

## منشور اخلاقیات سازمانی: مفاهیم، روشها و چالشها

دریافت: ۱۳۹۱/۵/۵  
پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۲

ابوالحسن فقیهی\*  
حمیدرضا ایرانی\*\*

### چکیده

پیچیده‌تر شدن روزافزون محیط سازمانها و افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، غیرقانونی و غیر مسئولانه در محیط کار، توجه مدیران و صاحبان نظران را به بحث اخلاق کار و مدیریت اخلاق معطوف کرده است. یکی از ابزارهای مهم برای پیشگیری از رفتارهای غیر اخلاقی تدوین منشور اخلاقیات سازمانی است که پاسخگویی به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را ممکن می‌سازد. در این مقاله سعی شده تا ضمن معرفی منشور اخلاقیات سازمانی، تحقیقات ۳۵ سال اخیر مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد. در این مطالعه روند انتشار پژوهش‌ها در مجلات، هدف و محتوای پژوهشهای منشور اخلاقیات، روشهای تحقیق، چگونگی اجرا، نتایج و بالاخره چالشهای منشور اخلاقی مرور شده اند. نتایج مطالعه حاکی از آن است که تحقیقات بیشتر بویژه انجام مطالعات تطبیقی و فرا فرهنگی با استفاده از روشهای کیفی به خصوص مطالعات دلفی برغناهی تحقیقات منشور اخلاقی خواهد افزود. در پایان همچنین توصیه‌هایی برای پاسخ به انتقادات وارده بر منشور اخلاقی ارائه شده است.

مفاهیم کلیدی: اخلاق، منشور اخلاقیات سازمانی، رفتار اخلاقی، فرهنگ اخلاق مدار، ارتباطات

---

\* استاد مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی a.faghihi@srbiau.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران hamidrezairani@ut.ac.ir

## مقدمه

هنگامی که در تحقیق ژانویه ۲۰۰۱ سازمان گالوپ<sup>۱</sup> از مردم سوال شد که مهمترین مشکلات کشورشان را نام ببرند، رفتار غیر اخلاقی، عدم امانت داری و نادرستی در صدر لیست قرار داشتند (Newport, 2001). همین مشکلات توسط پژوهشگران دانشگاهی نیز به عنوان حوزه‌های نیازمند توجه شناخته شده است (Butterfield, Tervino & Weaver, 2001; Laninska et al., 2006; Grover, 1993). اخلاق به طرق مختلفی در ادبیات تعریف شده است. ماکرینا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اخلاق را شاخه‌ای از فلسفه می‌داند که با سیرت در ارتباط است و به دنبال تهیه راهنمایی برای چگونگی زندگی کردن است. دیویس<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) اخلاق را مجموعه‌ای از استانداردهای رفتاری می‌داند که هر عضو گروه، از تمامی اعضای گروه انتظار رعایت آن را دارد. استوارت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اخلاق را به عنوان مطالعه تصمیمات سلوکی و یا تلاش برای پاسخ به سوال، یک نفر چه باید بکند؟، تعریف می‌کند. تروینو<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۹) اخلاق را اصول، هنجارها، استانداردهای رهبری افراد یا گروهها تعریف می‌کنند. اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزشها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص می‌گردند و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. ادبیات مفاهیم اخلاق حاکی از انبوهی تعاریف، نظریه‌ها، روشها و رویکردهای مختلفی است که جامعه علمی به ادبیات اخلاق افزوده است ولی تمامی تعاریف در یک چیز مشترکند؛ اینکه آنها اصول راهنمای پذیرفته شده برای زندگی خوب هستند.

در سالهای اخیر توجه فراوانی به مسئله اخلاق در دانشگاهها و شرکتهای شده است. این موارد شامل منشور اخلاقیات (کدهای اخلاقی)، مرکز تماس اخلاق، کدهای افتخار، بیانیه ماموریت، دپارتمان اخلاق، مقررات و تنظیمات اخلاقی، دوره‌های اخلاق، مدلهای تصمیم گیری اخلاقی و منابع وب سایتهای اخلاقی برای پاسخگویی به مشکلات اخلاقی فعلی و آینده می‌باشد (Joseph, 2001; May & Pauli, 2002; Palmer & Zakhem, 2001; Frisque et al, 2004). به طور کلی امروزه در جهت رسیدن به هدفهای و آرمانهای مدیریت اخلاق، ابزارهای متعددی ارائه شده است. به عنوان مثال: برخی صاحب نظران از جمله پورسل و وبر به نقل از کونتز<sup>۶</sup> و همکاران ادعان می‌دارند که این هدف می‌تواند از سه طریق حاصل شود:

- ارائه خط مشی یا منشور اخلاقی مناسب برای سازمان؛
- منصوب نمودن یک کمیته رسمی امور اخلاقی؛
- آموزش اخلاقیات در برنامه‌های تحول اداری.

در بین روشهای فوق، رایجترین روش، تدوین منشور اخلاقی و کم کاربردترین شیوه، انتصاب کمیته اخلاقی می‌باشد. آموزش اخلاقیات در برنامه‌های تحول اداری نیز در کمتر سازمانی دیده می‌شود (کوتز و همکاران، ۱۹۹۳). هدف این مقاله واکاوی پژوهشهای منشور اخلاقیات سازمانی در سه و نیم دهه اخیر با تاکید بر مفاهیم، روشها و چالشهای اجرای آن می‌باشد.

