

PENDIDIKAN ETIKA, MORAL DAN INTEGRITI DALAM ORGANISASI SEKTOR AWAM DI MALAYSIA

Roslan Mahmood dan Dr. Nik Rosnah Wan Abdullah

ABSTRAK

This study assesses the performance of education in ethics, moral and integrity in public sector organizations. The study seeks to answer the question: Do public sector organisations optimise their commitment and capacity in discharging their responsibilities to strengthen the education of ethics, moral and integrity among public officials? The research is designed using qualitative approach by employing a case study to illustrate the degree of commitment and capacity of the public sector organisation in discharging those responsibilities. The data for the study is obtained through face-to-face key informant interview (semi-structured interview techniques) as well as focus group discussion with respondents in four government agencies at the Federal level. The findings of the study are not encouraging. The researchers offered suggestions towards the management of education of ethics in public sector organizations.

PENGENALAN

Kesinambungan pentadbiran negara memerlukan modal insan yang mempunyai ciri-ciri seperti berdisiplin, bertanggungjawab, berpengetahuan, berkemahiran, rajin dan tekun, pantas bertindak, berorientasi pencapaian, jujur dan amanah, ikhlas dan sebagainya. Seterusnya bagi memastikan perkhidmatan awam sentiasa relevan dan diyakini oleh pihak pelanggan dan orang awam, imej dan reputasi perkhidmatan awam mestilah sentiasa diperbaiki dan ditingkatkan agar institusi perkhidmatan awam sentiasa teguh, utuh dan tidak diganggu dan tidak digugat dengan gangguan sama ada secara dalaman mahupun secara luaran. Namun demikian, memandangkan bilangan anggota sektor awam adalah terlalu ramai maka ada segelintir daripada anggota sektor awam yang boleh diklasifikasikan sebagai lembab, birokratik, tidak komited, tidak kompeten, tidak bertanggungjawab, tidak berdisiplin dan tidak amanah. Berdasarkan kepada sorotan literatur, salah satu pendekatan yang boleh digunakan bagi menyelenggara sumber manusia atau modal insan adalah menggunakan pendekatan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti.

Sebagaimana yang dinyatakan di atas, memandangkan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti penting bagi mewujudkan modal insan yang berkualiti maka tujuan kajian ini adalah untuk menilai secara kritikal berkenaan dengan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti dalam organisasi sektor awam. Secara khususnya tujuan kajian ini adalah untuk:

- i. meninjau usaha-usaha yang dilakukan oleh agensi kerajaan atau organisasi sektor awam bagi memperkukuhkan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti, dan

- ii. mengenal pasti masalah-masalah yang dihadapi oleh agensi kerajaan atau organisasi sektor awam berkenaan dengan pengoperasian atau pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti.

Kajian ini penting bagi mengenal pasti sama ada agensi kerajaan atau organisasi sektor awam benar-benar beriltizam dalam melaksanakan tanggungjawab bagi memperkukuhkan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti seterusnya mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku dan tindakan anggota organisasi sektor awam agar sentiasa mengutamakan kepentingan awam. Diharap kajian ini dapat memberikan maklumat yang sebenar tentang masalah yang dihadapi oleh pengurus-pengurus organisasi sektor awam berkenaan dengan pengoperasian atau pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti. Selain itu, kajian juga dapat memaklumkan kepada pengurus-pengurus organisasi sektor awam tentang pendekatan dan strategi yang boleh diaplikasikan bagi mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi ke arah sasaran yang telah ditetapkan dan mengutamakan kepentingan awam.

Susunan kajian ini bermula dengan sorotan literatur mengenai pendidikan etika dan integriti dalam organisasi. Kemudian ia membincangkan kajian kes berkenaan dengan pendidikan etika dan integriti dalam organisasi sektor awam di Malaysia. Bahagian akhir adalah rumusan dari penemuan kajian tersebut.

SOROTAN LITERATUR

Di Malaysia, isu ini jelas digambarkan oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Dato' Seri Abdullah Bin Haji Ahmad Badawi yang menyatakan "kelemahan ketara ialah imej negatif perkhidmatan awam yang dipegang sebahagian rakyat. Walaupun beberapa langkah telah diambil, perkhidmatan awam masih dianggap birokratik, lembap, tidak mesra, tidak responsif kepada keperluan rakyat, serta tidak cekap dan tidak profesional dalam menjalankan tugas. Persepsi negatif ini sedikit sebanyak dipengaruhi oleh prejudis lama, tetapi ia juga berasaskan kenyataan semasa". Seterusnya beliau menegaskan bahawa:

"Karenah birokrasi, layanan kurang mesra, dan gejala rasuah boleh menyebabkan perkhidmatan awam dipandang rendah. Rakyat akan menjadi sinis terhadap apa-apa usaha perkhidmatan awam, dan menganggap jentera perkhidmatan awam tidak boleh diharap. Para usahawan dan pelabur pula tidak akan berminat untuk membangunkan negara sekiranya ianya terlalu sukar dan menyusahkan".

Isu-isu yang dinyatakan di atas menjadi *frame of reference* pihak pelanggan dan orang awam dalam membuat penilaian terhadap prestasi perkhidmatan awam. Jika sikap, tingkah laku dan tindakan yang ditonjolkan oleh anggota sektor awam adalah baik maka gambaran yang diberikan tentang prestasi perkhidmatan awam adalah baik dan begitulah sebaliknya. Justeru itu bagi mengekalkan tahap keyakinan pelanggan dan orang awam terhadap institusi perkhidmatan awam, pakar-pakar psikologi industri atau psikologi gunaan mencadangkan agar minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi hendaklah diselenggarakan kerana jika ianya tidak diselenggara dikhuatiri boleh menjejaskan prestasi, imej dan reputasi organisasi, kerajaan dan negara.

