

Etik Liderliğin Etik Davranış ve Etik İklim Üzerine Etkisinde Etik Programların Takip Algısının İlmılaştırıcı Rolü

Ali Yağmur

Öz: İşletmeler, etik dışı davranışı önlemek için etik kod ve politikalar oluşturmakta ve bu etik programları çoğu zaman etik kurul ve komitelerle destekleyerek uygulamaktadırlar. Literatürde etik kodların etkisini araştıran birçok araştırma bulunsu da bu araştırmalar genellikle etik kodların etkinliğini, işletmede etik kodların olup olmadığı kısıtasına dayandırmakta bu da birbirleriyle çelişen sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek için etik kod ve programların etkinliği, etik programların takip edildiği algısı ile ölçülmektedir. Bu çalışmada, etik lider ile etik iklim ve etik lider ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiye, etik programların takip edildiği algısının etkisi ampirik olarak incelenmektedir. Etik kod ve programlara sahip 20 firmadan 450 işgörene uygulanan anket sonuçları SPSS ve AMOS programları yardımıyla değerlendirilmiştir. Etik programın takip edildiği algısının hem etik liderin etkisini artırarak, etik liderlik ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye hem de etik liderin etik iklim üzerindeki etkisini azaltarak etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiye ilmılaştırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin uyguladığı etik programların etkinliği ile örgütün etik yapısı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları ve çalışmanın kısıtları detaylı olarak tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Etik kod, etik program, etik programın takip edildiği algısı, etik liderlik, etik iklim, etik dışı davranış

Summary: To prevent unethical behaviors, organizations are developing or revising their ethical codes or implementing some ethical programs. Although there are many studies investigating the effectiveness of ethical programs on unethical behaviors in the literature, these studies have mainly explored the effect based on the existence of ethical codes, leading to conflicting results. Therefore this research is used the perceptions of ethics program follow-through (EPFT) for the measurement of the effectiveness of ethics programs to detect the effect accurately. The research examines the effect of EPFT on the relationships between ethical leadership, ethical climate and unethical behaviors. Results of the survey which is applied to 450 employees working for 20 large companies having formal ethical programs are analyzed by SPSS and AMOS programs. The analysis results reveal that EPFT has moderator effect on the relationship between ethical leadership and unethical behavior increasing the effect of ethical leadership on unethical behavior and that EPFT has moderator effect on the relationship between ethical leadership and ethical climate dampening the effect of ethical leadership on ethical climate. These results show that the effectiveness of ethical programs is related with organizational ethical structure. Limitations of the study and implications of these findings are discussed in detail.

Keywords: Ethical code, ethical program, perceptions of ethics program follow through, ethical leadership, ethical climate, unethical behavior

@ Dr., Tübitak, aliyağmur@gmail.com

0000-0003-2839-784X

Yağmur, A. (2020). *Etik liderliğin etik davranış ve etik iklim üzerine etkisinde etik programların takip algısının ilmılaştırıcı rolü*. İş Ahlakı Dergisi, 13 (1), ss 1- 30.

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.1.0138
Turkish Journal of Business Ethics, 2020
isahlakidergisi.com

Başvuru : 25.08.2019
Revizyon : 13.02.2020
Kabul : 04.05.2020
Online Basım : 03.06.2020

