**چرخه عمر سازمان: تفاوت های مقیاس های نهادی رسمی و غیر رسمی در اجرای اخلاق سازمانی**

**جرنج بلک[[1]](#footnote-1)، بوروت میلفلنر[[2]](#footnote-2)**

دانشکده اقتصاد و تجارت ماریبور، اسلونی

E-mail: [jernej.belak@uni-mb.si](mailto:jernej.belak@uni-mb.si)

borut.milfelner@uni-mb.si

**چکیده**

از آنجا که یک سازمان مراحل مختلف چرخه عمر را طی می کند، و مراحل چرخه عمر در سیستم های مدیریت، ساختارهای رسمی، سیستم های کنترلی، مستندسازی معاملات و موانع رویه ای متفاوت می باشد، این مقاله به تفاوت های بین مقیاس های نهادی رسمی و غیر رسمی در اجرای اخلاق سازمانی تأکید دارد. روش شناسی این تحقیق به منظور بررسی این تفاوت ها در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان اعمال شده است. برای مصاحبه حضوری با چهل مدیر که در اکثر موارد مالکان سازمان های مورد مطالعه نیز بوده اند از یک پرسشنامه از پیش تنظیم شده استفاده شد.

**واژه های کلیدی:** چرخه عمر سازمان، مطالعه موردی، مقیاس های رسمی و غیر رسمی اجرای اخلاق سازمانی

**معرفی**

در علم اقتصاد، چرخه عمر بیولوژیکی برای توصیف و بیان تغییرات در پیشرفت سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته است. صاحبنظران متعدد به مراحل متفاوتی از چرخه عمر سازمان ها اشاره دارند که طبق آنها مشخصات و مشکلات مختلفی را نیز برای سازمان بیان می کنند. پامپین و پرانژ[[3]](#footnote-3) ]33[ همچون دیگر نویسندگان معتقدند که مدل واحدی برای مدیریت به عنوان پاسخی به مسائل سازمان ها در مراحل گوناگون چرخه عمر آنها وجود ندارد.

با وجود اینکه نظرات در مورد تعداد و ماهیت مراحل چرخه عمر متفاوت می باشد، واضح است که مسائل سازمانی و رویکردهای مدیریتی متنوعی در حین تکامل سازمان وجود دارد ]27[. هر چند تحقیقات محدودی برای بررسی ارتباط بین مراحل چرخه عمر و اخلاق سازمانی انجام شده است، به نظر می رسد این مراحل شامل مفاهیم اخلاقی نیز باشند.

از آنجا که یک سازمان مراحل مختلف چرخه عمر را طی می کند، و مراحل چرخه عمر در سیستم های مدیریت، ساختارهای رسمی، سیستم های کنترلی، مستندسازی معاملات و موانع رویه ای متفاوت می باشد ]27[، این مقاله به تفاوت های بین مقیاس های نهادی رسمی و غیر رسمی در اجرای اخلاق سازمانی تأکید دارد. این تحقیق به علاوه بر مبنای شناخت تفاوت های حوزه اخلاقی ( به عنوان یک عنصر مهم در اجرای اخلاق سازمانی) در مراحل چرخه عمر سازمان ]6[، و همچنین مفاهیم تحقیق در مورد پیاده سازی اخلاق سازمانی در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان می باشد]5[.

بنابراین، نخستین قسمت از این فعالیت به بحث در مورد پدیده های چرخه عمر سازمان مرتبط است. در بخش دوم اهمیت مقیاس های نهادی غیر رسمی و همچنین رسمی در اجرای اخلاق سازمانی مورد بحث قرار می گیرد، و در سومین بخش تحقیق تجربی و مفاهیم تحقیق بیان می گردند. بعد از فصل معرفی، فصل دوم با مرور و مطالعه تحقیقات موجود در زمینه چرخه عمر سازمان و همچنین توسعه فرضیات در این مورد، مفاهیم و نظریات اساسی را به اختصار بحث می کند. فصل های سوم، چهارم و پنجم روش شناسی، جمع آوری نمونه و داده، و نتایج آزمون تجربی فرضیات را در مورد تفاوت ها از لحاظ مراحل چرخه عمر سازمان بیان می نماید. آخرین فصل مهمترین نتیجه گیری ها را به صورت کلی ارائه کرده و مسیری را برای تحقیقات آتی پیشنهاد می دهد.

**زمینه نظری و توسعه فرضیه**

پیاده سازی اخلاق سازمانی باید بخشی از یک تغییر در سیاست های سازمان بوده و در روال کاری تنظیم گردد. در اجرای اخلاق سازمانی، ]29[ بین سازمان های رسمی و غیر رسمی تمایز قائل می شود. سایر اساتید و محققان مورد تأیید همچون دانشمندان، ( به عنوان مثال ]23، 38، 39، 40 و 41[)، روش هایی را برای اجرای اخلاق سازمانی مطرح نموده و آنها را به سه گروه تقسیم بندی کرده اند: روش رسمی ( کنترلی)\_ که آموزش مباحثی با موضوع اخلاق، ابزار پیاده سازی، کنفرانس ها و مدیران اخلاقی را شامل می شود؛ روش غیر رسمی\_ که در برگیرنده یک نمونه از سوی مدیر و هنجارهای اجتماعی سازمان است؛ و روش خصوصی\_ که شامل کنترل هایی می باشد که بیشتر در مورد افراد است تا آنهایی که توسط سازمان تعیین می گردد ( مانند معیارهای اخلاقی شخصی یک فرد).

روش های غیر رسمی نقش مهمی را در فرآیند اجتماعی سازی ایفا می کند، که در آن " کارمندان دیگر" یا مردم، همکاران، ... نقش بزرگتری به عنوان " منابع یا مراجعی برای روش های تفکر، احساس، ادراک و ارزیابی" و نیز به عنوان مخاطبی که ممکن است در هر تعامل به طور فیزیکی حاضر یا غایب باشد، ولی از طریق آن یک بازیگر رفتار آنها را رهبری می کند دارد ]11[. مکانیسم های کنترل غیر رسمی می تواند شامل یک بعد اجتماعی باشد که از طریق آن مدیران ارشد رفتارهای زیردستان را، یا کارمندان رفتارهای همکاران خود را، در طول تعاملات روزانه بر اساس هنجارها و ارزش های سازمان تنظیم می کنند. آدام و مور[[4]](#footnote-4) ]1[ معتقدند که متدهای غیر رسمی نظیر "هنجارهای اجتماعی سازمان" می تواند ارزش ها و قواعد اخلاقی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. اعضای سازمان ممکن است توسط دیگر اعضای گروه، همکاران یا مقامات بالاتر، مجبور به تبعیت از هنجارهای سازمان شوند. در غیر اینصورت، آنها با خطر عدم تأیید یا حتی عدم پذیرش قرار خواهند گرفت. در چنین حالتی، گروه اجتماعی تا حدی بر افراد فشار وارد می کند تا از هنجارها پیروی نمایند. روابط مختلف ( از قبیل همکاران، مدیران و تیم، مدیران و زیردستان، و ...) می توانند در چارچوب دیدارهای غیر رسمی مانند ساعات استراحت، صرف ناهار، ورزش و ... توسعه یابند. می توان مشاهده کرد که هنجارهای اجتماعی غیر رسمی نقشی ضروری را در شکل دهی ترتیب اجتماعی در یک سازمان ایفا می نماید ]1[.

