

**رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نوآوری سازمانی:**

**مقایسه یافته هایی 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 نواوری 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 نواوری سازمانی و رفتار نواورانه 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 نواوری سازمانی سازمان عمومی زمینه فرهنگی- اجتماعی

**مقدمه**

تمایل به نواوری سازمانی به عنوان یک قابلیت سازمانی برای خلق ایده­ها و راه حل­های 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 براورده کردن مصالح عمومی با ارائه راه حل­های 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 فرآیندها و ساختارهای سازمان­های 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 نواوری را به عنوان توانایی ایجاد نواوری­ها˛ 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 درمورد نوع فرهنگ سازمانی که به سازمان­ها کمک می­کند تا نواور 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، تصمیم گیری 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 کم­درامد 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 ماموریت 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 نواوری 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 می­شود تاثیر بگذارد 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 سازمان­های بخش عمومی در جوامع انتخابی نیز ممکن است به طور قابل توجهی متفاوت باشد. بر اساس گزارش politt و bouckaert ˛ در فنلاند سازمان­های عمومی بوسیله اتحادیه­های حکومتی که مبتنی بر رضایت طرفین است مدیریت می­شوند. 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 سازمان­های 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 می­کنند˛ علاقمند هستیم. در این راه، ما تلاش می­کنیم 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 می­پردازیم و در مرحله بعد، ما بر روی فضائل سازمانی خاص که مسئول انواع خاصی از نوآوری سازمانی است تمرکز می­کنیم. تا جایی که ما می­دانیم هنوز هیچ مطالعه­ای 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 ولیتوانی گسترش می­دهیم. در طول این مقاله، ما فرضیه­هایی را توسعه می­دهیم و آن­ها را در سازمان­های بخش عمومی در فنلاند و لیتوانی آزمایش می­کنیم. یافته­های این مطالعه منجر به بحث در این مورد می­شود که چگونه مدیران سازمان­های عمومی می­توانند زمینه­های مطلوب­تر برای نوآوری سازمانی که باعث افزایش منافع مشترک می­شود 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 اندازه گیری 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 شیوه های مدیریت منابع انسانی و مولفه غیررسمی مفروضات، باورها، ارزش ها، هنجارهای رفتاری، نقش مدل­ها و داستان­هایی که به لحاظ اخلاقی بارگذاری می شوند˛ 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 فعالیت های روزانه خود نیستند واقعا اخلاقی نیستند.

علیرغم توجه پژوهشگران به فرهنگ سازمانی اخلاقی تحقیقات تجربی در مورد ارتباط متقابل آن با نواوری متداول نیست. اگرچه مطالعاتی در مورد ارتباط فرهنگ سازمانی با نوآوری را می توان 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 اعضایی 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 تصمصم­گیری­ها و رفتار خود مجسم می­کنند رهبری می­شوند. علاوه بر این، از رهبران حرفه­ای انتظار می رود تا هنجارها و استانداردهای حرفه­ای را دنبال کنند، که رفاه اجتماعی را بر منافع فردی و سازمانی اولویت می­دهند. امکان­سنجی 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 میزگرد­های مباحثه­ای به معنای افزایش نگرانی­های اخلاقی است که ممکن است مولفه­های جدایی ناپذیر 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 انظباطی 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 پیش نیازی 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 اندازه گیری 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 تکنیک­های 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 فرآیند 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 ایده های 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 نوآوری­های 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 نواوری، نگرش همدلانه­تر به محرومیت­های اجتماعی و اتخاذ ترتیبات مربوطه برای ارائه خدمات متناسب با نیازهایشان شود.

فرهنگ سازمانی اخلاقی می تواند 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، ارزش های فردی نیز می تواند 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 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 نهایتا 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 می تواند در خلاقیت به اشتراک­گذاری دانش و توانایی کار با دیگران و خو 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 شفاف­سازی 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 انعطاف پذیری 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 فضائلی 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 معمولا مدیریت سازمان دارد تاثیری حیاتی در فرآیند نوآوری دارد: آن­ها می­توانند محیط خارجی برای ایده­های جدید جستجو کنند و آن­ها را برای رسیدگی و تصمیم­گیری در مورد پذیرش­شان به سازمان بیاورند که منجر به استراتژی جدید، نواوری 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 دهندو 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، می توان 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˛ تاثیری قوی بر نواوری روند و رفتار˛ نسبت به نواوری 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 نواوری 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 همچنین 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 بین142 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 نواوری سازمانی را در فنلاند در مقایسه با لیتوانی تعیین کند.

از نظر ارزش­های اجتماعی، فنلاندی­ها تاکید قوی بر روی صداقت، صراحت و راستی در زندگی خصوصی و کسب و کار دارند، و جامعه را می توان 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 بین177 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 می تواند 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 ازادی­های 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 نواورانه 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˛ جایی­که در آن روش مشارکتی بسیار بیشتر تمرین شده است.

