

# تبادل شفاهی آداب و رسوم نیک کرداری در سازمان

## مقایسه بزرگترین سازمان های بخش خصوصی در سوئد و ترکیه

Michael Callaghan و Greg Wood

دانشگاه دیکین، وارنامبول، استرالیا

Goran Svensson

مدرسه مدیریت اسلو، اسلو، نروژ و

Dilek Donmez و Arzu Ulgen Aydinlik

دانشگاه استانبول، استانبول، ترکیه

### خلاصه

### هدف

هدف از این مقاله، بررسی روش های برقراری ارتباط بزرگترین سازمان های بخش خصوصی سوئد و ترکیه با کارکنان و تاثیر آن بر روی رفتار کارکنان است.

### طرح / روش شناسی / رویکرد

اطلاعات اولیه از طریق پست الکترونیک که محتوی پرسش نامه ها بودند بین ۵۰۰ سازمان برتر بخش خصوصی - از نظر درآمد - در هر دو کشور توزیع شد.

### یافته ها

این تحقیق منجر به شناسایی برخی یافته های جالب شد که نشان می دهد روش برخورد گروه کوچکی از شرکت ها در ترکیه - شاید به دلیل اصول اخلاقی - به ظاهر پیشرفته تر از سوئدی ها باشد. بدیهی است که انتظار می رفت کشور پیشرفته ای مانند سوئد حرفه ای تر از کشور در حال توسعه ای همچون ترکیه باشد. فرهنگ، نقش بزرگی در به کارگیری اصول اخلاقی در شرکت ها داشته که می تواند دلیل عمده ای بر این ادعا باشد.

### محدودیت های تحقیق / استنباط

نتایج این گونه مطالعات در ترکیه، به دلیل تازگی، تنها شامل تعداد ۳۲ شرکت که دارای اساسنامه اخلاقی هستند می باشد. این نمونه ی کوچک، نشانگر تکاملی تدریجی به سمت تدوین اساسنامه های اخلاقی در شرکت های ترکیه ای است.

### مفهوم عملی

این بررسی به سازمان‌های ترکیه‌ای امکان مشاهده وضعیت فعلی قوانین اخلاقی شرکت‌ها و مقایسه‌ی آن با پاسخ کشورهای توسعه یافته‌ی اتحادیه اروپا را می‌دهد.

## اصالت و ارزش

بررسی این نوشته نشان از آن دارد که این اولین بار است که چنین بررسی بین‌المللی که به طور خاص بر روی قوانین اخلاقی و به کارگیری این گونه رسوم در کار و بار روزانه‌ی سازمانی تمرکز دارد، کشور ترکیه را به عنوان یکی از کشورهای شرکت کننده، مورد بحث قرار داده است.

## کلمات کلیدی

ارتباط کارکنان، سازمان‌های بخش خصوصی، سوئد، ترکیه، ضوابط اخلاقی، اخلاق در کسب و کار.

## مقدمه

نویسندگان متعددی همچون؛ آدامز و همکاران (۲۰۰۱) - فردریک (۱۹۹۲) - گلرمن (۱۹۸۹) - هرینگتون (۱۹۹۱) - لاژنیک و مورفی (۱۹۹۱) - رامپرساد (۲۰۰۳) - سیمز (۱۹۹۱) - سومرز (۲۰۰۱) - استونر (۱۹۸۹) - وود و ریمز (۲۰۰۳)، این تصور را که اصول اخلاقی باید به عنوان وسیله‌ای برای بالا بردن محیط اخلاقی سازمان وجود داشته باشد را پیشنهاد کرده‌اند. رفتارهای اخلاقی که شرکت از ابتدا بر روی آن متمرکز است، به عنوان یکی از شاخص‌های اولیه جهت برپایی قوانین اخلاقی مطرح بوده و به عنوان یک اصل، به دنبال انتشار اصول جالب استانداردهای حاکم بر روابط تجاری می‌باشد. این اصول به سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی قوانین پیشنهاد شده زیرا سازمان‌ها ارزش این مطالب را دانسته و به عنوان یک مؤلفه‌ی مهم، آن را درک می‌کنند.<sup>۱</sup>

اگر سازمان‌ها از این دیدگاه به قوانین نگاه کنند، یقیناً باید در دراز مدت به آن عمل کنند. وضع قوانین به خودی خود برای متقاعد کردن کارکنان سازمان، کافی نبوده و باعث ظهور رفتار اخلاقی نمی‌شود. این آرمان، مستلزم بیش از یک قانون بوده و نیازمند دستورالعمل‌های جدید و پشتیبانی محلی قوانین فرسوده اخلاقی در تمام شرکت‌هاست. داشتن ضوابط و اصول اخلاقی توسط سازمانی که مایل به دنبال کردن فرهنگ اخلاقی بهتر است، می‌تواند برای زندگی بهتر مزایایی به ارمغان آورد.<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> آدامز و همکاران (۲۰۰۱) - فردریک (۱۹۹۲) - لاژنیک و مورفی (۱۹۹۱) - سومرز (۲۰۰۱) - وود و همکاران (۲۰۰۴) - ووتروبا و همکاران (۲۰۰۱)

<sup>۲</sup> آناند و همکاران (۲۰۰۵) - دیویس (۱۹۸۸) - فرل (۲۰۰۴) - تونلی (۱۹۹۲)

در یک مدل فیلسوفانه بر اساس فلسفه اخلاق Stajkovic و Luthans (۱۹۹۷) با استفاده از نظریه اجتماعی فرمول جانسون به عنوان ابزاری برای شناسایی رفتار اخلاقی و اصول اخلاقی استاندارد در کسب و کار، پا را فراتر گذاشتند. آن ها قوه درک استانداردهای اخلاقی و رفتارهای بعدی اشخاص را تحت تاثیر عوامل زیر دانستند:

- فاکتورهای نهادی هم چون وضع قوانین اخلاقی

- فاکتورهای شخصی هم چون تکامل اخلاقی

- عوامل سازمانی هم چون ضوابط اخلاقی.