Tujuan Pendidikan Etika, Moral dan Integriti

Ramai penyelidik berpendapat bahawa pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti penting bagi memudahkan organisasi (pengurus) mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi ke arah menghasilkan modal insan yang berkualiti, menghasilkan output yang berkualiti, mengelakkan daripada berlakunya kelakuan yang menyimpang atau percanggahan kepentingan awam di samping mengekalkan imej, kredibiliti dan reputasi organisasi pentadbiran awam.

Tujuan utama pendidikan etika, moral dan integriti adalah untuk mengurangkan tingkah laku yang tidak beretika atau kelakuan yang menyimpang yang wujud dalam sesebuah organisasi sama ada dalam organisasi sektor awam mahu pun organisasi sektor swasta (McNair dan Milam 1993; Bampton dan Maclagan 2005). Di samping itu, pendidikan etika, moral dan integriti adalah untuk membantu anggota organisasi memahami nilai-nilai teras yang digalakkan bagi memandu pemikiran anggota organisasi ke arah kematangan moral dan supaya pembangunan kognitif moral anggota organisasi terarah kepada "apa yang betul" (Oddo 1997; Weber 2007).

Pengkaji-pengkaji (Crockett 2005; Fagan et. al. 2007; Felton dan Sims 2005; French 2006; Sims dan Felton 2006) berpendapat bahawa pendidikan etika, moral dan integriti boleh meningkatkan pemahaman dan kesedaran tentang kepentingan etika, moral dan integriti dan kompleksitinya, membangun kemahiran analitikal bagi mewujudkan pembuatan keputusan yang beretika, meningkatkan sensitiviti dan akauntabiliti di kalangan anggota organisasi tentang kepentingan pembangunan etika, moral dan integriti dalam organisasi dan mempengaruhi atau mengubah kelakuan pekerja ke tahap yang diharapkan.

Sebaliknya jika organisasi tidak menumpukan perhatian terhadap pembangunan dan pemantapan etika, moral dan integriti di kalangan anggota organisasi

maka akan timbul isu yang boleh menjejaskan imej dan reputasi organisasi di mana ketiadaan prinsip moral yang teguh di kalangan anggota organisasi boleh membawa kepada kelakuan yang menyimpang kerana individu berkenaan tidak berupaya menilai sesuatu kelakuan atau tindakan dengan pertimbangan yang rasional dan bermoral (Baxter and Rarick 1987).

Pendekatan Pendidikan Etika, Moral dan Integriti dalam Organisasi

Pembangunan dan pematapan etika, moral dan integriti anggota organisasi boleh dilakukan dengan menggunakan pendekatan berasaskan pematuhan melalui aplikasi peraturan dan undang-undang bagi menghukum dan memberi pengajaran kepada anggota organisasi seterusnya bagi meningkatkan etika dan integriti anggota organisasi dan pendekatan berasaskan normatif melalui aplikasi nilai-nilai, norma-norma, prinsip-prinsip etika kemuliaan dan prinsip-prinsip moral bagi mempengaruhi pemikiran, tingkah laku serta tindakan anggota organisasi seterusnya bagi meningkatkan integriti anggota organisasi (Dubnick 2006; Menzel 2005; Sekerka 2005; Stansbury dan Barry 2007).

Secara khususnya bagi kedua-dua pendekatan yang dinyatakan di atas organisasi boleh mengaplikasikan beberapa instrumen seperti kepimpinan atau pengurusan atasan organisasi, penyelia, rakan sekerja, dasar etika dan integriti, kod etika atau kod tata kelakuan, *whistle-blower policy*, latihan dan pendidikan etika dan integriti, jawatankuasa pembangunan etika dan integriti, pegawai pembangunan etika dan integriti, sistem dan saluran komunikasi mengenai etika, moral dan integriti, dasar penempatan anggota, sistem ganjaran, faedah dan insentif, ujian terhadap etika dan integriti anggota, pengisytiharan harta dan tanggungan, dan sebagainya.

Seterusnya bagi meningkatkan keberkesanan pembangunan dan pematapan etika, moral dan integriti anggota organisasi, Gross-Schaefer et.al. (2000) mencadangkan strategi-strategi berikut:

- i. pencegahan terhadap potensi kelakuan yang tidak beretika dan mengeluarkannya dari sistem organisasi melalui temu bual, semakan kredit, ujian tentang kejujuran dan ujian poligraf,
- ii. pemantauan dan pengesanan salah laku, misalnya melalui kawalan kewangan, penyediaan saluran aduan, pengauditan ke atas prestasi, kewangan dan pematuhan, *whistle-blower policy* dan sebagainya, dan
- iii. penguatkuasaan dan pengawalan melalui tindakan disiplin dan pendakwaan di mahkamah bagi kes-kes yang melibatkan salah laku atau percanggahan kepentingan awam dan jenayah.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tahap Etika, Moral Dan Integriti

Pelbagai faktor yang mempengaruhi tahap etika, moral dan integriti anggota organisasi yang telah dikenal pasti, iaitu: faktor kepimpinan dan pengurusan organisasi, penyelia, rakan sekerja, rangka kerja peraturan dan perundangan, rangka kerja nilai atau normatif, latihan dan pendidikan mengenai etika, moral dan integriti, sistem komunikasi mengenai etika, moral dan integriti, dan proses pembangunan moral individu dan sebagainya (Brown 2003; De George 2006; McMillan 2005; Robertson 2004). Faktor-faktor tersebut dikenali sebagai persekitaran organisasi yang mempunyai pengaruh yang kuat ke atas tahap pembangunan moral individu dan tingkahlaku serta keupayaan individu (anggota organisasi) dalam pembuatan sesuatu keputusan sama ada keputusan tersebut beretika atau pun sebaliknya (Green 1997; Mc Devitt 2002; Luthar 1997; Trevino. et. al. 1998).