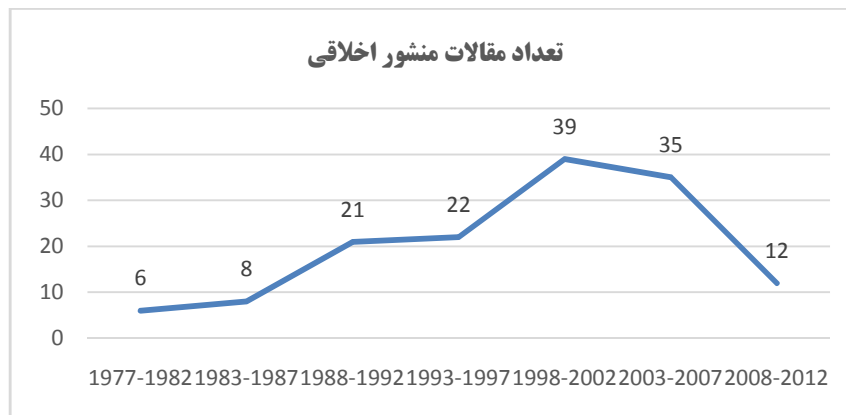
### منشور اخلاقی چیست؟

انسانها متفاوتند و با دیدگاههای متفاوتی در سازمان گرد هم می‌آیند، برای آنکه بتوانیم این تفاوتها را به اشتراک و یگانگی مبدل سازیم به سرمشق و الگویی نیاز داریم که آن را اصطلاحاً منشور اخلاقیات سازمان نام نهاده اند (امیرکبیری و داروئیان، ۱۳۹۰). اولین منشور اخلاقی، منشور اخلاقی حمورابی (۱۷۵۰ قبل از میلاد مسیح) است که منعکس کننده تمایل برای اعمال قوانین و مقررات حکومتی، شخصی و شغلی مردم می‌باشد. پس از آن سوگندنامه بقراط (حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) اولین منشور اخلاق حرفه‌ای می‌باشد (Sinclair, 2005). از شروع دهه ۱۹۸۰، مطالعه منشور اخلاقی جزئی از تحقیقات اخلاق کسب و کار شده است. منشور اخلاقی نقشه‌های تعارضات اخلاقی محتمل، راه حل‌های پیشنهادی و یا مورد انتظار و شاید مجازاتهای قابل احتمال است (Brinkmann 2003). منشورها یا اخلاقی‌سازهای عملی برای کلیه تصمیم‌گیران در سطوح گوناگون سازمان است و به آنان کمک میکند تا بدانند در موقعیتهایی که در آنها ارزشهای متضاد بروز میکند از خود باید چه عکس‌العملی را نشاندهند (علیزاده ثانی و فانی، ۱۳۸۶). منشور اخلاقی یک مستند رسمی سازمان است که نرمه‌ها، اصول، ارزشها و ایده‌آلهای اخلاقی را تعیین می‌کند و هدف آن تعهد کارکنان سازمان به رفتار اخلاقی است. بعلاوه، منشور، راهنمایی برای رفتار کارکنان نسبت به گروههای بیرونی ارائه می‌دهد (Schlegelmilch & Houston 1989, Kaptein & Wempe 2002, Kaptein 2004). (Schlegelmilch & Houston 1989, Kaptein & Wempe 2002, Kaptein 2004; Langlois and Schlegelmilch, 1990; Schwartz 2001). برای رسیدن به هدفهای مختلف، از جمله جلوگیری از رفتارهای غیراخلاقی، دستیابی بهتر به نیازهای ذینفعان، افزایش اعتماد، محافظت در برابر کنترل و مجازات توسط نهادهای ذیصلاح بیرونی، تدوین و اجرا می‌کنند (Kaptein 2004; Benson 1989; Frankel 1989). نظرات اندیشمندان مدیریت دولتی در زمینه منشور اخلاقیات سازمانی حول دو نکته اساسی جمع بندی شده است. نکته اول عدم توانمندی قوانین و مقررات برای پوشش همه جانبه

تمامی تصمیمات و اقدامات مدیران است که این خلا از طریق رهنمودهای اخلاقی تامین خواهد شد و موجب هماهنگی و وحدت کارکنان و مدیران می‌گردد. نکته دوم جامعیت رهنمودها و اصولی است که در منشور اخلاقیات سازمانی درج می‌گردند و باید جنبه‌ها و موضوعات مختلف سازمان را مدنظر قرار دهد. فردریکسون منشور اخلاقی را حول محور برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند، انجمن مدیریت دولتی آمریکا پنج دسته از معیارهای اخلاقی را مدنظر قرار داده است که به مصالح عمومی، قانونی، فردی، سازمانی و حرفه‌ای می‌پردازد (فردریکسون به نقل از الوانی ۱۳۷۷).

### روند پژوهش‌های منشور اخلاقی

سه روند عمده نشان از اهمیت پژوهش درباره منشور اخلاقی دارد. اول، جهانی شدن بازارها که شرکتها را تحت فشار قرار می‌دهد تا منشورهای اخلاقی را به عنوان اعلام عمومی اصول اساسی که به طور جهانی قابل کاربرد هستند، ایجاد کنند. دوم، مشارکت روبه افزایش اعضای هیئت مدیره در تدوین منشورها نشان می‌دهد این منشورها عنصر پذیرفته شده فرایند رهبری است. سوم، افزایش پیچیدگی منشورهای اخلاقی را می‌توان نشان دهنده بهبود سواد اخلاقی مدیران ارشد محسوب کرد (Berenbeim, 2000). شکل ۱ تعداد مقالات منشور اخلاقی را در بازه‌های زمانی ۵ ساله در ۳۵ سال اخیر نشان می‌دهد. همانطور که دیده می‌شود این روند از اوایل دهه ۸۰ تا سال ۲۰۰۰ از رشد نسبتاً چشمگیری برخوردار بوده است.



شکل ۱ - روند و تعداد مقالات منشور اخلاقی را در بازه‌های ۵ ساله در ۳۵ سال اخیر

پژوهشهای منشور اخلاقی این مقالات در مجلات گوناگونی منتشر شده اند. مهمترین این مجلات مجله اخلاق کسب و کار<sup>۷</sup> است که ۴۲٪ تحقیقات را به خود اختصاص داده است. مجله بررسیهای اروپایی اخلاق کسب و کار<sup>۸</sup> نیز با ۶٪ تحقیقات و فصلنامه اخلاق کسب و کار<sup>۹</sup> با ۳٪ تحقیقات در جایگاههای بعدی قرار دارند. این سه نشریه بیش از نیمی از پژوهشهای مرتبط با منشور اخلاقی را در بر دارد. جدول ۱ تعداد و توزیع مقاله‌های منشور اخلاقی در نشریات مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تعداد و توزیع مقالات منشور اخلاقی در نشریات مختلف ۲۰۱۲-۱۹۷۷

ردیف	نام مجله	تعداد مقاله	% جمعیتی
1	Journal of Business Ethics	60	42%
2	Business Ethics: A European Review	9	48%
3	Business Ethics Quarterly	4	51%
4	California Management Review	4	54%
5	Academy of Management Review	3	56%
6	Business and Society Review	3	58%
7	Organization	3	60%
8	Journal of International Business Studies	3	62%
9	Journal of Marketing Research	3	64%
10	<b>فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری</b>	3	66%
11	<i>Sloan Management Review</i>	2	68%
12	Journal of World Business	2	69%
13	Journal of Applied Psychology	2	71%
14	Journal of Marketing	2	72%
15	<b>سایر</b>	40	100%

### روشهای پژوهش

در حدود ۷۰٪ پژوهشهای مورد بررسی از پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده کرده اند، ۱۱٪ از سناریو، ۱۱٪ از مصاحبه، ۵٪ از تمرین داخل کازیه<sup>۱۰</sup> و ۳٪ از پژوهش آزمایشگاهی استفاده کرده اند. با توجه به بررسی تحقیقات اکثر آنها بر اساس پرسشنامه بوده و عموماً مقطعی<sup>۱۱</sup> بوده اند. این اطلاعات در جدول ۲ دیده می‌شود.

جدول ۲- درصد استفاده از روشهای پژوهش

درصد استفاده	روش پژوهش	ردیف
۷۰٪	پرسشنامه	۱
۱۱٪	سناریو	۲
۱۱٪	مصاحبه	۳
۵٪	تمرین داخل کازیه	۴
۳٪	پژوهش آزمایشگاهی	۵

روش سناریو برخی رخدادهای دشوار اخلاقی فرضی را توصیف می‌کند. مطالعه سناریوها برای سنجش تاثیر متغیرهای فرضی بر افکار و فرایندهای تصمیم‌گیری در شرایط خاصی مناسب است. روشهای آزمایشی دیگر، مانند تمرین داخل کازیه، برای تامین واقع بینی بیشتر نسبت به پژوهش آزمایشگاهی یا مطالعه سناریو طراحی شده اند، که به طور همزمان بیشتر مزایای پژوهش آزمایشگاهی از قبیل توانایی کنترل متغیرها و آزمایش روابط علی را فراهم می‌کند. مصاحبه بینش عمیقی پیرامون زندگی نامه، تجربیات، عقاید، ارزشها، اشتیاق، نگرش و احساسات افراد بوجود می‌دارد (May, 2001). پژوهش‌های آزمایشگاهی در پی اندازه‌گیری اثرات علی متغیرهای مستقل<sup>۱۲</sup> بر متغیرهای وابسته از طریق تخصیص احتمالی موضوعها به گروههای آزمایش و از طریق دستکاری در متغیرهای مستقل است. پرسشنامه، در مقایسه با این روشها، دارای مزیت جمع‌آوری حجم زیادی از اطلاعات در زمان کم است و نتایج می‌تواند بطور بالقوه اطلاعاتی بر ارتباطات بین متغیرهای بررسی شده ارائه کنند. با این وجود، این روش ظرفیت محدودی برای تامین بینشهایی که در پس این ارتباطات است، دارد. بعلاوه، کاپتین<sup>۱۳</sup> و شوارتز<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیده اند که پرسشنامه‌ها عموماً روابط مثبت بیشتری را به نسبت سایر روشها به دست می‌آورند. این بدین خاطر است که پرسشنامه فقط می‌تواند ارزیابی‌های مجزا را جمع کند و این به سوگیری و تورش منجر می‌شود. بخش قابل توجهی از مطالعات تجربی مانند (Ferrell and Skinner, 1988; Kitson, 1996; Singhapakdi and Vitell, 1990; Fisher, 2001) پاسخ دهندگان از منشور اخلاقی بدست آورده اند. برنارد<sup>۱۵</sup> و همکاران اشاره کرده اند که کسانی که فقط از پاسخ دهندگان «چگونه احساس می‌کنند» را نسبت به «چه کاری انجام می‌دهند» می‌پرسند می‌تواند منجر به مشکلاتی در تحقیقات علوم اجتماعی شود. شوارتز