بر طبق شواهد موجود در آمریکا، نشانه‌های رفتار اخلاقی در حدود سال ۱۹۹۰ جرعه خورد.<sup>۱</sup> JC Penney قبل از وقوع جنگ جهانی اول تحت عنوان آدامز و همکاران (۲۰۰۱) بود. از اوایل دهه ۱۹۶۰، طیف وسیعی از ضوابط اخلاقی در شرکت‌های آمریکایی ظهور کرد.<sup>۲</sup> در بریتانیا توسعه ضوابط بیش از هر چیز دیگری به عنوان یک پاسخ به سقوط بازار سهام در اواخر دهه ۱۹۸۰ رخ داد.<sup>۳</sup>

در سال ۲۰۰۲ اولین مطالعه مهم درباره ضوابط اخلاقی در سوئد شروع شد.<sup>۴</sup> این مطالعه قسمتی از یک بررسی وسیع در سطح بین‌المللی بود که سه مرتبه در استرالیا، دومرتبه در کانادا و سوئد و اکنون برای اولین بار در ترکیه انجام گرفته است. به تازگی تعدادی از این مقالات که بر روی نحوه اداره کردن سازمان‌ها تمرکز داشتند، منتشر شده که تنها بر محدود به آراءات و اوگور (۲۰۰۳) - آکسو و کزداگ (۲۰۰۶) - اوگور و آراءات (۲۰۰۶) - اوربی و یارتقو (۲۰۰۶) نبوده است. استفاده از ضوابط اخلاقی در سازمان‌های بخش خصوصی ترکیه تا قبل از انجام این پژوهش نامشخص بوده است. در این مقاله به بررسی وضعیت فعلی ترکیه می‌پردازیم.

علاقه ذاتی به پژوهش در رابطه با ضوابط اخلاقی، منجر به بررسی ۵۰۰ تن از بزرگ‌ترین شرکت‌های بخش خصوصی ترکیه و سوئد گردید. این کار، با در نظر گرفتن مفهوم تلاش سازمان‌ها برای یکپارچه‌سازی ضوابط اخلاقی روزمره کارکنان خود به انجام رسید. در نتیجه، این مقاله با نگاهی مقایسه‌ای به شرایط وضع قوانین اخلاقی در بزرگ‌ترین شرکت‌های این دو کشور می‌پردازد.

## دلیل مقایسه ترکیه و سوئد

<sup>۱</sup> وایلی (۱۹۹۵)

<sup>۲</sup> بام‌هارت (۱۹۶۱) - بنسون (۱۹۸۹) - دجورج (۱۹۸۷)

<sup>۳</sup> دونالدسون و دیویس (۱۹۹۰) - مک‌لگان (۱۹۹۲) - ماهونی (۱۹۹۰) - شگلمیچ (۱۹۸۹)

<sup>۴</sup> اسونسون و همکاران (۲۰۰۴)

<sup>۵</sup> از نظر درآمد

هر دو کشور ترکیه و سوئد از نظر جغرافیایی در محدوده اتحادیه اروپا واقع شده‌اند. بر طبق اطلاعات جدول زیر ترکیه به عنوان یک اقتصاد در حال ظهور (طبق اطلاعات جدول ۱) تمایل به عضویت کامل در اتحادیه اروپا را دارد.<sup>۱</sup>

جدول ۱- شاخص‌های اقتصادی و جمعیت بر اساس CIA World Factbook 2007

ترکیه	سوئد	شاخص اجتماعی و اقتصادی
۶۲۷.۲ میلیارد دلار	۲۸۵.۱ میلیارد دلار	تولید ناخالص داخلی <sup>۲</sup>
۵.۲ درصد	۴.۲ درصد	نرخ رشد واقعی تولید ناخالص داخلی
۸.۹۰۰ دلار	۳۱.۶۰۰ دلار	سرانه تولید ناخالص داخلی
۹.۸ درصد	۱.۴ درصد	نرخ تورم
۷۰.۴۱۳.۹۵۸ در ماه جولای	۹۰.۱۶.۵۹۸ در ماه جولای	جمعیت
۱.۰۶ درصد	۰.۱۶ درصد	نرخ رشد جمعیت
۷۲.۶۲ سال	۸۰.۵۱ سال	امید به زندگی

بر طبق اطلاعات جدول ۱، سوئد به عنوان یک اقتصاد توسعه یافته که در سال ۱۹۹۵ به عضویت اتحادیه اروپا درآمده، شناخته شده و دارای داد و ستد زیادی با اتحادیه اروپاست. سوئد هم‌چون ترکیه متوجه اهمیت این اتحادیه در ادامه رشد و توسعه رفاه عمومی است. بخش تجارت هر دو کشور در گذشته به شدت تحت تاثیر دولت ملی و استراتژی‌ها و سیاست‌های سرمایه‌گذاری بوده است.<sup>۳</sup> هر کشوری می‌داند که توسعه اتحادیه اروپا و ساختن سیستم‌های کسب و کار و شریک‌های تجاری مطمئن باید با اتحادیه اروپا همکاری کند. یافتن شریک‌های تجاری برای سوئد به عنوان یک کشور توسعه یافته و قابل احترام بسیار آسان‌تر است؛ درحالی که ترکیه، به عنوان یک کشور در حال توسعه، نیاز به غلبه بر برخی برداشت‌های طولانی مدت از توانایی‌های خود به عنوان یک شریک معنادار در روابط شفاف کسب و کار دارد. گام‌های اخیر ترکیه جهت ایجاد یک چارچوب نظارتی تنها برای شرکت‌های بزرگ بوده، اما می‌تواند کمکی برای ملحق شدن ترکیه به جامعه بین‌المللی تجارت باشد.<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> اووگور و آرازات (۲۰۰۶)

<sup>۲</sup> قدرت خرید برابر با دلار آمریکا

<sup>۳</sup> آرازات و اووگور (۲۰۰۳) - اسونسون و همکاران (۲۰۰۴)

<sup>۴</sup> اووگور و آرازات (۲۰۰۶)

در سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۶ در سوئد و ۲۰۰۶ در ترکیه، به منظور ارزیابی استفاده از ضوابط اخلاقی در بزرگ‌ترین شرکت‌های بخش خصوصی هر دو کشور از روش تحقیق سه مرحله‌ای استفاده شد. در ابتدا پرسش‌نامه برای ۵۰۰ شرکت بزرگ درآمدزا در بخش خصوصی ارسال شد.<sup>۱</sup> این شرکت‌ها به دلایل مختلفی از قبیل میزان گردش مالی، تعداد کارکنان و مشخصات آن‌ها منجر به توسعه ضوابط اخلاقی رسمی شده بودند.<sup>۲</sup>

هدف از این پرسش‌نامه‌ها، بدست آوردن یک نسخه از قوانین اخلاقی هر یک از شرکت‌کنندگان بود. از این شسازمان‌ها خواسته شد تا به ۳۰ سوال درباره روش‌های تلقین کردن ضوابط اخلاقی در عملیات روزانه مدیران و کارکنان خود پاسخ دهند. مرحله دوم شامل تجزیه و تحلیل محتوای قوانین اخلاقی عرضه شده توسط شرکت‌کنندگان در نظر سنجی بود. در مرحله سوم جزئیات بیشتر گروهی کوچک از شرکت‌هایی که به نظر نزدیک بهترین روش‌های تبیین ضوابط اخلاقی را به کار بسته‌اند، بررسی شد. یافته‌های مرحله اول این پژوهش در این مقاله ارائه شده است. نتایج برای بررسی بهتر در جداول به نمایش درآمده است.

