سازمان به کار می‌برند.	۳,۰۰	۶
۱۶	پس از	طرح	شرکتهای مشاور حداکثر تلاش خود را جهت انتقال دانش دستاوردهای طرح به ذی‌نفعان سازمانی به کار می‌برند.	۳,۱۰	۳
۱۷	اجرای طرح		شرکتهای مشاور سعی می‌نمایند سازمان را برای اقدامات توسعه بعدی به خود وابسته نمایند.	۲,۷۱	۹
۱۸	انتهای		شرکتهای مشاور در زمان اجرای برنامه (پس از طرح) جهت برون‌سپاری طرحها با سازمان همکاری می‌نمایند.	۳,۰۶	۴
۱۹	طرح)	همکاری با	شرکتهای مشاور در زمان اجرای برنامه (پس از طرح) جهت تبیین دستاوردهایشان به پیمانکاران با سازمان همکاری می‌نمایند.	۲,۸۴	۸
۲۰		سازمان	شرکتهای مشاور در زمان اجرای برنامه (پس از طرح) جهت اصلاح مستندات و دستاوردهایشان با سازمان همکاری می‌نمایند.	۲,۸۹	۷

توجه به ابعاد گوناگون روابط کارفرما و مشاور اهمیت فراوانی دارد. گرچه تجربه‌های موفق قابل توجهی در ارتباط با استفاده از دانش و مهارت شرکتهای مشاور در سازمانها وجود دارد، ولی تجربیات ناموفق (بویژه در حوزه فناوری اطلاعات) به مراتب بیشتر می‌باشد. یکی از مهمترین حوزه‌های خطر و آسیب در این زمینه عدم رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای می‌باشد. گرچه در روابط میان سازمانها با مشاوران، آسیبهای اخلاق حرفه‌ای فقط از جانب مشاور نبوده و موارد متعدد نقض اخلاق حرفه‌ای توسط سازمانها نیز وجود دارد، ولی با توجه به زمینه‌های گسترده‌تر و موارد متنوع‌تر این موضوع در زمینه فعالیتهای مشاوران، توجه به این آسیبها در طرف مشاور نیازمند توجه جدیتری می‌باشد. توجه به این نکته مهم است که در روابط مشاور و سازمان، مشاور حکم طبیبی را دارد که به درمان یک سازمان بیمار نیازمند دلسوزی و تجویز راه حل منتج به نتیجه می‌پردازد (۸). بر مبنای یافته‌های پژوهش می‌توان اینگونه استدلال نمود که افزایش روزافزون مشکلات اقتصادی و افزایش هزینه‌های بنگاهداری، ملاحظات اقتصادی را به اصلیتیرین عامل تصمیم‌گیری شرکتهای مشاور - حتی به قیمت آسیب سایر جنبه‌های کار - مبدل کرده است. مواردی از دید پاسخ‌دهندگان، اصلی‌ترین زمینه‌های آسیب اخلاق حرفه‌ای تشخیص داده شده‌اند که با منافع اقتصادی شرکتهای مرتبط می‌باشند.

موضوع مهم دیگر قابل توجه این است که برخلاف اهمیت فراوان موضوع اخلاق حرفه‌ای در زمینه‌های سازمانی و محیطهای کاری و انجام پژوهشهای بسیار زیاد در این زمینه (۲۱)، توجه کمی به این زمینه در روابط سازمان با ذی‌نفعان مرتبط بیرونی و به ویژه پیمانکاران و مشاوران - که اثرگذاری بسیار زیادی بر سازمانها دارند - شده است. آموزشهای دانشگاهی و سازمانی اخلاق حرفه‌ای در فناوری اطلاعات به اثر فناوری اطلاعات و تغییرات ناشی از می‌پردازند (۱۶-۱۴)، منشورهای اخلاقی تعهداتی داخل سازمانی هستند (۱۸) و الزامات اخلاق حرفه‌ای در معیارهای انتخاب مشاوران مورد توجه جدی قرار نمی‌گیرند (۲۳). نتیجه این امر آسیبهای جدی اخلاق حرفه‌ای شرکتهای در تعامل با سازمانهای مشتری می‌باشد که نتایج تحقیق مؤید این قضیه می‌باشد.