از طرف دیگر، مدیران تأثیر به سزایی را در رفتار کارمندان خود دارند. این متد به عنوان " الگویی از سوی مدیر" نام گرفته است، که بخشی از آرایش روابط مدیر- زیردست به شمار می رود. نمونه ای که از سوی مدیر ارائه می شود ممکن است ابزاری باشد که توسط فلسفه سازمان مورد حمایت قرار می گیرد. مدل " نقش" نیز یکی از نقش هایی است که انتظار می رود مدیران اجرا کنند، چرا که می توانند الگویی برای " رفتار مناسب و مورد نظر" برای تقلید کارمندان ایجاد نمایند.

بر اساس آدام و مور ]1[، سازمان می تواند مکانیسم های کنترلی گوناگونی را به کار گیرد، از اسنادی که دستورالعمل اخلاقی رفتارها را مشخص می کنند و در مباحث آموزشی مورد استفاده قرار می گیرند گرفته تا ارزیابی عملکرد کارکنان و روش های پیاده سازی. برخی از کنترل ها ( نظیر آنهایی که در بخش های گزینش و استخدام به کار می روند) ابتدا در فرآیند ارزیابی اعمال و گرایشات داوطلبین وجود دارند. سه روش از متدهای رسمی ( استخدام، گزینش و آموزش) در فرآیند اجتماعی سازی کارمند بسیار مهم می باشد، که در اولین سال عضویت آنها در سازمان محقق می گردد ]1[. اهمیت مقیاس های رسمی در اجرای اخلاق سازمانی توسط سیمز و کیون[[5]](#footnote-5) ]34[ نیز تأیید می شود. آنها بیان می کنند که چنین مقیاس هایی شکل مهمی از بیان انتظارات سازمان به منظور تصمیم گیری کارمندان می باشند. این اهمیت بالا که به مقیاس های رسمی پیاده سازی اخلاق سازمانی داده شده است به ویژه به دلیل تحقیقاتی است که درباره ارتباط بین مقیاس های رسمی و عملکرد سازمان انجام شده است ]19، 26، 42، 45، 46[. این تحقیقات نشان داد که سازمان هایی که مقیاس های رسمی اجرای اخلاق سازمانی در آنها به خوبی توسعه یافته است عملکرد بهتری داشته اند. سازمان هایی که بر اخلاق تأکید دارند، از اعتبار و تصویر ذهنی بهتری برخوردار بوده و سود بلندمدت بیشتری نیز خواهند داشت. این تحقیقات همچنین بیان کرد آگاهی اخلاقی و نیت در تصمیم گیری کارمندان تحت تأثیر کارکرد سازمان می باشد، در حالی که در غیاب اخلاق سازمانی، افراد تمایل دارند منافع شخصی خود را در شرایطی که منابع به طور نابرابر در سازمان توزیع شده است با هزینه دیگران افزایش دهند.

بر اساس این یافته ها، موریس[[6]](#footnote-6) ]27[ چارچوب ساختارهای اخلاقی را که از ارزش های محوری نشأت می گیرد توسعه داد. به اعتقاد وی، رفتار اخلاقی یک سازمان بدون اجرای ارزش های محوری اخلاقی امکان پذیر نیست. ساختارهای اخلاقی غیر رسمی برای ظهور و واقعیت بخشیدن به ساختارهای اخلاقی رسمی ضروری می باشد. چنانچه توجه مدیریتی به مسائل اخلاقی یا روابط اخلاقی صادقانه بین مدیریت و کارمندان وجود نداشته باشد، ساختارهای رسمی اخلاقی نیز به وجود نخواهند آمد. علاوه بر این، کارمندان نیاز دارند در مورد موضوعات اخلاقی صحبت کنند، و به عنوان نشانه ای برای تأیید رفتار اخلاقی، این کارمندان باید مورد تشویق قرار بگیرند. داستان های مختلف، افسانه ها و اسطوره ها درباره رفتار اخلاقی افراد درون یک سازمان نمونه هایی از ساختارهای اخلاقی غیر رسمی می باشند. موریس ساختارهای اخلاقی غیر رسمی را به عنوان ساختارهایی که فضای تجارت را تحت تأثیر قرار می دهند تعریف می کند که در آن ساختارهای اخلاقی رسمی به عنوان مقیاس های مشخص و مستقیمی در نظر گرفته می شوند که رفتار اخلاقی را پایه ریزی می کنند: یک بیانیه مأموریت، یک کد رهبری، راهنماهای تدبیری برای مسائل اخلاقی، برنامه های آموزشی در زمینه اخلاق، و فرامین در مورد تخلف.

بر اساس تامن[[7]](#footnote-7) ]37[، مقیاس های اجرای اخلاق تجاری می تواند به دو گروه تقسیم شود: مقیاس های رسمی و ساختاری. تامن در مورد مقیاس های رسمی، مقیاس ها و ابزاری را که اجرای استراتژی اعتبار سازمان را حمایت می کند نظیر کد اخلاق، فرهنگ سازمان، SA8000 و مقیاس های منابع انسانی، شناسایی کرد. بطور کلی، تامن مقیاس های رسمی را به جلوگیری کننده و حمایتی تقسیم می نماید. نخستین گروه مقیاس ها جهت گیری رفتار را به تمام صاحبان سهام سازمان نشان می دهد: از طرفی از روش صحیح عملکرد حمایت کرده و در طرف دیگر مجازات هایی را برای رفتار نامناسب تحمیل می نماید. هدف مقیاس های جلوگیری کننده ظاهراً پیش گیری از رفتار نامعتبر می باشد. گروه دوم مقیاس ها، مقیاس های حمایتی، از رفتارهای معتبر حمایت می کند. این گروه سازمان را به حداکثر عملکرد معتبر قادر می سازد، و محیطی بهینه را برای دستیابی به عملکرد معتبر ایجاد می کند.