این مقاله با تمرکز بر روی ۳۲ سازمان ترکیه‌ای دارای قوانین اخلاقی از ۱۳۷ سازمانی که پاسخ دادند (۲۳.۴ درصد) و ۱۱۰ شرکت دارای قوانین اخلاقی از مجموع ۱۸۵ شرکت سوئدی پاسخ دهنده (۵۹.۵ درصد)، تدوین شده است. پاسخ‌های ترکیه کوچک‌تر است، ولی باید توجه داشت که ترکیه دارای اقتصادی نوپا و در حال ظهور است. واقعیت جالب این است که ۴۵ تن از ۱۰۵ شرکت باقی‌مانده (۴۲.۹ درصد) در ترکیه در دو سال اخیر تمایل به وضع قوانین اخلاقی داشته‌اند. به نظر می‌رسد این مقاله پرچم‌دار تحقیق و توسعه قوانین اخلاقی در سازمان‌های بزرگ ترکیه‌ای است.

## یافته‌های تجربی

### ۱. ضوابط تعامل با کارمندان

برای بدست آوردن تاثیرات کامل اجرای ضوابط اخلاقی در یک سازمان می‌بایست بین نظام ارزش‌ها و مستندات آن در محیط کار ارتباط برقرار نمود.<sup>۳</sup> این امر مستلزم این است که ضوابط اخلاقی میان تمام کارمندان، مشترک باشد تا آن‌ها بتوانند مطابق با ارزش‌های سازمانی عمل کنند.

<sup>۱</sup> Statistiska Centralbyrån – SCB, 2005; Istanbul Sanayi Odasi, 2005

<sup>۲</sup> بریتینگ (۱۹۹۷)

<sup>۳</sup> بنسون (۱۹۸۹) - کولیر و استبان (۲۰۰۷) - رامپرساد (۲۰۰۳) - سوارتز (۲۰۰۲) - استید و همکاران (۱۹۹۰) - تونلی (۱۹۹۲) -

تروینو و براون (۲۰۰۴) - و تروبا و همکاران (۲۰۰۱)

ضوابط کارمندان در اهداف تعریف شده به شرح زیر است:

ار تباط الکترونیکی	آموزش رفتار	انتشار یک کتابچه
سوئد	۷۱.۴	۳۳.۳
ترکیه	۶۵.۵	۳۱.۳

نگرانی بر سر این است که برخی از سازمان‌ها ممکن است، تنها کتابچه‌ای منتشر کنند یا دستورالعمل‌ها را به صورت منبع الکترونیکی ارسال کنند که ممکن است کمترین تابعیت را از آن داشته باشند و بر روی اصول و قواعد کلی آن به بحث بپردازند. کتابچه‌ها و مستندات الکترونیکی معمولاً برای چشم پوشی از آن‌ها و بایگانی کردن و یا دو انداختن زمینه دارند. این پدیده به خودی خود می‌تواند کارمندان را به سوی عدم درک اهداف محتویات دستورالعمل‌ها هدایت کند. بنابراین توصیه می‌شود که آموزش‌ها برای کارمندان به سمت هدف و مفهوم قوانین هدایت شود، در واقع آن‌ها متوجه اهمیت سازماندهی اسناد شوند.

## ۲. انتقال قوانین به پرسنل جدید

راه‌های عمده انتقال قوانین به پرسنل جدید در سوئد و ترکیه یکی از این موارد است:

القای دستور کار	انتشار دفترچه	تمرین و گفتگو
سوئد	۶۰.۶	۳۵.۶
ترکیه	۶۵.۵	۹.۴

استفاده از آموزش و گفتگو یک روش توصیه شده نسبت به توزیع کتابچه‌ی محتوی قوانین است. آموزش و بحث پرسنل را قادر می‌سازد در یک فعل و انفعال و مشارکت فعال خود را با قوانین درگیر کنند. آن‌ها می‌توانند درباره‌ی قوانین با نگرش خود و دیگران بحث کنند و سپس نظراتی بر پایه‌ی تجربیات خود ایجاد کنند.

اصرار سازمان‌ها بر فراگیری قوانین توسط کارمندان جدید به دلیل این است که اگر در ابتدای امر توجه لازم لحاظ نشود ممکن است گمراهی ایجاد شود. یک کارمند در صورت بحث نکردن و گفتگو درباره قوانین چگونه درک می‌کند که این قوانین مهم‌اند؟ و انمود کردن به اینکه همه کارمندان قوانین را آن‌گونه که مورد انتظار سازمان است، مطالعه و عمل می‌کنند کار ساده‌ای است. سازمان‌ها نیاز دارند تا ارزش‌های خود را به مجموعه خود توضیح دهند، تا کارمندان جدید از کلمات نوشته شده تفسیر اشتباهی نکنند.

## ۳. نتایج نقض قوانین

تعدادی از نویسندگان اظهار داشته‌اند که مطابق قوانین اخلاقی یک نفر باید برای اشخاصی که شاید از دستورالعمل سرپیچی کنند مقرراتی را طرح ریزی کند، سازمان با داشتن روندی برای نقض قوانین به

کارمندان ضرورت مقید بودن به قوانین را اخطار می دهد. نگرانی ها در این باره است که نتایج نقض قوانین جایگاهی در عمل کردن به روابط عمومی نداشته، اما آن ها پیمان خوبی را انجام دادند. به عنوان سنجش میزان تعهد نسبت به قوانین اخلاقی و بهبودی عملکرد سازمان این عقیده در کشورهای مختلف اجرا شده است (سوئد ۸۲/۱ درصد و ترکیه ۹۶/۹ درصد).

قسمت دوم این مسئله از سازمان ها درخواست می کند تا ماهیت نتایج نقض عهد را در قبال کارکنان توضیح دهد.