Giriş

Kurumsal etik kodlar, etik ikilemleri ve örgüt ile yaşanan etik değer uyumsuzluklarını çözmek ve etik ilkelerin işgörene aktarılarak (Pater ve Van Gils, 2003) işgörenin karar verme sürecine rehberlik etmek (Stevens, 2008) için kullanılmaktadır. Etik kodlar hem etik konulara karşı güçlü bir sorumluluk algısının oluşması hem de etik dışı olarak değerlendirilen davranışları vurgulaması açısından önemlidir (Stanwick ve Stanwick, 2007). Örgütsel bağlamda kurumsal etik kodlar, işletmelerde etik ortamı etkilemek için oluşturulmuş, “genel standartlar” sağlayan yazılı belgelerdir (Grobman, 2007; Handy ve Russell, 2018). Bireysel bağlamda ise işgörenin davranışını ve karar verme sürecini dışardan etkilemeyi amaçlayan algısal bir faktördür (Kohlberg, 1981). Her ne bağlamda olursa olsun etik kodların temel amacı; ahlaki konularda bir kılavuz rolü oynayarak işgörenin davranışını etkilemektir (Pater ve Van Gils, 2003). Bu nedenle etik kodlar, etik politika ve prosedürlerle birlikte örgütlerde etik dışı davranışı önlemek için kullanılan önemli bir yönetsel araçtır (Kaptein ve Schwartz, 2008; Kaptein, 2011; Kaptein, 2015). Aynı zamanda paydaşlara, işletmenin doğru davranış normlarına bağlı olduğunu bildirmekte (Marnburg, 2000) ve işletmeye karşı oluşan etik algıyı etkilemektedir. Bazı işletmeler, etik kodları tamamen sembolik nedenlerle kullanırken (Donker, Poff ve Zahir, 2008) işletmelerin bazıları sadece yasal sorumluluktan kurtulmak için birçoğu ise iş dünyasında etik olarak algılanmak için (Stevens, 1994) kullanmaktadır. Çünkü etik kodlara sahip olmak, işletmenin etik değerlere verdiği önemi gösteren bir işarettir (Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010). Ancak asıl sorun, bu kurumsal unsurların etik dışı davranışı ne ölçüde önlediği veya etkileyebildiğidir (Kaptein, 2015). Çünkü sergilenen etik dışı bir davranış, işletmenin itibarına ciddi zarar verebilir ve bazı özel durumlarda işletmenin tamamen yok olmasına neden olabilir (Barsky, 2008). Etik kodların etik davranışı etkilemesi literatürde sıkça vurgulandığından (Kaptein ve Schwartz, 2008; Kaptein, 2011, 2015), etik kodların etik dışı davranışa etkisi birçok araştırmacı tarafından teorik ve ampirik olarak araştırılmış ve daha etkin hâle nasıl getirilebileceği üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Marnburg, 2000; Singh, 2011). Ancak etik kodların varlığını ölçüt olarak etik kodların işletme üzerindeki etkisini ölçmeye çalışan araştırmalarda birbiriyle çelişen sonuçlarla karşılaşmıştır (Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010). İşletmelerin etik kod ve programları bulundurmasının nedenleri farklı olduğu için (Stevens, 1994; Donker, Poff ve Zahir, 2008) etik kodların etkinliğini sadece etik kod ve programları bulundurmaya dayandırmak yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. Etik kodlar, işletmenin kurumsal etik yapısını oluşturması, temel ve etik bir örgüt kültürünü açığa çıkarması ve bunun sürdürülmesi için temel bir unsur olsa

da (Erwin, 2010) etik kodların etkinliğini sadece etik kod ve programların varlığı üzerine dayandırmak yanıltıcı olabilir. Etik kodlar ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda elde edilen sonuçlar, etik kodların varlığının etik dışı davranışı engellemekte veya etkilemekte tek başına yeterli olmadığını göstermektedir (Kaptein, 2011). Etik kodların etik dışı davranışı önleme ve/veya etkileme konusunda etkin olmasını sağlamak için örgüt içindeki diğer etik faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Etik kodların etkisi, ılımlaştırıcı ve ara değişkenleri de içeren çeşitli modeller oluşturularak daha iyi anlaşılabilir (Kaptein ve Schwartz, 2008).

Bu doğrultuda etik literatürde çokça araştırıldığı ve aralarındaki ilişkiler birçok araştırma tarafından vurgulandığı için (Wimbush ve Shepard, 1994; Trevino, Hartman ve Brown, 2000; Vardi, 2001; Peterson, 2002; Brown ve Trevino, 2006; Brown ve Mitchell, 2010; Simha ve Cullen, 2012; Ciulla, Knights, Mabey ve Tomkins, 2018) etik iklim, etik liderlik ve etik dışı davranış kavramlarının etik kodlar ve programlar ile ilişkileri çalışmada ele alınmıştır. Etik programın etkinliğinin bu kavramlar arası ilişkiler içinde incelenerek daha iyi anlaşılabilmesi öngörülmektedir. Etik kod ve programların etkinliğini ifade edebilmek için de etik programların takip edildiği algısı (Trevino ve Weaver, 2001) kavramı tercih edilmiş ve kavramı ölçmek için yine aynı çalışmada oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Etik kodlarla birlikte etik eğitim, etik kurul ve/veya komiteleri ve 'whistle-blower'a (işletmedeki etik dışı davranışın işletme içi veya dışındaki yetkili personele durumu aktaran kişi) destek gibi unsurları kapsayan etik programlar özellikle büyük işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Sadece etik kod ve programların varlığının etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar (Pajo ve McGhee, 2003), bu tür destekleyici unsurları hesaba katmamaktadır. Bu nedenle bu programların bir bütün hâlinde uygulanmasının işletmedeki etik yapılara olan etkisi literatürde özellikle ampirik çalışmalarda göz ardı edilmiştir. Etik kodların işgörenin etik davranış algısını olumlu yönde etkileyebilmesi için etik eğitim ve/veya etik kurullar/komiteler tarafından desteklenmesi ve bu araçlarla birlikte uygulanması gerekmektedir (Kaptein ve Schwartz, 2008). Bu yüzden etik kodlar, etik programın bir parçası olarak ele alınmıştır. Ölçümlerde etik programın takip edildiği algısının kullanılması genellikle göz ardı edilen bu etkenlerin araştırma sonuçlarına yansımalarını sağlayacaktır.