(۱۹۸۸) در مورد جامعه مورد مطالعه می‌نویسد که جامعه هدف بسیاری از پژوهش‌های منشور اخلاقی دانشجویان مدارس کسب و کار، فارغ التحصیلان، مدیران میانی، حسابداران و فروشندگان هستند. هر کدام از آنها می‌توانند اطلاعات مفیدی راجع به بخش خاصی از کارکنان سازمان ارائه کند ولی این به سختی می‌تواند شرایط عمومی کلیه کارکنان سازمان را نمایان سازد. در این مورد، یافته‌های تحقیقات موجود پیرامون منشور اخلاقی ممکن است تصویر ناقصی را ارائه دهد و در نتیجه ارزش درست منشورهای اخلاقی را مبهم کند. توضیح بیشتری برای انتخاب روش تحقیق مناسب نیاز است. ممکن است که رویکرد مطالعات طولی، مطالعه موردی و یا ترکیبی از آنها ضروری باشد (Adam and Rachman-Moore, 2004). بنابراین بررسی بیشتری برای فهم شرایطی که منشور اخلاقی می‌تواند در تاثیر رفتار اخلاقی موثر باشد لازم است.

### هدف و محتوای پژوهش‌ها

سامرز<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱) مروری عمیق درباره تحقیقات مرتبط با منشور اخلاقی انجام داد و سه حوزه تحقیقاتی را شناسایی کرد. حوزه اول تمرکز بر ویژگیهای منشور اخلاقی است که به صورت هنجاری یا تجربی سعی در ارتقا اخلاق در سازمانها دارد. مطالعات هنجاری معطوف به راهنمایی برای تدوین و اجرای منشور هستند درحالیکه مطالعات تجربی عموماً تحلیل محتوا و فهرست بندی منشورهای موجود است. به عنوان مثال، مورفی<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۵) در یک تحقیق هنجاری، راهنماهای تدوین منشور اخلاقی را مورد بررسی قرار داد. در مقابل موتنایا<sup>۱۸</sup> و ریچارد<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۴) در تحقیق تجربی دیگری به بررسی ویژگیهای منشور اخلاقی همچون (عبارات، محتوا، ارزش و غیره) پرداختند.

حوزه دوم بر میزان رواج و محتوای منشور اخلاقی در کشورها و بخشهای اقتصادی متمرکز است. به طور خاص، حد پذیرش و بکارگیری منشورهای اخلاقی در کشورهای مشخص (White and Montgomery, 1980; Sobszak, 2003) و بخشهای گوناگون (Berenbeim, 1992; Trevino et al., 1999; Chonko et al., 2003) مورد مطالعه قرار می‌گیرد. برخی مطالعات نیز محتوای منشور را در میان کشورها و بخشهای مختلف مقایسه می‌کنند (Mathews, 1987; Langlois and Schlegemilch, 1990; Kaptein, 2004). حوزه سوم تحقیقات درباره رابطه بین منشور اخلاقیات سازمان و رفتار اخلاقی است (McKendall et al., 2002; Snell and Herndon, 2004; Vitell and Encarnacion, 2006).

در حوزه سوم تحقیقات، مدل‌های نظری توصیفی مانند مدل تعامل شخص- موقعیت<sup>۲۰</sup> (Trevino, 1986)، مدل اقتضایی<sup>۲۱</sup> (Ferrell and Gresham, 1985)، مدل رفتار<sup>۲۲</sup> (Bommer et al., 1987)، مدل تلفیقی<sup>۲۳</sup> (Stead et al., 1990)، مدل مبتنی بر مساله<sup>۲۴</sup> (Jones, 1991)، رویکرد شبکه‌های اجتماعی<sup>۲۵</sup> (Brass et al., 1998)، منشور اخلاقی را به عنوان یک متغیر سازمانی که بر استانداردهای اخلاقی و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد شناسایی کرده اند. مطالعات مربوط به رابطه بین منشور اخلاقی و رفتار اخلاقی نتایج متفاوتی را ارائه کرده اند (Ford and Richardson, 1994; Schwartz, 1998; Loe et al., 2000; O'Fallon and Butterfield, 2005). در شرایط دیگر ممکن است غیر موثر باشد. اکثر مطالعات در حوزه اول و دوم انجام شده است در حالیکه حوزه سوم نقش مهمی در ارتقا رفتار اخلاقی در بین کارکنان ایفا می‌کند (Stevens, 2008).

برخی محققین تحقیقات انجام شده را به دو دسته کلی تقسیم می‌کنند، دسته اول معطوف به نتایج است و به این سوال پاسخ می‌دهد که آیا منشور اخلاقی منجر به افزایش رفتار اخلاقی در سازمان شده است یا خیر؟ دسته دوم به بررسی محتوای متن منشور اخلاقی می‌پردازند. هلین<sup>۲۶</sup> و سنداستروم<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۷) یک مرور جامع و نظام مند در خصوص مطالعات منتشر شده بین سالهای ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۵ انجام دادند. آنان سه گروه پژوهشی منشور اخلاقی را به عنوان محتوا محور<sup>۲۸</sup>، خروجی محور<sup>۲۹</sup> و دگردیس محور<sup>۳۰</sup> را تعریف کرده و ویژگیهای آنها را مورد بحث قرار داده اند.

پژوهش‌های محتوا محور، محتوای منشورها را توصیف و یا مقایسه می‌کنند. زمینه کلی در این مطالعات این است که منشورها بطور مشابه طراحی می‌شوند و اساسا حامل پیام یکسانی هستند. تعدادی از این مطالعات بحث می‌کنند که انگیزه‌های اصلی ایجاد منشورها، خود تدافعی سازمان، محافظت و جنبه نمایشی است. مطالعات تطبیقی این رویکرد درونی را در سازمانهای آمریکا، کانادا و استرالیا نشان می‌دهد (Lefebvre & Singh, 1992; Singh et al., 2005). این مطالعات همچنین برخی تفاوتها را آشکار می‌سازند. برای مثال، منشورهای کشور استرالیا کمتر بر محافظت داخلی و بیرونی در مقایسه با منشورهای اخلاقی آمریکایی تاکید دارد (Wood, 2000). منشورهای اخلاقی شرکتهای بین المللی نیز مورد توجه محققین قرار گرفته است. این مطالعات بیشتر بر محتوای منشورهای بین المللی متمرکز بوده و جدیداً



بر تدوین اخلاق کسب و کار در منشورهای شرکتهای چند ملیتی و بین المللی تاکید می کنند (Carasco & Singh, 2003; Kaptein, 2004).