تذکر شفاهی	پایان دادن به استخدام	توبیخ رسمی	برخورد قانونی
سوئد	۸۴.۴	۴۵.۷	۶۵.۲
ترکیه	۹۰.۶	۸۷.۵	۴۳.۸
			۳۸
			۴۶.۹

سازمان های سوئدی مجازات های بیشتری را نسبت به هم تایان ترکیه ای خود اعمال می کنند و تعداد کمتری از کارکنان را از کار بی کار می کنند.

سبک مدیریت سوئد یکی از مدیریت های مشارکتی بوده که در آن کارکنان را به انجام کار درست راهنمایی کرده و از آنها تقدیر می کنند. رهبر به عنوان نظم دهنده اصلی به صورتی که در سایر فرهنگ ها دیده می شود، محسوب نمی شود، اما تمرکز فرهنگ سوئدی بیشتر بر نقش مربی برای هدایت و راهنمایی کارکنان به سمت روشنفکری و اصلاح خود در زمینه هایی که ممکن است عملکرد آن ها نقطه ضعف هایی داشته باشد، استوار است.<sup>۱</sup> این رویکرد مدیریت ممکن است به خودی خود این واقعیت را تبیین کند که مجازات نهایی (اخراج) به اندازه های که در ترکیه کاربرد دارد، مرسوم نیست.

سبک مدیریتی ترکیه نیز یک طبیعت پدر سالار یا رئیس مداری داشته و به اندازه سوئد، مشارکت در تصمیم گیری وجود ندارد. رئیس مداری سازمان ها در ترکیه به صورت جمع کردن کارکنان در خانواده ای از شرکت های بزرگ است،<sup>۲</sup> اما به آن ها بر خلاف سبک سوئدی ها اجازه استقلال در تصمیم گیری و عملکرد داده نشده است. به نظر می رسد شرکت های ترکیه ای از مکانیسم های کنترلی بیشتری نسبت به هم تایان سوئدی خود - که بیشتر به خودمختاری اعتقاد دارند تا کنترل - برخوردار هستند. در ترکیه، کارکنان معمولاً در تصمیم گیری ها شرکت نمی کنند.

#### ۴. عملکرد اخلاقی، یک معیار ارزیابی کارکنان

<sup>۱</sup> سونسون و همکاران (۲۰۰۶)

<sup>۲</sup> فیکرت و همکاران (۲۰۰۱)

این دیدگاه که شرکت‌ها باید عملکرد اخلاقی کارکنان را به عنوان معیاری از ارزیابی قرار دهند، توسط تعداد زیادی از نویسندگان<sup>۱</sup> حمایت شده است. اگر شرکتی واقعا به داشتن فرهنگ اخلاقی تمایل دارد باید عملکرد اخلاقی کارکنان را به سیستم ارزشیابی آن‌ها اضافه کند. با این کار برای همه مشهود است که آن شرکت به اخلاق کارکنان اهمیت می‌دهد.

چیزی که لازم است به یاد داشته باشیم این است که این مفهوم یک اساس از فرهنگ کسب و کار آنگلو-ساکسون<sup>۲</sup> است که در کشورهای بریتانیا، ایالات متحده آمریکا، کانادا و استرالیا وجود دارد. در سبک مدیریت شمال اروپا، برای مثال سوئد، ممکن است نیازی به ارتباط دادن رفتار بر اساس قوانین و رسوم و ارزشیابی عملکردی کارکنان وجود نداشته باشد، چون در شرکت‌های سوئدی فرض کلی بر این پایه است که کارکنان عمل صحیح را انجام می‌دهند، پس نیازی به فرآیند ارزشیابی آن‌ها وجود ندارد. اما در ترکیه، در حالت عمومی و کلی این درک وجود دارد که عملکرد اخلاقی کارکنان باید کنترل شود.

در سوئد، رفتارهای اخلاق کارکنان فقط در ۴۴.۲ درصد از شرکت‌ها کنترل می‌شود در صورتی که این رقم در ترکیه حدود ۸۷.۵ درصد است. به نظر می‌رسد که در سوئد برخی از شرکت‌ها میل به کنترل دقیق کارکنان خود دارند، اما بسیاری از آن‌ها این کار را نمی‌کنند، در حالی که در ترکیه بررسی عملکرد اخلاقی به عنوان بخشی از روند ارزیابی کارکنان به شمار می‌آید.

## ۵. بازرس اخلاق یا معادل آن

موقعیت شناخت شیوه‌های غیراخلاقی و حرکت به سمت افشای آن‌ها می‌تواند یکی از مشکلات اساسی باشد؛ بسیاری از کارکنان در شرایط شناختن کسی می‌تواند مشکلی را ایجاد کند، قرار می‌گیرند. مسئله مهمی که وجود دارد حفظ شخصیت کسی است که از او شکایت شده و از آن مهم‌تر، برای فرد شاکه است که باید احساس کند که در معرض تلافی و انتقام قرار نخواهد گرفت.<sup>۳</sup> این قسمت از تحقیق یک رابطه قطعی با مسئله خبرچینی دارد؛ اگر داخل یک سازمان یا یک شرکت فرد قابل اعتمادی تعیین شده باشد، امید است که کارکنان به صورت داوطلبانه نگرانی‌های اخلاقی ایجاد شده‌ای را که ممکن است به ضرر شرکت باشد، با او در میان بگذارند. اگر نقش بازرس با هدف خاصی مانند خبرچین (کسی که اعمال اشتباه سازمان‌ها را گزارش می‌دهد) و نگرانی‌هایی را که آن‌ها ایجاد می‌کنند را حل و فصل کند، پس شرکت‌ها فقط دستورالعمل‌های اخلاقی ندارند، بلکه قادر خواهند بود به کاربردن آن را در اعمال کارکنان نیز ببینند. این واقعیت که تنها ۳۴.۵ درصد شرکت‌های سوئدی چنین فردی را دارند، اندکی نگران کننده است. کارکنان برای نگرانی‌های خود باید به چه کسی مراجعه کنند؟ پاسخ بدیهی، شخص سرپرست است. اما تحقیقات نشان می‌دهد که خود فرد سرپرست عامل اصلی مناقشه‌های اخلاقی است که کارکنان آرزوی حل

<sup>۱</sup> فردریک (۱۹۹۲) - هرینگتون (۱۹۹۱) - لاژنیک و مرفی (۱۹۹۱) - تروینو و براون (۲۰۰۴)

<sup>۲</sup> مولر (۲۰۰۶)