Etik kodların davranış üzerindeki etkisi, kodların varlığı veya yokluğuyla değil kodların sembolize ettiği değerlerin örgüt içerisinde uygulanmasıyla mümkün olabileceği (Marnburg, 2000; Pater ve Van Gils, 2003) belirtilmektedir. Trevino ve

Weaver (2001) ise etik programın uygulanmasının işgören üzerindeki etkisinin ancak işgörende bu programların etkin olarak uygulandığı algısı uyandırılabilirse mümkün olabileceğini aksi takdirde işgörenin etik kodların varlığını, günlük organizasyon faaliyetlerinden kopuk bir “imaj çalışması” (Trevino, Weaver, Gibson ve Toffler, 1999) olarak görebileceğini belirtmektedir. Yani etik kodun ve programın etkinliği, kod veya programın uygulanma şekline ve bu uygulamanın işgören üzerinde bıraktığı algıya bağlıdır. Sadece etik kod ve programların varlığının etik dışı davranış üzerindeki etkisini ölçümlemek, bu algısal etkinin göz ardı edilmesine neden olacaktır. Etik programın etkisini ölçmek için etik programların takip edildiği algısının kullanılması, bu algısal etkinin de kapsanmasını sağlamaktadır.

Literatür Taraması ve Hipotezlerin Oluşturulması

Etik kodların etkinliği hakkında yapılan çalışmalar, büyük ölçüde zarar verici, etkisiz, genellikle etkisiz, yetersiz, yeterince etkili değil, çok etkili değil, belirsiz, şüpheli, çok az etkili, savunuların düşündüklerinden daha az etkili, ihtiyaç duyulan, gerekli, değerli, hayati, paha biçilmez, etkili ve başarılı gibi birbiriyle uyumsuz ve çelişkili sonuçlar vermiştir (Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010). Etik kod ve programların etik dışı davranışa doğrudan etkisini araştırmak ve diğer etkenleri dışarıda bırakmak yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. Çünkü gerçekte etik kodlar, işgörenin davranışını etkilemeden önce işgörenin karakterini, örgütün yönetsel unsurlarını ve örgüt içi bağlamı etkilemektedir (Kaptein ve Schwartz, 2008). Etik kodların örgüt içinde sadece etik dışı davranış üzerinde etkili olacağını öngörmekte yine yanıltıcı sonuçlara yol açabilir. Araştırmacılar (Kaptein ve Schwartz, 2008; Singh, 2011) bunu öngörerek etik kod ve programlarının etkinliğinin farklı ılımlaştırıcı ve ara değişkenlerin bulunduğu modeller oluşturularak incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu çalışma, bu doğrultuda ilerleyerek yeni bir araştırma modeli oluşturmayı amaçlamaktadır.

Etik dışı davranış, literatürde daha önce yapılan ampirik çalışmalarda, etik kod ve programların etkinliğini ölçmek için kullanılmıştır. Literatürde yapılan bu çalışmalara uygun olarak etik dışı davranış kavramı ele alınmaktadır. Yalan söyleme, dedikodu yapma ve devamsızlıkta bulunma gibi örgütsel normları ihlal eden ancak birey ve örgüte zararı kısıtlı olan davranışları kapsayan ve literatürde antisosyal davranış olarak isimlendirilen (Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998) kavram, araştırmada etik dışı davranışı ifade etmek için kullanılacaktır.

