

رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی:

مقایسه یافته‌هایی از فنلاند و لیتوانی

چکیده

مقاله به بررسی روابط متقابل بین فرهنگ اخلاق سازمانی و نوآوری سازمانی در دو زمینه متفاوت فرهنگی-اجتماعی فنلاند و لیتوانی می‌پردازد. با توجه به شاخص نوآوری جهانی در سال 2013 که فنلاند در رتبه 6 و لیتوانی در رتبه 40 از نظر ظرفیت ملی تولید نوآوری قرار گرفتند. تحقیقات قبلی توسط lamasa و riivarii و riivari و همکاران، در مورد اهمیت بعد اخلاقی فرهنگ سازمانی در پرورش ظرفیت سازمان به منظور انجام نوآوری بحث می‌کند. در این مقاله، زمینه‌های مختلف برای تست تفاوت فرضی بین دو پدیده چند بعدی در نظر گرفته شده است. این مقاله در مورد یافته‌های دو نظرسنجی در سازمان‌های عمومی فنلاند و لیتوانی بحث می‌کند. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ اخلاق سازمانی بر تمایل به نوآوری سازمانی و رفتار نوآورانه در هر دو نوع سازمان از طریق فرایندی ویژه تاثیر می‌گذارد. این یافته‌ها اشاره می‌کند که برخی از فضایل اخلاقی مانند تناسب مدیریت، نظم و ترتیب و قابل بحث بودن می‌تواند بطور نهادی و سازمانی بجای زمینه اجتماعی و فرهنگی توضیح داده شود اگرچه اثر شفافیت و قابلیت اجرای قانون در سازمان‌های فنلاندی و تناسب ناظران، قابلیت داشتن پشتیبان و امکان سنجی در سازمان لیتوانیایی بر مختصات یک زمینه اجتماعی و فرهنگی تکیه می‌کند.

کلمات کلیدی: فضائل اخلاقی شرکت فرهنگ سازمان اخلاقی فنلاند لیتوانی تمایل به نوآوری سازمانی

سازمان عمومی زمینه فرهنگی-اجتماعی

تمایل به نوآوری سازمانی به عنوان یک قابلیت سازمانی برای خلق ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، آزمایش و شرکت در فرایندهای خلاقانه، بعنوان عنصری کلیدی در توسعه نوآوری عملکرد سازمانی و رقابت‌های منطقه‌ای نظر گرفته شده است. این، محققان و سازمان‌ها را وادار می‌کند تا فاکتورهای تعیین کننده در توسعه و رشد را تعیین کنند. این مساله نه فقط بر شرکت‌های خصوصی بلکه بر سازمان‌های عمومی نیز اعمال می‌شود که برای استفاده مسئولانه از پول مالیات دهندگان و برآورده کردن مصالح عمومی با ارائه راه‌حل‌های نوراورانه برای مشکلات اجتماعی و زیست محیطی تحت فشار هستند. این فشار منجر به اصلاحات در بخش عمومی و در بسیاری از مفاهیم مرتبط با مدیریت عمومی جدید، مطالبه تغییرات تعمدی و تجدید در فرایندها و ساختارهای سازمان-های عمومی برای اطمینان از ارائه بهتر خدمات و محصولات به جامعه و عملکرد سازمانی بهینه می‌شود. این تغییرات که منجر به تلاش برای پذیرش معیار، مدیریت کیفیت، مدیریت هدفمند و دیگر ایده‌های مدیریت، مانند نوآوری‌های NPM برای مدیریت سازمان‌های عمومی با نرخ‌های مختلف موفقیت می‌شود، ما را به سوال از عوامل موثر بر تمایل به نوآوری رهنمون می‌کند. در اینجا ما بین این دو اصطلاح تمایز قائل می‌شویم. ما تمایل به ایجاد نوآوری را به عنوان توانایی ایجاد نوآوری‌ها، عدد، شخصیت، حدود توسعه‌ای و پیاده‌سازی چیزی که ممکن است در همان زمان تغییر کند می‌شناسیم.

تعدادی از مطالعات استدلال کرده‌اند که فرهنگ سازمانی یک شرط مهم برای تمایل به نوآوری سازمانی است و همانطور که buschgens و همکارانش ادعا می‌کنند " در حال حاضر، این حس مشترک وجود دارد که فرهنگ سازمانی کلید موفقیت نوآوری است ". با این حال، با وجود به رسمیت شناخته شدن فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل موثر بر قابلیت سازمانی برای نوآوری، هنوز توافق کمی در مورد نوع فرهنگ سازمانی که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نوآور باشند وجود دارد. با این وجود، یک جنبه از فرهنگ سازمانی که محققان در مورد اهمیتش توافق دارند، تناسب ارزش‌ها در میان اعضای سازمان است. تحقیقات قبلی، ارزش‌های سازمانی اعتماد و توانمندسازی، تحمل خطا، یادگیری سازمانی، ارتباطات آزاد، تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری را به عنوان عوامل نوآور بودن سازمان برجسته می‌کند. آن‌ها یک زمینه سازمانی را توصیف می‌کنند که به کارکنان انگیزه می‌دهد تا در اکتشاف و تجربه، به اشتراک‌گذاری و خلق دانش شرکت کنند و در نتیجه، برای توسعه نوآوری

مسئول باشند. با این حال، توانایی برای نوآوری شامل یک جزء ریسک پذیری است که گاهی اوقات ممکن است افراد را وادار کند تا بدون توجه به چشم‌انداز بلند مدت توسعه سازمانی و اجتماعی، غیر مسئولانه و ناعادلانه نسبت به دیگران فکر و عمل کنند. بنابراین، اصرار برای نوآوری سازمانی در سازمان‌های عمومی دارای پیامدهای اخلاقی است. جستجو برای راه حل های نوآورانه برای بهینه‌سازی عملکرد سازمانی و به عنوان مثال، کاهش هزینه های عمومی در سیستم های اداری، ممکن است عواقب ناخواسته‌ای مانند بیکاری فزاینده داشته باشد زیرا کارکنان توسط فن‌آوری جایگزین می‌شوند یا گروه‌های اجتماعی خاص مانند خانواده‌های کم‌درآمد که نمی‌توانند به نوآوری‌های تکنولوژیکی مانند خدمات عمومی مبتنی بر اینترنت دسترسی داشته باشند به حاشیه رانده می‌شوند. بنابراین، توجه سازمان‌ها به ارزش های اخلاقی مانند صداقت، انصاف، عدالت، صداقت، احترام متقابل، برابری و آزادی در هنگام انجام فعالیت‌های نوآورانه به ویژه برای آماده سازی آن به سمت تامین امنیت و اعتماد عمومی مهم است. به طور خاص، اهمیت جنبه‌های اخلاقی برای اعمال نوآوری در سازمان‌های عمومی که مأموریت تضمین برابری و تامین رفاه اجتماعی برای شهروندان را دارند افزایش می‌یابد.

علیرغم اهمیت آشکار بعد اخلاقی فرهنگ سازمانی، تحقیقات تجربی کمی در مورد رابطه متقابل بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی در بخش‌های خصوصی و عمومی انجام شده است. در مورد این شکاف، در مطالعات اخیر rivarii و همکاران و rivarii and lamsa که رابطه متقابل مثبت بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی را یافته‌اند، صحبت شده است. این مطالعات در جامعه فنلاند که به شدت تحت تسلط ارزش‌های پاسخگویی، برابری، اعتماد، صداقت و عدالت است انجام شد. با این حال هیچ آگاهی در مورد اینکه این رابطه متقابل در یک زمینه اجتماعی- فرهنگی متفاوت مانند لیتوانی نیز معتبر است وجود ندارد. لیتوانی جامعه‌ای است که در پی فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی بوجود آمده است، چایی که در آن بطور تاریخی منافع خصوصی، اعتبار و اصالت مردم سرکوب شد در حالی که رفتارهای فرصت طلبانه شایع شده بود و پیروی از هنجارهای دوگانه روش معمول برای بقا بود. از این رو این جامعه با اعتماد پایین، تعهد سازمانی پایین و گرایش دستوری به ارزش‌های سازمانی توصیف می‌شود. با توجه به عدم وجود اعتماد در بین اعضای جامعه، تمایل برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و همکاری در توسعه خدمات جدید و یا بهبود فرایندها ممکن است در این شرایط محدود شود. این تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی ممکن است توانایی سازمان به انجام نوآوری، که آن هم بطور

ضمنی توسط رتبه های دو کشور در ایندکس 2013 نوآوری جهانی بیان می شود تاثیر بگذارند جایی که در آن فنلاند رتبه 6 و لیتوانی در رتبه 40 رده بندی از نظر ظرفیت تولید نوآوری قرار دارند.

علاوه بر این، مدیریت سازمان های بخش عمومی در جوامع انتخابی نیز ممکن است به طور قابل توجهی متفاوت باشد. بر اساس گزارش politt و bouckaert ، در فنلاند سازمان های عمومی بوسیله اتحادیه های حکومتی که مبتنی بر رضایت طرفین است مدیریت می شوند. در لیتوانی بسیاری از سازمان های عمومی هنوز سلسله مراتبی و استبدادی هستند، اگر چه اصلاحات قابل توجهی قبل و بعد از الحاق به اتحادیه اروپا در سال 2004، به ویژه، با تغییر نگرش عمومی به شهروندان نسبت به نگاه به آنها به عنوان مشتریان نهادهای عمومی بوجود آمد. با این حال، در گفتمان عمومی این نظر قوی که بخش عمومی بی فایده است و سطح اعتماد نهادی در سازمان های بزرگ عمومی کم شده است برای چندین دهه وجود دارد.

بنابراین، در این مقاله ما به تفاوت فضائل اخلاقی فرهنگ سازمانی که برای انواع خاصی از نوآوری سازمانی در سازمان های عمومی که در دو شرایط متفاوت اجتماعی و فرهنگی عمل می کنند، علاقمند هستیم. در این راه، ما تلاش می کنیم تا در زمینه عوامل موثر بر نوآوری سازمانی به دو شکل با تالیفات دانشگاهی همکاری داشته باشیم. در مرحله اول، به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی اخلاقی بر نوآوری سازمانی می پردازیم و در مرحله بعد، ما بر روی فضائل سازمانی خاص که مسئول انواع خاصی از نوآوری سازمانی است تمرکز می کنیم. تا جایی که ما می دانیم هنوز هیچ مطالعه ای که در آن رابطه بین فرهنگ اخلاقی سازمان و نوآوری سازمانی در شرایط مختلف فرهنگی و اجتماعی مقایسه شده باشد، انجام نشده است. در نتیجه، ما به طور خاص دانش موجود در مورد این رابطه را با انجام یک مقایسه بین فنلاند و لیتوانی گسترش می دهیم. در طول این مقاله، ما فرضیه هایی را توسعه می دهیم و آنها را در سازمان های بخش عمومی در فنلاند و لیتوانی آزمایش می کنیم. یافته های این مطالعه منجر به بحث در این مورد می شود که چگونه مدیران سازمان های عمومی می توانند زمینه های مطلوب تر برای نوآوری سازمانی که باعث افزایش منافع مشترک می شود را پرورش دهند.