Pendidikan etika, moral dan integriti dalam organisasi perlu dilaksanakan berdasarkan kepada beberapa faktor seperti mengambil kira pengaruh globalisasi yang memberi impak kepada kawal selia dan tadbir urus institusi, skandal korporat yang berlaku yang memberi impak yang besar kepada imej dan reputasi organisasi, anjakan peranan dan tanggungjawab institusi kerajaan yang memberi kuasa yang lebih kepada pengurusan organisasi sektor awam, dan kesedaran kepada pembangunan masyarakat sivil yang menekankan kepada peningkatan moral dan integriti dalam sistem masyarakat (Crane dan Matten 2004).

Walaupun beberapa pengkaji (Cragg 1997; Lind 2002) berpendapat bahawa pembangunan moral individu perlu dipupuk seawal peringkat persekolahan lagi dan adalah sukar untuk mendidik individu yang telah dewasa tentang nilai-nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip etika dan moral, namun ramai juga pengkaji (Izzo 2000; Loe dan Weeks 2000; Lowry 2003; Ritter 2006; Sims 2002; Sims 2004; West dan Berman 2004) yang berpendapat bahawa konsep etika, moral dan integriti perlu diajar kepada anggota organisasi memandangkan organisasi perlu meningkatkan sensitiviti pekerja tentang kepentingan etika kerja, kepentingan pemikiran bermoral dan kepentingan tingkah laku atau kelakuan yang beretika bagi meningkatkan imej dan reputasi organisasi.

Dalam konteks ini, kemahiran tentang etika, moral dan integriti boleh dilatih atau diajar melalui kaedah secara formal atau pun secara informal dan ianya merupakan salah satu kaedah yang berkesan bagi memberi pendedahan kepada pekerja mengenai kepentingan etika, moral dan integriti serta isu-isu berkenaan etika, moral dan integriti.

Kaedah Pelaksanaan Pendidikan Etika, Moral dan Integriti dalam Organisasi

Dasar etika, kod etika atau kod tata kelakuan atau peraturan tata kelakuan serta nilai-nilai teras merupakan komponen penting bagi pendidikan etika, moral dan integriti. Ini kerana dokumen-dokumen berkenaan menerangkan tentang perbuatan yang digalakkan atau perbuatan yang ditegah dan penyimpangan daripadanya boleh dikenakan tindakan disiplin atau tindakan tatatertib. Ia juga merupakan garis panduan yang menggambarkan tentang identiti profesional pekerja dan ianya penting bagi meningkatkan keyakinan pihak pelanggan dan orang awam terhadap kredibiliti organisasi dan menunjukkan komitmen organisasi terhadap pembangunan dan pemantapan imej dan reputasi organisasi.

Oleh itu, bagi memudahkan pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti dalam organisasi pihak organisasi mesti menggubal dasar etika, kod etika atau kod tata kelakuan atau peraturan tata kelakuan serta nilai-nilai teras organisasi untuk dijadikan panduan kepada semua anggota organisasi. Selain itu, pihak organisasi juga mestilah mengedarkan dasar etika, kod etika atau kod tata kelakuan atau peraturan tata kelakuan serta nilai-nilai teras kepada semua organisasi dan menggalakkan semua anggota organisasi membaca dengan teliti dokumen-dokumen tersebut (Nitsch et.al. 2005; Schwartz et.al. 2005; Schwartz dan Carroll 2004; Svensson dan Wood 2004; Valentine dan Johnson 2005; Weber 2006; Weber 2007).

Seterusnya organisasi mestilah menganjurkan program latihan secara berkala bagi memberi penerangan dan penjelasan secara panjang lebar berkenaan dengan prinsip-prinsip, kepentingan dan isu etika dan integriti perkhidmatan awam kepada semua anggota organisasi. Dalam konteks ini, kandungan program latihan mengenai etika, moral dan integriti mestilah mengandungi komponen-komponen seperti konsep etika, etika kemuliaan, tingkah laku yang beretika, tingkah laku yang tidak beretika, integriti individu, integriti organisasi dan integriti kerajaan dan kepentingannya kepada organisasi, punca yang menyebabkan wujudnya kelakuan yang menyimpang dan kesannya ke atas organisasi, bagaimana menghadapi dilema etika dalam organisasi dan bagaimana membuat keputusan yang beretika, bagaimana melapur kegiatan salah laku dan tanggungjawab individu dalam meningkatkan etika dan integriti (Card 2005; Gond dan Herrbach 2006; Laditka dan Houck 2006; Moore 2004; Smith et. al. 2005).

Kandungan program latihan mengenai etika, moral dan integriti sebagaimana yang dinyatakan di atas adalah dikhususkan kepada semua anggota organisasi. Manakala kandungan program latihan bagi pengurus-pengurus organisasi dan pengurus sumber manusia mesti ditambah dengan komponen perancangan strategik pendidikan etika, moral dan integriti serta objektif atau sasaran

yang jelas berkenaan pembentukan anggota dan organisasi yang beretika dan penggubalan dan pengoperasian pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti.

Penyaluran maklumat mengenai prinsip-prinsip, kepentingan dan isu etika dan integriti perkhidmatan awam boleh dilakukan secara bertulis mahu pun secara lisan. Secara bertulis maklumat mengenai prinsip-prinsip, kepentingan dan isu etika dan integriti perkhidmatan awam boleh disalurkan melalui:

- i. surat, memo dan pekeliling,
- ii. penerbitan majalah, buletin, jurnal, artikel dan sebagainya,
- iii. penyediaan brosur atau risalah, dan
- iv. penyediaan slogan, kata-kata hikmat atau bestari, perumpamaan, bidalan, pepatah dan sebagainya) dan maklumat ini dipamerkan di tempat yang mudah dilihat oleh anggota organisasi seperti di papan notis, dinding pejabat, kaunter perkhidmatan pelanggan, bilik mesyuarat, laman web, dan sebagainya.

Manakala secara lisan pula penyaluran maklumat mengenai prinsip-prinsip, kepentingan dan isu etika dan integriti perkhidmatan awam boleh disalurkan melalui:

- i. syarahan atau kuliah dalam sesi latihan,
- ii. ceramah,
- iii. ucapan pengurusan atasan organisasi dalam majlis rasmi jabatan (perhimpunan bulanan dan mesyuarat),
- iv. perbincangan di antara sesama pengurus, dan
- v. perbincangan di antara pengurus dengan subordinat atau anggota organisasi (Zajac dan Al-Kazemi 2000; dan Gichure 2006).