پژوهشهای خروجی محور بیشتر بر عوامل کلیدی که می تواند اثربخشی منشور را در تاثیر گذاری رفتار اخلاقی بیشتر توضیح دهد، استوار است. نتایج پژوهشها گوناگون است، برخی از این مطالعات نشان می دهد، تحت بعضی شرایط، منشورها اثر مثبت بر ادراک و رفتار افراد و یا سازمان گذاشته اند (Boo & Koh, 2001; Harrington, 1996; Kaptein & Wempe 1998); در حالیکه برخی دیگر به نتایج متناقضی دست یافته اند (Nwachukwu & Vitell, 1997; Farrell et al., 2002; Schwartz, 2001, 2004) فقط یک نقش نمادین و نمایشی ایفا می کند (Adams et al., 2001; Stevens, 2004; McKendall et al., 2002).

مطالعات دگردیس محور حول پذیرش منشور و اینکه سازمان برای اجرای موفقیت آمیز آن به چه احتیاج دارد، پرداخته اند. آنها به مباحثی همچون سازگاری و مرتبط بودن منشور (Kaptein & Wempe, 1998; Snell & Herndon, 2004). ارتباط منشور با فرایند تدوین از طریق مشورتهای گسترده (Montoya & Richard, 1994; Snell & Herndon, 2004)، و شیوههای ارتباط، آموزش، نگهداری و تقویت (Kaptein & Wempe, 1998; Montoya & Richard, 1994; Somers, 2001) می پردازند.

علیرغم سهم زیاد این دسته بندی هنوز خلا تحقیقاتی وجود دارد که کمتر به آن پرداخته اند (Kitson 1996; Schwartz 2001, 2004; Helin and Sandström 2008; Jensen, Sandström and Helin 2009) و آن تحقیق در داخل سازمانها و پیرامون کارمندان و مدیرانی است که دریافت کننده منشور هستند. در واقع پژوهشها کمتر به چگونگی اجرای منشور با توجه به عوامل زمینه ای پرداخته اند.

شکل و محتوای منشور اخلاقی مرتبط با کارکردهای مورد انتظار از آن است. این کارکردها عبارتند از: راهنمایی به شاغلین درباره چگونگی عملکرد و اتخاذ تصمیم اخلاقی، محافظت از ارباب رجوع از طریق اعلام حقوق آنان، ارتقا جایگاه و اعتبار حرفه ای، ایجاد و نگهداری هویت حرفه ای و تنظیم قواعد و مقررات حرفه ای (Banks, 1998). منشور اخلاقی ممکن است دارای هدفهای مختلف و یا حداقل تاکیدهای گوناگونی بسته به کشور و فرهنگ داشته باشد (Leach & Oakland, 2007). منشورهای اخلاقی به صورت دوره ای

مورد بازنگری قرار می‌گیرند و تمایلی به منشورهایی با جزئیات بیشتر و طولانی تر بوجود آمده است (Banks, 1998).

وایلی<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۰) منشور اخلاقی و حرفه‌ای پنج انجمن مدیریت منابع انسانی را مورد تحلیل قرار داد. نتایج حاکی از مشابه بودن محتوای تمامی آنها بود و رازداری یکی از مهمترین استانداردهای مورد توجه آنها بود. فارل<sup>۳۲</sup> و فارل (۱۹۹۸) زبان و لحن کدهای اخلاقی مورد استفاده در ۵ شرکت بزرگ دولتی و خصوصی را در استرالیا مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که در سازمانهای مطلوبیت محور، زبان و لحن کدها تجویزی و در سازمانهای ارزش محور الهام گونه می‌باشد. سامرز (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای تطبیقی تاثیر منشور اخلاقی سازمان و منشور اخلاقی حرفه‌ای بر ادراکات و رفتار کارکنان را مقایسه کرد. مطالعه شامل ۶۱۳ مدیر حسابداری در سازمانهای مختلف بود. نتیجه این بود که منشور اخلاقی سازمان در مقایسه با منشور اخلاق حرفه‌ای مهمتر و مورد کاربردی تر بوده و نیز سطح تعهد کارکنان به سازمان را بیشتر می‌کند.

نیکولاس<sup>۳۳</sup> و بلیستون<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۱) تمهایی را از منشورهای اخلاقی سازمانها در مقابل با منشور اخلاقی انجمن دانش خانواده و مصرف کننده آمریکا یافت. آنها شامل صلاحیت حرفه‌ای، تعارض منافع، رازداری، مسئولیت پذیری به حرفه، پذیرش تفاوت، پژوهشگری و تحقیق، و در نهایت امنیت برای مشتری و ارباب رجوع بودند. ایزاکسون<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۳) بیانیه‌های ماموریت را مورد بررسی قرار داد تا به چگونگی بیان فضایل و عواطف در آنها پی ببرد.

رابرتز<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۲) گونه شناسی روانشناسی اجتماعی شوارتز را برای شناسایی و مقایسه ۲۱۶ ارزش بیان شده ضمنی و یا آشکار در ۱۵ منشور اخلاقی مربوط به حرفه‌های روزنامه نگاری، وبلاگ نویسی، بازاریابی و تبلیغات و روابط عمومی بکار برد. علیرغم وجود تفاوت در هدفهای ارتباطی آنها، عموماً منشورها دارای هدفهای عمومی یکسان هستند و اغلب از کلمات مشابهی برای توضیح ارزشهای متفاوت استفاده کرده اند. رابین<sup>۳۷</sup> و همکاران (۱۹۸۹) بر روی تعدادی از منشورهای اخلاقی شرکتهای آمریکایی تحلیل محتوایی انجام دادند و دریافتند که اکثر شرکتهای خواهان این هستند که کارمندانشان شهروند سازمانی وابسته باشند و یا از انجام کارهای غیرقانونی یا ناشایسته که خدشه به سازمان خواهد زد اجتناب کنند.

نتیجه کلی تحلیل موضوع منشورهای اخلاقی سازمانی گویای این است که این منشورها در سطح بین المللی دارای ویژگیهای مشترک هستند (Gordon and Miyake 2001) اما با توجه به کشورها (Bondy, Matten and Moon 2004; Singh et al. 2005)، گروهها،

انجمنهای حرفه‌ای (Gaumnitz and Lere 2002) و صنایع (van Tulder and Kolk 2001) تفاوت‌هایی میان آنها نیز وجود دارد.

### چالشها و انتقادات به منشور اخلاقیات سازمانی

مرکز منابع اخلاقی در اولین پیمایش ملی خود به نتایج جالبی رسید. نتایج پیمایش نشان داد که وجود منشور اخلاقی بدون برنامه‌های حمایتی ممکن است منجر به افزایش آگاهی از مباحث اخلاقی شود ولی انحراف از استانداردهای اخلاقی را کاهش نخواهد داد. نتیجه جالب دیگر این بود که کارکنانی که سازمانشان دارای منشور اخلاقی است ولی مطابق برنامه پیاده نمی‌شود تصور منفی تری به وضعیت اخلاقی سازمانشان نسبت به کارکنان سازمانهای فاقد منشور اخلاقی دارند (Ethics Resource Center 1994).