<sup>۳</sup> آناند و همکاران (۲۰۰۵) - جرلمن (۱۹۸۹) - لیبیچ (۱۹۹۲) - رمپرساد (۲۰۰۳) - استونر (۱۹۸۹)



و فصل آن‌ها را دارند.<sup>۱</sup> این فقدان فرد تعیین شده، کارکنان و شرکت‌ها را آسیب‌پذیر کرده است. در ترکیه ۷۱.۹ درصد شرکت‌های قانونی دارای فرد بازرس اخلاقی هستند. این رقم بسیار خوبی است، اما برای ۲۸ درصد شرکت‌های باقی‌مانده چه حمایتی از کارکنان برای گزارش نگرانی آن‌ها می‌شود؟

## ۶. دستورالعمل‌های رسمی برای حمایت از خبرچین‌ها

محققان در این زمینه علاقمند شدند، چرا که اگر شرکت‌ها انتظار رفتار اخلاقی از طرف کارمندان خود دارند باید خبرچین‌هایی را در نظر بگیرند.<sup>۲</sup> باید در نظر گرفته شود، زیرا اگر استانداردها ایجاد شوند، یک نفر نیاز است که از نقض‌ها و مشکلات اطمینان حاصل کند، گزارش، بازبینی و آنها را اصلاح کند. و این طبیعی است که خبرچینی برای یک کارمند خطرناک است. اگرچه ممکن است شرکت‌ها روش‌هایی برای محافظت از خبرچینان داشته باشند. عمل خبرچینی در طول تاریخ انجام شده و برای آن‌ها توأم با خطر، تهدید و اتهام متقابل بوده است.<sup>۳</sup>

هر دو کشور الگوهای عملکردی رسمی برای حمایت از خبرچین‌ها دارند که این میزان در سوئد ۴۳.۸ درصد و در ترکیه ۶۸.۸ درصد است. در ارزش اسمی، شکل سوئدی نگران‌کننده‌تر است. شرکت‌های سوئدی ممکن است دلیلی برای داشتن الگوهای عملکردی خاص نبینند، چون از لحاظ فرهنگی ممکن است نیازی به این کار نداشته باشند. کارکنان سوئدی فقط به طور طبیعی تخلفات شرکت را گزارش می‌دهند چون این یک عمل درست اجتماعی است.

در ترکیه، یک سوم شرکت‌ها این حمایت را برای کارکنان خود ندارند. در فرهنگ ترکیه، خبرچینی به عنوان یک عادت مورد قبول دیده نمی‌شود. وقتی این رفتار، وارد اخلاق کاری می‌شود، شرکت باید یک الگوی عملکردی رسمی را برای حمایت از آنان به تصویب برساند، اما به دلیل آداب و رسوم جامعه، کارکنان احساس امنیت نکرده و این دلیل خبرچینی نکردن آن‌هاست. بنابراین نیاز روشنی برای یک سیستم رسمی وجود دارد.

کارکنان باید احساس امنیت کنند تا بتوانند اعمال اشتباه شرکت یا سایرین را که در شرکت فعال هستند را گزارش دهند. در صورت عدم وجود تدابیر حفاظتی و محیطی ایمن، افراد در معرض خطر قرار گرفته و این امر منجر به کاهش اعتماد به نفس در گزارش نگرانی‌ها می‌شود.

## ۷. کمیته اخلاق ثابت یا چیزی معادل آن

<sup>۱</sup> باووم‌هارت (۱۹۶۱) - برنر و مولاندر (۱۹۷۷)

<sup>۲</sup> گریس و کوهن (۱۹۹۸) - تروینو و براون (۲۰۰۴) - وود (۲۰۰۲)

<sup>۳</sup> بارنت و همکاران (۱۹۹۳) - کنان (۱۹۹۵) - کنان و کروگر (۱۹۹۲) - مک‌لین و کنان (۱۹۹۹) - میسلی و نیر (۱۹۸۴) - میسلی و همکاران (۱۹۹۱)

اگر شرکت‌های سوئدی و ترکیه‌ای در هزاره جدید پی به نیاز به شیوه‌های اخلاقی در شرکت‌های خود بردند، پس یک کمیته اخلاقی پایه و محیط فعالیت نیاز است که شرکت‌ها با توجه به آن عمل کرده و فعالیت خود را آغاز کنند.<sup>۱</sup> وجود چنین کمیته‌ای، اهمیت اخلاق کسب و کار و عمل به آن را برای تمرکز روسا و کارکنان نسبت به عادات اخلاقی، نشان می‌دهد.

در سوئد، ۳۱.۹ درصد از شرکت‌ها یک کمیته اخلاق ثابت دارند. اگر اخلاق برای شرکتی مهم باشد باید کمیته‌ای تشکیل دهد که همه شاهد وجود آن باشند. اگر کمیته‌ای نباشد به شرکت و سایر سهامداران می‌فهماند که اخلاق برای شرکت مهم نیست و نیاز به توجه ندارد. در ترکیه حدود ۹۳.۸ درصد از شرکت‌ها کمیته اخلاق دارند. این رقم فوق العاده بالاست و به طور قابل ملاحظه‌ای با سوئد تفاوت دارد. از آن جایی که این مقاله اکتشافی است، محققان توانایی توضیح مطمئنی راجع به این تفاوت ندارند.

## ۸. آموزش اخلاق

تعدادی از نویسندگان از استفاده برنامه‌های آموزشی برای نهادینه کردن اخلاق در درون سازمان حمایت می‌کنند.<sup>۲</sup> می‌توان این ادعا را داشت که، میل به ترکیب‌شدن یک دیدگاه اخلاقی و آداب و رسوم تجارت در کارکنان بدون آموزش نمی‌تواند به واقعیت تبدیل شود.

بیش از ۵۰ درصد شرکت‌های سوئدی دارای آموزش‌های اخلاقی هستند، این بدان معناست که نزدیک به نصف شرکت‌های سوئدی دارای آموزش‌های اخلاقی نمی‌باشند. جایگیر ساختن ارزش‌های اخلاقی در یک سازمان یک فرآیند ساده نیست. این فرصت باید به کارکنان داده شود تا با اسناد اخلاقی تعامل داشته و ارزش‌های سازمانی که در آن قرار می‌گیرند را مورد بحث و بررسی قرار دهند. هر یک از اشخاص نزدیک سازمان با دیدگاه‌ها و ارزش‌های مختلف در سطح جهان ممکن است رفتار اخلاقی خاصی را مورد پسند و یا غیرقابل قبول بدانند. آموزش اصول اخلاقی در زمان استخدام کافی نیستند. در ابتدای ورود معمولاً کارکنان با ایده‌های جدید زیاد، فلسفه و قوانین و مقررات را بمباران می‌کنند. انتقال ارزش‌های تراوش کننده‌ی شرکت اتفاق نمی‌افتد. کارکنان نمی‌توانند دستگاه‌های خود را در این ناحیه ترک کنند.<sup>۳</sup> نیاز مداوم به آموزش اخلاقی و ادراک قابل و غیر قابل قبول مردم در طول زمان تکامل می‌یابد.