PENDIDIKAN ETIKA, MORAL DAN INTEGRITI DALAM ORGANISASI SEKTOR AWAM MALAYSIA: KAJIAN KES DAN PENEMUANNYA

Kajian empirikal yang dijalankan oleh pengkaji melihat secara kritikal mengenai pendidikan etika, moral dan integriti dalam organisasi sektor awam. Kajian ini merupakan kajian tinjauan dengan mengambil satu kajian kes dan mengaplikasikan

pendekatan kualitatif kerana ianya bersesuaian bagi membolehkan penyelidik meninjau atau membuat eksplorasi berkenaan isu dan masalah yang dikaji dengan lebih menyeluruh, mendalam dan terperinci.

Seksyen ini bermula dengan metodologi kajian, kemudian menganalisa penemuan-penemuannya.

Bagi memudahkan pengumpulan dan penganalisan data, kajian ini menggunakan kaedah kajian kes bagi menerangkan atau menggambarkan mengenai prestasi pendidikan etika, moral dan integriti dalam organisasi sektor awam. Pengumpulan data kajian dilaksanakan melalui dua kaedah iaitu pertamanya temu bual secara bersemuka dengan pengurus-pengurus dan keduanya secara perbincangan atau diskusi berfokus secara kumpulan.

Melalui kaedah temu bual secara bersemuka, penyelidik menggunakan teknik temu bual secara separa berstruktur bagi memberi kebebasan kepada informan atau responden memberikan maklum balas berkenaan dengan persoalan-persoalan yang dikemukakan oleh penyelidik. Selain itu, melalui kaedah temu bual secara bersemuka juga penyelidik boleh mendapat data dan maklumat dengan lebih meluas kerana penyelidik boleh bertanyakan soalan-soalan lanjutan bagi isu-isu yang agak sensitif dan mendapat penjelasan dengan lebih panjang lebar berkenaan isu atau persoalan kajian.

Kajian ini dijalankan ke atas empat agensi. Agensi yang dipilih adalah Kementerian Belia dan Sukan, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna, Kementerian Pembangunan Usahawan dan Kementerian Hal Ehwal Dalam Negeri. Informan dan responden kajian adalah seramai 38 pegawai kumpulan pengurusan dan profesional Gred 41 hingga Gred 54 berdasarkan gred jawatan yang ditetapkan oleh Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002. Informan dan responden kajian juga adalah pengurus-pengurus sumber manusia dan juga pengurus-pengurus bahagian atau cawangan atau unit di agensi yang dinyatakan di atas.

Persoalan kajian kes adalah seperti berikut:

- i. Apakah usaha-usaha yang dilakukan oleh agensi kerajaan atau organisasi sektor awam bagi memperkukuhkan atau memantapkan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti?, dan
- ii. Apakah masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi (pengurus-pengurus sumber manusia) berkenaan dengan pengoperasian atau pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti?.

Kajian ini melihat kepada tiga komponen berikut iaitu:

- i. Pembangunan rangka kerja pendidikan etika, moral dan integriti,
- ii. Pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti dan prestasinya, dan
- iii. Masalah berkenaan dengan pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti.

Pembangunan Rangka Kerja Pendidikan Etika, Moral dan Integriti

Komponen ini melihat kepada perancangan strategiknya, matlamat atau objektif, pelan operasi, garis panduan dan penyaluran maklumat tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti.

Perancangan Strategik Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Perancangan strategik pendidikan etika, moral dan integriti merupakan pelan yang komprehensif dan bersistematik bagi memudahkan organisasi (pengurus) mengaplikasikan pendekatan dan strategi yang bersesuaian ke arah mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Namun demikian, berdasarkan kepada temu bual dengan informan, kajian mendapati agensi-agensi kerajaan tidak mempunyai perancangan strategik pendidikan etika, moral dan integriti yang komprehensif dan bersistematik. Ketiadaan perancangan strategik pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan agensi-agensi kerajaan tidak dapat merangka pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan (penerangan lanjut mengenai isu penggubalan pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti dibincangkan dalam sub-topik seterusnya). Selain itu, ketiadaan perancangan strategik pendidikan etika, moral dan integriti juga menyebabkan agensi-agensi kerajaan tidak dapat melaksanakan program atau aktiviti pembangunan dan pemantapan etika dan integriti dengan secara teratur dan ini menyebabkan terdapatnya jurang dalam pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti di peringkat agensi.

Penetapan Matlamat Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Matlamat yang jelas tentang pendidikan etika, moral dan integriti amat penting bagi memudahkan organisasi menentukan pendekatan dan strategi yang bersesuaian ke arah pencapaian matlamat atau objektif yang telah ditetapkan. Selain itu, matlamat yang jelas juga memudahkan organisasi membuat tindakan pembetulan dengan kadar segera sekiranya terdapat sisihan terhadap pencapaian sebenar atau sasaran yang telah diharapkan. Temu bual dengan informan dan responden mendapati agensi kerajaan tidak mempunyai matlamat atau objektif yang

jasas berkenaan dengan pendidikan etika, moral dan integriti. Matlamat atau objektif yang tidak jelas berkenaan dengan pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan usaha-usaha atau langkah-langkah atau tindakan-tindakan ke arah pembangunan etika, moral dan integriti anggota organisasi kurang diberi perhatian atau kurang diberi tumpuan oleh pihak pengurusan organisasi.