با فرض اینکه منشور اخلاقی به خوبی تدوین گردد و بر اساس ارزشهای اخلاقی سازمان باشد ممکن است عدم حمایت و تعهد مدیران ارشد منجر به از بین رفتن اثربخشی آن شود. این احتمال وجود دارد که مدیران منشور اخلاقی را فقط وسیله‌ای برای حمایت از اعتبار و شهرت سازمان بدانند و در این مواقع برای اثر بخشی منشورهای اخلاقی سرمایه گذاری نخواهند کرد. بطور مثال منشور اخلاقی می‌تواند با استفاده از کتابها، تجربه صنایع و سازمانهای دیگر و یا توسط مشاوران و حقوقدانان بیرونی تهیه شود (Webley & Werner 2008). برای اینکه منشور مفید باشد باید منحصر و مخصوص همان سازمان بوده (Olsen 2004) و منعکس کننده مباحث و مشکلات خاص سازمان باشد. در غیر اینصورت منشور نمی‌تواند تمامی نواحی مهمی که می‌تواند مباحث اخلاقی در آن نمود پیدا کند را پوشش دهد و کارکنان منشور را جدی نخواهند گرفت زیرا با تجربیات و مشکلات آنان نا مرتبط است. برخی محققین عنوان کرده اند که منشور اخلاقی در صورتی می‌تواند اثر بخش باشد، که به جزیی از فرهنگ سازمان تبدیل شده باشد (Murphy 1989) و یا مدیران ارشد خود الگویی در اجرای آن باشند (Benson 1989; Gellerman, 1989; Raiborn & Payne, 1990). برای اطمینان از بکارگیری منشور توسط کارکنان برخی سازمانها اجازه انتقاد و یا پیشنهاد بر پیش نویس منشور را قبل از تصویب ارائه می‌کنند (Pemberton & Pendergraft, 1990). فینگان<sup>۳۸</sup> و تریولت<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۷) به بررسی رابطه عدم تطابق ارزشهای شخصی کارکنان با ارزشهای منشور اخلاقی و موفقیت منشور پرداختند و دریافتند که هرچه ارزشهای منشور با ارزشهای افراد تطابق بیشتری داشته باشد احتمال تاثیر گذاری منشور بیشتر شده و در نتیجه احتمال سرپیچی از آن کمتر شود. وبلی<sup>۴۰</sup>

و ورنر<sup>۴۱</sup> (۲۰۰۸) وجود خلا بین اصول و ارزشهای آشکار اخلاقی که عموماً در قالب منشور اخلاقی بیان شده اند را با نگرش و رفتار کارکنان مورد بررسی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که دو عامل ریشه اصلی این مشکلات است اول ناکارآمدی برنامه اخلاق و دوم، ضعف در فرهنگ سازمان. برای پر کردن این خلا، آنان پیشنهاد دادند که برای استمرار ارزشهای اخلاقی سازمانی وجود خط مشی‌های اخلاقی مناسب، رهبری اخلاقی پایدار و تلفیق و درونی سازی اخلاقیات در فرایندها و استراتژیهای سازمان به عنوان بخشی از فرهنگ اخلاقی در تمام سطوح سازمان ضروری است.

شوارتز (۲۰۰۴) با انجام ۵۷ مصاحبه عمیق با مدیران و کارکنان ۴ شرکت بزرگ کانادایی به این نتیجه رسید که وجود منشور اخلاقی به تنهایی بر رفتار کارکنان تاثیر نخواهد گذاشت. تحقیقات نشان می‌دهند هنگامی که آموزش اخلاق توسط رهبران سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد، کارکنان تمایل بیشتری برای گرفتن تصمیمات اخلاقی خواهند داشت (Webley & Trevino, 1998; LeJeune 2005; Guelcher & Cahalane, 1999; Gonsalus, 1993; Webley & Dryden 2005). مانتوس<sup>۴۲</sup> (۱۹۸۹) دریافت کارکنان در سازمانهایی که دارای منشور اخلاقی هستند به اندازه افراد سایر سازمانها تمایل به کارهای غیرقانونی دارند. گلرمن<sup>۴۳</sup> (۱۹۸۹) نیز دریافت اگر منشور اخلاقی با سیستم تنبیه و پاداش سازمانی هماهنگ نباشد اثربخش نخواهد بود، در واقع اگر برای عملکرد خوب پاداش قابل ملاحظه و برای عملکرد ضعیف تنبیه سنگینی وجود نداشته باشد، نادیده گرفتن تمرینهای اخلاقی بسیار محتمل است. بسیاری از سازمانها با وجود داشتن منشورهای اخلاقی، به علت عدم توجه و آموزش کارکنان در زمینه نحوه اجرا و نبود شاخصهای ارزیابی اجرای اصول مندرج در منشور در اجرای آن با شکست مواجه می‌شوند. عدم استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی در زمینه اجرا یا عدم اجرای اصول اخلاقی مندرج در منشور یکی دیگر از عوامل نادیده گرفتن آن در عمل می‌گردند. منشور اخلاق و رفتار یک ابزار سازمان یافته و پویاست که با تغییر نیازهای جامعه و سازمان باید تغییر کند، یکی از عوامل کوتاهی در زمینه اجرای منشور اخلاقی نیز عدم توجه به لزوم به هنگام سازی منشور متناسب با زمان و شرایط می‌باشد (صالح نیا و توکلی، ۱۳۸۸).

در یک جمع بندی می‌توان گفت برخی مطالعات به نتایج مثبت اجرای منشور اخلاقی بر بهبود اخلاق سازمانی اشاره کرده اند (Stajkovic & Luthans, 1997; Kaptein and Boo and Koh 2001; Berenbeim 2000; Brannick 1999; Wempe 1998; برخی دیگر

از پژوهش‌ها، منشور اخلاقی را به تنهایی کافی نمی‌دانند بلکه آن را نقطه شروعی می‌دانند که باید توسط دیگر فعالیتهای حمایتی و ترویجی سازمان نشر و نهادینه شود. (Nijhof et al., 2003; McDonald & Zepp, 1989; Sims, 1991; Fraedrich, 1992; Sims, 1992; Weaver et al., 1999; Somers, 2001; Wood, 2002; Wood & Callaghan, 2003). حالیکه برخی دیگر نتیجه گرفته‌اند که منشور بیشتر جنبه نمایشی<sup>۴۴</sup> داشته یا برای استمرار مشروعیت سازمان در میان ذینفعان کلیدی است (Brytting 1997; Emmelhainz and Adams 1999; van Tulder and Kolk 2001; Adams, Tashchian and Shore 2001; McKendall, DeMarr and Jones-Rikkers 2002; Stevens 2004). از محققین درباره اثر مخرب آن بر عادات و اعمال اخلاقی که ممکن است به تهی شدن مسئولیت‌پذیری انفرادی اعضای سازمان در برابر قوانین اخلاقی سازمان منجر شود، هشدار داده‌اند (Jones 2003; ten Bos 2003; Dillard and Yuthas 2002; Clegg, Kornberger and Rhodes 2007). بووی<sup>۴۵</sup> (۱۹۸۲) هر چند برای منشور اخلاقی به مزایایی چون تامین راهنماهای پایدار، ساختاردهی به شرایط، کنترل قدرت، تعیین مسئولیتهای کسب و کار و نهایتاً خودتنظیمی به جای مداخله مراجع بیرونی اشاره می‌کند معتقد است منشورهای اخلاقی در عین حال موجب تحلیل رقابت می‌شود و عموماً مبهم و بدون ساختارند و به سختی قابل اجرا می‌باشد.

این نکته که اساس وجود سیاستهای اخلاقی در سازمانهای بزرگ داشتن منشور اخلاقی مکتوب است، مورد پذیرش همگان است (Webley 2003)، اما اگر منشور اخلاقی به طور کارآمد و کامل طراحی نشده باشد به ناکارآمدی سیاستهای اخلاقی می‌انجامد. زیرا ممکن است منشور فقط به برخی مباحث محدود مانند تعارض منافع، هدیه و مهمان‌نوازی و استفاده از دارایی‌های سازمان بپردازد و به تعهدات و وظایف گسترده‌تر نسبت به تمامی ذینفعان سازمان نپرداخته باشد و تا حدودی نیز مبهم باشد (الوانی و رحمتی ۱۳۸۶؛ حاتمی و کریمی، ۱۳۸۸؛ Buhler, 1991؛ Finegan, 1993).