نیاز به آموزش در ترکیه به نظر بسیار بالاست (۸۴.۴ درصد). یکی از شگفتی‌های چهره‌ی سوئدی یک باور فرهنگی است که سوئدی‌ها به طور طبیعی با اخلاق بوده و شاید اعتقاد هست که آن‌ها به آن نیازی ندارند درحالی که در ترکیه واقعیت این است که شرکت‌های در حال تکامل در مراحل جدید تمرین تجارت هستند و نیروهای کار خود را آموزش نمی‌دهند که منجر به غفلت از آن‌ها می‌گردد. علاوه بر این، به نظر

<sup>۱</sup> رمپرساد (۲۰۰۳) - وبر (۱۹۸۱) - مک‌دونالد و زپ (۱۹۹۰) - مرکز اخلاق و کسب و کار (۱۹۸۶)

<sup>۲</sup> آکسلین (۱۹۹۰) - دین (۱۹۹۲) - لائیک و مورفی (۱۹۹۱) - مک‌لاگان (۱۹۹۲) - مک‌دونالد و زپ (۱۹۹۰) -

هارینگتون (۱۹۹۱) - رامپرساد (۲۰۰۳) - شوارتز (۲۰۰۲) - سیمز (۱۹۹۲) - تروینو و براون (۲۰۰۴)

<sup>۳</sup> وود (۲۰۰۲)

می‌رسد که کنترل به سبک مدیریت در ترکیه بیشتر از سوئد است. در شرکت های ترکیه‌ای این امر ممکن است منجر به آموزش کارکنان برای انجام چیزی که انتظار می‌رود شده، درحالی که سوئدی‌ها اعتقاد دارند که کارکنان باید چیزهای درست را بدانند تا آن را انجام دهند.

## ۹. کمیته آموزش اصول اخلاقی

نیاز به آموزش اصول اخلاقی اغلب به طراحی کمیته‌ی اخلاقی یا معادل آن می‌انجامد.<sup>۱</sup> کمیته‌ی آموزش اصول اخلاقی به امید ایجاد تمرکز و ابتکار عمل برای کارکنان در حال استخدام فراهم شده تا بحث و آموزش‌های مربوط به موقعیت‌های تجاری مربوط به معضلات اخلاقی که آنها ممکن است مواجه شوند مطرح گردد.

در ترکیه ۸۱.۳ درصد از پاسخ دهندگان دارای کمیته‌ی آموزش اصول اخلاقی بودند. بسی جای نگرانی است که تنها ۱۹.۶ درصد از پاسخ دهندگان در سوئد دارای کمیته‌ی آموزش اصول اخلاقی هستند. در صورت مسمم بودن سازمان‌ها برای تلقین اصول اخلاقی در نیروی کار این مقدار در سوئد بسیار اندک است. باید یک کمیته برای اهداف خاصی از قبیل آموزش اصول اخلاقی و بحث درباره مسائل مربوط به آن تشکیل شده و طبق ادعای پژوهش‌گران پرچم‌های مختلفی به کارکنان صادق سازمان، برای دنبال کردن اصول اخلاقی داده شود. این راه‌کارها باعث پراهمیت تر شدن این امر بطور واضح برای کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان سازمان خواهد شد. همان‌طور که قبلاً نیز ذکر شد، به دلایل گوناگون ممکن است کارمندان سوئدی با اخلاق فعلی نیز، نیاز به آموزش اصول اخلاقی داشته باشند.

## نتیجه

در این مطالعه، نتایج جالبی از مقایسه‌ی بزرگ‌ترین سازمان‌های بخش خصوصی سوئد و ترکیه بدست آمد که نیازمند پژوهش‌های بیشتری در این زمینه است. تعجب محققان از این نتیجه به دلیل پیشرفت حرفه‌ای گروه کوچکی از شرکت‌های ترک دارای قوانین و عدم ظهور مرحله تکامل در شرکت‌های سوئدی دارای قوانین است.

از سوئد به عنوان یک کشور توسعه یافته انتظار می‌رفت تا مقررات بیشتری را نسبت به یک کشور در حال توسعه هم‌چون ترکیه برای پیشبرد ضوابط اخلاقی سازمان‌ها وضع نماید. ملاک پیشرفتگی، برگرفته از مطالعات آمریکایی است که به تجویز ساز و کارهای یک سازمان می‌پردازد و عمیقاً تحت تاثیر تفکرات جانبدارانه‌ی انگلو- سکسون است که خود برای پدیده‌های سازمانی، شیوه‌ای بر اساس وضع قوانین تجویز می‌کند. مولر (۲۰۰۶)، با طرح پرسش‌هایی، اینکه آیا مدل انگلو- سکسون برای اداره‌ی سازمان‌ها، مخصوصاً در کشورهای در حال توسعه قابلیت اجرایی دارد را زیر سوال می‌برد (بر اساس اطلاعات جدول ۲).

<sup>۱</sup> وود (۲۰۰۲)

سوئد نیز فرهنگی از ریشه غیر انگلو- سکسون دارد و لذا می‌تواند از تجویزات فرهنگی آمریکایی، انگلیسی، استرالیایی و کانادایی نسبت به آن‌چه راه درست لحاظ کردن اخلاق در سازمان هاست، فاصله بگیرد. این ایده حکم به بررسی و تحقیق بیشتر را در این زمینه می‌دهد.