زمینه مفهومی مطالعه و فرضیه

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین موضوعات تحقیق شده در مطالعات سازمانی است، در این تحقیقات از رویکردهای مختلف نظری، روش‌شناسی، معرفت‌شناسی و گرایش‌های سیاسی استفاده شده است. از یک سو به ان به عنوان سیستم نمادهای مذاکره‌ای و مفاهیم و ادراکات به اشتراک گذاشته و فراگرفته شده که از طریق زبان و تعامل اجتماعی ساخته شده نگاه می‌شود و از سوی دیگر به عنوان باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که قابل اندازه‌گیری و قابل مدیریت است و مربوط به آثار کنشی است، نگریسته می‌شود. در این مقاله ما دیدگاه دوم را اتخاذ می‌کنیم و فرهنگ سازمانی را به عنوان ترکیبی از ساختارهای رسمی سیستم‌ها و اقدامات سازمانی و مفروضات ناگفته غیررسمی اخذ شده برای تضمین هنجارها و حالت‌های رفتاری که ممکن است در زندگی سازمانی بازتاب پیدا نکند توصیف می‌کنیم. بر طبق این منطق، بخش رسمی فرهنگ اخلاق سازمانی توسط سیستم‌های مدیریت اخلاقی و با ابزارهای خاصی نظیر کدهای اخلاقی آموزش و مسئولیت اخلاقی و نظایر آن، رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و مولفه غیررسمی مفروضات، باورها، ارزش‌ها، هنجارهای رفتاری، نقش مدل‌ها و داستان‌هایی که به لحاظ اخلاقی بارگذاری می‌شوند، ساخته می‌شوند. ما مدعی هستیم که فرهنگ اخلاق سازمانی از طریق تناسب مولفه‌های رسمی و غیررسمی توصیف می‌شوند و نه فقط اهداف سازمانی، بلکه منافع مشترک را نیز ترقی می‌دهند. از این دیدگاه فرهنگ‌های سازمانی، که تنها مولفه‌های رسمی مانند ابزارهای مدیریت اخلاقی را دارند اما در برگیرنده ارزش‌های اخلاقی در فعالیت‌های روزانه خود نیستند واقعا اخلاقی نیستند.

علیرغم توجه پژوهشگران به فرهنگ سازمانی اخلاقی تحقیقات تجربی در مورد ارتباط متقابل آن با نوآوری متداول نیست. اگرچه مطالعاتی در مورد ارتباط فرهنگ سازمانی با نوآوری را می‌توان یافت اما بیش‌تر آن‌ها بر چارچوب ارزش‌های رقابتی تمرکز کرده‌اند و از ابعاد اخلاقی آن غفلت می‌کنند. در این مطالعه ما مدل ارزش‌های اخلاقی را که یک ساختار چند بعدی اندازه‌گیری فرهنگ اخلاقی یک سازمان است، اعمال می‌کنیم. مدل متکی بر فضایل اخلاقی، مبتنی بر تئوری اخلاق کسب و کار است که ریشه در تقوای اخلاقی ارسطویی دارد و ویژگی‌های خاص یا فضائلی را به عنوان سرشت اخلاقی در نظر می‌گیرد. این تئوری، سازمان‌ها را به عنوان عوامل اخلاقی و اجتماعی مسئول می‌بیند و معتقد است که سازمان‌ها به عنوان بخشی از جوامع، فضائل فردی را از

طریق محیط‌های سازمانی تغذیه می‌کنند و آن را به سمت کمال و یا به عبارت دیگر، برتری اخلاقی سوق می‌دهند. در این روش، یک سازمان، جامعه‌ای از اعضای که دارای خصوصیات اخلاقی حسنه هستند یا این خصوصیات را با انجام بموقع مسئولیت‌های خود و کمک به منافع مشترک ترویج می‌دهند، ایجاد می‌کند. علاوه بر این، سازمان‌های دارای فضایل اخلاقی، دارای قابلیت تولید تعمدی و نه تصادفی مزایایی برای ذینفعان متعدد هستند.

در نتیجه طبق گفته katein (2008) اصول اخلاقی یک سازمان می‌تواند بوسیله این که تا چه حد فرهنگ سازمانی، اعضای سازمان را برای رفتارهای اخلاقی و پرهیز آنها از رفتارهای غیراخلاقی تحریک می‌کند تعیین شود. مدل CEV شامل 8 ویژگی صراحت، تناسب ناظران، تناسب مدیریت، امکان سنجی، پشتیبانی‌پذیر بودن، شفافیت، قابل بحث بودن و اجرایی بودن است. در یک سازمان اخلاقی این خصوصیات با شیوه‌های سازمانی و تصمیم‌گیری و اقدامات فردی پیاده‌سازی و حفظ می‌شوند. شفافیت به انتظارات صریح سازمان از کارکنانش مربوط می‌شود تا آن‌ها بطور اخلاقی عمل کنند. در عمل، این فضیلت، خود را از طریق کدهای رفتاری نشان می‌دهد طوریکه اعضای این سازمان با صداقت از قوانین پیروی کنند و نگران ذینفعان سازمان باشند. تناسب ناظران و مدیریت به این اشاره دارد که چقدر سرپرستان و مدیریت برای کارکنان همچون الگو برای ایفای وظیفه، عمل می‌کنند. این ویژگی‌ها نشان دهنده یکپارچگی رهبری سازمان است. سازمان‌های اخلاقی بوسیله مردمی که اصول اخلاقی را مهم در نظر می‌گیرند و ارزش‌های اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌ها و رفتار خود مجسم می‌کنند رهبری می‌شوند. علاوه بر این، از رهبران حرفه‌ای انتظار می‌رود تا هنجارها و استانداردهای حرفه‌ای را دنبال کنند، که رفاه اجتماعی را بر منافع فردی و سازمانی اولویت می‌دهند. امکان سنجی به منابع اختصاص داده شده توسط یک سازمان مربوط می‌شود به طوری که کارکنان آن قادر باشند از هنجارهای مورد انتظار پیروی کنند. این فضیلت، در زمان، اطلاعات، آموزش، و/یا منابع مالی تخصیص داده شده بوسیله سازمان برای قادر کردن کارکنان خود به کار مسئولانه و در محیطی که عاری از اجبار یا دور زدن قوانین شفاف است بازتاب می‌یابد. پشتیبانی‌پذیری بیانگر حمایت و تشویق سازمانی برای پیروی از هنجارها است. در عمل، این به معنای احترام متقابل، اعتماد و تلاش صادقانه برای منافع مشترک در جامعه‌ای است که نگرانی و یا شور و شوق برای کاری که آنها انجام می‌دهند را به اشتراک می‌گذارند. شفافیت درجه‌ای است که بوسیله آن عواقب رفتار اخلاقی

یا غیراخلاقی کارکنان توسط خود کارکنان یا همکارانشان درک می‌شود. این بدان معنی است که سازمان، مدیریت ریسک و سیستم‌های نظارتی دارد تا اطمینان حاصل کند که رفتار مضر مخفی نمی‌ماند. بحث‌پذیری یعنی اینکه کارکنان هنگام مواجهه با مسائل اخلاقی، آزادانه و صادقانه امکان بحث در مورد آن را داشته باشند. سازمان‌های اخلاقی عوامل ساده و بی‌تکلفی نیستند. بنابراین، خطوط تماس در مورد اصول اخلاقی و یا میزگرد-های مباحثه‌ای به معنای افزایش نگرانی‌های اخلاقی است که ممکن است مولفه‌های جدایی‌ناپذیر شخصیتشان باشد. آن‌ها از انتقاد سازنده و بازخورد آن استقبال می‌کنند و اشتباهات را به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و نه مجازات مجرمان می‌بینند. سازمان‌های اخلاقی مسئولیت فرآیندهایی را که ممکن است به عنوان رفتار زیانبار فردی تعیین شده باشد را می‌پذیرند. آخرین خصلت ضمانت اجرایی است که به این معنی است که کارکنان درک کنند در سازمان بخاطر رفتارهای غیراخلاقی مجازات و برای رفتارهای اخلاقی تشویق می‌شوند. در عمل ضمانت اجرایی از طریق معیارهای یکپارچه در شیوه مدیریت منابع انسانی نظیر ارزیابی سالانه، ارتقا و یا اخراج، نمود پیدا می‌کند. سازمان‌های اخلاقی افرادی را که از لحاظ اخلاقی شهره هستند ترفیع می‌دهند و اقدامات انضباطی را برای اقدامات غیراخلاقی اعمال می‌کنند و مکانیسم پیشگیرانه‌ای را برای از بین بردن احتمال تکرار چنین رفتارهایی و واداشتن کارکنان به توجه به انتظاراتی که از آن‌ها می‌رود تنظیم می‌کنند. به این ترتیب آن‌ها باید یک مجموعه ذهنی سازمانی را که به انتظارات از زندگی خوب مربوط می‌شود، با عادت کردن به فضایل اخلاقی و ترویج خصایلی که یک سازمان را به عنوان یک عامل اخلاقی کامل می‌کند، ایجاد کنند.

مدل CEV دارای یک بعد اخلاقی صریح است. به عنوان مثال شفافیت پیش شرطی برای امنیت فردی و استقلال در تصمیم‌گیری‌های صادقانه است که پذیرش مسئولیت برای رفتارهایش را ممکن می‌کند. تناسب مدیریت و ناظران به ارزش صداقت، که پیش‌نیازی برای توسعه اعتماد در یک سازمان است مربوط می‌شود. امکان‌سنجی، احترام سازمان برای کارکنانش را نشان می‌دهد و عزت نفس آن‌ها را در محل کار تضمین می‌کند. هنگامی که یک سازمان کارکنانش را به منابعی برای انجام مسئولیت‌هایشان مجهز می‌کند، این نشان دهنده بزرگداشت قدر منزلت انسانی است. پشتیبانی‌پذیر بودن بر اعتماد بین فردی و روابط متقابل و تقویت شناسایی فرد با ارزش‌های سازمانی، هنجارها و قوانین مبتنی است. شفافیت، بحث‌پذیر بودن و ضمانت اجرایی داشتن بر برابری در میان کارکنان، بدون توجه به موقعیت و وضعیت اجتماعی‌شان نسبت به نقض هنجارهای اجتماعی

است. طبق گفته Kaptein ، سه ارزش اول متضمن ظرفیت خود-تنظیمی سازمان است. امکان‌سنجی و پشتیبانی‌پذیر بودن، ظرفیت خود-تجهیزی سازمان، و سه خصلت آخر دلالت بر ظرفیت خود-اصلاحی سازمان دارد. همه این ظرفیت‌ها برای حصول اطمینان از شخصیت اخلاقی یک سازمان مهم هستند.

مفهوم دیگر مورد استفاده در این مطالعه، نوآوری سازمانی، نیز به عنوان یک ساختار چند بعدی بر اساس مفهوم و اندازه‌گیری ارائه شده توسط وانگ و احمد در نظر گرفته می‌شود. مدل آنها شامل پنج بعد نوآوری سازمانی می‌شود: محصول، بازار، فرایند، رفتار و استراتژی. نوآوری محصول، به تازگی محصولات و خدمات یک سازمان مربوط می‌شود. مثال‌هایی از نوآوری محصول، شامل قابلیت‌های سازمانی برای آغاز برنامه‌های جدید و یا توسعه فن آوری‌هایی است که موجب افزایش کیفیت خدمات و کیفیت زندگی برای شهروندان می‌شود. نوآوری بازار به رویکردهای جدید برای رسیدن به مخاطبان هدف مربوط می‌شود. نوآوری بازار برای مثال، در استفاده از تکنیک-های ارتباطی که سعی می‌کند به زندگی شهروندان در فقر شدید، بی‌خانمان، در دراز مدت بیکار، معتاد و شهروندان حاشیه نشین خدمات مربوطه را ارائه کند مشاهده می‌شود. نوآوری فرایند به روش‌های تولید مبتکرانه، سبک‌های مدیریت و فن آوری‌هایی که به منظور ارتقاء سیستم‌های تولید و مدیریت استفاده می‌شود، اشاره می‌کند. این نوع از نوآوری شامل پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی جدید مانند مدیریت کیفیت، طراحی مجدد پروسه‌های کاری و معرفی مدیریت پروژه به عنوان یک روش عملیاتی است. نوآوری رفتار بیانگر کاردانی مدیریت و کارکنان، علاقه به ایده‌های جدید، و تشویق سازمانی به فکر و عمل اصیل و خلاقانه است. این را می‌توان در ابتکارهای مبتنی بر تعامل با ذینفعان درگیر(نظیر ارباب رجوع‌های یک سازمان)، همانند همکاری برای ارتقای خدمات مشاهده کرد. مجموعه‌ای از نوآوری‌های رفتاری می‌تواند برای مثال، پیدا کردن راه‌های خلاقانه برای اصلاح مشکلات و یا پاسخ به شکایات مشتریان باشد که اگر واکنش‌های لحظه‌ای در سیستم ترکیب شوند ممکن است در فرایندهای نوآور رشد کنند. در نهایت، نوآوری استراتژی به قابلیت سازمان در دستیابی به اهداف، شناسایی شکاف‌ها در اهداف و منابع، واکنش به موقع به تغییرات در بازار و تمایل مدیریت به جستجو و آزمایش رویکردهای اصیل به حل مسئله، ابراز ق‌دردانی از افراد با استعداد و نوآور مربوط می‌شود. نمونه‌هایی از نوآوری-های استراتژیک در بخش عمومی شامل خرید محصولات و خدمات سازگار با محیط زیست و تنظیم الزامات زیست محیطی در یک قرارداد، معرفی سیستم‌های دولت الکترونیک، دیجیتالی کردن آرشیوها و مشارکت با

شرکت‌های خصوصی است. انواع مختلفی از نوآوری‌های سازمانی ممکن است در هم تنیده شوند. به عنوان مثال، توانایی شرکت برای درگیر شدن در یک شراکت ممکن است منجر به همکاری در خلق نوآوری، نگرش همدلانه‌تر به محرومیت‌های اجتماعی و اتخاذ ترتیبات مربوطه برای ارائه خدمات متناسب با نیازهایشان شود.

فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌تواند نوآوری سازمانی را به چندین روش شبیه‌سازی کند برای مثال، از طریق تقویت خود-ارزیابی و خود-ادراکی مثبت کارکنان، شناسایی آن‌ها با نقش‌های اجتماعی و سازمانی‌شان، پرورش ارتباطات آزاد، همکاری و رفتار مولد. ما این ارتباطات متقابل را در پاراگراف‌های پیش رو شرح می‌دهیم.

بطور کلی فرهنگ سازمانی توضیح قابل قبولی در مورد اینکه چگونه افراد ارزش‌های سازمانی را جزئی از باطن خود می‌کنند همچنانکه بر کارکنان از طریق فرایندهای اجتماعی، هماهنگی و کنترل اعمال نفوذ می‌کند ارائه می‌دهد. از سوی دیگر، ارزش‌های فردی نیز می‌تواند اثری بر ارزش‌های سازمانی از طریق اثرات متقابل گروه و مشروعیت بخشی به هنجارها و ارزش‌های جدید داشته باشد. تعاملات اجتماعی در یک زمینه سازمانی هویت گروهی‌ای می‌سازد که به نوبه خود، تحت تاثیر هویت شخصی قرار می‌گیرد. در میان هویت‌های متعددی که یک فرد می‌تواند داشته باشد، ارزش‌هایی نقش مرکزی دارند که در میان آن‌ها ایجاد انسجام کنند. اگر ارزش‌های شخصی و سازمانی با هم تطابق داشته باشند، انگیزه کارکنان برای کار افزایش می‌یابد. این از طریق تناسب فرد-سازمان که نشان دهنده تناسب بین ارزش‌ها و هنجارهای افراد و سازمان‌ها و آنچه که اثر مثبتی بر بازده کارکنان می‌گذارد مانند رضایت شغلی و یا تعهد سازمانی است بدست می‌آید.

هنگامی که یک سازمان نوآوری به عنوان یک هدف جا می‌اندازد و آن را با دنبال کردن ارزش‌های اخلاقی که با ارزش‌های کارکنان در تطابق است پیگیری می‌کند، کارکنان می‌توانند احساسات اخلاقی مثبت مانند احترام و افتخار به سازمان و خودشان را به دلیل موفقیت و اقدام مطابق با مسئولیت تجربه کنند. برای مثال مطالعه انجام شده توسط Huhtala و همکاران (2013) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی که به عنوان اصول اخلاقی درک می‌شود اهداف شخصی مدیران را به سمتی هدایت می‌کند که بیشتر اجتماعی و اعتبار گرا باشند، به عنوان مثال به دست آوردن شناخت و قدردانی از اعضای دیگر در سازمان و در مقیاس بزرگتر در جامعه است. تجربه احساسات مثبت به کارکنان برای اعمال تجربیات و دانش حرفه‌ای‌شان برای بهترین سازمان‌دهی انگیزه می‌دهد و در نتیجه، باعث درگیر شدن در فرآیندهای خلاق که موجب افزایش نوآوری سازمانی می‌شود.

علاوه بر این، تطابق در ارزش‌های شخصی و سازمانی و مثبت خود-ادراکی مثبت باعث تمایل افراد به اعتماد به سازمان و اعضای آن و نهایتاً افزایش تشریک مساعی می‌شود. این بستر به منزله بنیان مطلوب برای جوامع است تا بروز پیدا کنند. جوامع عمل توسط یادگیری سازمانی و به اشتراک‌گذاری دانشی که برای قابلیت نوآوری ضروری است مشخص می‌شوند. یک فرهنگ سازمانی اخلاقی درک اعضای این جوامع را در مورد بی‌خطر بودن، به رسمیت شدن و قدردانی شدن برای کارهایشان و مشارکت در این سازمان را تقویت می‌کند که می‌تواند در خلاقیت به اشتراک‌گذاری دانش و توانایی کار با دیگران و خود بخود منجر به افزایش ظرفیت نوآوری سازمانی شود. از این رو، ما فرضیه اول را به شرح زیر فرموله می‌کنیم:

فرضیه اول فرهنگ سازمانی اخلاقی سازمانی نوآوری را تعیین می‌کند.

اگر چه تحقیقات قبلی در مورد نقش فرهنگ سازمانی اخلاقی در ترویج نوآوری سازمانی در هر دو بخش عمومی و خصوصی کمیاب است، برخی از فرضیات در مورد اثر ارزش‌های اخلاقی بر انواع خاصی از نوآوری سازمانی می‌تواند ترسیم شود. برای مثال، یک مطالعه انجام شده توسط فرناندز و Moldogaziev در سال 2013 پشتیبانی تجربی در مورد رابطه بین توانمندسازی کارکنان و نوآوری فراهم می‌کند. محققان توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک ساختار چند بعدی متشکل از چهار شیوه مدیریتی مفهوم‌سازی می‌کنند مانند (1) ارائه اطلاعات در مورد اهداف و نتایج عملکرد، (2) ارائه پاداش بر اساس عملکرد، (3) آموزش دادن برای اطمینان از دانش و مهارت‌های مربوط به شغل (4) اعطای اختیار برای تغییر فرآیندهای کاری. این شیوه برخی فضائل اخلاقی مربوط به مدل CEV را اعمال می‌کند. به عنوان مثال، اولین مورد بدون شفافیت شفاف-سازی و بحث‌پذیری ممکن نخواهد بود دومین مورد شامل ضمانت اجرایی و سومی و چهارمی بر امکان سنجی و پشتیبانی‌پذیر بودن استوار است. این مطالعه بر روی کارکنان خط مقدم در سازمان‌های بخش عمومی متمرکز شده است و این استدلال که توانمندسازی‌شان بر محصول، رفتار و فرایند نوآوری تاثیر می‌گذارد زیرا کارکنان توانمند با انعطاف‌پذیری و سرعت می‌توانند فرایندها را تغییر و بهبود دهند و نیازهای در حال تغییر مشتریان را بگیرند. به طور خاص، فهمیده شد که اعطای اختیار به کارکنان بطور قابل ملاحظه‌ای مسئول شروع نوآوری است بطوریکه این مساله استقلال عمل در روش‌های ابتکاری را فراهم می‌کند. از این رو، می‌توانیم فرض کنیم در

مطالعاتمان فضائی مانند صراحت، شفافیت، بحث‌پذیری، امکان سنجی و یا پشتیبانی‌پذیر بودن بر محصول، رفتار و فرایند نوآوری تاثیرگذار خواهد بود.

این فرضیه همچنین توسط Brettel همکاران پشتیبانی می‌شود. آن‌ها در مطالعاتشان از چارچوب ارزش‌های رقابتی استفاده کردند تا رابطه بین فرهنگ سازمانی و نوآوری را به عنوان بخشی از ساختار گرایش به کارآفرینی بررسی کنند. یافته‌های آنها بر این دلالت می‌کند که فرهنگ سازمان‌دهی گروهی، که توسط انسجام بین فردی، اعتماد متقابل، شمول و وفاداری- ارزش‌هایی که مسئول پشتیبانی‌پذیری بحث‌پذیری و شفافیت در مدل CEV هستند- بر رفتار و فرایند نوآوری سازمانی تاثیر می‌گذارند.

تحقیقات قبلی در مورد نقش رهبری بر نوآوری این فرضیه را پشتیبانی می‌کند که تناسب مدیریت و ناظران می‌تواند بر ابعاد مختلف نوآوری سازمانی تاثیر بگذارد. طبق ادعای هانسن (2011)، قدرت بوروکراتیک و نمادین که معمولاً مدیریت سازمان دارد تاثیر حیاتی در فرآیند نوآوری دارد: آن‌ها می‌توانند محیط خارجی برای ایده-های جدید جستجو کنند و آن‌ها را برای رسیدگی و تصمیم‌گیری در مورد پذیرش‌شان به سازمان بیاورند که منجر به استراتژی جدید، نوآوری در بازار و کالا می‌شود. علاوه بر این، آنها می‌توانند کارکنان را تشویق کنند که نوآور باشند و این کار را با نمایش رفتار مدل، پرورش فرهنگ آموزش و گفت و گو با دادن بازخورد و درخواست مشاوره از متخصصان انجام دهند و از این جهت، روند و رفتار نوآور را تشویق کنند. تحقیقات تجربی در مورد روابط متقابل بین خصایص مختلف مدل CEV و ابعاد نوآوری سازمانی در فنلاند، نتایج مثبتی به همراه دارد (Riivari et al. 2012; Riivari and Lamsa. 2014). این نویسندگان نشان می‌دهند که تناسب مدیریت بر نوآوری سازمانی، و به ویژه، رفتار، روند و استراتژی نوآوری تاثیر می‌گذارد. بنابراین، می‌توان فرض کرد که تناسب مدیریت و سرپرستان، ممکن است بر روی طیف وسیعی از انواع نوآوری سازمانی تاثیر بگذارد.

از سوی دیگر، همچنان که توسط Buschgens و همکارانش (2013) اشاره شده است، قابلیت اطمینان بالا در سازمان‌هایی مانند خطوط هوایی، بیمارستان‌ها، مدارس، بازرسی‌های مالیاتی و غیره، نیاز به فرآیندهای پایدار و سازگار، و همچنین قوانینی که به روشنی تعریف شده، و مسئولیت تضمین یک محیط امن و قادر ساختن کارمندان برای عمل کردن به صورت حرفه‌ای دارد. همانطور که بسیاری از این سازمان‌ها متعلق به بخش عمومی هستند، می‌توان فرض کرد که در یک سازمان عمومی، فضیلت شفافیت بر نوآوری پروسه تاثیر خواهد گذاشت

اما ممکن است مانع نوآوری رفتاری شود. با توجه به اثرات فضائل مختلف بر روی انواع نوآوری سازمانی، ما این فرضیه را به شکل زیر تدوین و فرموله خواهیم کرد:

فرضیه دوم در سازمان‌های عمومی، فرهنگ سازمانی اخلاقی، تأثیری قوی بر نوآوری روند و رفتار، نسبت به نوآوری محصول، استراتژی و بازار خواهد داشت.