منشورهای اخلاقی در عرصه عمل، انتقادات بسیاری را به دلیل کاربردی نبودن در پی داشته‌اند. گروهی اینگونه منشورها را وسیله‌ای میدانند که در روابط عمومی برای فریب مردم مورد استفاده قرار می‌گیرد و برخی دیگر آن را یک پدیده زائد و بی‌فایده تلقی میکنند که صرفاً جهت جلب توجه مردم انتشار می‌یابد. همچنین منشور ممکن است اطاعت محور<sup>۴۶</sup> بوده و فقط شامل مجموعه قواعدی باشد که انتظار می‌رود کارکنان از آنها تبعیت کنند (انجام بده و گرنه) تا اینکه ارزش محور بوده و راهنمایی‌هایی راجع به چگونگی مقابله با

وضعیت‌های دشوار اخلاقی ارائه دهد. اکثر منشورها به جای اینکه بر رفتارهای سازمان که به منافع جامعه و سایر ذینفعان آسیب می‌رساند، متمرکز شوند به تخلفات کارکنان که ممکن است به منافع شرکت آسیب رساند، می‌پردازند. (Farrell & Cobbin 1996)

به علاوه، گروهی دیگر منشور را مبتنی بر استدلال منطقی و منظم یا بر اساس نظریه‌ای اخلاقی که به خوبی شکل گرفته باشد نیافته‌اند، زیرا به زعم آنان منشور بیش از اندازه محدود کننده است، حال آنکه باید مشوق اساسی برای درونی سازی ارزشها و هنجارهایی باشد که منشور برای ارتقا آنها طراحی شده است (صالح نیا و توکلی، ۱۳۸۸). و در نهایت منشور ممکن است رفتار کارکنان را مورد توجه قرار داده و به رفتار روسا و اعضای هیئت مدیره نپرداخته و مهمترین تصمیم گیران را در سازمان حذف کرده باشد (Farrell & Cobbin 1996؛ حاتمی و کریمی، ۱۳۸۸).

### نتیجه گیری

تا اواسط دهه ۱۹۹۰ اکثر مطالعات منشور اخلاقیات سازمانی از نبود اطلاعات کافی پیرامون چگونگی انتشار و ارتباط منشور در سازمان و تاثیر آن بر رفتار سازمانی رنج می‌بردند. مطالعات بسیاری به محتوای منشور بدون استفاده از چارچوب مفهومی مشخصی توجه کرده‌اند ولی در مطالعات اخیر بر اثرات رفتاری منشور و بطور مشخص بر ادراک و رفتار مدیران و یا کارکنان تاکید شده است. یافته‌های مطالعات درباره اثربخشی منشور هنوز ابهام‌هایی دارد. بعضی مطالعات عوامل زمینه‌ای داخل و یا خارج سازمان را لحاظ کرده‌اند، اما تحقیقات کمی بر چرایی و چگونگی وضعیت منشورهای اخلاقی در گذر زمان صورت گرفته است. به منظور توسعه بدنه دانش در مورد منشورهای اخلاقی، مطالعات تجربی در سطوح مختلف سازمانی و با تاکید بر چگونگی ادراک و تاثیر بر رفتار مدیران و کارکنان مورد نیاز است. همچنین، تحقیقات بیشتر به منظور درک چرایی و چگونگی فرایندهای اثربخش ارتباطات و اجرا، می‌تواند از طریق تاثیر گذاری بر فرهنگ سازمان منجر شود. با توجه به آنکه منشور اخلاقی یک پیام است که باید در سازمان به درستی دریافت و فهم گردد می‌توان از مدل‌های موانع ارتباطی برای بررسی نظام‌مندتر موضوع بهره جست. بعلاوه، به نظر می‌رسد پر کردن خلا تحقیقاتی نیازمند تولید نظریه‌ها و دانشی است که استفاده از روشهای کیفی هم چون پژوهش‌های موردی و مطالعات طولی فرهنگی را ایجاب می‌کند. بدون شک انتخاب

نمونه‌های آماری مورد مطالعه به گونه‌ای جامعتر می‌تواند به روایی بیرونی این پژوهش‌ها بیفزاید.

### پی‌نوشت

1. Gallup
2. Macrina
3. Davis
4. Stewart
5. Trevino
6. Kontz
7. Journal of Business Ethics
8. Business Ethics: A European Review
9. Business Ethics Quarterly
10. in-basket exercise
11. cross-sectional
12. treatment variables
13. Kaptein
14. Schwartz
15. Bernard
16. Somers
17. Murphy
18. Montoya
19. Richard
20. Person–Situation Interactionist Model
21. Contingency Model
22. Behavior Model
23. Integrative Model
24. Issue–Contingent Model
25. Social Networking Perspective
26. Helin
27. Sandström
28. content-oriented
29. output-oriented
30. transformation-oriented
31. Wiley
32. Farrell
33. Nickols
34. Belliston
35. Isakson
36. Roberts
37. Robin
38. Finegan
39. Theriault
40. Webley
41. Werner
42. Mathews
43. Gellerman
44. Window-dress
45. Bowie
46. Compliance-based

### منابع

- الوانی سید مهدی، (۱۳۷۷) ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمانی ارائه یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی، نشریه تحول/اداری، دوره ۵، شماره ۱۹
- الوانی، سید مهدی و رحمتی، محمد حسین (۱۳۸۶) فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان، فصل نامه فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۴۳-۶۹
- امیرکبیری، علیرضا و داروئیان، سهیلا (۱۳۹۰) برداشتهای اخلاق حرفه‌ای مدیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۱، صص ۹۳-۸۴

حاتمی، حمیدرضا و کریمی خوزانی، علی (۱۳۸۸) پنج گام کلیدی در تدوین و ترویج منشور اخلاقی سازمان پلیس، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۲، صص

۷-۱۷

صالح نیا، منیژه و توکلی، زینب اله (۱۳۸۸) اخلاق سازمانی با تاکید بر منشور اخلاقی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره‌های ۳ و ۴، صص ۶۶-۷۸  
علیزاده ثانی، محسن و فانی، علی اصغر (۱۳۸۶) تاثیر فساد اداری بر توسعه جوامع انسانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره‌های ۱ و ۲، صص ۱۷-۲۴

- Adam, M.A. and Rachman-Moore, D. (2004) The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54, 225-244.
- Adams, Janet S, Armen Tashchian and Ted H Shore (2001) 'Codes of ethics as signals for ethical behavior'. *Journal of Business Ethics* 29: 199-211.
- Banks, S. (1998). Codes of Ethics and Ethical Conduct: A View from the Caring Professions, *Public Money & Management*, 18:1, 27-30
- Brass, D.J., Butterfield, K.D. and Skaggs, B.C. (1998) Relationships and unethical behaviour: a social network perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Benson, G. C. S. (1989). Codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 8, 305-319.
- Berenbeim, R.E. (1992) *Corporate Ethical Practices*, Report No. 986, The Conference Board, New York
- Berenbeim, R. (2000). 'Global ethics'. *Executive Excellence*, 17:5, 7.
- Bernard, H.R., Killworth, P. and Sailer, L. (1982) Informant accuracy in social network data. V: An experimental attempt to predict actual communication from recalled data. *Social Science Research*, 11, 30-66.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. and Tuttle, M. (1987) A behaviour model of ethical and unethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 6, 265-287.
- Bondy Krista, Dirk Matten and Jeremy Moon (2004) 'The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study'. *Business and Society Review* 109/4: 449-477.
- Boo, El'fred H Y and Hian Chye Koh (2001) 'The influence of organizational and code-supporting variables on the effectiveness of a code of ethics'. *Teaching Business Ethics* 5:357-373.