Etik iklim; “işgörenin davranışını veya etik sorunlarla nasıl başa çıkacağını ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki algılarını” (Victor ve Cullen,

1987, 1988; Cullen, Victor ve Stephens, 1989) ifade etmektedir. Etik kod ve programların, örgütün etik yapısını oluşturan etik iklim ve etik kültürden bağımsız olması, işgörende bu kod ve programların dışarıdan dayatılıyor algısını oluşturacak ve etik programın etkinliğini engelleyecektir (Stevens, 2008). Yani etik iklim, etik kod ve programların etkinliğini belirleyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Liderin “norm ve standartlara uygun davranışları hem davranışlarında hem de bireylerle etkileşim içinde iken göstermesi ve bu davranışları, liderlik ettiği bireylere iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma mekanizmaları ile özendirilmesi” olarak tanımlanan (Brown ve Trevino, 2006) etik liderlik, etik literatüründe önemli bir etki oluşturmuş ve etik liderin örgütsel yapılara etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (bkz. Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009; Avey, Wernsing ve Palanski, 2012; Yağmur ve Elci, 2019). Etik liderlik üzerindeki çalışmalar, etik liderin etik dışı davranışı etkileme gücünü ortaya koymuş (bkz. Trevino, Weaver, Gibson ve Toffler, 1999; Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Brown ve Trevino, 2006) ve etik iklim üzerindeki etkisi birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir (bkz. Trevino ve Weaver, 2003; Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005; Brown ve Trevino, 2006). Etik liderlik, örgüt içerisindeki etik atmosferi belirleyen ve işgörenin etik davranışını önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur (bkz. Brown ve Trevino, 2006). Literatürde belirtildiği gibi aslında etik liderin davranışı ve rol modelliğinden bağımsız ve bunlarla tutarsız hiç bir yazılı ve/veya sözlü ifade işgörenin davranışını etkileyemez (Handy ve Russell, 2018). Yani etik kodlar ancak etik liderin davranışları ile tutarlı olduğunda anlam kazanmakta ve liderin iletişim becerisi ve değerleri aktarım kabiliyeti ile işgören üzerinde etkisini göstermektedir. Bu nedenlerden dolayı etik programın etkisini inceleyen araştırma modelinde etik liderlik kavramına yer verilmiştir.

Etik liderlik ile etik kodlar arasındaki ortak yönlerden birisi, disiplin uygulamalarıdır. Etik liderlik literatüründe, liderin disiplin uygulamalarını etkin olarak kullanmasının etik liderin işgören davranışı üzerindeki etkisini belirleyen bir faktör olduğu ifade edilir (Brown ve Trevino, 2006). Etik kod literatürü de bununla paralel sonuçlar elde etmiş ve etik dışı davranışın ne olduğunu belirlemenin etik dışı davranışı önlemek için yeterli olmadığı, davranış ihlali durumunda cezalandırmaların algı ve davranışları değiştirme konusunda etkili olduğu tespit edilmiştir (Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010). Yani etik liderin cezalandırma sistemlerini kullanımı, etik programın uygulanmasının bir parçasıdır ve böylelikle hem etik liderin hem de etik programın etik dışı davranış üzerindeki etkisinin artmasına neden olacaktır.

Etik liderin işgören üzerindeki etkisini vurgulayan Trevino ve Weaver (2001), işgörenin etik davranış algısının, yöneticinin, etik sorunları etik program dâhilinde nasıl çözümlendiğine göre değiştiğini bulgulamıştır. İşgörenin etik davranış algısı, etik programın uygulanmasından doğrudan etkilenmektedir. Kaptein (2011) de işgörenin uygun ve etik davranış algısını etkileyenin etik kod kitapçığı değil etik liderin davranışı olduğunu belirtmektedir. Etik programın uygulama şekline göre işgörenin davranışında değişim gözlemlendiği başka araştırmacılarca da tespit edilmiş (Singh, 2011) ve etik kodların ancak etik liderin davranışı ile uyumlu olursa etkili olabileceği vurgulanmıştır (Erwin, 2010). Etik liderin etik programla uyumlu değerleri davranışlarında vurgulaması ve bu değerleri işgörene doğru ve güçlü bir şekilde aktarması, liderin örgüt iklimi ve işgörenin davranışı üzerinde daha etkin olmasını sağlayacaktır (Trevino, Weaver, Gibson ve Toffler, 1999; Trevino ve Weaver, 2003). Liderin etik programı takip etmesi, işgörenle sık ve yakın ilişki kurarak etik program hakkındaki aktarımları gerçekleştirmesi, davranış ihlallerine müsamaha göstermemesi, etik programın mümkün mertebe takip edilmesi, etik programın etkin olarak uygulandığı algısını güçlendirecek ve bireylerin etik dışı davranıştan sakınmasına neden olacaktır (Kaptein, 2011). Bu doğrultuda etik programların takip edildiği algısının etik liderin etik dışı davranış üzerindeki olumlu etkisini artırması beklenmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1: Etik programların takip edildiği algısı, etik liderin çalışanların etik dışı davranıştan sakınması üzerindeki olumlu etkisini artırır.