چارچوب اجرای اخلاق تجاری بلک ]5[ مقیاس های رسمی و غیر رسمی اجرای اخلاق تجاری را مورد آزمون قرار می دهد که شامل مقیاس های رسمی و همچنین ساختاری تامن در اجرای اخلاق تجاری و مقیاس ها و ابزاری که توسط موریس و همکاران تعریف شد ]27[، و مقیاس هایی که توسط سایر ادبیات مرتبط در مورد اجرای اخلاق تجاری تعریف شد می باشد ]23، 28، 29، 38، 39، 40 و 41[. مقیاس های رسمی اجرای اخلاق تجاری چندین ضابطه را برای یک برنامه مطابقتی مؤثر تعریف می کنند ]22، 27 و 37[: یک بیانیه از ارزش های محوری سازمان، یک راهنمای مطابقتی، کد رهبری، یک بیانیه مأموریت، تلفن های ناشناس، توصیفات شغلی، انتخاب کارمندان، آموزش اخلاقی، ارزیابی رفتار اخلاقی، کمیته اخلاقی، بازبینی اخلاقی، مجازات برای سوء استفاده های اخلاقی، استانداردها و شاخص های اخلاقی، راهنماهای تدبیری برای مسائل اخلاقی، خدمات مشاوره ای اخلاقی، مسئول رسیدگی به شکایات مردمی و وکیل اخلاقی، و مدیر مسئول مسائل اخلاقی. این عناصر به هنگام ارتباط با انتظارات اخلاقی درون سازمان حتمی و لازم الاجرا می باشند. عناصر مقیاس های غیررسمی در چارچوب بلک شامل هنجارهای غیررسمی، مدل های قهرمان، تشریفات مذهبی، داستان ها، و زبان خاص مورد استفاده و تعریف قسمت های مهم فرهنگ غیررسمی. از طرف دیگر ارزش های محوری و فرهنگ و جو سازمان قسمتی از هر دو ساختار بوده و نقطه آغاز مدل را نمایش می دهند. میستر[[8]](#footnote-8) ]24[ اهمیت سازگاری بین مأموریت، دیدگاه، ارزش های سازمان و فرهنگ را تأیید می نماید. در چارچوب این تحقیق، ارزش های محوری اخلاقی را که سازمان از آنها پیروی می کند مشخص کردیم، جو اخلاقی را به عنوان جو مورد نیاز برای رفتار اخلاقی، و فرهنگ سازمانی را که نقش رفتار اخلاقی را تعریف می کند به عنوان تنها شالوده و نقطه آغاز ظهور مقیاس های رسمی و نیز غیررسمی اجرای اخلاق تجاری.

چارچوب تئوری این تحقیق براساس مدل اجرای استراتژی اعتبار تامن ]37[، چارچوب توسعه ای ساختارهای اخلاقی موریس ]27[، و چارچوب اجرای اخلاق تجاری بیان شده توسط بلک ]5[ و سایر مقیاس های تعریف شده توسط ادبیات مرتبط در مورد اجرای اخلاق تجاری ]23،28،38،39،39،40 و 41[ ایجاد شده است.

**مقیاس های رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق تجاری**

بنابر شناخت پژوهش که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، مقیاس های غیررسمی اجرای اخلاق تجاری که در بخش تجربی این تحقیق آزموده شد عبارتند از: توجه مدیر/ مدل سازی نقش، ارتباط اخلاقی منصفانه، اخلاق به عنوان موضوع مکالمه کارمندان، سیستم پاداش و جزا، و داستان ها.

**توجه مدیر/ مدل سازی نقش**

اهمیت تعهد محض یک مدیر به ارزش های اخلاقی موضوع تحقیقات بسیاری بوده است که نشان می دهد خصوصاً برای مدیریت سطح بالا/ رهبران به منظور نمایش رفتار اخلاقی بسیار مهم می باشد. تروینو، هارتمن و برون[[9]](#footnote-9) ]41[ دو رکن رهبری اخلاقی را بیان می کنند. ستون نخست یک فرد معنوی با خصوصیات ویژه ( مثلاً امانت و راستی)، رفتار مناسب ( کارها را به روش صحیح انجام می دهد) و تصمیم گیری ( ارزش ها را متحد می کند) است. دومین ستون یک مدیر اخلاقی با چندین خصوصیت حمایتی است، که یکی از آنها مدل نقش مثبت و نمایان در سازمان می باشد. اهمیت اینکه مدیریت سطح بالا مدل های نقش مثبت توسط سایر محققان منتشر شده نیز بیان شده است ]12 و 27[.

مدیرانی که رفتار غیراخلاقی دارند زیردستان خود را نیز به انجام کارهای غیراخلاقی تشویق می کنند. بنابراین سخنان و گفته هایشان درباره اخلاق و اخلاقیات جدی گرفته نمی شود.

**ارتباط اخلاقی منصفانه**

تحقیق تروینو ]41[ نشان می دهد یک ویژگی حمایتی دیگر برای یک مدیر اخلاقی توانایی ایجاد ارتباط درمورد اخلاق و ارزش ها با سایر اعضای سازمان است. وی بیان می کند این پیام که ارزش ها باید تمام تصمیمات را رهبری کنند می بایست از سطح بالا شروع شود. به علاوه، ارتباط مدیران در همه سطوح برای بستن فضای خالی بین آنچه که گفته می شود و آنچه که واقعاً در سازمان انجام میگردد ضروری است. ارتباط منصفانه تنها راه برای القای کارمندان و ایجاد اعتماد می باشد.

**اخلاق به منزله موضوع مکالمه بین کارمندان**

مکالمه های غیررسمی بین کارکنان نقش مهمی را در زندگی اخلاقی سازمان ایفا می کند ]40[. این نقش می تواند مثبت انگاشته شود، به گونه ای که منجر به حمایت برای فعالیت های اخلاقی رسمی می گردد، و یا منفی تلقی شود، که بی علاقگی یا مقاومت کارمندان را در پی خواهد داشت.

**سیستم پاداش و جزا**

یک سیستم پاداش ابزار مهمی در پاداش دهی کارکنان در مراسم خاص است که در آن برخوردها و دشواری ها را به شکل مثبت با اجرای رفتار اخلاقی رفع می کنند. تروینو و نلسون[[10]](#footnote-10) ]40[ معتقدند ابزار اجرای اخلاق باید تا یک حد معین مورد استفاده قرار گیرد – لیکن در تأثیر بر انواع ترجیحی رفتار در آینده مهم می باشد. چنین مدلی رفتار نمونه ای است، عملکرد فرد خاصی است که از انتظارات مدیریت فراتر می رود و ارزش های محوری سازمان را منعکس می کند. از سوی دیگر، چنین سیستمی باید تنبیهاتی را برای رفتار نادرست نیز معین نماید. فرامین برای خشونت های قانونی ضروری است و باید براساس قانون اجرا شود ]39[. مدیرانی که از وضعیت های انضباطی اجتناب می کنند ممکن است به زیردستان خود بطور جدی نشان دهند که رفتار نادرست قابل قبول می باشد.

**روابط داستان ها درباره کارمندان اخلاقی**

کارمندانی که از مسیر کاری خود خارج می شوند تا برای ارزش های محوری یک نمونه باشند شخصیت های قهرمان بوده، و شایسته بازشناسی در سازمان می باشند. مکانیسم انجام این امر نقل داستان هاست ]9[. با انتقال رفتار صحیح در سراسر سازمان، داستان ها یک منبع مهم برای اهداف اخلاقی به شمار می روند. داستان ها می توانند درباره رهبران اخلاقی باشند یا توسط رهبران گفته شوند تا نمونه های مناسبی برای تقلید دیگران فراهم کنند.