از سوی دیگر، سازمان­های عمومی معمولا 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**

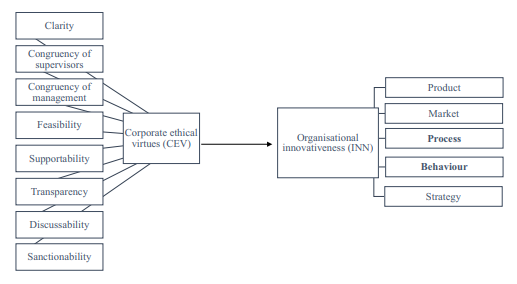
با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد، داده­های تجربی از سازمان­های عمومی در فنلاند ( ) در سال 2011 و لیتوانی ( ) در 2013 جمع­آوری شد. در زمان پژوهش سازمان لیتوانیایی استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001 را کسب کرد و یک کد اخلاقی داشت. در همین زمان، سازمان فنلاندی هیچ یک از این­ها را نداشت. با این حال، سازمان 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. ویژگی های اصلی نمونه­های فنلاند و لیتوانی در جدول 1 ارائه شده است.

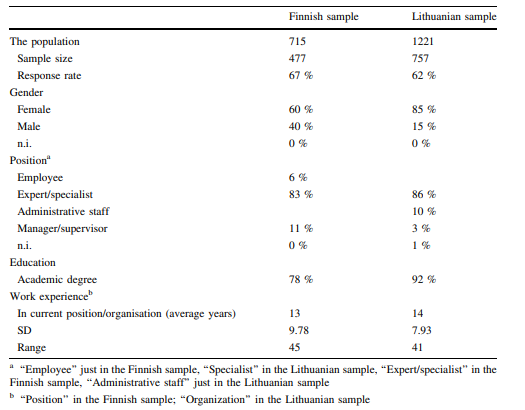
هر دو نمونه تحت سلطه زنان بودند. 60 درصد نمونه­های فنلاندی و 80٪ نمونه­های لیتوانی. بسیاری از پاسخ­دهندگان در هر دو نمونه متخصصان بودند (بیش از 80٪) و تحصیلات عالی با مدرک دانشگاهی داشتند (78٪ در نمونه فنلاندی و 92٪ در نمونه لیتوانیایی). اکثر پاسخ دهندگان در نمونه­های فنلاندی و لیتوانیایی با شیوه و فرهنگ 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 اندازه گیری 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˛ اندازه گیری 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 می دهد که نمونه کوچکتر پاسخ­ها



شکل 1- رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نواوری سازمانی



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 داده ها 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 ارزش­های 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 0.634و 702. ) می باشد. میانگین CEV نمونه لیتوانیایی تقریبا 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 تقریبا در هر دو سازمان یکسان بود˛ بالاتر از فنلاندی ارزیابی شده است. تفاوت بیشتر درمیانگین 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: احتمالا، 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 نسبتا 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 , 0652. SD)، 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 ان تناسب مدیریت (متوسط 5.1، 1.123 SD). 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 1.211 SD). نوآوری محصول دارای دومین مقدار متوسط بالا در نمونه فنلاندی (4.3، 0.704 SD) و سومین مقدار متوسط بالا در نمونه لیتوانیایی (4.9، 0.936SD) 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، امکان سنجی و بحث­پذیری، امکان سنجی 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 امکان سنجی 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. 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 امکان سنجی و نوآوری رفتاری مشاهده شده کرد، به یعنی ضریب بتا آنجا نیز منفی است(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 . فضائل اخلاقی تقریبا هیچ تاثیری بر نواوری محصول و بازار در نمونه فنلاندی ندارد اما بر این موارد در نمونه لیتوانیایی تاثیر می­گذارد. 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 مکررا رخ می دهد، در عین حال ترکیبشان با سایر خصایل متفاوت است. به عنوان مثال، در نمونه فنلاندی، خصلت تناسب مدیریت˛ بر نواوری فرایند، رفتار و استراتژی تاثیرگذار است. شفافیت، بر نواوری محصول، بازار و استراتژی؛ بحث­پذیری بر نواوری فرایند و رفتار؛ صراحت، بر نواوری محصول و فرآیند. 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 نواوری 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 . در حالی که با تناسب مدیریت، بحث­پذیری، پشتیبانی­پذیری و امکان سنجی 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، نواوری 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 و 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 نواوری کمک می­کند که نشان می­دهد آن­ها به عنوان ابزاری برای حصول اطمینان از خود-تنظیمی امنیت و تحریک توانایی نوآوری بکار می­روند. .مسلما 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.