مطالعات Riivari و همکاران (2012) و Riivari and Lamsa (2014) نشان داده‌اند که بحث‌پذیری و تناسب مدیریت می‌تواند بر نوآوری سازمانی و به ویژه روی نوآوری فرآیند، رفتار و استراتژی اثر بگذارد. با این حال، فضائل سازمانی وابسته به زمینه اجتماعی-فرهنگی و ارزش‌های تایید شده توسط یک جامعه خاص است. بنابراین، اثر فضایل سازمانی بر نوآوری همچنان می‌تواند در زمینه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی متفاوت باشد. به عنوان مثال، یکی از کشورها در این مطالعه -فنلاند- زیرساخت‌های توسعه یافته خوبی برای نوآوری، از جمله سیستم آموزش و پرورش برجسته دارد که می‌تواند عاملی برای رتبه 6 این کشور در بین 142 کشور در شاخص نوآوری جهانی 2013 به حساب آید. کشور دیگر در این مطالعه - لیتوانی- زیرساخت‌های بسیار ضعیف‌تری برای توسعه نوآوری دارد: تنها در دهه دوم پس از بازیابی استقلالش در سال 1990، بنگاه‌های تجاری و دولت شروع به سرمایه‌گذاری‌های راهبردی در نوآوری کرد. در نتیجه، در شاخص نوآوری جهانی در سال 2013، لیتوانی در رتبه 40 قرار گرفت. واضح است که زمینه نوآوری خود یکی از تفاوت‌های عمده بین این دو کشور است و ممکن است سطوح بالاتری از نوآوری سازمانی را در فنلاند در مقایسه با لیتوانی تعیین کند.

از نظر ارزش‌های اجتماعی، فنلاندی‌ها تأکید قوی بر روی صداقت، صراحت و راستی در زندگی خصوصی و کسب و کار دارند، و جامعه را می‌توان از نظر سازمانی و فردی اعتمادپذیر توصیف کرد. این ارزش‌ها یک زمینه اجتماعی- فرهنگی ایجاد می‌کند که "تنوع، اصالت، بردباری و جامعیت را ارج می‌نهد و در این راه، ممکن است توسعه نوآوری در سازمان‌ها را تسهیل کند. علاوه بر این، فنلاند است یک کشور آزاد شفاف و عاری از فساد اداری است که رتبه 3 در بین 177 کشور در شاخص احساس فساد در سال 2013 را دارد. در لیتوانی، چاپلوسی و رشوه به مقامات بالا با هدایای کوچک که نمونه‌ای از زندگی تحت استعمار شوروی است هنوز هم می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه در عمومی بخش یافت شود. این می‌تواند رتبه 43 این کشور در شاخص فساد را توضیح دهد. علاوه بر این بعلت سرکوب آزادی‌های فردی، هنجارهای دوگانه و بازی‌های اجتماعی در دوران

شوروی سابق، تا به امروز هم کارکنان افکار و نیات واقعی و صادقانه خود را به زبان نمی‌آورند و گروه‌های اجتماعی و قومی خاص را تحمل نمی‌کنند، که ممکن است منجر به مهار همکاری و یا از بین بردن گرایش مردم به سمت تفکر نوآورانه شود. از این رو، ارزش‌های ضعیف شفافیت، صراحت و مشارکت در این زمینه اجتماعی و فرهنگی ممکن است در محیط سازمانی مشکل‌ساز شود و در نتیجه منجر به ضعف مشارکت در نوآوری سازمانی شود.

علاوه بر این، زمینه اجتماعی و فرهنگی تعیین می‌کند که چگونه مردم در سازمان‌ها مدیریت می‌شوند. برای مثال، کارکنان در کشورهای اسکاندیناوی مانند فنلاند انتظار دارند در تصمیم‌گیری، استقلال و ارزیابی بر اساس عملکرد شاخص لحاظ شوند. در جوامع پس از فروپاشی شوروی مانند لیتوانی، کارکنان انتظار دارند رفتار رهبری نشان دهنده اعتماد به نفس، قاطعیت، ابراز وجود و رفتار گروهی محافظه‌کارانه باشد. همچنانکه تصویر تعقیب شهروندانی که از دولت انتقاد کردند هنوز در حافظه جمعی مردم تازه است، دنباله‌روی از نظر رهبر نیز ممکن است صریح باشد. از نظر فضائل اخلاقی، می‌توان فرض کرد که بحث‌پذیری، شفافیت و امکان‌سنجی در لیتوانی کمتر از فنلاند تمرین شده است و در نتیجه، آثارش بر نوآوری سازمانی و انواع آن ضعیف‌تر باشد. اهمیت رهبر در سازمان‌ها پس از فروپاشی شوروی نیز ممکن است به این معنی باشد که تناسب مدیریت و سرپرستان یک اثر بسیار قوی‌تر بر نوآوری، نسبت به سازمان‌های شمال اروپا خواهد داشت، جایی که در آن روش مشارکتی بسیار بیشتر تمرین شده است.

از سوی دیگر، سازمان‌های عمومی معمولاً از طریق وضع قوانین گسترده و رسمی تنظیم می‌شوند. بنابراین، یک فضیلت اخلاقی از قبیل شفافیت ممکن است قوی باشد و نوآوری را به طور مشابه در فنلاند و لیتوانی تحت تاثیر قرار دهد. اصلاحات بخش عمومی، اغلب نوآوری در فرایندهایی مانند سیستم‌های مدیریت کیفیت یا محیط زیست و در برخی موارد، کدهای اخلاقی را معرفی می‌کند بنابراین، یک دلیل وجود دارد که فرض کنیم شفافیت از طریق این سیستم‌ها نهادینه خواهد شد. از این رو، ما در فرضیه نهایی را به شرح زیر فرموله خواهیم کرد:

فرضیه سوم تاثیر فضایل اخلاقی در مورد انواع نوآوری سازمانی در سازمان‌های عمومی فنلاند و لیتوانی متفاوت خواهد بود.

شکل 1 ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی و رابطه فرضی بین این دو را به تصویر می‌کشد. دو نوع نوآوری سازمانی (به عنوان مثال فرایند و رفتار) که ممکن است بیشترین تاثیر را از CEV بپذیرد، هایلایت شده است.

زمینه تحقیقاتی

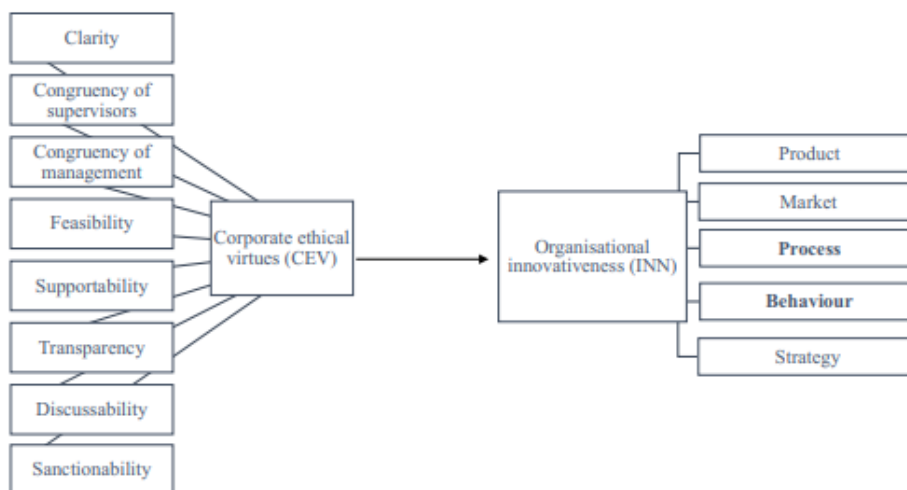
با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد، داده‌های تجربی از سازمان‌های عمومی در فنلاند ($N_{FI} = 715, n_{FI} = 477, \text{response rate } 67\%$) در سال 2011 و لیتوانی ($N_{LT} = 1221, n_{LT} = 757, \text{response rate } 62\%$) در 2013 جمع‌آوری شد. در زمان پژوهش سازمان لیتوانیایی استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001 را کسب کرد و یک کد اخلاقی داشت. در همین زمان، سازمان فنلاندی هیچ یک از این‌ها را نداشت. با این حال، سازمان فنلاندی مسئولیت را به عنوان یکی از اصول در استراتژی سازمانی فرموله کرده بود.

نرخ پاسخ هر دو سازمان بالای 50٪ بود، که باعث می‌شد نمونه‌ها نماینده دو سازمان باشند. ویژگی‌های اصلی نمونه‌های فنلاند و لیتوانی در جدول 1 ارائه شده است.

هر دو نمونه تحت سلطه زنان بودند. 60 درصد نمونه‌های فنلاندی و 80٪ نمونه‌های لیتوانی. بسیاری از پاسخ-دهندگان در هر دو نمونه متخصصان بودند (بیش از 80٪) و تحصیلات عالی با مدرک دانشگاهی داشتند (78٪). در نمونه فنلاندی و 92٪ در نمونه لیتوانیایی). اکثر پاسخ دهندگان در نمونه‌های فنلاندی و لیتوانیایی با شیوه و فرهنگ سازمانی آشنا بودند بطوریکه بطور میانگین تعداد سال‌ها در سازمان داده شده به ترتیب 13 و 14 سال است. سن پاسخ دهندگان در نمونه فنلاندی و لیتوانیایی متفاوت اندازه‌گیری شد: در اولی تاریخ تولد نشان‌دار شد و در دومی یکی از محدوده سال را انتخاب می‌کنند. متوسط سن پاسخ دهندگان فنلاندی 48 بود و بزرگترین گروه سنی (45٪) در نمونه لیتوانیایی بالای 51 سال بود، و پس از 41-50 (29٪) بود. از این رو، هر دو نمونه تحت تسلط پاسخ دهندگان میانسال بودند.

پرسشنامه در فنلاند به عنوان یک نظرسنجی الکترونیکی در دسترس همه کارکنان بود. پرسشنامه در لیتوانی به عنوان یک نظرسنجی الکترونیکی پس از تماس با مدیریت ارشد و ارسال لینک آن به بخش ارتباطات برای انتشار بیشتر آن برای کارکنان توزیع شد.

پرسشنامه شامل سه مقیاس موضوعی بود. فرهنگ سازمانی اخلاقی با استفاده از پرسشنامه CEV که شامل 58 توضیح جامع از 8 خصلت (به عنوان مثال نظم و ترتیب، تناسب ناظران، تناسب مدیریت، امکان سنجی، پشتیبانی‌پذیری، شفافیت، بحث‌پذیری و ضمانت اجرایی) بود اندازه‌گیری شد. آیتم‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت از 1 تا 6، که 1 دلالت بر "به شدت مخالف" و 6 "به شدت موافق" بود مورد ارزیابی قرار گرفت. نوآوری سازمانی با استفاده از پرسشنامه 20 آیتمی وانگ و احمد (2004)، که متشکل از 5 بلوک موضوعی مربوط به محصول، بازار، رفتار، فرایند و نوآوری استراتژی بود، اندازه‌گیری شد. یک مقیاس 7 نقطه‌ای لیکرت که 1 به معنای "به شدت مخالف" و 7 "به شدت موافق" بود استفاده شد. شرکت کنندگان در نمونه لیتوانیایی نیز می‌توانستند به عنوان پاسخ خود گزینه "من نمی‌دانم" را نیز انتخاب کنند، که این مورد به عنوان اطلاعات از دست رفته، از تحلیل و بررسی بیش‌تر حذف شد. این، توضیح می‌دهد که نمونه کوچک‌تر پاسخ‌ها



شکل 1- رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی

	Finnish sample	Lithuanian sample
The population	715	1221
Sample size	477	757
Response rate	67 %	62 %
Gender		
Female	60 %	85 %
Male	40 %	15 %
n.i.	0 %	0 %
Position ^a		
Employee	6 %	
Expert/specialist	83 %	86 %
Administrative staff		10 %
Manager/supervisor	11 %	3 %
n.i.	0 %	1 %
Education		
Academic degree	78 %	92 %
Work experience ^b		
In current position/organisation (average years)	13	14
SD	9.78	7.93
Range	45	41

^a "Employee" just in the Finnish sample, "Specialist" in the Lithuanian sample, "Expert/specialist" in the Finnish sample, "Administrative staff" just in the Lithuanian sample