**مقیاس های سازمانی رسمی برای اجرای اخلاق سازمانی**

براساس تحقیقات شناختی که قبلاً در مورد آنها بحث شد، مقیاس های سازمانی رسمی در اجرای اخلاق سازمانی که در بخش تجربی این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است عبارتند از: بیانیه ارزش های محوری، بیانیه مأموریت، رمز اخلاق، راهنماهای اجرا، و استانداردها و شاخص های اخلاقی.

**بیانیه ارزش های محوری**

سازمان های مؤثر یک معنی واضح و مختصر از ارزش ها/عقاید، اولویت ها، و مسیر ارائه می کنند، به گونه ای که هرکس آن را می فهمد و می تواند در آن همکاری نماید. وقتی ارزش ها تعریف شوند، بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد. سازمان نیز باید از این اثر حمایت نموده و آنرا پرورش دهد، درغیر اینصورت تعیین و ارائه ارزش ها کار بیهوده ای خواهد بود.

**بیانیه مأموریت**

بیانیه مأموریت یک ابزار مدیریتی است که معمولاً شامل ارزش ها و فلسفه سازمان می باشد ]4، 13 و 27[. بنا بر دالا کاستا[[11]](#footnote-11) ]13[، این ابزار برای سازمان هایی مناسب است که در تصمیمات خود سابقه ای از ارزش های مجتمع دارند، و برای سازمان های بدون این سابقه سودمند نیست. ویلن و هانگر[[12]](#footnote-12) ]44[ بیان می کنند که بیانیه مأموریت یک سازمان می تواند در برگیرنده فلسفه سازمان درمورد اینکه چگونه تجارت می کند و با کارکنان خود چگونه رفتار می نماید نیز باشد. بیانیه مأموریت نه تنها مشخص می کند سازمان اکنون چیست، بلکه چه می خواهد باشد- دیدگاه استراتژیک مدیریت سازمان در آینده. به اعتقاد نویسنده ]44[، بیانیه مأموریت یک حس انتظارات مشترک را در کارمندان ترویج داده، و یک تصویر عمومی را به گروه سهامداران عمده در محیط کاری سازمان ارائه می دهد.

**رمز اخلاق**

رمز اخلاق به عنوان یک وسیله برای اجرای اخلاق تجاری موضوع تحقیق بسیاری در گذشته بوده است ]25، 27، 28 و 38[. نتایج این تحقیقات نشان می دهد بیش از 90درصد سازمان یک رمز اخلاق یا نوعی از بیانیه اخلاق دارد ]27[. دیدگاه تحقیقی مهم دیگر این است که حضور محض یک رمز اخلاق اثر مثبتی بر اخلاق سازمان خواهد داشت ]2[. رمز اخلاق یک ابزار برای اجرای اخلاق سازمانی درون سازمان، و همچنین در محیط سازمان است. براساس تامن ]37[، رمز اخلاق بهترین ابزار شناخته شده به منظور تقویت و دستیابی به رفتار اخلاقی سازمان می باشد. رمز اخلاق شامل اصول اخلاقی است که باید رفتار سازمانی خاصی از آنها تبعیت کنند. همچنین در نظریه استافلباخ[[13]](#footnote-13) ]35[، رمز اخلاق یکی از مهمترین ابزار برای اجرای اخلاق سازمانی می باشد.

**راهنمای اجرا**

محققان در زمینه اخلاق سازمانی دریافتند بسیاری از سازمان ها به منظور ارتباط با قوانین مرتبط، تأکید بر سیاست های مهم، و یا قابل فهم کردن این سیاست ها از راهنماهای اجرا استفاده می کنند ]27، 40[. برخی از تحقیقات نشان می دهند چنین راهنماها بطور گسترده در سازمان های بزرگ توزیع شده است ( ]43[ تحقیق روی یک نمونه شانسی بین پانصد سازمان صنعتی و خدماتی).

**استانداردها و شاخص های اخلاق سازمانی**

طی دهه گذشته، ابتکارات و استانداردهای متنوع زیادی درباره رفتار اخلاقی سازمان و مسئولیت اجتماعی شرکت بوجود آمده است. تأکید بر اینکه استانداردهای مشترک و بین المللی درمورد اخلاق سازمانی همچنان وجود ندارند مهم میباشد. با وجود این، چندین استاندارد و ابتکار در این زمینه وجود دارد، که باید با آزمون رفتار اخلاقی سازمان درنظر گرفته شوند. از منظر تفکر مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)، ممکن است مفهوم مکمل جوابگویی استخراج شود، به این معنی که سازمان برای عملکردهای خود پاسخگو است. چنانچه سازمان ها بخواهند CSR و مسائل پایداری را مدیریت نمایند و اعتماد سهامداران اجتماعی خود را جلب کنند، نه تنها باید گفتگو کنند، بلکه لازم است مدرک محکمی را نیز ارائه دهند که در حال پیشرفت پیوسته و بلندمدت هستند. اندازه گیری ظرفیت سازمان برای پاسخ به خواسته های سهامداران، و ایجاد تعادل بین آنچه که سازمان ارائه می دهد و آنچه از سیستم اجتماعی دریافت می کند ضروری می باشد ]31[. رویکردهای مختلف زیادی و این واقعیت که یک ابزار اختیاری است که نتایج اجتماعی سازمان ها را اندازه گیری می کند \_ و لذا در مواجهه با تأثیر متغیرهای خاص محیط فرهنگی، سیاسی، و اقتصادی\_ توسعه را برای یک مدل گزارش دهی اجتماعی که بطور عمومی مورد قبول است غیرممکن ساخته است. به منظور اندازه گیری عملکرد سازمان ها بر حسب اخلاق سازمانی، چندین شاخص اخلاقی در آمریکای شمالی و اروپا معرفی شده است: شاخص اجتماعی دامینی 400 (DSI)[[14]](#footnote-14)، شاخص شهروندان، جهان پایداری دو جونز[[15]](#footnote-15)، شاخص اجتماعی جانتزی[[16]](#footnote-16) (JSI)، شاخص سرمایه گذاری پایدار تریودوز[[17]](#footnote-17)، شاخص اخلاقی یورو، سیستم پایداری اتیبل[[18]](#footnote-18)، منطقه یورو ASPI، رتبه CSR سازمان های اسلونی، و غیره.

**چرخه عمر سازمان و اخلاق سازمانی**

اجرای مدل چرخه عمر بیولوژیکی در علم اقتصاد و در حوزه عملی یک پدیده نسبتاً جدید می باشد. فوگلیستالر و هالتر[[19]](#footnote-19) ]20[ به گرابوسکی و مولر[[20]](#footnote-20) (1975) اشاره می کنند، که تئوری چرخه عمر (Lebenszyklustheorie) را در دهه 1970 بیان کردند. براساس فوگلیستالر و هالتر، کورالوس[[21]](#footnote-21) (1988) نویسنده ای بود که به طور جدی در این زمینه سهم داشت، و همینطور پامپین و پرانژ (1991)، روزنبور[[22]](#footnote-22) (1995)، و کمت مولر و اشمیت[[23]](#footnote-23) (1995). کارهای مشترک مدل مدیریت کامل سن گالن - بلاخر[[24]](#footnote-24) ]7،8[، پامپین و پرانژ ]43[، و فوگلیستالر و هالتر نقش بسیار مهمی در توسعه چرخه عمر سازمان بین این نویسنده ها داشته است.