Penggubalan Pelan Operasi Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Penggubalan pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti amat penting bagi memudahkan agensi atau organisasi mengorganisasi (melaksana, memantau, menilai dan melapor) program-program pendidikan etika, moral dan integriti di peringkat agensi. Sebaliknya ketiadaan pelan operasi pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan agensi atau organisasi tidak dapat melaksanakan pendekatan dan strategi yang bersesuaian bagi mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan anggota organisasi ke arah piawaian yang telah ditetapkan. Maklum balas yang diperolehi daripada informan mendapati walaupun agensi-agensi kerajaan mempunyai pelan latihan jangka pendek namun kursus-kursus yang dirancang lebih tertumpu kepada kursus-kursus berbentuk pembangunan (peningkatan pengetahuan dan kemahiran) meliputi kemahiran teras, kemahiran teknikal dan kemahiran fungsional. Namun demikian, program latihan khusus berkenaan subjek atau topik etika, moral dan integriti kurang diberi perhatian dalam perancangan latihan jangka pendek di peringkat agensi.

Penyediaan Garis Panduan atau "Blueprint" tentang Pengurusan Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Penyediaan garis panduan atau "blueprint" tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti amat penting untuk dijadikan panduan dan rujukan kepada pengurus-pengurus organisasi, memudahkan organisasi (pengurus-pengurus) merancang dan melaksanakan program pendidikan etika, moral dan integriti secara terancang dan teratur, memudahkan organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan memudahkan tindakan pembetulan dilakukan sekiranya terdapat sisihan terhadap sasaran yang telah ditetapkan. Namun demikian, temu bual dengan informan di agensi kerajaan mendapati semua agensi yang dipilih dalam kajian ini tidak mempunyai garis panduan atau "blueprint" tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti. Ketiadaan garis panduan atau "blueprint" tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan usaha-usaha ke arah pembangunan dan pemantapan etika, moral dan integriti anggota organisasi kurang diberi penekanan oleh pengurus-pengurus organisasi sektor awam.

Penyaluran Maklumat kepada Pengurus-Pengurus tentang Pendekatan dan Strategi Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Peningkatan pengetahuan dan kemahiran di kalangan pengurus boleh dilakukan melalui penganjuran atau pelaksanaan program latihan (kursus, bengkel, seminar dan persidangan atau

simposium). Melalui program latihan, pelbagai pendekatan dan strategi tentang sesuatu tugas dapat dibincangkan secara panjang lebar dan persoalan-persoalan yang berkaitan dengannya dapat diperjelaskan. Temu bual dengan informan mendapati pengurus-pengurus tidak didedahkan atau dilatih dengan secukupnya atau sewajarnya bagi membantu pengurus melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan berkenaan dengan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti. Sebaliknya, walaupun terdapat mesyuarat dan persidangan tentang keutuhan pengurusan kerajaan dan integriti perkhidmatan awam, namun hanya pengurus-pengurus sumber manusia dan ahli lembaga tatatertib agensi sahaja yang terlibat.

Pelaksanaan Pendidikan Etika, Moral dan Integriti dan Prestasinya

Dalam meneliti pelaksanaan pendidikan etika, moral dan prestasinya, dalam komponen ini kajian melihat kepada amanat dan falsafah pihak pengurusan, sejauh mana pengurus memikul tanggungjawab sebagai '*role model*', komunikasi antara pengurus, dan komunikasi antara pengurus dengan subordinat, penganjuran program latihan serta sejauh mana pengetahuan pengurus mengenai pendidikan etika dan moral.

Amanat oleh Pengurusan Atasan Agensi: Secara umumnya isu-isu yang berkaitan dengan etika dan integriti dalam perkhidmatan awam acap kali dibangkitkan khususnya dalam ucapan pengurusan atasan di majlis perhimpunan bulanan agensi. Namun demikian, kajian ini mendapati pengurus-pengurus di peringkat bahagian, cawangan dan unit tidak memainkan peranan yang sewajarnya dalam mempromosi mengenai kepentingan etika dan integriti perkhidmatan awam, kesan negatif percanggahan kepentingan ke atas organisasi, kerajaan dan negara serta keperluan mempraktikkan nilai-nilai murni dan pematuhan terhadap peraturan dan undang-undang dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab kepada anggota organisasi.

Falsafah atau ideologi pengurusan atasan agensi amat penting kerana prinsip-prinsip nilai yang dipegang atau ditekankan oleh pengurusan atasan akan menjadi panduan atau pedoman kepada semua anggota organisasi. Selain itu, falsafah atau ideologi pengurusan atasan agensi juga merupakan salah satu instrumen pendidikan etika, moral dan integriti yang berkesan bagi memandu minda, kelakuan dan tindakan anggota organisasi ke arah ekspektasi yang digariskan oleh pengurusan atasan organisasi. Sebaliknya, jika pengurusan atasan agensi tidak mempunyai falsafah atau ideologi yang jelas maka anggota organisasi tidak mempunyai penanda aras atau piawaian yang boleh dijadikan ukuran dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang telah diamanahkan. Berdasarkan kepada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, kajian ini mendapati bahawa falsafah

atau ideologi pengurusan atasan agensi tidak didokumenkan dan tidak juga disebarkan kepada kakitangan secara sistematik. Sebagai contohnya, ideologi ini tidak dipamerkan di tempat-tempat yang mudah dilihat oleh anggota organisasi dan juga pihak pelanggan.

Pengurus Sebagai "Role Model": Secara teorinya konsep kepimpinan melalui teladan merupakan kaedah yang idealistik dan berkesan dalam mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi ke arah sasaran yang telah ditetapkan di samping memantapkan etika, moral dan integriti anggota organisasi. Namun demikian dari segi praktiknya, kajian ini mendapati konsep kepimpinan melalui teladan tidak dipraktikkan sepenuhnya sebagaimana yang di war-warkan oleh pengurusan atasan agensi. Jurang yang wujud dari segi apa yang diperkatakan atau apa yang ditegaskan berbanding dengan apa yang dilakukan oleh pengurus memberi impak atau kesan yang kurang bagus kepada pengurus kerana wujudnya isu "cakap tidak serupa bikin" atau "cakap lain buat lain". Senario yang berlaku ini secara langsung atau secara tidak langsung akan menjejaskan perasaan hormat subordinat kepada pengurus dan ada di antara responden yang menyatakan amalan konsep kepimpinan melalui teladan bolehlah dikatakan lebih kepada retorik sahaja.