^b "Position" in the Finnish sample; "Organization" in the Lithuanian sample

جدول 1- ویژگی‌های نمونه فنلاندی و لیتوانیایی

در مطالعه لیتوانیایی را توضیح می‌دهد. برخی از موارد در اصل با کلمات منفی بیان شد و برای تجزیه و تحلیل در داده‌های کلی معکوس شد. بلوک سوم از سوالات شامل ویژگی‌های پس زمینه‌ای پاسخ دهندگان بود. تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS 22 در محیط ویندوز انجام شد. داده‌ها در دو نمونه (یعنی فنلاند و لیتوانی) مورد بررسی قرار گرفت و دو گروه از متغیرها: یک گروه متشکل از پنج متغیر اندازه‌گیری انواع مختلف ON (به عنوان مثال محصول، بازار، استراتژی، پروسه و رفتار)، و از سوی دیگر گروه متشکل از هشت متغیر اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی اخلاقی یا CEV. ما از دو نمونه به جای یک نمونه به عنوان نماینده سازمان استفاده کردیم که برای دو جامعه و فرهنگ می‌توانست بطور قابل متفاوت باشد. از این رو، استفاده از یک نمونه برای تست چارچوب تحقیق اجازه تعمیم آماری مناسب را نمی‌داد. دیگر مزیت استفاده از دو نمونه به جای یک نمونه برای تجزیه و تحلیل آماری، این بود که به ما اجازه تفسیر کنیم چگونه زمینه اجتماعی-فرهنگی بر دو سازمان تاثیر می‌گذارد که از نظر محتوا ساختارها مشابه هستند، اما ممکن است بر طبق ارزش-های مختلف عمل کنند و در نتیجه دارای دو ویژگی مختلف (به عنوان مثال فرهنگ) باشند، که توسط نظریه فضیلت پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، هنگام توسعه فرضیه 3 ما استدلال کردیم که رابطه بین فضایل خاص و

انواع نوآوری سازمانی متفاوت است و نمی‌پرسد چگونه زمینه اجتماعی- فرهنگی (برای مثال ملیت) پاسخ دهندگان بر روابط مورد توجه تاثیر خواهد گذاشت.

داده‌ها در چند مرحله تحلیل شد. اول، برای مقایسه اکتشافی اولیه از نمونه‌های فنلاندی و لیتوانیایی، ویژگی‌های توصیفی محاسبه شد (به عنوان مثال حداقل و حداکثر مقادیر، میانگین، انحراف از معیار). در این مرحله، یک تفسیر کوتاه در مورد برخی از تفاوت‌های داده‌های تجزیه و تحلیل شده فنلاندی که در این مقاله و در مقاله منتشر شده در مجله اخلاق کسب و کار است، ارائه شود. در این مقاله گفته شد، متغیرهای بحث‌پذیری و ضمانت اجرایی به صورت میانگین محاسبه شد، که برای تحلیل آماری رند شده بودند. در این مقاله، اطلاعات دقیق در تجزیه و تحلیل استفاده شد که تفاوت در شاخص‌های توصیفی و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل رگرسیون را توضیح می‌دهد.

دوم، همبستگی جزئی معمول (ضرایب R پیرسون) بین انواع مختلف CEV و ON برای نمونه‌های فنلاندی و لیتوانیایی بر اساس جنسیت به عنوان یک متغیر کنترل محاسبه شد. جنسیت- همانطور که تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که زنان به ابعاد اخلاقی در حل پدیده‌ها و مسائل اجتماعی حساس‌تر هستند- کنترل شد. سوم، اثرات فضائل CEV بر اشکال مختلف نوآوری سازمانی با استفاده از یک سری از رگرسیون‌های خطی مورد آزمایش قرار گرفتند (متد گام به گام). بر این اساس، مدل‌های تفسیری مختلف با طیفی از 1 تا 4 توسعه داده شد. مقاله در مورد مدل‌هایی با بالاترین قدرت توضیحی بحث می‌کند.

یافته ها

یافته‌های تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی در جدول 2 ارائه شده است. آلفاهای Cronbach برای CEV و ON که بعنوان متغیرهای چند بعدی در نمونه فنلاندی و لیتوانیایی ارائه شده است، به ترتیب، 0.97 و 0.98 برای (CEV) و 0.86 و 0.90 برای (ON)، است که به قابلیت اطمینان بالا و ثبات داخلی مقیاس‌های هر دو نمونه اشاره دارد. میانگین ارزیابی‌های پاسخ دهندگان برای CEV و ON در سازمان فنلاندی به ترتیب 4.3 و 3.9 (SD به ترتیب 0.634 و 0.702) می‌باشد. میانگین CEV نمونه لیتوانیایی تقریباً همان 4.5 است، (SD 0.827)، و میانگین در ON یک نقطه بالاتر، 4.9 (SD 0.927) است. نتایج حاصل از تست T نمونه

مستقل نشان می‌دهد که ارزیابی‌های متوسط از همه ابعاد CEV و ON ابعاد از نظر آماری تفاوت معناداری در نمونه‌های فنلاندی و لیتوانیایی نشان می‌دهد.

از دیدگاه کلی، ابعاد ارزیابی شده پاسخ دهندگان لیتوانیایی از CEV و ON است به جز ارزش امکان‌سنجی، که تقریباً در هر دو سازمان یکسان بود، بالاتر از فنلاندی ارزیابی شده است. تفاوت بیشتر در میانگین نوآوری بازار و نوآوری استراتژی، که به ترتیب 1.5 و 1 نقطه بالاتر از سازمان لیتوانیایی بود، پیدا شد.

در این مرحله، تعداد پاسخ‌ها به سوالات نظرسنجی در نمونه لیتوانیایی باید تفسیر می‌شد. بیشترین تعداد پاسخ‌های از دست رفته در ارزیابی نوآوری سازمانی است: بیش از نیمی از پاسخ دهندگان از پاسخ قطعی در رابطه با نوآوری استراتژی اجتناب کردند. بعد رفتار، که حداقل تعداد گروه‌های از دست رفته را داشت، بیش از 30 درصد از پاسخ دهندگان ارزیابی نشد. ابعادی از مدل CEV، که توسط بیش از نیمی از پاسخ دهندگان ارزیابی نشدند، شفافیت و ضمانت اجرایی بودند. نتایج نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان یا از پاسخ مستقیم اجتناب کردند و یا دانش کافی از شیوه‌های سازمانی مربوط به CEV یا ON نداشتند. این می‌تواند میانگین بسیار بالاتر ارزیابی‌ها از نوآوری استراتژی در نمونه لیتوانیایی را توضیح دهد: احتمالاً، آن‌هایی که پاسخ دادند دانش بیشتری در مورد شیوه‌های سازمانی مربوط به استراتژی داشتند. با این حال، نرخ پاسخ واقعی به متغیرهای قطعی تفاوت‌های دیگر را توضیح نمی‌دهد بلکه نسبتاً نشان دهنده میزان دانش پاسخ دهندگان و یا بازگشت به شیوه‌های سازمانی پرارزش است.

در نمونه فنلاندی، خصایلی که بالاترین نمره را می‌گیرند صراحت (متوسط 4.9، SD 0.0652)، تناسب سرپرستان و امکان‌سنجی (متوسط 4.8، SD مربوطه 0.918 و 0.782) هستند. در نمونه لیتوانیایی، همچون نمونه فنلاندی، صراحت و تناسب ناظران (متوسط 5.2، SD مربوطه 0.839 و 1.091) بالاترین نمره را کسب کردند، و پس از آن تناسب مدیریت (متوسط 5.1، SD 1.123). از این رو، در سطح ادراک، ظرفیت خود-اصلاحی یک سازمان در هر دو سازمان از دست رفته است. از دیدگاه ON، فرآیند نوآوری فرایند در میان ابعادی است که بالاترین نمره را در هر دو سازمان فنلاندی لیتوانیایی کسب کرده است (به ترتیب میانگین 4.5 و 4، 904 و SD 1.211). نوآوری محصول دارای دومین مقدار متوسط بالا در نمونه فنلاندی (4.3، SD 0.704) و سومین مقدار متوسط بالا در نمونه لیتوانیایی (4.9، SD 0.936) را دارد. نتایج حاصل از تست T جفت نمونه‌ها

نشان می‌دهد که تنها ارزیابی متوسط از ابعاد محصول و رفتار ON در هر دو نمونه هیچ تفاوت آماری معناداری ندارند. در حالت CEV، بیش‌تر ابعاد به طور آماری بطور معناداری متفاوت مورد بررسی قرار گرفت. با این حال، در نمونه فنلاندی، هیچ تفاوتی بین میانگین ارزیابی‌های تناسب سرپرستان و امکان‌سنجی، پشتیبانی‌پذیری و شفافیت وجود ندارد، در نمونه لیتوانیایی، تناسب سرپرستان و صراحت، امکان‌سنجی و پشتیبانی‌پذیر بودن، امکان‌سنجی و بحث‌پذیری، امکان‌سنجی و ضمانت اجرایی، شفافیت و ضمانت اجرایی ارزیابی متوسط همان ارزیابی‌های میانگین را دریافت کردند.

تجزیه و تحلیل همبستگی جزئی با جنسیت به عنوان یک متغیر کنترل نتایج مثبت آماری معنی‌داری میان تمام انواع CEV و ON در هر دو نمونه فنلاندی و لیتوانیایی را به همراه داشت (جدول 3)، به جز روابط متقابل بین جفت‌های زیر: نوآوری بازار از یک سو و تناسب سرپرستان و امکان‌سنجی از سوی دیگر، نوآوری محصول-امکان‌سنجی در نمونه و محصول فنلاندی، نوآوری رفتار و بازار از یک سوی دیگر، و امکان‌سنجی در نمونه لیتوانیایی از سوی دیگر، همانطور که توسط اعداد نشان داده شد، درک روابط متقابل بین انواع نوآوری سازمانی و خصلت امکان‌سنجی حداقل تاثیر را از جنسیت می‌پذیرد -

تحلیل رگرسیون بین CEV و ON بعنوان متغیرهای چند بعدی آماری نتایج قابل توجهی ارائه می‌دهد، که از فرضیه اول پشتیبانی می‌کند. R^2 تنظیم شده در رابطه تحلیل شده در نمونه لیتوانیایی بالاتر از نمونه فنلاندی است که به ترتیب 0.4 و 0.3 ($p < 0.01$) ضرایب بتا 0.629 و 0.544 است، که نشان می‌دهد CEV از قدرت توضیحی بیشتری برای سازمان لیتوانیایی برخوردار است.

با توجه به اثر مقادیر مختلف بر ON به عنوان یک متغیر چند بعدی، سه گانه تناسب مدیریت، ضمانت اجرایی و شفافیت، 32٪ از ON را (جدول 4) در نمونه فنلاندی توضیح می‌دهند و چهار خصلت تناسب مدیریت، صراحت، تناسب سرپرستان و پشتیبانی‌پذیری، 49 درصد از ON را در نمونه لیتوانیایی توضیح می‌دهند. قابل ذکر است که ضریب بتا بین تناسب سرپرستان و ON در نمونه داده منفی است، که نشان می‌دهد که رفتار سرپرست ممکن است نوآوری سازمانی را کاهش دهد. همان اثر را می‌توان در رابطه بین امکان‌سنجی و نوآوری رفتاری مشاهده شده کرد، به یعنی ضریب بتا آنجا نیز منفی است (-0.13 و $p < 0.05$). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموعه‌ای متفاوت از ظرفیت‌های سازمانی بر ON در سازمان‌های فنلاندی و لیتوانیایی تاثیر می‌گذارد. در

نمونه فنلاندی، خصایلی که بر ON تاثیر می‌گذارد نشان دهنده ظرفیت‌های خود تنظیمی و خود اصلاحی هستند، و در نمونه لیتوانیایی، خصایل توضیحی رابطه درجه اول مربوط با ظرفیت خود تنظیمی دارند.