نظرات پامپین و پرانژ درمورد چرخه عمر سازمان که در آخرین اثرشان توصیف شده است ]43[ توسط دانشمندان و محققان اسلونیایی متعددی مورد استفاده قرار گرفته است. خصوصاً پوچکو[[25]](#footnote-25) ]32[ و داه[[26]](#footnote-26) ]15[ از آن مباحث و تحقیقات مهمی استخراج کرده اند. با اجرای ایده ها از این مدل های توسعه سازمان، داه ]16[ مدل توسعه ای خود را تحت عنوان سازمان خانوادگی بیان کرد.

کاتومن[[27]](#footnote-27) ]در 20[ بین چرخه های عمر فناوری و سازمانی تمایز قائل می شود. وی چرخه عمر سازمان را در این موارد طبق بندی می کند: چرخه عمر محصول، سازمان، شعبات و صنایع، و همچنین پتانسیل های منابع. نظرات وی بر تأسیس/ آغاز و پیرشدن سازمان ها و مؤسسات تمرکز دارد، که در زمان خود از سازمان های مؤسس به بوروکراتیک تبدیل می شوند. در چرخه های عمر فناوری، نویسنده (کاتومن) بین این موارد تفاوت قائل است: چرخه های عمر فناوری ها، سیستم ها، هزینه ها و فرآیندها. وی در طبقه بندی خود ترکیبی از ایده های اقتصادی و مدیریتی را همچون ایده هایی درباره چرخه عمر سازمان (سیستم های جزئی سازمان و محیط آن) پیشنهاد می نماید.

با مفهوم چرخه عمر، حیات یک سازمان با اشاراتی به رشد و توسعه آن نشان داده می شود – یک تجارت بطور کیفی و کمی تغییر می کند. اکثر نویسندگان هر دو حالت را در ترکیب با چرخه عمر یک سازمان توضیح داده و این پدیده ها را مدل های چرخه توسعه ای خود ترکیب می کنند.

بلاخر ]7[ در مدل توسعه سازمان خود شش مرحله را برای توسعه سازمان بیان می کند. هر مرحله مفهوم خود را دارد – در پایان هر مرحله، سازمان با مسائل خاصی مواجه می شود. اگر بحران به هنگام انتقال مرحله به درستی مدیریت نشود، ممکن است سازمان به یکی از مراحل قبلی بازگردد و یا حتی به مرحله انحطاط، و در نتیجه ورشکستگی برسد. طی سه مرحله توسعه ای نخست، سازمان قادر به رشد از قدرت خود می باشد – این ها مراحل رشد درونی نامیده می شوند ]7[. به نظر نویسنده، رشد بیشتر سازمان تنها با فراگیری و همکاری دیگر سازمان ها، و انتفاع رایج از فرصت های تجاری امکان پذیر است؛ بنابراین، می توانیم درمورد توسعه خارجی سازمان صحبت کنیم. در آخرین مرحله توسعه ای، سازمان کوچک شده و بعد از رشد خارجی ناموفق ادغام میگردد، یا به قسمت های مشخصی تقسیم می شود. در هر مرحله توسعه ای، مدیریت سازمان با مسائل خاصی روبرو می شود که با سطوح مدیریتی اصولی، استراتژیک و عمل کننده منعکس می گردد.

تامن مدل رشد بلاخر را با عناصر استراتژی، ساختار، و فرهنگ سازمان در یک مرحله توسعه ای خاص تکمیل کرد. به اعتقاد تامن، تنها تصمیمات استراتژیک نیستند که چرخه عمر سازمان را گسترش می دهند. یک سازمان هنگام عبور از مراحل مختلف رشد شاهد تغییراتی در ساختار و فرهنگ خود است. به عنوان مثال، در سازمان های کوچک که بنیان گذار (مؤسس) آن تأثیر زیادی بر مدیریت، سهامداران، و استراتژی سازمان دارد، سازمان می تواند به طور بسیار منعطف عمل نماید ]36[.

پامپین و پرانژ ]33[ مدل خود را در چارچوب مفهوم مدیریت کامل سن گالن بیان کردند. آنها چهار وضعیت را برای سازمان تشخیص دادند، که برای توصیف مراحل رشد یک سازمان مناسب می باشد. پامپین و پرانژ ]33[ این مراحل را آغاز، رشد، بلوغ، و وارونگی نام نهادند. به نظر نویسنده ]33[، رشد سازمان با به کاربردن فرصت های تجاری تعریف می شود. سازمان باید همیشه از تغییرات محیطی و داخلی که فرصت های جدید تجاری را به همراه دارند استفاده کند. از آنجا که فرصت های تجاری نیز از چرخه عمر خود تبعیت می کنند، که در انتها به مرحله نزول منجر می شوند، برای یک سازمان لازم است که به دنبال فرصت های جدید تجاری بوده و آنها را کشف کند ]15[.

با در نظر گرفتن تئوری فوق و شناخت علمی درباره چرخه عمر سازمان، برخی از تحقیقات درمورد مسائل اخلاق سازمانی انجام شد. با مد نظر قرار دادن ویژگی های مراحل مختلف چرخه عمر سازمان، بلک ]5[ اعتقاد دارد اجرای اخلاق سازمانی نیز در مراحل چرخه عمر سازمان تفاوت می کند. شناخت تحقیق ]5[ تفاوت های ارزش های محوری، جو و فرهنگ سازمان را همچون در اندازه گیری های رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان نشان می دهد. علاوه بر این، بلک و مولژ[[28]](#footnote-28) ]6[ به تفاوت در جو اخلاقی از لحاظ چرخه عمر سازمان معتقدند. در یک چارچوب سازمان های خانوادگی، داه و بلک ]17[ تفاوت ها را در ارزش های محوری سازمان، جو اخلاقی و فرهنگ سازمان بین سازمان های خانوادگی و غیر خانوادگی نشان می دهد. شناخت تحقیقات بیشتر درمورد سازمان های خانوادگی اسلونی ]18[ این موضوع را نشان می دهد سازمان ها در اولین نسل موفق می شوند؛ لذا می توان گفت اکثر سازمان های خانوادگی اسلونی سازمان هایی در مرحله آغازین از چرخه عمر خود هستند و تفاوت ها نیز باید با توجه به طبقه چرخه عمر اتفاق بیفتند.