میزان اهمیت و رتبه‌بندی این عوامل، پرسشنامه‌ای - به تفصیل اشاره شده در بخش روش - تدوین و میان کارشناسان و خبرگان حوزه، توزیع شد. روش ارزیابی پرسشنامه بدین شکل می‌باشد که در مورد ۱۵ سؤال که به‌طور مستقیم موارد آسیب را مورد پرسش قرار داده‌اند، برای گزینه‌های اصلاً تا بسیار زیاد به ترتیب امتیازات ۰ تا ۴ و برای ۵ سؤالی که به‌طور معکوس مطرح شده‌اند، برای گزینه‌های اصلاً تا بسیار زیاد به ترتیب امتیازات ۴ تا ۰ در محاسبه منظور شد. سپس امتیاز هر پرسشنامه در مورد هر سؤال محاسبه و میانگین نظرات استخراج شد. سؤالات و نتایج حاصل از آن در جدول ۳ ارائه شده است.

در نتایج استخراجی، ۶ مورد امتیاز بالای ۳ کسب کردند که نشان‌دهنده اهمیت بسیار زیاد آنها از دید پاسخ‌دهندگان می‌باشد. ۱۲ مورد امتیازی بین ۲ تا ۳ کسب کرده‌اند که موافقت نسبتاً زیاد با آنها وجود دارد. ۲ مورد نیز امتیازی بین ۱ تا ۲ کسب کرده‌اند که موافقت کم پاسخ‌دهندگان به آنها را نشان داده و در نتیجه می‌توان آنها را از موارد آسیبها حذف نمود. هیچ کدام از سؤالات نیز میانگین امتیاز کمتر از ۱ دریافت نکردند که این بدان معناست که موردی وجود ندارد که پاسخ‌دهندگان اصلاً با آن موافق نباشند.

اطلاعات اخذ شده نشان می‌دهد علی‌رغم نزدیکی امتیازات گزینه‌های مربوط به آسیبهای شناسایی شده در هر سه دوره زمانی طرح، موارد دارای امتیازات بسیار بالا مربوط به دوره‌های پیش از آغاز و پس از اجرای طرحهای برنامه‌ریزی معماری سازمانی می‌باشد. این بدان معناست که شرکتهای مشاور برای ترغیب سازمانها به انجام طرح توسط آنها حاضر به نقض ملاحظات اخلاق حرفه‌ای می‌باشند. همچنین، زمانی که طرح به لحاظ قراردادی به اتمام می‌رسد نیز جهت ایجاد وابستگی سازمان برای انجام طرحهای بعدی تمایل کمی برای انتقال دانش ایجاد در طول طرح به ذی‌نفعان مربوط و کارکنان سازمان وجود دارد.

## بحث

با توجه به تخصصی شدن حوزه‌های مختلف توسعه سازمانی و لزوم استفاده سازمانها از شرکتهای مشاور در زمینه‌های مختلف،

انسانی، درآمد و رضایت مشتریان مبنای ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌های مشاور تعیین شده است (۳۳). با توجه به عدم در نظر گرفتن موضوع رعایت اخلاق حرفه‌ای در عامل رضایت مشتری، اصلاح روش‌های ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌ها توسط نهادهای ذی‌ربط (شورای عالی انفورماتیک و نظام صنفی رایانه‌ای) و لحاظ نمودن شاخص‌های مرتبط با اخلاق حرفه‌ای در آنها، تدوین منشورهای اخلاق حرفه‌ای توسط این نهادها و تعهد شرکت‌ها به رعایت آنها از جمله اقدامات راهگشا در این زمینه می‌باشد. توجه جدیتر سازمانها به موضوع اخلاق حرفه‌ای شرکت‌ها در هنگام بررسی و ارزیابی پیشنهاد دهندگان بر مبنای بررسی سوابق کاری آنها و اخذ اطلاعات از میزان رضایتمندی سازمانهای قبلی، توجه بیشتر به موضوعات اخلاق حرفه‌ای در قراردادهای حقوقی نیز از جمله راه‌حلهایی است که می‌تواند منجر به کاهش موارد و شدت آسیب‌های اخلاق حرفه‌ای گردد.

### سپاسگزاری

شایسته است از مدیران و کارشناسان فناوری اطلاعات سازمانهای انتخاب شده مورد پژوهش به دلیل همکاری در انجام مصاحبه‌ها واز کارشناسان و متخصصان فناوری اطلاعات که در تکمیل پرسشنامه‌ها و ارائه نظرات مشورتی نویسندگان را یاری نمودند، سپاسگزاری شود.