آنالیز رگرسیون بیشتر بین انواع مختلف ON به عنوان متغیرهای وابسته و خصایل مدل CEV به عنوان عامل تعیین کننده نشان می‌دهد که نوآوری رفتار و فرایند به شدت بر فضائل اخلاقی هم در نمونه فنلاندی و هم نمونه لیتوانیایی تاثیر می‌گذارد ($\text{adj. } R_{\text{FIN}}^2 .33 \text{ and } .37 \text{ and } \text{adj. } R_{\text{LT}}^2 .34 \text{ and } .42 \text{ p} < 0.001$)

. فضائل اخلاقی تقریباً هیچ تاثیری بر نوآوری محصول و بازار در نمونه فنلاندی ندارد (مناظرا $\text{adj. } R^2 0.07, 0.04 \text{ and } \text{p} < 0.001$) اما بر این موارد در نمونه لیتوانیایی تاثیر می‌گذارد (مناظرا $\text{adj. } R^2 0.24, 0.23 \text{ and } \text{p} < 0.001$). با این حال، تاثیر بر روی این انواع ON در مقایسه با تاثیر CEV بر روند و نوآوری فرایند و رفتار ضعیف‌تر است. این یافته‌ها از فرضیه دوم حمایت می‌کنند.

با توجه به اثر خصایل اخلاقی بر انواع خاصی از نوآوری، برخی از خصایل در مدل‌های مختلف مکرراً رخ می‌دهد، در عین حال ترکیبشان با سایر خصایل متفاوت است. به عنوان مثال، در نمونه فنلاندی، خصلت تناسب مدیریت، بر نوآوری فرایند، رفتار و استراتژی تاثیرگذار است. شفافیت، بر نوآوری محصول، بازار و استراتژی؛ بحث‌پذیری بر نوآوری فرایند و رفتار؛ صراحت، بر نوآوری محصول و فرایند. در نمونه لیتوانیایی، صراحت بر تمام انواع نوآوری به جز رفتار تاثیر می‌گذارد. بحث‌پذیری بر محصول، فرایند و رفتار تاثیر می‌گذارد؛ تناسب مدیریت بر رفتار و استراتژی تاثیرگذار است و پشتیبانی‌پذیری بر نوآوری رفتار و بازار تاثیر می‌گذارد. تاثیر بحث شده فضائل اخلاقی بر انواع مختلف ON در شکل 2 نشان داده شده است.

به طور کلی، فضائل اخلاقی که بر انواع مختلف ON تاثیر می‌گذارد بین دو کشور متفاوت است. به عنوان مثال، نوآوری رفتار در نمونه فنلاندی از ضمانت اجرایی، تناسب مدیریت، بحث‌پذیری و تناسب ناظران تاثیر می‌پذیرد. در نمونه لیتوانیایی $\text{betas } .19, \text{p} < 0.01, 0.21, \text{p} < 0.001, 0.19, \text{p} < 0.01, 0.11, \text{p} < 0.05$

(مناظرا 0.05). در حالی که با تناسب مدیریت، بحث‌پذیری، پشتیبانی‌پذیری و امکان سنجی

(مناظرا $\text{betas } .29, \text{p} < 0.001, 0.2, \text{p} < 0.5, 0.26, \text{p} < 0.01, -0.13, \text{p} < 0.05$) است. اگر

چه دو خصلت اخلاقی یکسان هستند، اما وزن آن‌ها متفاوت است. در نمونه فنلاندی، رفتار کارکنان توسط آگاهی از تحمیل مجازات برای رفتار نامناسب تنظیم می‌شود، که نشان می‌دهد که سیستم‌ها در سازمان بر

اساس انصاف و عدالت ساخته شده است. در نمونه لیتوانیایی، قابلیت سازمانی برای شرکت در فرآیندهای خلاقانه توسط نمونه‌ها و مدل‌هایی که توسط مدیریت مشخص می‌شوند تاثیر می‌پذیرند. نوآوری فرایند از بحث‌پذیری و صراحت در هر دو نمونه تاثیر می‌پذیرد، و در عین حال علاوه بر این، تناسب مدیریت در نمونه فنلاندی نقش ایفا می‌کند. تناسب مدیریت در نوآوری استراتژی در هر دو نمونه اهمیت دارد و در عین حال قوی‌ترین تاثیر را در ترکیب با شفافیت در نمونه فنلاندی، و صراحت و امکان‌سنجی در نمونه لیتوانیایی دارد. این نتایج از فرضیه سوم پشتیبانی می‌کند.

بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه ما روابط درونی میان ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی را در دو سازمان عمومی که در دو زمینه اجتماعی و فرهنگی مختلف عمل می‌کنند بررسی کردیم، به عنوان مثال فنلاند و لیتوانی. یافته‌های ما از هر سه فرضیه پشتیبانی می‌کند: فرهنگ سازمانی اخلاقی بر نوآوری سازمانی اثر دارد، نوآوری فرایند و رفتار بیشترین تاثیر را از فرهنگ سازمانی اخلاقی می‌پذیرد، و تاثیر فضایل اخلاقی بر نوآوری سازمانی تا حدی در سازمان‌های عمومی فنلاند و لیتوانیایی متفاوت است.

در این رابطه، مطالعه ما از تحقیقات در فنلاند در مورد تاثیر فرهنگ سازمانی اخلاقی بر نوآوری سازمانی پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این، این مساله نشان دهنده اهمیت حیاتی تناسب مدیریت، بحث‌پذیری و صراحت برای بالا بردن توانایی یک سازمان عمومی برای نوآوری، به ویژه، در سطح رفتار و فرایند در هر دو زمینه اجتماعی و فرهنگی است. به طور خاص، این نتیجه با توجه به ویژگی صراحت مهم است که دلالت بر حضور قوانین مستند و یا دستورالعمل‌های مفصل، که می‌تواند مانعی برای خلاقیت سازمانی باشد همانطور که Amabile و همکارانش ادعا می‌کنند (1996). با این حال، در بخش عمومی، صراحت باعث نوآوری از طریق آگاهی از اصول و ارزش‌های اخلاقی می‌شود، که هرکس انتظار دارد توسط همه کارکنان یک سازمان خاص یا یا حتی همه کارکنان بخش دنبال شود. از این رو، صراحت بنیانی برای خلاقیت در یک محیط اخلاقی امن ایجاد می‌کند و استقلال فرد را در عمل به تخصص خود و در عین حال ارائه خدمات با کیفیت بالا به شهروندان را تضمین می‌کند. این یافته در راستای پیشنهادات ارائه شده توسط Fernandez و Moldogaziev است و به

نیاز به قوانین به روشنی تعریف شده و اتکای پایدار به آن‌ها در یک سازمان بخش عمومی است. بنابراین مطالعه ما به گفتمان آکادمیک در مورد تاثیر کدهای اخلاقی بر نوآوری کمک می‌کند که نشان می‌دهد آن‌ها به عنوان ابزاری برای حصول اطمینان از خود-تنظیمی امنیت و تحریک توانایی نوآوری بکار می‌روند. مسلماً در دراز مدت، ممکن است مشکل بوروکراسی به وجود آید. بنابراین، انعکاس قوانین، مراحل و فرآیندها از منظر عملکردشان باید به طور منظم در سازمان‌هایی که به خدمات عمومی با کیفیت بالا متعهد می‌باشند عمل شود.

علاوه بر این، یافته‌ها مدارکی ارائه می‌کند که فرصت‌ها برای بحث در مورد مسائل اخلاقی که توسط ابزار مدیریت اخلاقی مانند آموزش اخلاق نیز می‌تواند خلایق سازمانی را افزایش دهد. آشنا شدن با نگرش اخلاقی کارکنان همکار و پرسش در مورد اعتقادات و رفتار شخص از منظر اخلاقی روند آشنایی با اخلاقیات را تسهیل می‌کند که یک پیش شرط لازم برای توسعه اعتماد است. در نتیجه، اعتماد، شانس به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری‌هایی که برای خلاق بودن سازمان ضروری است را بالا می‌برد. در نهایت، یکپارچگی مدیران و حمایتشان از سیستم-های مدیریت اخلاق نیز نوآوری سازمانی را با ایجاد ثبات و امنیت برای کارکنان تقویت می‌کند، تا پتانسیل خود را برای خلاقیت در راستای اهداف سازمانی بکار گیرند. اگر این اهداف سازگار با منافع عمومی باشند، فضائل اخلاقی ممکن است در حصول اطمینان یک فرهنگ در مورد پرورش خلاقیت و غلبه بر این خطر که کارکنان خلاق ممکن است بی توجه به منافع مشترک تمایل به نوآوری داشته باشند کمک کننده باشند همچنانکه توسط Gino و Ariely مورد توجه قرار گرفت. در این رابطه، یک فرهنگ سازمانی اخلاقی پتانسیل تبدیل شدن به عاملی برای نوآوری را دارد. گفتمان علمی دومی نسبتاً جدید است، اما محققان در این زمینه اثرات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی نوآوری را به عنوان یک فرایند و یک نتیجه برجسته می‌کنند. بنابراین فرهنگ سازمانی اخلاقی مجموعه‌ای از ویژگی‌های جمعی است که تضمین می‌کند فرایندهای مسئول برای نتایج نوآورانه، منافع مشترک را ترویج می‌کند.

با توجه به فضائل اخلاقی که نوآوری سازمانی و انواع خاص آن را تعیین کرد، باید اذعان کرد که برخی از یافته‌ها با فرض اولیه ما مخالف است. برای مثال، ما انتظار داشتیم که تناسب مدیریت یک فضیلت بسیار مهم‌تری در متن جوامع بوجود آمده پس از فروپاشی شوروی (به عنوان مثال لیتوانی) و ارزش‌های دموکراتیک مانند بحث-پذیری نیز در متن کشورهای اروپای شمالی مهم‌تر باشد. یافته‌های ما نشان داد که این فضایل در هر دو زمینه

اجتماعی مهم است، که نشان دهنده این است که اثر صراحت، بحث‌پذیری و تناسب مدیریت بر نوآوری سازمانی ممکن است بصورت سازمانی و رسمی به جای تکیه بر زمینه اجتماعی و فرهنگی تعیین شود.

ویژگی دیگر که به طور معمول در هر دو سازمان مورد مطالعه وجود دارد اثر بسیار ضعیف فرهنگ سازمانی اخلاقی بر روی نوآوری محصول و نوآوری در بازار در بخش عمومی است. این را می‌توان با این واقعیت که محصولات یا خدمات در سازمان‌های عمومی بسیار استاندارد است توضیح داد. بنابراین، فرآیندهای نوآورانه و یا اعمال فردی هنگام ارائه خدمات ارائه تنها زمینه‌هایی است که در آن نوآوری می‌تواند آشکار شود. علاوه بر این، سازمان‌های بزرگ عمومی در سطح جهان نسبتاً سلسله‌مراتبی هستند، و فهمیده شد که فرهنگ‌ها و ساختارهای سلسله‌مراتبی به مهار نوآوری محصول می‌انجامد. علاوه بر این، معمولاً هیچ رقیبی و یا رقبای بسیار کمی برای برخی از سازمان‌های بخش عمومی با وجود تلاش‌های جهانی که برای تمرکز زدایی و خصوصی‌سازی بخش دولتی وجود دارد. در این مورد، وابستگی کم نوآوری بازار بر فرهنگ سازمانی اخلاقی را می‌توان با فقدان برنامه‌های بازاریابی در سازمان توضیح داد. اگر استراتژی برای یک سازمان عمومی توسط دولت فرموله شود، نوآوری استراتژی نیز ممکن است اثر کمی از عوامل سطح سازمانی بپذیرد.