با توجه به تئوری و شناخت تحقیق بالا، دو فرضیه پیشنهاد می شود:

H1 : وجود مقیاس های سازمانی غیر رسمی در اجرای اخلاق سازمانی براساس مرحله چرخه عمر سازمان تفاوت می کند.

H2 : وجود مقیاس های سازمانی رسمی در اجرای اخلاق سازمانی براساس مرحله چرخه عمر سازمان تفاوت می کند.

**روش شناسی پژوهش**

برای این تحقیق درباره تفاوت های مقیاس های سازمانی رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی در سازمان در چهار مرحله مختلف چرخه عمر سازمان، دربرداشتن روش های مختلط را انتخاب کردیم که اثبات شده رویکرد مناسبی است ( به عنوان مثال ]10[). استفاده از مطالعه های موردی در ترکیب با روش های کمی پیشنهاد می شود؛ چراکه داشتن مطالعه های موردی به منظور درک بهتر نتایج پژوهش مدارک کیفی را به کار اضافه می کند (مثلاً ]14[). بنابراین، یک رویکرد مطالعه موردی چندگانه (همانگونه که در ]47[ پیشنهاد شد)، که در آن منطق انعکاس ممکن بود، را با روش های کمی ترکیب می کنیم. برای آزمون تفاوت های بین سازمان ها در چهار مرحله چرخه عمر، تحلیل خی دو از نمونه های مستقل مورد استفاده قرار گرفت. از ANOVA یک طرفه نیز برای تعیین تفاوت های بین بنگاه ها در یک مرحله متفاوت چرخه عمر استفاده شد.

پرسشنامه ای که برای مصاحبه شوندگان طراحی شد به چهار بخش تقسیم شد. در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی زیر از سازمان های نمونه جمع آوری شد:

* شکل قانونی
* فعالیت اصلی
* تعداد صاحبان
* درصد مالکیت خانوادگی
* درصد سازمان به عنوان یک خانواده
* اطلاعاتی درمورد اندازه سازمان

در دومین بخش پرسشنامه، مرحله چرخه عمر سازمان با استفاده از روش شناسی پامپین و پرانژ ]27[ تعیین شد. در بخش سوم حضور مقیاس های غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی مورد بررسی قرار گرفت:

* توجه مدیریتی به اخلاق
* گفتگوی منصفانه درباره مسائل اخلاقی بین مدیریت و کارمندان
* اخلاق به عنوان موضوع گفتگو بین کارکنان
* وجود و اهمیت یک سیستم پاداش و جزا
* گفتگو درمورد داستان های اخلاقی

سؤالات به صورت بسته بوده تا پاسخگو حضور مقیاس غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی را با جواب *بله* و *خیر* تعیین می کرد.

سومین بخش پاسخنامه به منظور تعیین وجود و استفاده از مقیاس های سازمانی رسمی اجرای اخلاق سازمانی طراحی شد:

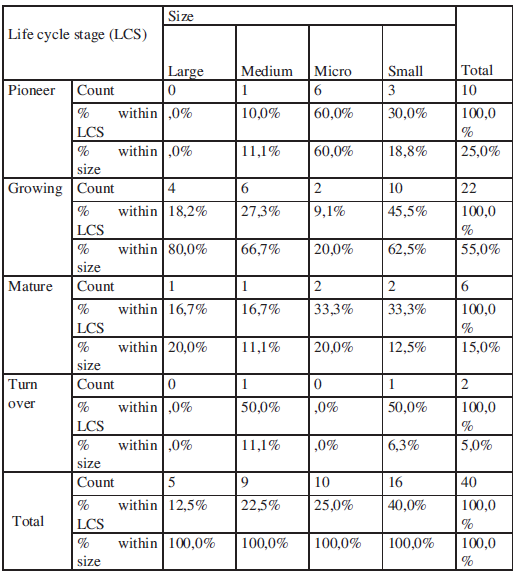
* بیانیه ارزش های محوری
* بیانیه مأموریت مکتوب
* رمز اخلاقی
* راهنماهای اجرا
* استانداردها و شاخص های اخلاق سازمانی

سؤالات این بخش هم به صورت بسته بود و هم باز، به گونه ای که پاسخگو وجود مقیاس های رسمی لیست شده از اجرای اخلاق سازمانی را با *بله* و *خیر* تعیین کند. پرسش های باز برای توضیحات بیشتر درباره پاسخ های بله و خیر طرح شدند.

از آنجا که نویسندگان مختلف ( مثلاً ]2، 30[) روی اندازه سازمان به عنوان یک منبع مهم برای تغییر در رفتار سازمانی تأکید دارند، بنابراین در این پژهش اندازه سازمان را به عنوان متغیر کنترلی در نظر گرفتیم. با کنترل اندازه سازمان ( که بر حسب تعداد کارمندان اندازه گیری می شود)، توانستیم تعیین کنیم که شباهت ها و تفاوت ها در مقیاس های سازمانی رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی بین چهار زیر- نمونه ما ناشی از مرحله چرخه عمر بوده است (آغاز، رشد، بلوغ، وارونگی) نه به علت اندازه سازمان.

**نمونه گیری و جمع آوری اطلاعات**

برای رسیدن به هدف این پژوهش نمونه گیری انتقادی استفاده شده، که طی آن عناصر انسانی با تکیه بر مهارت محققین انتخاب می شدند. ما اعتقاد داریم که با استفاده از چنین روندی سازمان های نماینده جامعه در بر گرفته شدند. اطلاعات طی مطالعات تحقیق جمع آوری شده اند، که شامل مصاحبه های رو در رو با چهل مدیر از سازمان های اسلونی بودند. اساس راهنمایی مصاحبه شوندگان سؤالات از پیش طراحی شده ای بود که قبلاً در این مورد بحث شد.



جدول 1- توزیع نمونه تحقیق براساس وضعیت ( مرحله چرخه عمر) و اندازه

از بین چهل سازمان، 10 سازمان (25%) در مرحله آغاز چرخه عمر، 22 سازمان (55%) در مرحله رشد، 6 سازمان (15%) در مرحله بلوغ، و 2 سازمان (5%) در مرحله وارونگی بودند. اندازه سازمان های آزمون شده با تعداد کارکنان مشخص شدند، که سازمان های بسیار کوچک دارای صفر تا 9 کارمند بوده، سازمان های کوچک 10 تا 49 کارمند، سازمان های متوسط 50 تا 249 کارمند، و سازمان های بزرگ بیشتر از 250 کارمند دارند. توزیع نمونه برحسب اندازه در جدول 1 نشان داده شده است.

فعالیت تجاری اصلی سازمان های مورد آزمون عبارت بود از تولید ( 5 سازمان)، ساختمان سازی ( 7 سازمان)، عمده فروشی/ خرده فروشی ( 4 سازمان)، دلالی مالی ( 7 سازمان)، هتل و رستوران (2 سازمان)، و سایر ( 15 سازمان). با وجود این، ساختار نمونه با توجه به فعالیت آن، تحلیل تفاوت ها در مقیاس های رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی با ملاحظه فعالیت اصلی سازمان را به حساب نمی آورد.