Perbincangan di antara Pengurus dengan Pengurus: Berdasarkan kepada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, pengurus-pengurus juga kurang berkomunikasi dengan pengurus yang lain berkenaan dengan pendekatan dan strategi yang boleh digunakan bagi meningkatkan atau memperkukuhkan prestasi pelaksanaan pendidikan etika, moral dan integriti di peringkat agensi. Selain itu, pengurus-pengurus juga kurang berkomunikasi dengan pengurus yang lain berkenaan isu-isu yang berkaitan dengan etika dan integriti dalam perkhidmatan awam seperti kepentingan etika, moral dan integriti, kesan negatif percanggahan kepentingan ke atas organisasi, kerajaan dan negara serta keperluan mempraktikkan nilai-nilai murni dan pematuhan terhadap peraturan dan undang-undang dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Perbincangan di antara Pengurus dengan Subordinat: Berdasarkan kepada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, kajian mendapati pengurus-pengurus juga kurang berkomunikasi dengan subordinat berkenaan isu-isu yang berkaitan dengan etika dan integriti dalam perkhidmatan awam seperti kepentingan etika, moral dan integriti, kesan negatif percanggahan kepentingan ke atas organisasi, kerajaan dan negara serta keperluan mempraktikkan nilai-nilai murni dan pematuhan terhadap peraturan dan undang-undang dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

Penganjuran Program Latihan: Pelaksanaan program latihan berkenaan etika, moral dan integriti adalah berdasarkan kepada Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 1992: Kursus Induksi Di Bawah Sistem Saraan Baru (SSB), Pekeliling Am Bilangan 4 Tahun 1999: Modul Pengurusan Integriti, Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 1 Tahun 2003: Pelaksanaan Kursus Kenegaraan Di Bawah Penilaian Tahap Kecekapan, Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2005: Pelaksanaan Integrasi Modul Kenegaraan Dalam Kursus Induksi, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005: Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam dan Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 2 Tahun 2005: Pelaksanaan Pelan Latihan Sumber Manusia Sektor Awam. Dalam konteks ini, anggota lantikan baru mesti mengikuti kursus induksi yang mengandungi modul induksi umum dan modul induksi khusus. Kursus ini wajib dihadiri oleh anggota lantikan baru kerana ianya merupakan sebahagian daripada pra-syarat pengesahan dalam lantikan dan jawatan yang disandang.

Berdasarkan kepada kandungan kursus induksi, subjek atau topik berkenaan etika dan integriti perkhidmatan awam merupakan sebahagian daripada subjek atau topik yang dibincangkan dalam kursus induksi umum dan masa yang diperuntukkan adalah lebih kurang lapan jam sahaja. Selain itu, subjek atau topik berkenaan etika, moral dan integriti juga dijadikan sebagai sebahagian daripada modul dalam kursus kenegaraan (di mana kursus ini dikendalikan oleh Biro Tatanegara) dan kursus penilaian tahap kecekapan (dikendalikan oleh jabatan masing-masing atau agensi pusat). Selain itu, anggota yang telah lama berkhidmat juga perlu diberi peringatan dan pendedahan dari semasa ke semasa tentang kepentingan etika, moral dan integriti di samping kesan buruk percanggahan kepentingan ke atas perkhidmatan awam, kerajaan dan negara.

Berdasarkan kepada data daripada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, walau pun ceramah nilai-nilai murni dianjurkan oleh pihak agensi namun ianya tidak dilaksanakan secara berstruktur. Penganjuran ceramah nilai-nilai murni amat bergantung kepada inisiatif pegawai, sokongan ketua jabatan, kaedah mempromosi ceramah yang akan diadakan dan kesesuaian masa pihak penceramah yang di undang bagi menyampaikan ceramah yang akan diadakan. Elemen ini akan mempengaruhi pelaksanaan program ceramah yang akan dianjurkan oleh pihak agensi.

Pengetahuan Pengurus tentang Pendekatan dan Strategi Pendidikan Etika, Moral dan Integriti: Berdasarkan kepada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, pengurus-pengurus tidak dapat menerangkan dengan tepat tentang pendekatan dan strategi yang boleh digunakan bagi memperkukuhkan pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti di peringkat agensi. Pengetahuan dan kemahiran yang terbatas di kalangan pengurus-pengurus tentang pendekatan dan strategi

pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan pengurus-pengurus tidak dapat berfungsi dengan cekap dan berkesan bagi mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi agar sentiasa mengutamakan kepentingan awam.

Masalah Berkenaan Pengurusan Pendidikan Etika, Moral Dan Integriti

Berdasarkan kepada temu bual dengan informan dan perbincangan berfokus secara berkumpulan dengan responden, di antara masalah yang dikenal pasti adalah seperti berikut:

- i. ketiadaan garis panduan yang jelas tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti untuk dijadikan rujukan atau panduan kepada pengurus-pengurus khususnya berkenaan pendekatan dan strategi yang boleh digunakan bagi mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi,
- ii. rangka kerja pematuhan (peraturan dan perundangan) dan rangka kerja normatif (nilai-nilai teras) tidak disalurkan kepada semua pengurus organisasi untuk dijadikan rujukan dan panduan,
- iii. pengetahuan yang rendah di kalangan pengurus-pengurus tentang pengurusan pendidikan etika, moral dan integriti menyebabkan pengurus tidak berupaya menggubal rangka kerja, plan operasi dan modul pendidikan etika, moral dan integriti. Selain itu, pengurus-pengurus juga tidak dapat mengaplikasikan pelbagai teknik pendidikan etika, moral dan integriti kerana pengurus kurang mahir (latihan yang secukupnya tidak diberikan kepada pengurus-pengurus) dengan teknik yang boleh digunakan minda atau pemikiran, sikap, tingkah laku atau kelakuan dan tindakan anggota organisasi,
- iv. persaingan dengan kursus-kursus lain seperti kursus berbentuk teras, kursus berbentuk teknikal dan kursus berbentuk fungsional yang dianjurkan oleh agensi menyebabkan kursus berkenaan etika, moral dan integriti kurang diberi perhatian oleh pihak agensi. Selain itu, bajet tidak diperuntukkan dengan secukupnya untuk pelaksanaan program atau aktiviti pendidikan etika, moral dan integriti, dan
- v. program atau aktiviti pendidikan etika, moral dan integriti yang dianjurkan oleh agensi kurang mendapat sambutan daripada anggota organisasi (sebagai contohnya program ceramah nilai-nilai murni kebiasaannya dihadiri oleh anggota yang sama bagi sesi ceramah yang dianjurkan oleh pihak agensi).