از سوی دیگر، مطالعه، اهمیت فضائل اخلاقی را برای نوآوری سازمانی برجسته می‌کند. به عنوان مثال، شفافیت و بحث‌پذیری به عنوان عوامل تعیین‌کننده انواع مختلفی از نوآوری سازمانی در سازمان فنلاندی پا بر جا بودند در حالی که این‌ها هیچ نقشی در سازمان لیتوانیایی ایفا نمی‌کردند. اهمیت بحث‌پذیری، که به عنوان یک نتیجه از تجزیه و تحلیل رگرسیون در سازمان فنلاندی پدید آمده است، نشان می‌دهد که ظرفیت کارکنان برای فکر و عمل خلاقانه، برای مثال،

جدول 2- یافته‌های توصیفی

Finnish sample							Lithuanian sample					Cronbach's α
Variables	N	Min	Max	Mean	SD	Cronbach's α	N	Min	Max	Mean	SD	
Organisational innovativeness												
PROD	477	1.5	7.0	4.3	.919	.72	472	1.0	7.0	4.9	.936	.77
MARK	477	1.0	5.5	3.5	.745	.47	497	1.0	7.0	5.0	.948	.42
BEHA	477	1.0	6.5	3.9	1.151	.85	513	1.0	7.0	4.6	1.412	.85
PROC	477	1.0	7.0	4.5	.904	.71	459	1.0	7.0	5.0	1.211	.75
STRA	477	1.0	7.0	3.6	.957	.49	389	1.0	7.0	4.6	1.149	.56
ON, total	477	1.8	6.5	3.9	.702	.87	291	1.0	6.7	4.9	.927	.90
Ethical organisational culture												
CLAR	477	1.7	6.0	4.9	.652	.91	510	1.8	6.0	5.2	.839	.92
CONS	477	1.8	6.0	4.8	.918	.94	620	1.0	6.0	5.2	1.091	.96
CONM	477	1.5	6.0	4.6	.884	.92	634	1.0	6.0	5.1	1.123	.93
FEAS	477	1.0	6.0	4.8	.782	.82	695	1.0	6.0	4.7	1.191	.84
SUPP	477	1.0	6.0	3.9	.952	.91	603	1.0	6.0	4.7	1.055	.90
TRAN	477	1.6	6.0	3.9	.751	.84	341	1.0	6.0	4.3	.957	.86
DISC	477	1.7	6.0	4.2	.871	.94	432	1.0	6.0	4.6	1.055	.94
SANC	477	1.4	6.0	4.1	.814	.90	387	1.0	6.0	4.4	1.078	.91
CEV, total	477	2.2	5.9	4.3	.634	.97	248	1.9	5.9	4.5	.827	.98

Organisational innovativeness *PROD* product innovativeness, *MARK* market innovativeness; *BEHA* behavioural innovativeness, *PROC* process innovativeness, *STRA* strategy innovativeness

Ethical organisational culture *CLAR* clarity, *CONS* congruency of supervisors, *CONM* congruency of management, *FEAS* feasibility, *SUPP* supportability, *TRAN* transparency, *DISC* discussability, *SANC* sanctionability

Results of independent samples *T* test The average evaluations of all ON dimensions are statistically significantly different; the average evaluations of all ON also are statistically significantly different

جدول 3- همبستگی‌های جزئی با جنسیت بعنوان متغیر کنترل

Country	Virtues	Innovativeness				
		Product	Market	Behaviour	Process	Strategy
Finland	Clarity	.225**	.167**	.387**	.406**	.229**
	Congruency of supervisors	.200***	.080	.472***	.370***	.212***
	Congruency of management	.230**	.166**	.531**	.525**	.398**
	Feasibility	.064	.040	.305**	.250**	.176**
	Supportability	.216**	.160**	.446**	.402**	.297**
	Transparency	.249**	.211**	.441**	.405**	.315**
	Discussability	.202**	.181**	.559**	.511**	.310**
Lithuania	Sanctionability	.221**	.196**	.563**	.472**	.336**
	Clarity	.430**	.446**	.523**	.553**	.474**
	Congruency of supervisors	.323**	.289**	.433**	.358**	.387**
	Congruency of management	.423**	.426**	.564**	.490**	.483**
	Feasibility	.047	.167*	.100	.056	.283**
	Supportability	.415**	.414**	.574**	.483**	.415**
	Transparency	.351**	.293**	.418**	.407**	.305**
Discussability	.433**	.366**	.571**	.471**	.398**	
Sanctionability	.415**	.333**	.552**	.479**	.451**	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

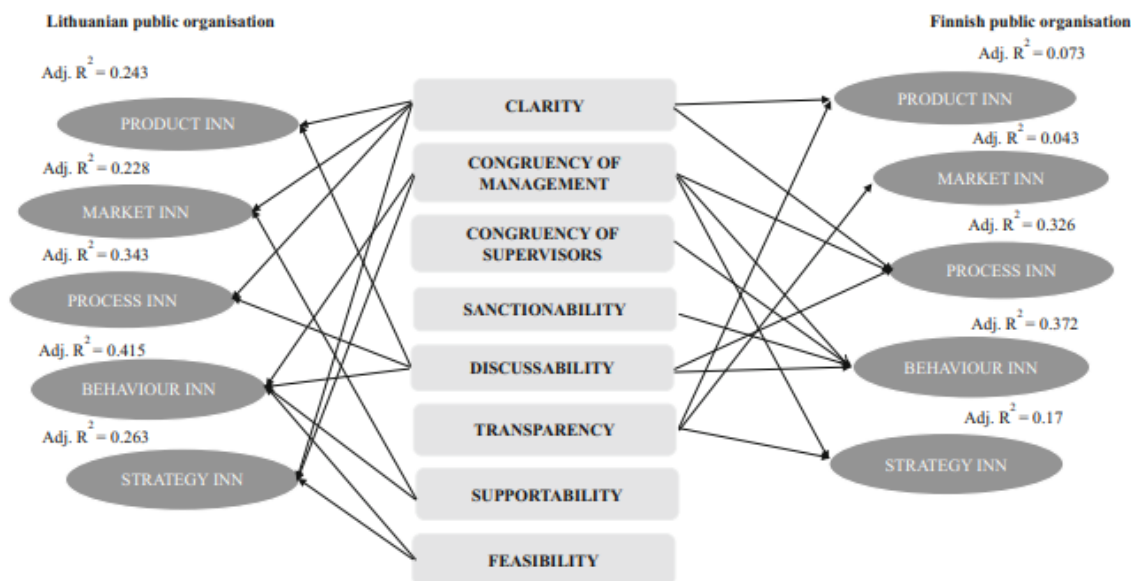
رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی ...

جدول 4- رگرسیون

Dependent variable	ON	PROD INN	MARK INN	PROC INN	BEHA INN	STRA INN
Finland						
Adj. R ²	.322	.073	.043	.326	.372	.170
Constant	9.912***	10.439***	15.114***	4.515***	-.872	5.38***
Independent variables (Betas)	CONGM	.313***	TRAN .185***	TRAN .211***	CONG M .307***	SANC .193**
	SANC	.194**	CLAR .136**	DISC .240***	CONGM .205***	TRAN .142**
	TRAN	.147**		CLAR .117*	DISC .197**	CONG S .107*
Lithuania						
Adj. R ²	.487	.243	.228	.343	.415	.263
Constant	6.119***	6.515***	7.896***	3.618***	2.304*	5.089***
Independent variables (Betas)	CONGM	.501***	CLAR .263***	CLAR .293***	DISC .194**	CONGM .290***
	CLAR	.382***	DISCUS .287***	SUPP .229**	CLAR .442***	DISC .200*
	CONGS	-.342**			SUPP .262**	FEAS .135*
	SUPP	.188*			FEAS	-.127*

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

شکل 2- نتایج تحلیل رگرسیون در سازمان‌های عمومی فنلاندی و لیتوانیایی



در حل مسئله، یا به شرکت در فعالیت‌های جدید، با آگاهی از این که رفتار اخلاقی مناسب پاداش خواهد داشت و رفتار نامناسب مجازات را در پی خواهد داشت، تشویق می‌شود. درک عدالت، ایمنی و امنیت را در سازمان تضمین می‌کند و ممکن است اقدامات متقابل خیرخواهانه نسبت به سازمان را، به عنوان مثال، با به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و استفاده از مهارت‌های فرد به نفع سازمان، تشویق کند.

نتایج حاصله از یک سازمان مربوط به جامعه‌ای که پس از فروپاشی شوروی بوجود آمده است حاکی از اهمیت جنبه‌های وابستگی در پرورش نوآوری سازمانی است. به عنوان مثال، پشتیبانی‌پذیری در مورد نوآوری که در

سازمان لیتوانیایی شدت موثر است هیچ تاثیری در سازمان فنلاندی ندارد. به طور خاص، نوآوری رفتاری توسط پشتیبانی دانشگاهی، اعتماد و کیفیت رابطه تحریک می‌شود که ممکن است نشانه‌ای از تفکر گروهی باشد. لذا با توجه به گذشته جامعه، این وابستگی، خطرات سازمانی در مورد استثنائاتی که نسبت به قوانین و یا مقررات می‌تواند به وجود آید را افزایش می‌دهد اگر مردم در موقعیت‌های تصمیم‌گیری شروع به سوء استفاده از قدرت خود و درگیر شدن در رفتاری که بر اعمالشان سرپوش می‌گذارد، نسبت به سرپرستان یا همکاران با تکیه بر روابطشان با آن‌ها کنند. این ریسک با فضائلی که به خوبی درک شده‌اند و ظرفیت خود تنظیمی را بوجود می‌آورند کاهش می‌یابد؛ با این حال، عدم بحث‌پذیری و شفافیت در فرهنگ ممکن است مسئول موارد نوآوری مضر باشد که اعتماد عمومی در موسسات را تضعیف می‌کند.

علاوه بر این، در سازمان لیتوانیایی، تناسب سرپرستان و امکان‌سنجی تاثیر منفی بر نوآوری سازمانی داشت. این نتایج دارای پیامدهای قوی اجتماعی فرهنگی است. اول، تاثیر منفی تناسب ناظران می‌تواند نتیجه سوسیالیزیشن در متن جوامع بوجود آمده پس از فروپاشی شوروی باشد. برای یک مدت طولانی، رهبر مسئول و پاسخگوی همه نتایج سازمان در نظر گرفته می‌شد. حتی زمانی که اصول مشارکتی‌تر و شیوه‌های کار تیمی در سازمان لیتوانیایی پس از تغییر طرح‌های موجود به اقتصاد بازار، معرفی شدند، کارکنان تمایل به پیروی از نظرات و پیشنهادات رهبر داشتند. از این رو، با توجه به سن پاسخ دهندگان و زمان سوسیالیزیشن در سازمان داده شده می‌توان فرض کرد که در این سازمان بخش عمومی، اگر سرپرست جهت‌گیری نوآورانه داشته باشد، کارکنان تمایل دارند برای خود نقش عمل‌کننده تعریف کنند به جای اینکه به خلق ایده بپردازند. از سوی دیگر، تناسب ناظران در سازمان‌های عمومی فعال در زمینه پس از فروپاشی شوروی، اغلب عمل به متن قانون به جای عمل به روح قانون را، به دلیل سطح پایین اعتماد در جامعه نشان می‌دهد. انطباق با قوانین ممکن است به عنوان تضمینی برای مشروعیت و پاسخگویی در قبال تصمیمات و مدیریت ریسک، عواقب منفی (احتمالی، ناخواسته) احتیاط را کاهش دهد. با این حال، رعایت بیش از حد سفت و سخت قواعد و روندها، ممکن است نوآوری سازمانی را تضعیف کند. این جنبه، اثر مثبت تناسب ناظران را در سازمان فنلاندی توضیح می‌دهد که در یک زمینه اجتماعی با اعتماد بالا، آزادی بیشتری برای عمل به آنچه به مصلحت است می‌دهد. در چنین جوامعی،

شهروندان بر این باورند که کارمندان و نهادهای عمومی به اصول اخلاقی و هنجارهای حرفه‌ای و تناسب ناظران تکیه خواهند کرد که ممکن است همچون عمل به اصول به جای قوانین درک شود.