### واژه‌نامه

1. IBM آ.بی.ام
2. Enterprise Architecture: معماری سازمانی  
موسسه توسعه معماری سازمانی
3. Institute For Enterprise Architecture developments:
4. Outsourcing: برون‌سپاری
5. Codes Of Ethics: منشور (کد) اخلاقی  
روش تحقیق آمیخته
6. Mixed Research Methodology: روشهای تحقیق کمی و کیفی
7. Qualitative and Quantitative Research Method:
8. Case Study: مطالعه موردی

روند موجود به‌گونه‌ای است که اعتماد سازمانها به شرکتهای مشاور کاهش روزافزون داشته و بسیاری از سازمانها علی‌رغم موانع متعدد قانونی و زیرساختاری اقدام به همکاری با شرکتهای مشاور خارجی- حتی در طرحهایی که توان داخلی انجام آن وجود دارد- می‌نمایند. این موضوع در میان مدت منجر به آسیب جدی صنعت فناوری اطلاعات کشور می‌شود.

شرکتهای مشاور برای بقا و رشد در یک محیط رقابتی، نیازمند اثبات توانمندیها و شایستگیهای خود در بلندمدت می‌باشند. شرکتهای زیادی وجود دارند که به قیمت صدمه زدن به سازمانهای مشتری به منافع کوتاه مدتی دست یافته‌اند، ولی نتوانسته‌اند در بلند مدت میان شرکتهای همکار و سازمانهای مشتری حسن شهرت یافته و با شکست مواجه شده‌اند.

### نتیجه‌گیری

بازار کوچک کشور در حوزه فناوری اطلاعات (که بخش قابل توجهی از آن نیز دولتی بوده و در موارد زیادی بر مبنای الزامات قانونی و یا ملاحظات سیاسی ترجیح می‌دهند با شرکتهای مشاور دولتی همکاری نمایند) از یک سو و عدم توان شرکتهای مشاور در گسترش فعالیتهای خود به بازارهای منطقه‌ای و جهانی از سوی دیگر، رقابت شدیدی میان شرکتهای در بازار داخلی ایجاد کرده است. در این شرایط، بسیاری از شرکتهای برای بقا در بازار رقابتی، اولویت اصلی تصمیم‌گیری‌هایشان را ملاحظات اقتصادی قرار می‌دهند؛ حتی اگر به قیمت ایجاد مشکل در دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای بلند مدت آنها شود. نتیجه غلبه منافع اقتصادی به منافع اجتماعی، بروز مشکلات اخلاق حرفه‌ای می‌باشد که موارد متعدد آن در این پژوهش شناسایی شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش که نشان‌دهنده وضعیت نامناسب رعایت اخلاق حرفه‌ای است، لازم است ریشه‌های بروز این آسیبها مورد توجه جدی محققان و تصمیم‌گیران قرار گرفته و راه‌حلهای استراتژیک و عملیاتی مربوط، مشخص شود. در آیین‌نامه فعلی ارزیابی شرکتهای مشاور که توسط شورایی انفورماتیک کشور به تصویب رسیده است، سه عامل نیروی



۱۲. فرهود داریوش. مروری بر تاریخچه اخلاق همراه با گردآوری زمینه‌های گوناگون اخلاق. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۶، شماره‌های ۱ و ۲: ۱-۶

۱۳. هس مرال تی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. اخلاق در مدیریت. چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۲

۱۴. ابطحی سیدابراهیم: چارچوبی برای آموزش دروس دانشگاهی اخلاق در فناوری اطلاعات. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۷، شماره‌های ۳ و ۴: ۳۸-۲۷

15. McCarthy RV, Halawi L, Aronson JE (2005). INFORMATION TECHNOLOGY ETHICS: A RESEARCH FRAMEWORK. Issues in Information Systems 6(2):64-69.

16. Class C, Frischherz B, Bucher C, Krütli R (2004). Methods in Teaching Ethics to Students of Business Information Technology. International Symposium IGIP / IEEE / ASEE. Fribourg, Switzerland.