Literatürde etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki çok araştırılmış ve etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir (Grojean, Resick, Dickson ve Smith, 2004; Arnaud, 2006; Mulki, Jaramillo ve Loecherer, 2009; Pucic, 2011; Yağmur ve Elçi, 2019). Ancak etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin etik uygulamalardan ne derecede etkilendiği üzerinde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa etik kodların örgüt içi etik atmosferle uyumlu olmadığına veya örgüt değerleriyle uyumsuz olduğunda, etik programın başarısız olması kaçınılmaz görünmektedir (Pater ve Van Gils, 2003; Stevens, 2008). Yani etik kod ve programlar ile etik iklim arasındaki uyum, etik kodların etkinliğini belirleyici bir unsurdur. Etik iklimin dolaylı etkisini vurgulayan Pater ve Van Gils (2003), etik kodların, işgörenin davranışını iki şekilde değiştirebileceğini belirtir; beklenen davranışın ne olduğunu işgörene aktaran formel bir belge olması nedeniyle ve örgüt iklimini değiştirerek. Ayrıca etik kodların ancak örgütsel bir iklime gömülü olduğunda ve etik liderin doğru davranışı ile ve etik değerleri rol modeliyle uygun bir şekilde işgörene aktardığında etkili olabileceği (Trevino, Weaver, Gibson

ve Toffler, 1999; Trevino ve Weaver, 2003) belirtilmektedir. Bu formel etik yapılar varken etik lider, etik iklimi tek başına etkileyen unsur mudur yoksa etik kod ve politikaların varlığı ve etkin olarak uygulanmasının da bu ilişki üzerinde bir etkisi var mıdır?

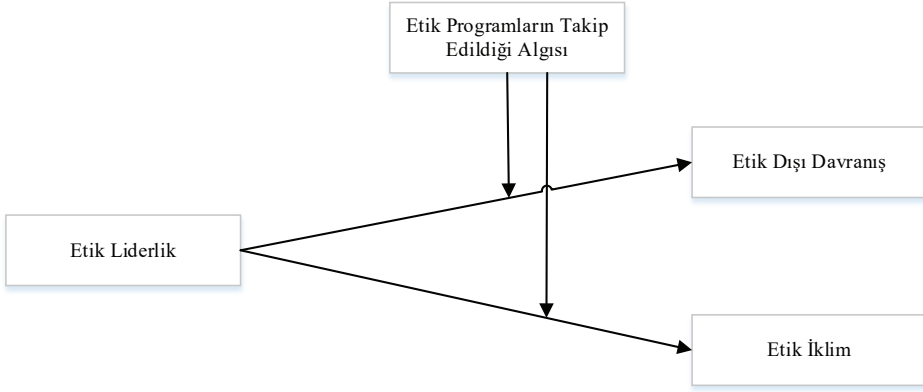
Etik kodların ve etik bir programın yokluğu, işgörene, yönetimin etikle ilgilenmediği ve dolayısıyla örgütün etik ikilem ve sorunlarla meşgul olmadığına dair bir mesaj göndermekte (Adams, Tashchian ve Shore, 2001) ve etik iklimi olumsuz yönde etkilemektedir. Aksine etik programlara sahip örgütler, daha az etik dışı davranış görülen, etik dışı davranışı tespit etme ve engellemeye daha meyilli ve etik dışı davranışı azaltma konusunda daha etkin etik iklimlere sahiptirler (Singh, 2011). Ancak etik programların, etik iklimi besleyen ve güçlendiren bir yapısı olduğu belirtilse de (bkz. Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010) salt varlığının bu tür bir etkiye yol açamayacağı (bkz. Wotruba, Chonko ve Loe, 2001) ifade edilmiştir. Ampirik olarak yapılan araştırmalarda da bu etki tespit edilememiştir (Pater ve Van Gils, 2003). Etik programların, etik iklim üzerinde bir etkiye sahip olması için etik kodlarla etik kültürün uyumlu olması (Stevens, 2009), etik programların işletilerek ödül ve cezalandırma mekanizmalarının etkin hâle getirilmesi gerekmektedir (Pater ve Van Gils, 2003). Yani etik programın etkili olması için etik iklimle uyumlu olması yeterli değildir ancak etik programların bir lider tarafından etkin olarak uygulanması ile mümkün hâle gelmektedir. Benzer bir ifade Schwartz ve arkadaşları (2005) tarafından da kullanılmaktadır; “örgüt etik değerlerine uyumlu da olsa etik kodlar ancak lider tarafından desteklenirse etkili olabilir”. Diğer taraftan etik liderin tek başına varlığı da etik programların etkin olması için yetersizdir çünkü üst yönetim tarafından örgüt kültüründe bir karşılığı olmayan etik kodların işgörenin davranışını etkilemekte başarısız olduğu vurgulanmıştır (Stevens, 2008). Yani etik program, örgüt iklimini yansıtan bir unsur olabilir ve etik programın içeriği, etik liderin davranışları ve aktarımları ile pekiştirilebilirse başarılı ve sürdürülebilir bir etik örgüt oluşturulabilir. Ancak böylelikle daha etik bir atmosfer sağlanabilir ve işgörenin ahlaki eğilimlerini etkileyebilir. Stevens’in (2009) da belirttiği gibi örgüt kültürünün bir parçası olan etik kodlara sahip işletmeler, güçlü bir etik iklim ve bu etik örgüt yapısını kolaylıkla yönetebilen etik liderlere sahip olacaktır. Yani etik programlar, etik kültürü ve etik iklimi besleyecek aynı zamanda etik liderin etik iklimi yönetmesini kolaylaştıracak bir etkiye sahip olacaktır.