اثر منفی امکان‌سنجی بر نوآوری رفتار را می‌توان با یک تاثیرات روانی توضیح داد. اگر چه توانمندسازی کارکنان با منابع، برای توسعه نوآوری مهم است، در برخی از موارد کفایت منابع ممکن است برخلاف نوآوری عمل کند و بنابراین هیچ محرکی برای القاء تغییرات در نگرش و رفتار معمول، که منجر به شکستن نتایج می‌شود، وجود ندارد. از این رو، بسیاری از سازمان‌های عمومی در دموکراسی‌های جدید مجبورند با کمبود منابع مقابله کنند، این محدودیت ممکن است بر مهارت‌های افراد برای عمل به وظایف شغلی‌شان تاثیر مثبتی داشته باشد و منجر به بکارگیری روش‌های نوآورانه برای حل مشکلات شود آنگونه که Gintner و همکارانش پیشنهاد دادند. با توجه به مسائل اخلاقی موجود در این زمینه اجتماعی و فرهنگی، مدیریت در این سازمان‌ها مجبور به اجرای شیوه نظارتی مناسب و تقویت صراحت و بحث‌پذیری است تا اطمینان حاصل شود که این سازمان نه تنها به مشتریان فردی خدمت می‌کند و مشکلات فوری را حل می‌کند، بلکه همچنین رفاه عمومی را نیز ارتقاء می‌دهد. که در این روش، احتمال رفتار نوآورانه غیراخلاقی که از ویژگی‌های کارکنان خلاق است نیز کاهش می‌یابد.

مطالعه ما دارای برخی از محدودیت‌هاست. به عنوان مثال از آنجایی که به سازمان‌ها قول داده شد ناشناس و محرمانه بمانند، تجزیه و تحلیل عمیق‌تر دیگر عوامل زمینه‌ای موثر بر نوآوری سازمانی بویژه در سازمان‌های خاص (به عنوان مثال در قالب یک مطالعه موردی) امکان پذیر نبود. بنابراین، ما ادعان می‌کنیم که یافته‌های به دست آمده از این دو سازمان قابل تعمیم به تمام سازمان‌های بخش عمومی نیست. برای افزایش دانش‌مان در مورد تاثیر فرهنگ سازمانی اخلاقی بر نوآوری سازمانی، نمونه‌گیری باید شامل تعداد بیشتری از سازمان‌های عمومی از هر کشور و یا / و نتایج باید با داده‌هایی از بخش خصوصی مقایسه شود. بسیار محتمل است که فضائل و اثر آن‌ها بر نوآوری متفاوت باشد. یافته‌های حاصل از یک زمینه اجتماعی و فرهنگی بطور قابل توجهی متفاوت و یا از دیگر سازمان‌ها در جوامع اسکاندیناوی و پس از فروپاشی شوروی نیز می‌تواند اطلاعاتی برای تعمیم نتیجه‌گیری ارائه کند. استفاده از روش‌های ترکیبی، به عنوان مثال انجام یک مطالعه کمی با روش‌های کیفی مانند مصاحبه با مدیران سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل اسناد و یا مشاهده شرکت‌کنندگان، نیز می‌تواند به نتایج قابل تعمیم بیشتر کمک کند.

References

- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, identity. In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 11–28). Los Angeles: Sage Publications.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York, NY: General Learning Press.
- Baucus, M. S., Norton, W. I., Baucus, D. A., & Human, S. H. (2008). Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97–115.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, 24, 414–426.
- Blok, V., & Lemmens, P. (2015). The emerging concept of responsible innovation. Three reasons why it is questionable and calls for a radical transformation of the concept of innovation. In B.-J. Koops, J. van den Hoven, H. Romijn, T. Swierstra, & I. Oosterlaken (Eds.), *Responsible Innovation 2: Concepts, Approaches and Applications* (pp. 19–35). Dordrecht: Springer.
- Brette, M., Chomik, C., & Flatten, C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–885.
- Broekel, T., & Brenner, T. (2011). Regional factors and innovativeness: an empirical analysis of four German industries. *Annals of Regional Science*, 47, 169–194.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781.
- Cavanagh, G. F. (2004). Global business ethics: regulation, code, or self-restraint. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 625–642.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organisational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(1), 333–349.
- Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26, 555–575.
- Cornell University, INSEAD and WIPO (2013). *The Global Innovation Index 2013: The local dynamics of innovation*. Geneva, Ithaca, and Fontainebleau.
- Donoho, C., Heinze, T., & Kondo, C. (2012). Gender differences in personal selling ethics evaluations: Do they exist and what does their existence mean for teaching sales ethics? *Journal of Marketing Education*, 34(1), 55–66.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783–796.
- Ellemers, N., Sleebos, E., Stam, D., & de Gilder, D. (2013). Feeling included and valued: How perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, 24, 21–37.
- and dynamics (1968–1988)]. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla.
- Jordan, S. R. (2014). The innovation imperative: An analysis of the ethics of the imperative to innovate in public sector service delivery. *Public Management Review*, 16(1), 67–89.
- Kanungo, R. N., & Jaeger, A. M. (1990). Introduction: The need for indigenous management in developing countries. In A. M. Jaeger & R. N. Kanungo (Eds.), *Management in developing countries* (pp. 1–23). London: Routledge.

- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation, 11*(2), 160–181.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013a). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Management, 73*(3), 490–506.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013b). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory, 23*, 155–187.
- Gibbert, M., Hoegl, M., & Välikangas, L. (2007). In praise of resource constraints. *MIT Sloan Management Review, 48*(3), 15–17.
- Gino, F., & Ariely, D. (2011). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(3), 445–459.
- Gintner, G. G., West, J. D., & Zarski, J. J. (1989). Learned resourcefulness and situation-specific coping with stress. *Journal of Psychology, 123*(3), 295–304.
- Gouillart, F., & Hallett, T. (2015). Co-creation in government. *Stanford Social Innovation Review, Spring, 2015*, 40–47.
- Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: A resource perspective. *Business Strategy and the Environment, 23*, 547–566. doi:10.1002/bse.1801.
- Hansen, M. B. (2011). Antecedents of organizational innovation: The diffusion of new public management into Danish local government. *Public Administration, 89*(2), 285–306.
- Helkama, K., & Seppälä, T. (2006). Arvojen muutos Suomessa 1980–2000 [Value change in Finland 1980–2000]. In R. Heiskala & E. Raekallio (Eds.), *Uusi jako: Kuinka Suomesta tuli kilpailukykyinen yhteiskunta [The new division: How Finland became a competitive society]* (pp. 131–155). Helsinki: Gaudeamus.
- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly, 66*(2), 118–137.
- Hlepas, N. (2013). Quality of life and local governance. SEARCH Working paper WP5/21, available at <http://www.ub.edu/search/project/wp-content/uploads/2013/09/WP05.21.pdf>, Accessed 6 August 2014.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration, 69*(1), 3–19.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organizational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics, 114*, 265–282.
- Hurley, R. F., & Hult, T. G. R. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing, 62*, 42–54.
- Ivanauskas, V. (2011). *Lietuviškoji nomenklatūra biurokratinėje sistemoje: Tarp stagnacijos ir dinamikos (1968–1988) [Lithuanian nomenclature in bureaucratic system: Between stagnation and dynamism]*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir kultūros ministerija.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review, 10*(3), 313–351.
- O'Reilly, C. I. I., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.
- Oinas, P. (2005). Finland: A success story? *European Planning Studies, 13*(8), 1227–1244.
- Oliveira, C., & Breda-Vázquez, I. (2012). Creativity and social innovation: what can urban policies learn from sectoral experiences? *International Journal of Urban and Regional Research, 36*(3), 522–538.
- Park, J. (2005). Fostering creativity and productivity through emotional literacy: The organizational context. *Development and Learning in Organizations, 19*(4), 5–7.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethics virtue model. *Journal of Organisational Behaviour, 29*, 923–947.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: a longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics, 92*(4), 601–618.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (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.
- Keith, N., & Frese, M. (2011). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp. 137–157). Los Angeles: Sage.
- Kujala, J. (2004). Managers' moral perceptions: change in Finland during the 1990s. *Business Ethics: A European Review, 13*(2/3), 143–165.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: European Review, 19*(1), 14–34.
- Kuokstis, V. (2012). Trust and taxes: Estonian and Lithuanian fiscal performance during the crisis, APSA 2012 Annual Meeting Paper, available at <http://ssrn.com/abstract=2104562>, Accessed 2 June 2014.
- Lämsä, A.-M., & Pučetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review, 15*(2), 130–141.
- Lämsä, A.-M. & Viljanen, S. (2014). Finland: Positive union engagement with CSR. In L. Preuss, M. Gold and Rees, C. (eds.), *Corporate social responsibility and trade unions: Perspectives across Europe*. Routledge.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*, 135–172.
- MacCarthaigh, M. (2011). Discretion. In B. Baddie, D. Berg-Schlosser, & L. Morlino (Eds.), *International Encyclopedia of Political Science* (pp. 677–679). Thousand Oaks: Sage Publications.
- MacLean, T., Litzky, B. E., & Holderness, D. K., Jr. (2015). When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members. *Journal of Business Ethics, 128*, 351–368.
- Malti, T., & Latzko, B. (2012). Moral emotions. In V. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behaviour* (2nd ed., pp. 644–649). Maryland Heights: Elsevier.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology, 28*(4), 58–65.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709–734.
- Morgan, E. (1998). *Navigating cross-cultural ethics: What global managers do right to keep from going wrong*. Woburn, USA: Butterworth-Heinemann.
- Ryan, L. V. (2006). Current ethical issues in Polish HRM. *Journal of Business Ethics, 66*, 273–290.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *Learning Organization, 20*(1), 85–100.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*(2), 145–158.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119.
- Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika [Collective management: theory and practice]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12*, 189–211.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies, 25*, 1021–1043.

- Pilinkaitė-Sotirovič, V., & Žibas, K. (2011). Etninės ir socialinės grupės Lietuvoje: visuomenės nuostatos ir jų kaita [Ethnic and social groups in Lithuania: Societal attitudes and their changes]. *Etninės studijos*, 1–2, 136–155.
- Politt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Prajogo, D. L., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735.
- Pučėtaitė, R., & Lāmsā, A.-M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethics in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325–337.
- Pučėtaitė, R., Lāmsā, A.-M., & Novelskaitė, A. (2010). Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context. *Transformations in Business and Economics*, 9(2), 318–334.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 15–42.
- Rehn, A., & Taalas, S. (2004). "Znakomstva i svyazi" (Acquaintances and connections)—Blat, the Soviet Union, and mundane entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 235–250.
- Riivari, E. (2015). Mixing methods in organizational ethics and organizational innovativeness research: Three approaches to mixed methods analysis. In R. Pučėtaitė, A. Novelskaitė, & R. Pušinaitė (Eds.), *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos [Organisational ethics, innovativeness and sustainable innovations]* (pp. 193–207). Vilnius: Academic publishing.
- Riivari, E., & Lāmsā, A. M. (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organisations' ethical culture and innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17.
- Riivari, E., Lāmsā, A.-M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310–331.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 529–551.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39.
- Transparency International. (2013). Corruption perception index 2013. Berlin. Available at <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/#myAnchor2>, Accessed 2 June 2014.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Ungvari-Zrinyi, I. (2001). Moralinės kultūros tendencijos postkomunistinėse visuomenėse [Moral culture in post-communist countries]. In N. Vasiljeviene (Ed.), *Dalykinė etika [Business ethics]* (pp. 229–247). Kaunas: Vilnius University.
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466–480.
- Vasiljeviene, N. (2000). *Verslo etika ir elgesio kodeksai [Business ethics and codes of conduct]*. Kaunas: VU KHF.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303–313.
- Wieland, J. (2003). ValuesManagementSystemZfW: A new standard for values driven management. In J. Wieland (Ed.), *Standards and audits for ethics management systems: The European perspective* (pp. 3–23). Berlin: Springer.
- Yu, Y., Dong, X.-Y., Shen, K. N., Khalifa, M., & Hao, J.-X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66, 2507–2514.
- Žiliukaitė, R., Ramonaitė, A., Nevinskaitė, L., Beresnevičiūtė, V., & Vinogradnaitė, I. (2006). *Neatrasta galia: Lietuvos pilietinės visuomenės žemėlapis [Undiscovered power: Map of the Civil Society in Lithuania]*. Vilnius: Versus Aureus.