۱۷. صوفیه جمال: مسئولیتهای اجتماعی و اخلاقی و کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (IT): ماهنامه دنیای مخابرات و ارتباطات. ۱۳۸۸، شماره ۶۷: ۵۰-۴۹

۱۸. آذر عادل، ربیعہ مسعود، قیطاسی فاطمه: اخلاق در علم مدیریت. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۷، شماره‌های ۱ و ۲: ۷۰-۶۱

19. Schwartz M. The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. J Bus Ethics. 2001 Aug; 32(3):247-62

20. Stevens B. Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. J Bus Ethics. 2008 Apr; 78(4):601-9

21. Lere JC, Gaumnitz BR (2003). The impact of codes of ethics on decision making: Some insights from information economics. J Bus Ethics 48(4):365-79.

22. Saunders A (1999). How to find your expert in the IT jungle (choosing the right information technology consultant). Management Today 84(4)

۲۳. کنگانی محمد: اخلاق حرفه‌ای در جامعه پیمانکاری. ماهنامه پیام آبادگران. ۱۳۸۷، شماره ۲۳ (پیاپی ۲۵۳): ۱۹-۱۸

24. Bews NF, Rossouw GJ (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. J Bus Ethics 39(4):377-90.

25. Allen J, Davis D (1993). ASSESSING SOME DETERMINANT EFFECTS OF ETHICAL

طرح جامع فناوری اطلاعات

9. Information Technology Master Plan (ITMP): برنامه‌ریزی سامانه‌های کسب و کار

10. Business System Planning (BSP):

## منابع

1. Powell TC, Dent-Micallef A (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. Strategic Management Journal 18(5):375-405.

2. Luftman JN, Lewis PR, Oldach SH (1993). Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. IBM Syst J 32(1):198-221.

3. Powell P (1993). Causality in the alignment of information technology and business strategy. The Journal of Strategic Information Systems 2(4):320-34.

4. Zachman JA (1987). A Framework for Information Systems Architecture. IBM Systems Journal 26(3):276-292.

5. Sowa JF, Zachman JA (1992). Extending and Formalizing the Framework for Information-Systems Architecture. IBM Systems Journal 31(3):590-616.

۶. صمدی اوانسر عسگر. مقدمه‌ای بر معماری سازمانی (ویژه مدیران). چاپ اول، دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، ۱۳۸۴: ۱۳-۱۴

7-Armour FJ, Kaisler SH, Liu SY (1999) Building an Enterprise Architecture Step by Step. IT Professional, 4(1): 31-39.

۸. صادقی‌فرد ناصر: اخلاق حرفه‌ای در حرفه مشاوره. فصلنامه عصر کیفیت. ۱۳۸۷، شماره‌های ۹ و ۱۰: ۴۱-۳۹

9. Rist O (2008). Managing your IT consultant; hiring consultants is often a terrific option for small businesses, but you need to know about the pitfalls before you get started. PC Magazine 27(10):88

۱۰. کرمی رضا. آسیب‌شناسی طرح‌های برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات. ماهنامه تدبیر. ۱۳۸۳، شماره ۱۵۰: ۴۸-۴۴

11. Kaisler SH, Armour F, Valivullah M (2005) Enterprise Architecting: Critical Problems. 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 8:224-233.

29. Creswell JW (2007). Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
30. Eisenhardt KM, Graebner ME (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Acad Manage JFeb 50(1):25-32.
۳۱. گال مردیت، بورگ والتر، گال جويس، ترجمه دکتر احمد رضا نصر. روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. چاپ سوم. انتشارات سمت. ۱۳۸۶
32. Burton BK, Goldsby M (2005). The Golden Rule and business ethics: An examination. J Bus Ethics 56(4):371-83.
33. [http://www.shci.ir/Law/Comp/CompEhraz\\_New.asp](http://www.shci.ir/Law/Comp/CompEhraz_New.asp)
- CONSULTING BEHAVIOR - THE CASE OF PERSONAL AND PROFESSIONAL VALUES. J Bus Ethics 12(6):449-58.
۲۶. کاتوزیان ناصر: اخلاق و حقوق. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳۸۶، شماره‌های ۱ و ۲: ۸۵-۸۸
۲۷. عاملی منیژه: بررسی مبانی نظری اخلاق حرفه‌ای در اسلام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران، ۱۳۸۱.
۲۸. بازرگان عباس. مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. چاپ اول. انتشارات دیدار. ۱۳۸۷