RUMUSAN

Penemuan kajian tersebut tidak menunjukkan sesuatu yang memberangsangkan mengenai pengurusan pendidikan etika dan integriti dalam organisasi sektor awam di Malaysia. Terdapat pelbagai masalah dalam pelaksanaan program pendidikan tersebut. Masalah bukan sahaja dari segi ketiadaan garis panduan tentang pengurusan pendidikan etika dan integriti dan ketidakupayaan untuk menggubal rangka kerja pendidikan tersebut, tetapi juga dari segi penyaluran maklumat yang terhad dan sambutan dingin terhadap program yang dilaksanakan sama ada daripada pihak anggota biasa mahupun pengurus-pengurus. Berdasarkan kepada bajet dan persaingan dengan kursus-kursus yang lain, boleh dilihat bahawa iltizam pengurus terhadap pendidikan etika dan integriti kepada anggotanya juga adalah rendah. Maka tidaklah memeranjatkan jika penemuan tersebut juga memperlihatkan bahawa pengetahuan anggota sektor awam tentang konsep etika dan integriti perkhidmatan awam juga adalah rendah.

Justeru itu, pengurus-pengurus organisasi dan pengurus-pengurus sumber manusia organisasi sektor awam mestilah beriltizam dalam mengaplikasikan pelbagai pendekatan dan strategi yang bersesuaian bagi mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, kelakuan atau tingkah laku dan tindakan anggota organisasi atau dalam lain perkataan organisasi sektor awam mestilah pro-aktif dalam menyelenggara sumber manusia (modal insan) agar selaras dengan prinsip pentadbiran awam yang menekankan kecekapan, akauntabiliti, keberkesanan, neutraliti, mengutamakan kepentingan awam (menghindari daripada berlakunya percanggahan kepentingan) dan sebagainya.

Bagi maksud tersebut, sebagaimana yang dibincangkan di atas, penggunaan pelbagai pendekatan dan strategi pendidikan etika, moral dan integriti oleh pengurus-pengurus organisasi sektor awam bukan sahaja penting untuk mempengaruhi minda atau pemikiran, sikap, kelakuan atau tingkah laku anggota malah pendidikan etika, moral dan integriti juga merupakan salah satu kaedah ke arah memantapkan profesionalisme, kecekapan, akauntabiliti dan keberkesanan perkhidmatan awam. Selain itu, pendidikan etika, moral dan integriti juga penting untuk meningkatkan prinsip mengutamakan kepentingan awam di kalangan anggota organisasi sektor awam di samping meningkatkan imej dan reputasi perkhidmatan awam, kerajaan dan negara.

NOTA AKHIR

ⁱ Petikan ucapan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia Dato' Seri Abdullah Bin Haji Ahmad Badawi di Majlis Perdana Perkhidmatan Awam Kelima "Ke Arah Perkhidmatan Awam Bertaraf Dunia" bertempat di Institut Tadbiran Awam Negara, Bukit Kiara, Kuala Lumpur pada 9 Januari 2004.

RUJUKAN

- Bampton, R. and Maclagan, P. (2005). Why Teach Ethics to Accounting Students: A Response to the Sceptics. *Business Ethics: A European Review*, 14, 3, 290-300.
- Baxter, G.D. and Rarick, C.A. (1987). Education for the Moral Development of Managers: Kohlberg's Stages of Moral Development and Integrative Education. *Journal of Business Ethics*, 6, 243-248.
- Brown, A.J. (2003). The Australian National Integrity System Assessment (NISA): Towards a Framework Methodology. *Integrating Integrity Workshop*, November 2003, Brisbane, Australia.
- Card, F.R. (2005). Individual Responsibility Within Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 62, 397-405.
- Cragg, W. (1997). The Teaching Business Ethics: The Role of Ethics in Business and in Business Education. *Journal of Business Ethics*, 16, 231-245.
- Crane, A. and Matten, D. (2004). Questioning the Domain of the Business Ethic Curriculum. *Journal of Business Ethics*, 54, 357-369.
- Crockett, C. (2005). The Cultural Paradigm of Virtue. *Journal of Business Ethics*, 62, 2, 191-208.
- De George, R.T. (2006). The Relevance of Philosophy to Business Ethics: A Response to Rorty's, "Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?". *Business Ethics Quarterly*, 16, 3, 381-389.
- Dubnick, M.J. and Justice, J.B. (2006). Accountability and the Evil of Administrative Ethics. *Administration and Society*, 38, 2, 236-267.
- Fagan, T.J., Ax, R.K., Liss, M., Resnick, R.J. and Moody, S. (2007). Professional Education and Training: How Satisfied are We? An Exploratory Study. *Training and Education in Professional Psychology*, 1, 1, 13-25.
- Felton, E.L. and Sims, R.R. (2005). Teaching Business Ethics: Target Outputs. *Journal of Business Ethics*, 60, 377-391.
- French, W. (2006). Business Ethics Training: Face-to-Face and at Distance. *Journal of Business Ethics*, 66, 1, 117-126.
- Gichure, C.W. (2006). Teaching Business Ethics in Africa: What Ethical Orientation? The Case of East and Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 63, 1, 39-52.
- Gond, J.P. and Herrbach, O. (2006). Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics*, 65, 4, 359-371
- Green, S. (1997). Influencing Ethical Development Exposing Students to the AICPA Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 16, 8, 777-790.