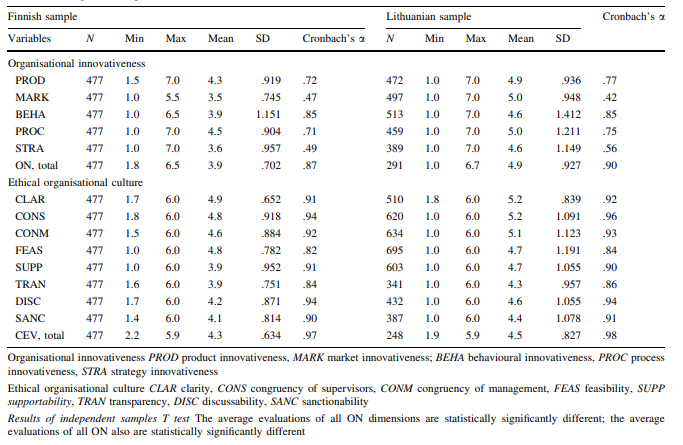
علاوه بر این، یافته­ها مدارکی ارائه می­کند که فرصت­ها برای بحث در مورد مسائل اخلاقی که توسط ابزار مدیریت اخلاقی مانند آموزش اخلاق نیز می­تواند خلاقیت سازمانی را افزایش دهد. آشنا شدن با نگرش اخلاقی کارکنان همکار و پرسش در مورد اعتقادات و رفتار شخص از منظر اخلاقی روند آشنایی با اخلاقیات را تسهیل می­کند 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 سیستم­های 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 نسبتا 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 بحث­پذیری 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.

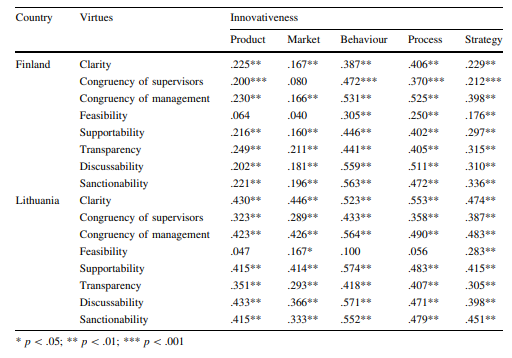
ویژگی دیگر که به طور معمول در هر دو سازمان مورد مطالعه وجود دارد اثر بسیار ضعیف فرهنگ سازمانی اخلاقی بر روی نواوری محصول و نوآوری در بازار در بخش عمومی است. این را می توان با این واقعیت که محصولات یا خدمات در سازمان­های عمومی بسیار استاندارد است توضیح داد. بنابراین، فرآیندهای نوآورانه و یا اعمال فردی هنگام ارائه خدمات ارائه تنها زمینه­هایی است که در آن نوآوری می­تواند آشکار شود. علاوه بر این، سازمان­های بزرگ عمومی در سطح جهان نسبتا سلسله مراتبی هستند، و فهمیده شد که فرهنگ­ها و ساختارهای سلسله مراتبی به مهار نوآوری محصول می­انجامد. علاوه بر این، معمولا 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 نواوری 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 تعیین کننده 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

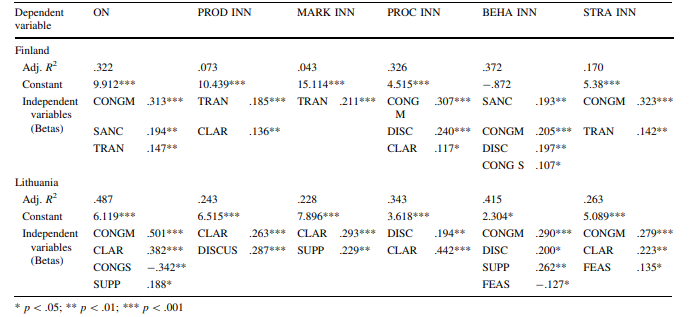


جدول 3- همبستگی­های جزیی با جنسیت بعنوان متغیر کنترل

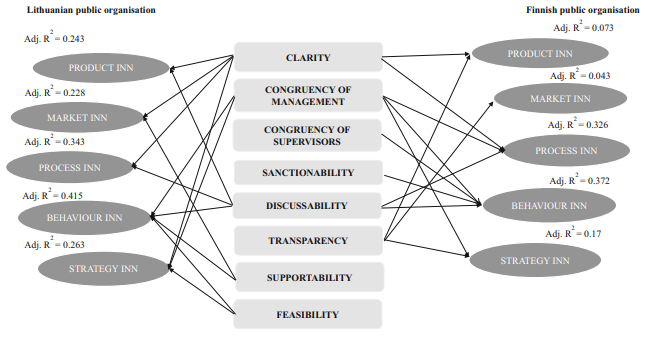


رابطه بین فرهنگ سازمانی اخلاقی و نواوری سازمانی ....

جدول 4- رگرسیون



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 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 مهارت های 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 بشدت 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 مضری 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 عمل کننده 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 نواوری سازمانی بویژه در سازمان­های خاص (به عنوان مثال در قالب یک مطالعه موردی) امکان پذیر نبود. بنابراین، ما اذعان می­کنیم که یافته­های به دست آمده از این دو سازمان قابل تعمیم به تمام سازمان های 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 نتیجه گیری 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.