جدول ۲- خلاصه‌ای از یافته‌های تجربی بر اساس آمار کمیته آموزش اخلاق

ترکیه (%)	سوئد (%)	خلاصه یافته‌های تجربی	
۶۵.۶	۷۱.۴	ارتباطات الکترونیکی	تعامل کارمندان با قوانین
۴۳.۸	۳۵.۲	آموزش انجام گرفته	
۳۱.۳	۳۳.۳	کتابچه‌های منتشر شده	
۶۵.۶	۶۰.۶	برنامه معرفی	تعامل کارمندان جدید با قوانین
۳۱.۳	۲۳.۱	کتابچه‌های منتشر شده	
۹.۴	۳۵.۶	آموزش و بحث و گفتگو	
۹۰.۶	۸۴.۴	هشدار شفاهی	پیامدهای نقص قوانین
۸۷.۵	۴۵.۷	توقف همکاری و اخراج	
۴۳.۸	۶۵.۲	توبیخ رسمی	
۴۶.۹	۳۸.۰	اقدام قانونی	
۸۷.۵	۴۴.۲	کارایی اخلاقی مورد ارزیابی	کارایی اخلاقی به عنوان یک معیار برای ارزیابی کارکنان
۷۱.۹	۳۴.۵	بازرس اخلاق در محل	بازرس اخلاق و یا معادل آن
۶۸.۸	۴۳.۸	پشتیبانی از خبرچینی در محل	دستورالعمل‌های رسمی برای حمایت از خبرچین‌ها
۹۳.۸	۳۱.۹	کمیته اخلاق ثابت در محل	کمیته اخلاق ثابت و یا معادل آن
۸۴.۴	۵۲.۲	آموزش اخلاق در محل	آموزش اصول اخلاقی

لازم به ذکر است که بخش کسب و کار این کشورها به شدت تحت تاثیر دولت‌ها بوده‌اند. به نظر می‌رسد دولت سوئد تمایل بیشتری به سیاست اقتصاد آزاد داشته و در اینگونه امور دخالت نمی‌کند. دولت

سوئد مردم و سازمان‌ها را به تلاش برای انجام درست امور و دیدگاه‌های اجتماعی هدایت می‌کند. آن‌ها بر تکیه بر وجدان اجتماعی، همه گروه‌ها را به تبعیت از عقاید و ارزش‌های فرهنگی فرا می‌خوانند. تاریخچه‌ی قوانین تجاری و رفتارهای دولت در ترکیه نشان دهنده مداخله بیشتر دولت در فرآیندهای تجاری بوده و این قوانین از طریق سبک استبدادی بیشتری نسبت به سوئد در این کشور اجرا می‌شوند؛ در نتیجه شرکت‌های ترکیه‌ای بیشتر وابسته به تجویز قوانین بوده و شرکت‌های سوئدی توانایی تصمیم‌گیری بیشتری در زمینه رویکردهای خود دارند. در کشوری مثل سوئد که مبتنی بر ترغیب کردن مردم به انجام کار درست است، معیارهای کنترل و اندازه‌گیری در این گونه فرهنگ‌ها، برخلاف سبک مدیریت استبدادی است. در سوئد شرکت‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که کارهای خود را به عنوان وظیفه به درستی انجام دهند؛ درحالی که در ترکیه به دلایل تاریخی که از گذشته باقی‌مانده است، نیاز به یک مدیر برای کنترل هر فرد بوده و از این رو نیاز بیشتری به تجویر قوانین و سیاست‌ها از سوی دولت حس می‌شود.

آن‌چه که نتیجه این تحقیق نام خواهد گرفت، عملکرد بهتر شرکت‌های یک کشور از کشور دیگری نیست؛ بلکه ممکن است شواهدی دال بر تاثیر دیدگاه‌های مختلف فرهنگی بر روی دولت، شرکت، کارکنان و رابطه آن با روح و روان تجارت هر کشوری باشد. این پدیده و ناهنجاری‌های مشهود در شرکت‌های ترکیه‌ای ممکن است راه‌هایی را برای توضیح فراتری از پیشرفتگی در این منطقه نسبت به شرکت‌های مشابه در سوئد بیان کند.

اگر چه ممکن است چند شرکت ترکیه‌ای نیاز به قوانین اخلاقی برای کسب و کارشان داشته باشند، ولی باید اذعان نمود که به نظر برقراری پروسه‌های کامل، شاید شبیه سازی مدل‌های آنگلو ساکسون و یا مدل آمریکایی مبتنی بر اخلاق تجارت، باشد. این اقتباس به دلیل این که آمریکا به عنوان کشوری که دارای بیشترین مقالات اخلاقی در حوزه تجارت است، قابل فهم بوده و اغلب کشورها برای راهنمایی و بهبود سیستم و ساختار تجارت خود، با نگاه به سایر کشورها درس می‌گیرند. همان‌گونه که سیستم کسب و کار آمریکا بر مبنای قوانین و بیشتر به صورت تجویزی است، این رویکرد ممکن است بدلیل تطابق فرهنگی بیشتر مورد پذیرش شرکت‌های ترکیه‌ای باشد، پس این یک راه بسیار متفاوت برای هدایت تجارت، نیست. از این رو، ممکن است شرکت‌های ترکیه‌ای سبک اخلاقی تجارت در آمریکا را از نظر فرهنگی سازگار دانسته و آن را به عنوان یک مدل غربی در یک کشور اسلامی بپذیرند؛ در حالی که در نگاه اول ممکن است آن را عجیب و غریب دانسته و به‌طور برجسته‌ای از نظر فرهنگ تجاری در دو جامعه با قوانین و روش‌های متفاوت کنترل، شرح دهند.

## مراجع

- Adams, J.S., Tashchian, A. and Shore, T.H. (2001), "Codes of ethics as signals for ethical behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 199-211.
- Aksu, M. and Kosedag, A. (2006), "Transparency and disclosure scores and their determinants in the Istanbul Stock Exchange", *Corporate Governance*, Vol. 14 No. 4, pp. 277-96.