- Gross-Schaefer, A., Trigilio, J., Negus, J. and Ro, C. (2000). Ethics Education in the Workplace: an Effective Tool to Combat Employee Theft. *Journal of Business Ethics*, 26, 89-100.
- Izzo, G. (2000). Compulsory Ethics Education and the Cognitive Moral Development of Salespeople: A Quasi-Experimental Assessment. *Journal of Business Ethics*, 28, 3, 223-241.
- Laditka, S.B. and Houck, M.M. (2006). Student-Developed Case Studies: An Experiential Approach for Teaching Ethics in Management. *Journal of Business Ethics*, 64, 2, 157-167.
- Lind, G. (2002). *The Meaning and Measurement of Moral Judgment Competence: A Dual Aspect Model*. Unpublished Manuscript.
- Loe, T. and Weeks, W.A. (2000). An Experiment Investigation of Efforts to Improve Sales Students' Moral Reasoning. *Journal of Personal Selling and Sale Management*, 20, 4, 243-242.
- Lowry, D. (2003). An Investigation of Student Moral Awareness and Associated Factors in Two Cohorts of an Undergraduate Business Degree in A British University: Implications For Business Ethics Curriculum Design. *Journal of Business Ethics*, 48, 1, 7-13.
- Luthar, H.K. (1997). Perception of What the Ethical Climate is and What It Should Be: The Role of Gender, Academic Status and Ethical Education. *Journal of Business Ethics*, 16, 2, 205-217.
- McDevitt, R. (2002). Influences in Ethical Dilemmas of Increasing Intensity. *Journal of Business Ethics*, 40, 3, 261-274.
- McMillan, J. (2005). Chaos or Coherence? Strengths, Opportunities and Challenges for Australia's Integrity Systems. *The National Integrity Systems Assessment (NISA) Final Report*, 9 December 2005. Sydney: Commonwealth Ombudsman Parliament House.
- McNair, F. and Milam, E.E. (1993). Ethics in Accounting Education: What is Really Being Done? *Journal of Business Ethics*, 12, 797-809.
- Menzel, D.C. (2005) Research on Ethics and Integrity in Governance: A Review and Assessment. *Public Integrity*, 7, 2, 147-168.
- Moore, G. (2004). Business Ethics in the Curriculum: Of Strategies Deliberate and Emergent. *Journal of Business Ethics*, 54, 319-321.
- Nitsch, D., Baetz, M. and Hughes, J.C. (2005). Why Code of Conduct Violations Go Unreported: A Conceptual Framework To Guide Intervention and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 57, 327-341.
- Oddo, A.R. (1997). A Framework for Teaching Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 16, 293-297.
- Ritter, B.A. (2006). Can Business Ethics be Trained? A Study of The Ethical Decision-Making Process in Business Students. *Journal of Business Ethics*, 68, 153-164.
- Robertson, C.J. (2004). A Framework for Developing an Effective Strategy for Managing in Diverse Moral Environments. *Occasional Papers on Globalization*, 1, 3, 2004, University Of South Florida, Tampa, Florida.

- Schwartz, M.S. and Carroll, A.B. (2004). Effective Corporate Code of Ethics Perceptions of Codes User. *Journal of Business Ethics*, 55, 323-343.
- Schwartz, M.S., Dunfee, T.W. and Kline, M.J. (2005). Tone at The Top: An Ethics Code For Directors. *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.
- Sekerka, L.E. (2005). Battling Moral Mediocrity in the Military: An Integrated Proactive Approach to Ethics Management. *Working Paper on Ethics and Integrity of Governance: A Transatlantic Dialogue, Leuven, Belgium*, 2-5 June 2005.
- Sims, R.R. (2002). Business Ethics Teaching for Effective Learning. *Teaching Business Ethics*, 6, 393-410.
- Sims, R.R. (2004). Business Ethics Teaching: Using Conversational Learning to Build an Effective Classroom Learning Environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 201-211.
- Sims, R.R. and Felton, E.L. Jr. (2006). Designing and Delivering Business Ethics Teaching and Learning. *Journal of Business Ethics*, 63, 3, 297-312.
- Smith, L.M., Smith, K.T. and Mulig, E.V. (2005). Application and Assessment of an Ethics Presentation for Accounting and Business Classes. *Journal of Business Ethics*, 61, 2, 153-164.
- Stansbury, J. and Barry, B. (2007). Ethics Programs and the Paradox of Control. *Business Ethics Quarterly*, 17, 2, 239-261.
- Svensson, G. and Wood, G. (2004). Codes of Ethics Best Practice in the Swedish Public Sector: A PubSec-Scale. *International Journal of Public Sector Management*, 17, 2, 178-195.
- Trevino, L.K., Butterfield, K.D. and McCabe, D.L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 3, 447-476.
- Valentine, S. and Johnson, A. (2005). Codes of Ethics, Orientation Programs and Perceived Importance of Employee Incorruptibility. *Journal of Business Ethics*, 61, 45-53.
- Weber, J. (2006). Implementing an Organizational Ethics Program in an Academic Environment: The Challenges and Opportunities for the Duquesne University Schools Business. *Journal of Business Ethics*, 65, 23-42.
- Weber, J.A. (2007). Business Ethics Training; Insights From Learning Theory. *Journal of Business Ethics*, 70, 1, 61-85.
- West, J.P. and Berman E.M. (2004). Ethics Training In U.S. Cities: Content, Pedagogy, and Impact. *Public Integrity*, 6, 3, 189-206.
- Zajac, G. and Al-Kazemi, A. (2000). Administrative Ethics and Organisational Learning in Kuwait and the United States: An Empirical Approach. *International Journal of Public Administration*, 23, 1, 21-52.