- Bowie, N.: (1982), *Business Ethics*. (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- Brinkmann, J. and Ims, K. (2003). 'Good intentions aside: drafting a functionalist look at codes of ethics'. *Business Ethics: A European Review*, 12:3, 265-274
- Brytting, T. (1997). 'Moral support structures in private industry – the Swedish case'. *Journal of Business Ethics*, 16:7, 663–697.
- Buhler, P. (1991). How can we encourage ethical behavior? *Supervision* 5, 2, 3-5.
- Butterfield, K.D., Trevino, L.K., & Weaver, G.P. (2001). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981-1018.
- Carasco, E.F. and Singh, J.B. (2003). 'The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations'. *Business and Society Review*, 108:1, 71–94.
- Chonko, L.B., Wotruba, T.R. and Loe, T.W. (2003). 'Ethics code familiarity and usefulness: views on idealist and relativist managers under varying conditions of turbulence'. *Journal of Business Ethics*, 42:3, 237–252.
- Clegg, Stewart R, Martin Kornberger and Carl Rhodes (2007) 'Business ethics as practice'. *British Journal of Management* 18: 107–122.
- Davis, M. (1994). Ethics across the curriculum. Unpublished manuscript.
- Dillard, Jesse F. and Kristi Yuthas (2002) 'Ethical audit decisions: A structuration perspective'. *Journal of Business Ethics* 36: 49–64.
- Emmelhainz Margaret A and Ronald J. Adams (1999) 'The apparel industry response to "sweatshop" concerns: A review and analysis of codes of conduct'. *Journal of Supply Chain Management* 35/3: 51–57.
- Ethics Resource Center (ERC). (1994). Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions – Report of a Landmark Survey of U.S. Employees. Washington, DC: Ethics Resource Center.
- Farrell, B. and Cobbin, D. (1996). 'A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises'. *Journal of Managerial Psychology*, 11:1, 37–55.
- Farrell, H., & Farrell, B.J. (1998). The language of business codes of ethics: Implications of knowledge and power. *Journal of Business Ethics* 17, 587-601.

- Farrell, B.J., Cobbin, D.M. and Farrell, H.M. (2002). 'Codes of ethics: their evolution, development and other controversies'. *Journal of Management Development*, 21:2, 152-163.
- Ferrell, O.C. and Gresham, L. (1985) A contingency framework for understanding ethical decision-making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ferrell, O.C. and Skinner, S.J. (1988) Ethical behaviour and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25, 103-109.
- Finegan, J. (1993). The impact of personal values on judgments of ethical behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 12, 125- 133
- Finegan, J. and Theriault, C. (1997). 'The Relationship between Personal Values and the Perception of the Corporation's Code of Ethics'. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 8, pp. 708-724.
- Fisher C. (2001) Managers' perceptions of the ethical codes: dialectics and dynamics'. *Business Ethics: A European Review*, 10(2), 145-156.
- Ford, R.C. and Richardson, W.D. (1994) Ethical decision making: a review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Fraedrich, J.P. (1992). 'Signs and signals of unethical behavior'. *Business Forum*, 17:2, 13-17.
- Frankel, M. S.(1989), 'Professional Codes: Why, How and With What Impact?', *Journal of Business Ethics* 8, 109-115.
- Frisque, D.A., Lin H., & Kolb J.A. (2004). Preparing Professionals to Face Ethical Challenges in Today's Workplace: Review of the Literature, Implications for PI, and a Proposed Research Agenda. *Performance Improvement Quarterly*, 17(2) pp. 28-45
- Gaumnitz, Bruce R. and John C. Lere(2002) 'Contents of codes of ethics of professional business organizations in the United States'. *Journal of Business Ethics* 35/1: 35-49.
- Gellerman, S. W. (1989). Managing ethics from the top down. *Sloan Management Review*, 30, 73-79.
- Gordon, Kathryn and Maiko Miyake(2001) 'Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct'. *Journal of Business Ethics* 34: 161-173.
- Grover, S.L. (1993). Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4, 478-495.

- Guelcher, S.J., & Cahalane, J. (1999). The challenge of developing ethics programs in institutions of higher learning. *Business and Society Review*, 104, 325-346.
- Gunsalus, J.D. (1993). Institutional structure to ensure research integrity. *Academic Medicine*, 68, 33-38.
- Harrington, S. J. (1996). The Effects of Codes of Ethics and Personal Denial of Responsibility on Computer Abuse Judgments and Intentions. *MIS Quarterly* 20(3), 257-279.
- Helin, S., and Sandström, J. (2007) 'An inquiry into the study of corporate codes of ethics'. *Journal of Business Ethics* 75: 253-271.
- Helin, S. and Sandström J. (2008). 'Codes, ethics and cross-cultural differences: Stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary'. *Journal of Business Ethics* 82: 281-291.
- Helin, S., and Sandström, J. (2010). 'Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control'. *Organization Studies*, 31, 583-604
- Ianinska, S., Claude, J., and Zamor G. (2006). 'Morals, Ethics, and Integrity: How Codes of Conduct Contribute to Ethical Adult Education Practice, *Public Organization Review*, Vol 6: 3-20
- Isakson, M. (2003). Capital ethos and pathos: Virtues and emotions in mission statements [Abstract]. In G. Poncini, F. Frandsen, & W. Joansen (Eds.), (2003) *Proceedings of the Association for Business Communication European Conference*, (62), Lugano, Switzerland: The Association for Business Communication.
- Jensen, T., Sandström, J. and Helin S. (2009). 'Corporate codes of ethics and the bending of moral space'. *Organization* 16/4: 529-545.
- Jones, Campbell (2003) 'As if business ethics were possible, 'within such limits''. *Organization* 10/2: 223-248.
- Jones, T.M. (1991) Ethical decision-making by individuals in organisations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Joseph, L. (2001). *Integrating ethics and compliance programs: Next steps for successful implementation and change*. Retrieved January 26, 2003, from <http://www.ethics.org>
- Kaptein, M. and Schwartz, M. (2008) The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111-127.

- Kaptein, M. and Wempe, J.(1998) 'Twelve Gordian knots whendeveloping an organizational code ofethics'. *Journal of Business Ethics* 17:853–869.
- Kaptein, M. and Wempe, J. (2002). *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2004). 'Business codes of multinational firms: what do they say?'. *Journal of Business Ethics*, 50:1, 13–31.
- Kitson, Alan(1996) 'Taking the pulse: ethics and theBritish Cooperative Bank'. *Journal ofBusiness Ethics* 15/9: 1021–1031.
- Kontz, Harold, Weihrich, Hein Z. (1993) "*Management: A GlobalPerspective*", Chapter 2 , management and society: social (responsibility and ethics). Mc Graw-Hill Inc. International. TenthEdition.
- Langlois C.C. and Schlegelmilch, B.B. (1990). 'Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States'. *Journal of International Business Studies*, 21:4, 519– 536.
- Leach, M. M. & Oakland, T. (2007): Ethics Standards Impacting Test Development and Use: A Review of 31 Ethics Codes Impacting Practices in 35 Countries, *International Journal of Testing*, 7:1, 71-88
- Lefebvre, M. and Singh, J.B. (1992). 'The content and focus of Canadian corporate codes of ethics'. *Journal of Business Ethics*, 11:10, 799–808.
- Loe, T.W.L., Ferrell, L. and Mansfield, P. (2000) A review of empirical studies assessing ethical decision-making in business. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 223–232.
- Macrina, F.L. (2000). *Scientific integrity:An introductory text with cases* (2<sup>nd</sup>ed.). Washington, DC: ASM Press.
- Mathews, M.C. (1998). *Strategic Intervention in Organizations: Resolving Ethical Dilemmas*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mathews, M.C. (1987) Codes of ethics: organizational behavior and misbehaviour. *Research in Corporate Social Performance and policy*, 9, 107–130.
- May, D.R., & Pauli, K.P. (2002). The role ofmoral intensity in ethical decision making.A review and investigation of moralrecognition, evaluation, and intention.*Business & Society*, 41, 84-117.
- May, T. (2001) *Social Research: Issues, Methods and Process*, 3rdedn, Maidenhead: Open University Press.