**نتایج تحقیق**

فرضیه H1 – وجود مقیاس های سازمانی غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی براساس مرحله چرخه عمر سازمان تغییر می کند – با توجه به تفاوت های مقیاس های غیررسمی متنوع در اجرای اخلاق سازمانی آزمون شد. تفاوت های بین سازمان ها در مراحل مختلف چرخه عمر با استفاده از آمار خی دو پیرسون برای متغیرهای دوبخشی ( سؤالات بله و خیر) و با تحلیل ANOVA یک طرفه برای متغیرهای فاصله ای مورد آزمون قرار گرفت. در یک چارچوب گفتگوی اخلاقی منصفانه، اخلاق به عنوان موضوع مکالمه کارمندان، سیستم پاداش و جزا و ارتباط داستان ها درمورد کارمندان اخلاق گرا، شناخت تحقیق حاضر هیچ تفاوت مهم آماری را نشان نمی دهد. لیکن نتایج براساس مرحله چرخه عمر شرکت تغییر می کند. با ملاحظه توجه مدیر/ نقش مدلینگ، 100% شرکت ها در مرحله آغازی چرخه عمر و 95,5% از شرکت ها در مرحله رشد چرخه عمر اعلام کردند که مدلینگ نقش مدیر در سازمان هایشان وجود دارد. بر خلاف این، 83,3% و تنها 50% از پاسخگویان در سازمان ها با مرحله بلوغ و وارونگی مدلینگ نقش مدیر داشتند. اجرای دو تحلیل نشان می دهد این تفاوت از لحاظ آماری در p < 0.10 (χ2=7.022) مهم می باشد. بطور کلی، فرضیه H1 نمی تواند تأیید شود.

فرضیه H2 – وجود مقیاس های سازمانی رسمی در اجرای اخلاق سازمانی براساس مرحله چرخه عمر سازمان تغییر می کند – براساس تفاوت ها در مقیاس های رسمی اجرای اخلاق سازمانی مورد آزمون قرار گرفت. تفاوت بین سازمان ها در مراحل مختلف چرخه عمر بار دیگر با استفاده از آمار خی دو پیرسون برای متغیرهای دوبخشی ( سؤالات بله و خیر) و تحلیل ANOVA یک طرفه برای متغیرهای فاصله ای آزمون شد. در یک چارچوب بیانیه ارزش محوری، بیانیه مأموریت، رمز اخلاق، راهنماهای اجرا، و همچنین استانداردها و شاخص های اخلاق سازمانی، شناخت تحقیق هیچ تفاوت مهم آماری نشان نمی دهد. بنابراین فرضیه H2 نیز نمی تواند تأیید شود.

**نتایج با محدودیت ها و جهت گیری ها برای تحقیقات آینده**

وجود یا عدم وجود مقیاس های مورد مطالعه ما را قادر می کند تا به منظور داشتن رفتار اخلاقی با توجه به تلاش هایی که در سازمان های مورد بررسی انجام شد نتیجه گیری کنیم. این پژوهش تنها یک تفاوت آماری مهم را براساس مقیاس های رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی نشان داد، و آن مدلینگ نقش/ توجه مدیر بود. مدلینگ نقش در سازمان هایی که در مراحل آغازی و رشد هستند به مراتب بیشتر از سازمان هایی بود که در مراحل بلوغ و وارونگی هستند. نتایج این تحقیق در سایر مقیاس های مورد آزمون بین سازمان های خانودگی و غیرخانوادگی هیچ تفاوت آماری مهمی نشان نمی دهد. با این وجود، نتایج نشان داد که مقیاس های غیررسمی خاصی همچون مقیاس های رسمی در اجرای اخلاق سازمانی برای تشویق و کنترل رفتار اخلاقی در مقایسه با دیگر مقیاس ها بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد.

نتایج این تحقیق مبتنی بر خودارزیابی که تنها گزینه ممکن بود به دست آمد. متأسفانه این تحقیق با ارزیابی مشاهده کنندگان بیرونی مخصوصاً در حالت مقیاس های غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی نمی توانست مورد پرسش و آزمون قرار گیرد.

پژوهش ارائه شده در این باره به منزله اولین قدم برای مطالعه عمیق درمورد تفاوت ها در مقیاس های سازمانی رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی بین سازمان های خانوادگی و غیرخانوادگی می باشد. ما یافته های خود را ( با در نظر گرفتن تمام محدودیت ها) ذاتاً به صورت مقدماتی می دانیم که به کار تجربی بیشتری نیاز دارد.

تحقیقات بیشتر باید به سمت آزمون اثربخشی مقیاس های رسمی و غیررسمی اجرای اخلاق سازمانی هدایت شود. این مقیاس ها نباید بطور جداگانه مورد مطالعه قرار گیرند؛ به عنوان مثال کاپتین و شوارتز[[29]](#footnote-29) ]21[ توجه ما را به مطالعه های مرکز منابع اخلاقی (Ethics Resource Centre) جلب میکند. این تحقیقات دریافتند زمانی که اجرای رمز اخلاق توسط مقیاس ها حمایت نشود، روی ادراک کارمند از رفتار اخلاقی در محیط کار تأثیر منفی خواهد داشت. هنگامی که یک رمز اخلاقی توسط آموزش اخلاقی و اداره اخلاق مورد حمایت قرار می گیرد، بر ادراک کارمند نیز اثر مثبت دارد.

**منابع و مراجع**

[1] Adam A. M., Moore D. R. (2004): The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. Journal of Business Ethics, 54.

[2] Adams, J. S., A. Taschian, and T. H. Shore (1996): ‘Ethics in Family and Non-Family Owned Firms: An Exploratory Study’, Family Business Review 9(2), 157-170.

[3] Adams J. S., Taschain A., Shore T. H. (2001): Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. Journal of Business Ethics, 29(3).

[4] Bart C. K. (1997): Sex, Lies, and Mission Statements. Business Horizons, 40(6).

[5] Belak, J. (2009): Business Ethics Implementation at Different Stages of the Enterprise Life Cycle. MER Publishing House in Maribor, Maribor.

[6] Belak, J., Mulej, M. (2009): Enterprise ethical climate changes over life cycle stages, Kybernetes The International Journal of Systems & Cybernetics, Vol. 38, No. 7/8, pp. 1377-1398.

[7] Bleicher, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt: Campus Verlag.

[8] Bleicher, K.( 2004): Das Konzept des Integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme. Frankfurt: Campus Verlag.

[9] Breuer N. L. (1998): The Power of Storytelling. Workforce, 77(12).

[10] Bryant, P. (2008): ‘Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs’, Journal of Business Venturing 24(5), 505.

[11] Casell C., Johnson P., Smith K. (1997): Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context. Jour. of Business Ethics, 17.

[12] Cavanagh G. F., Moberg D. J. (1999): The Virtue of Courage within the Organization. Research in Ethical Issues in Organizations, JAI Press.