- Anand, V., Ashforth, B.E. and Joshi, M. (2005), "Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 4, pp. 9-23.
- Ararat, M. and Ugur, M. (2003), "Corporate governance in Turkey: an overview and some policy recommendations", *Corporate Governance*, Vol. 3 No. 1, pp. 58-75.
- Axline, L.L. (1990), "Bottom line on ethics", *Journal of Accountancy*, December, pp. 87-91.
- Barnett, T., Cochran, D.S. and Taylor, G.S. (1993), "The internal disclosure policies of private-sector employers: an internal look at their relationship to employee whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, pp. 127-36.
- Baumhart, R.C. (1961), "How ethical are businessmen?", *Harvard Business Review*, Vol. 19, July-August, pp. 6-12, 16, 19, 156-66.
- Benson, G.C.S. (1989), "Codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, pp. 305-19.
- Brenner, S.N. and Molander, E.A. (1977), "Is the ethics of business changing?", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 57-71.
- Brytting, T. (1997), "Moral support structures in private industry – the Swedish case", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 663-97.
- Center for Business Ethics (1986), "Are corporations institutionalizing ethics?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 5, pp. 85-91.
- CIA (2007), *The World Factbook*, available at: [www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html).
- Collier, J. and Esteban, R. (2007), "Corporate social responsibility and employee commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 19-33.
- Davis, M. (1988), "Working with your company's code of ethics", *Management Solutions*, June, pp. 4-10.
- De George, P. (1987), "The status of business ethics: past and future", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 201-11.
- Dean, P.J. (1992), "Making codes of ethics 'real'", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 285-90.
- Donaldson, J. and Davis, P. (1990), "Business ethics? Yes, but what can it do for the bottom line?", *Management Decision*, Vol. 28 No. 6, pp. 29-33.
- Ferrell, O.C. (2004), "Business ethics and customer stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 18 No. 2, pp. 126-9.
- Fikret, P.S., Kabasakal, H. and Bodur, M. (2001), "Society, organizations and leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50 No. 4, pp. 559-89.
- Fraedrich, J.P. (1992), "Signs and signals of unethical behavior", *Business Forum*, Spring, pp. 13-17.
- Gellerman, S.W. (1989), "Managing ethics from the top down", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-9.
- Grace, D. and Cohen, S. (1998), *Business Ethics: Australian Problems and Cases*, 2nd ed., Oxford University Press, Melbourne.
- Harrington, S.J. (1991), "What corporate America is teaching about ethics", *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 1, pp. 21-30.
- Istanbul Sanayi Odası (2005), *Top 500 Companies Operating in the Turkish Corporate Sector in 2005 listed by Istanbul Industry Chamber*, available at: [www1.iso.org.tr/500buyuk\\_Default.asp](http://www1.iso.org.tr/500buyuk_Default.asp)

- Keenan, J.P. (1995), "Whistleblowing and the first level manager: determinants of feeling obliged to blow the whistle", *Journal of Social Behaviour and Personality*, Vol. 10, pp. 571-84.
- Keenan, J.P. and Krueger, C.A. (1992), "Whistleblowing and the professional", *Management Accounting*, Vol. 74 No. 2, pp. 21-4.
- Labich, K. (1992), "The new crisis in business", *Ethics Fortune*, Vol. 20, April, pp. 167-168-7576.
- Laczniak, G.R. and Murphy, P.E. (1991), "Fostering ethical marketing decisions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp. 259-71.
- McDonald, G.M. and Zepp, R.A. (1989), "Business ethics: practical proposals", *Journal of Management Development*, Vol. 8 No. 1, pp. 55-66.
- McDonald, G.M. and Zepp, R.A. (1990), "What should be done? A practical approach to business ethics", *Management Decision*, Vol. 28 No. 1, pp. 9-14.
- MacLagan, P. (1992), "Management development and business ethics: a view from the UK", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 321-8.
- McLain, D.L. and Keenan, J.P. (1999), "Risk, information, and the decision about response to wrongdoing in an organization", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 No. 3, pp. 255-71.
- Mahoney, J. (1990), "An international look at business ethics: Britain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 545-50.
- Miceli, M.P. and Near, J.P. (1984), "The relationship among beliefs, organizational position and whistleblowing status: a discriminant analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 687-705.
- Miceli, M.P., Near, J.P. and Schwenk, C.R. (1991), "Who blows the whistle and why?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp. 113-30.
- Mueller, D.M. (2006), "The Anglo-Saxon approach to corporate governance and its applicability to emerging markets", *Corporate Governance*, Vol. 14 No. 4, pp. 207-19.
- Orbay, H. and Yurtoglu, B.B. (2006), "The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in Turkey", *Corporate Governance*, Vol. 14 No. 4, pp. 349-63.
- Rampersad, H.K. (2003), "Linking self-knowledge with business ethics and strategy development", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 12 No. 3, pp. 246-57.
- Schlegelmilch, B. (1989), "The ethics gap between Britain and the United States: a comparison of the state of business ethics in both countries", *European Management Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 57-64.
- Schwartz, M. (2002), "A code of ethics for corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 27-43.
- Sims, R.R. (1991), "The institutionalization of organizational ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp. 493-506.



Sims, R.R. (1992), "The challenge of ethical behavior in organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 505-13.

Somers, M.J. (2001), "Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behaviour and organizational values", *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, pp. 185-95.

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1997), "Business ethics across cultures: a social cognitive model", *Journal of World Business*, Vol. 32 No. 1, pp. 17-34.

Statistiska Centralbyrån – SCB (2005), *Fo"retagsregister*, Statistiska Centralbyrån – SCB, Stockholm.

Stead, W.E., Worrell, D.L. and Stead, J.G. (1990), "An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 233-42.

Stoner, C.R. (1989), "The foundations of business ethics: exploring the relationship between organization culture, moral values, and actions", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 38-43.

Svensson, G., Wood, G. and Callaghan, M. (2004), "A comparison between corporate and public sector business ethics in Sweden: similarities and differences", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13 Nos 2/3, pp. 166-8.

Svensson, G., Wood, G. and Callaghan, M. (2006), "Codes of ethics in corporate Sweden",

*Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 6 No. 5, pp. 547-65.

Townley, P. (1992), "Business ethics . . . an oxymoron", *Canadian Business Review*, Spring, pp. 35-7.

Trevino, L.K. and Brown, M.E. (2004), "Managing to be ethical: debunking five business ethics myths", *Academy of Management Executive*, Vol. 18 No. 2, pp. 69-81.

Ugur, M. and Ararat, M. (2006), "Does macroeconomic performance affect corporate governance? Evidence from Turkey", *Corporate Governance*, Vol. 14 No. 4, pp. 325-48.

Weber, J. (1981), "Institutionalizing ethics into the corporation", *MSU Business Topics*, Spring, pp. 47-51.

Wiley, C. (1995), "The ABC's of business ethics: definitions, philosophies and implementation", *IM*, January/February, pp. 22-7.

Wood, G. (2002), "A partnership model of corporate ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40 No. 1, pp. 61-73.



Wood, G. and Rimmer, M. (2003), "Codes of ethics: what are they really and what should they be?", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 16, pp. 181-95.

Wood, G., Svensson, G., Singh, J., Carasco, E. and Callaghan, M. (2004), "Implementing the ethos of corporate codes of ethics: Australia, Canada, Sweden", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13 4, October, pp. 389-403.

Wotruba, T.R., Chonko, L.B. and Loe, T.W. (2001), "The impact of ethics code familiarity on manager behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, pp. 59-69.