- McDonald, G.M. and Zepp, R.A. (1989). 'Business ethics: practical proposals'. *Journal of Management Development*, 8:1, 55-66.
- McKendall, Marie, Beverly DeMarr and Catherine Jones-Ridders (2002) 'Ethical compliance programs and corporate illegality: testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines'. *Journal of Business Ethics* 37/4: 367-383.
- Montoya, I. and Richard, A. (1994) A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies. *Journal of Business Ethics*, 13, 713-717.
- Murphy, P. E. (1989). Creating ethical corporate structures. *Sloan Management Review*, 30, 8 1-87.
- Murphy, P.E. (1995) Corporate codes statements: current status and future prospects. *Journal of Business Ethics*, 14, 727-740.
- Newport, F. (2001,5): *Morality, education, crime, dissatisfaction with government head list of most important problems facing country today*. Retrieved October 31, 2001, from <http://www.gallup.com/poll/releases/pro10205.asp>
- Nickols, S.Y., & Belliston, L.M. (2001). Professional ethics: Caught and taught. *Journal of Family and Consumer Services*, 93, 20-25.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O. and Laan, A. (2003). 'Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation'. *Journal of Business Ethics*, 45:1-2, 65-78.
- Nwachukwu, S.L. and Vitell, S.J. (1997) The influence of corporate culture on managerial ethical judgments. *Journal of Business Ethics* 16 (8), 757-776.
- O'Fallon, M.J. and Butterfield, K.D. (2005) A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Olsen, L. (2004). *Making Corporate Responsibility Work: Lessons from Real Business*. Berkhamsted: Ashridge & British Quality Foundation.
- Palmer, D.E., & Zakheim, A. (2001). Bridging the gap between theory and practice: Using the 1991 federal sentencing guidelines as a paradigm for ethics training. *Journal of Business Ethics*, 29, 1-7.
- Pemberton, J. M., & Pendergraft, L. O. (1990). Toward a code of ethics: Social relevance and the professionalization of records management. *ARMA Records Management Quarterly*, 24, 3-15.

- Raiborn, C. A., & Payne, D. (1990). Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, 9, 879-889.
- Roberts, C. (2012): Identifying and Defining Values in Media Codes of Ethics, *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 27:2, 115-129
- Robin, D., Giallourakis, M., David, F.R. and Moritz, T.E. (1989). 'A different look at codes of ethics'. *Business Horizons*, 32:1, 66-73.
- Schlegelmilch, B.B. and Houston, J.E. (1989). 'Corporate codes of ethics in large UK companies: an empirical investigation of use, content and attitudes'. *European Journal of Marketing*, 23:6, 7-24.
- Schwartz, M.S. (1998) The relationship between corporate codes of ethics and behaviour: a descriptive exploration and normative evaluation. PhD thesis, York University.
- Schwartz, M. (2001) 'The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour'. *Journal of Business Ethics* 32/3: 247-262.
- Schwartz, M. (2004). 'Effective corporate codes of ethics: perception of code users'. *Journal of Business Ethics*, 55:4, 323-343.
- Sims, R.R. (1991). 'The institutionalization of organizational ethics'. *Journal of Business Ethics*, 10, 493-506.
- Sims, R.R. (1992). 'The challenge of ethical behavior in organizations'. *Journal of Business Ethics*, 11:7, 505-513.
- Sinclair, C. (2005). A brief history of ethical principles in professional codes of ethics. In J. B. Overmier & J. A. Overmier (Eds.), *Psychology: IUPsyS global resource [CD-ROM]*. Hove, England: Psychology Press.
- Singh, J., Carasco, E., Svensson, G., Wood, G. and Callaghan, M. (2005). 'A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden'. *Journal of World Business*, 40:1, 91-109.
- Singhapakdi, A. and Vitell, S.J. (1990) Marketing ethics: factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, Spring, 4-18.
- Snell, R.S. and Herndon, N.C. (2004) Hong Kong's code of ethics initiative: some differences between theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 51, 75-89.
- Sobczak, A. (2003) Codes of conduct in subcontracting networks: a labour law perspective. *Journal of Business Ethics*, 44, 225-234.

- Somers, M.J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics* 30, 185-195.
- Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1997). 'Business ethics across cultures: a social cognitive model'. *Journal of World Business*, 32:1, 17-34.
- Stead, E., Worrell, D. and Stead, J.G. (1990) An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organisations. *Journal of Business Ethics*, 9, 233-242.
- Stevens, Betsy (2004) 'The ethics of the US business executive: a study of perceptions'. *Journal of Business Ethics* 54:163-171.
- Stevens, B. (2008) Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behaviour. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609.
- Stewart, J. (2003). The ethics of PI: Apolemmical overview. *Performance Improvement Quarterly*, 16(2), 90-104.
- Stohs, Joanne Hoven and Teresa Brannick (1999) 'Codes and conduct: predictors of Irish managers' ethical reasoning'. *Journal of Business Ethics* 22/4:311-326.
- Ten Bos, René (2003) 'Business ethics, accounting and the fear of melancholy'. *Organization* 10/2: 267-285.
- Trevino, L.K. (1986) Ethical decision-making in organisations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L.K. (1998). The ethical context in organizations: Influence on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G. and Toffler, B.L. (1999) Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.
- Van Tulder, Rob and Ans. Kolk (2001) 'Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry'. *Journal of International Business Studies* 32/2: 267-283.
- Vitell, S.J. and Encarnacion, R.H. (2006) The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: a comparison of U.S. and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, 64, 31-43.

- Weaver, G.R., Trevino, L.K. and Cochran, P.L. (1999). 'Corporate ethics practices in the mid-1990s: an empirical study of the Fortune 1000'. *Journal of Business Ethics*, 18:3, 283–294.
- Webley, S. (2003). *Developing a Code of Business Ethics*. London: Institute of Business Ethics.
- Webley, S. and Dryden, P. (2005). *Ethics at Work: A national survey*. London: Institute of Business Ethics.
- Webley, S. and LeJeune, M. (2005). *Corporate Use of Codes of Ethics – 2004 Survey*. London: Institute of Business Ethics.
- Webley S., & Werner A. (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, Volume 17 Number 4, 405-415.
- White, B. and Montgomery, B. (1980) Corporate code of conduct. *California Management Review*, 23(2), 80–87.
- Wiley, C. (2000). Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes. *Journal of Business Ethics*, 25, 93-114.
- Wood, G. (2000). 'A cross cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia'. *Journal of Business Ethics* 25:4 , 287–298.
- Wood, G. (2002). 'A partnership model of corporate ethics'. *Journal of Business Ethics*, 40:1, 61–73.
- Wood, G. and Callaghan, M. (2003). 'Communicating the ethos of codes of ethics in corporate Australia 1995–2001: whose rights, whose responsibilities?'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 15:4, 209–221.