[13] Dalla Costa J.: The Ethical Imperative (1998): Why Moral Leadership is Good Business. Addison – Wesley.

[14] Déniz, M. de la C. D. and M. K. C. Suárez (2005): ‘Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain’, Journal of Business Ethics 56(1), 27-41.

[15] Duh M. (2002): Razvojni modeli podjetja in managementa (The developmental models of enterprises and management). Maribor: MER Publishing House in Maribor.

[16] Duh M. (2003): Družinsko podjetje, razvoj in razvojni management družinskega podjetja (The Family Business, Development and Development Management of a Family Business). Maribor: MER

Publishing House in Maribor.

[17] Duh, M., Belak, J. (2009): The Influence of a Family on Ethical Behaviour of a Family Enterprise, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 6, No. 3, pp. 35- 56.

[18] Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M.: The Importance of Family Enterprises in Transition Economies: Is It Overestimated? Eastern European Economics, Vol. 47, No.6, pp. 22-42.

[19] Fang M. L. (2006): Evaluating Ethical Decision-Making of Individual Employees in Organizations-An Integration Framework. Journal of American Academy of Business, 8/2.

[20] Fueglistaller U., Halter F. (2005): Führen - Gestalten - Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und lebenszyklusorientierter Unternehmensführung. Reader Wintersemester 05/06. St. Gallen: KMU-HSG.

[21] Kaptein, M., Schwartz, M. S. (2008): The Effectiveness of Buisness Codes: A Critical Examination of Exisiting Studies and the Development of an Integrated Research Model. Journal of Business Ethics, vol. 77, no.2, 111-

127.

[22] Laczniak G. R., Roberson R. (1999): Curbing Corporate Crime: Managerial and Ethical Implications of the Federal Sentencing Guidelines for Organizations. Theoretical Foundations in Marketing Ethics, JAI Press,

Stanford.

[23] Laufer W. S., Robertson D. S. (1997): Corporate ethics initiatives as social control. Journal of Business Ethics, Jul. 1997, Vol. 16, Iss. 10.

[24] Maister D. (2007): What’s Our Deal? http://www.davidmaister.com.

[25] Mathews M. C. (1987): Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior. Empirical Studies of Business Ethics and Values, JAI Press.

[26] Morris S. A. (1997): Internal effects of stakeholder management devices. Journal of Business Ethics, 16.

[27] Morris, H. M., M. Schindehutte, J. Walton, and J. Allen (2002): ‘The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework’, Journal of Business Ethics 40(4), 331-361.

[28] Murphy P. E. (1995): Corporate Ethics Statements. Journal of Business Ethics 14:727-740.

[29] Murphy, P. E. (1998): Eighty Exemplary Ethics Statements. University of Notre Dame Press: Notre Dame.

[30] Oney-Yazici, E., H. Giritli, G. Topcu-Oraz, and E. Acar (2007): ‘Organizational culture: The case of Turkish construction industry’, Engineering, Construction and Architectural Management 14(6), 519-531.

[31] Perrini F., Pogutz S., Tencati A. (2006): Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective. Edward Elgar, Northampton.

[32] Pu\_ko D. (2003): Strateško upravljanje (Strategic management). Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Economics.

[33] Pümpin C., Prange J. (1991): Management der Unternehmungsentwicklung, Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

[34] Sims R. L., Keon T. L. (1999): Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment. Journal of Business Ethics, 19/4.

[35] Staffelbach B. (1994): Management-Ethik. Bern: Paul Haupt.

[36] Thommen J. – P. (1997): Management – Kompetenz und Unternehmensentwicklung. In: Belak J. et al.: Unternehmensentwicklung und Management. Zürich: Versus Verlag.

[37] Thommen J.-P. (2003): Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, 2. vollständig überarbeitete Auflage, (Versus Verlag, Zürich).

[38] Trevino L. K. (1990): A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics. JAI Press, Greenwich.

[39] Trevino L., Ball G. A. (1992): The Social Implications of Punishing Unethical Behavior. Journal of Management 18(6), 751-768.

[40] Trevino L., Nelson K. A. (1999): Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. John Wiley & Sons, New York.

[41] Trevino L., Hartman L. P., Brown M. (2000): Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review 42 (4), 128-142.

[42] Verschoor C. C. (1998): A study of the link between corporation’s financial performance and its commitment of ethics. Journal of Business Ethics, 17.

[43] Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L. (1995): Corporate Ethics Practices in Mid-1990’s: An Empirical Study of the Fortune 1000. Journal of Business Ethics, 18/3.

[44] Wheelen T., Hunger D. (2004): Strategic Management and Business Policy. Pearson Education: New Jersey.

[45] Wu C. F. (2000): The relationship among ethical decision-making by individual, corporate business ethics, and organizational performance: Comparison of outstanding SMEs, SMEs, and large enterprises. 11/1.

[46] Ye K. D. (2000): The impact of information asymmetry situation on R&D’s work ethics perception. Asia Pacific Management Review, 5(2).

[47] Yin, K. R (2003): Case Study Research, Design and Methods, (Third Edition, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, CA).

1. - Jernej Belak [↑](#footnote-ref-1)
2. - Borut Milfelner [↑](#footnote-ref-2)
3. - Pümpin and Prange [↑](#footnote-ref-3)
4. - Adam and Moore [↑](#footnote-ref-4)
5. - Sims and Keon [↑](#footnote-ref-5)
6. - Morris [↑](#footnote-ref-6)
7. - Thommen [↑](#footnote-ref-7)
8. - Maister [↑](#footnote-ref-8)
9. - Trevino, Hartman and Brown [↑](#footnote-ref-9)
10. - Trevino and Nelson [↑](#footnote-ref-10)
11. - Dalla Costa [↑](#footnote-ref-11)
12. - Wheelen and Hunger [↑](#footnote-ref-12)
13. - Staffelbach [↑](#footnote-ref-13)
14. - Domini 400 Social Index [↑](#footnote-ref-14)
15. - Dow Jones Sustainability World [↑](#footnote-ref-15)
16. - Jantzi Social Index [↑](#footnote-ref-16)
17. - The Triodos Sustainable Investment Index [↑](#footnote-ref-17)
18. - The Ethibel Sustainability System [↑](#footnote-ref-18)
19. - Fueglistaller and Halter [↑](#footnote-ref-19)
20. - Grabowski and Mueller [↑](#footnote-ref-20)
21. - Korallus [↑](#footnote-ref-21)
22. - Rosenbauer [↑](#footnote-ref-22)
23. - Kemmetmüller and Schmidt [↑](#footnote-ref-23)
24. - St. Gallen Model of Integral Management \_ Bleicher [↑](#footnote-ref-24)
25. - Pučko [↑](#footnote-ref-25)
26. - Duh [↑](#footnote-ref-26)
27. - Cathomen [↑](#footnote-ref-27)
28. - Belak and Mulej [↑](#footnote-ref-28)
29. - Kaptein and Schwartz [↑](#footnote-ref-29)