Bu nedenle etik programların takip edildiği algısının, etik iklimi güçlendirmesi ve etik bir atmosfer oluşturmaya yardımcı olması beklenmektedir. Ayrıca etik programların takip edildiği algısının, etik liderin, etik iklimi yönetmesini kolay-

laştırmasını aynı zamanda etik liderin etik iklim üzerindeki etkisinin bir kısmının etik programların takip edildiği algısı üzerine göçererek azaltması beklenmektedir. Bu doğrultuda etik programların takip edildiği algısının etik liderin etik iklim üzerindeki olumlu etkiyi azaltması beklenmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H2: Etik programların takip edildiği algısı, etik liderin etik iklim üzerindeki etkisini azaltır.

Bu hipotezlere dayanarak Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma Yöntemi

Ölçeklerin kültürel uyum açısından sorun çıkarıp çıkarmayacağını anlamak için araştırma gerçekleştirilmeden önce bir pilot çalışma yapılmıştır. 48 kişiye uygulanan bu anket sonuçlarına ve geri bildirimlere dayanarak bazı yanlış anlamalara neden olabilecek birkaç sorunun çevirisi düzeltilmiştir. Bundan sonra uygulama safhasına geçilmiş, veri toplama safhasında İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 20 firmadan basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen yaklaşık 700 personele ölçekler gönderilmiş, 450 tanesinden geri dönüt alınmıştır. Araştırma örneklemini, 4 ilde faaliyet gösteren, etik kod ve programları uygulayan orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 450 işgörenden oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin 144'ü (%32) kadın ve 306'sı (%68) erkek; 390'ı (%86,7) evli ve 51'i (%11,3) bekârdır. Çalışanların eğitim düzeyi ise 269'u (%57,5) üniversite, 153'ü (%34) yüksek lisans veya doktora ve 28'i (%6,2) lise mezunudur.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39,18'dir (ss=6,8867). Çalışanı 5.000'nin üzerinde olan firmalardaki personel sayısı, toplam personelin %60,7'sini (N=273) oluşturmaktadır. Çalışan sayısı 500-1.000 arasında olan firmalar %20,6 (N=93); 1.000-2.000 arasında olan firmalar %13,3 (N=60) ve 2.000-5.000 arasında olan firmalar ise %5,3'ünü (N=24) oluşturmaktadır.

Katılımcılara, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li likert tipi sorular sorulmuştur. Etik liderliği ölçmek için Türkçeye daha önce uyarlanmış olan (bkz. Alkan, 2015), 10 ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği (Brown, Trevino ve Harrison, 2005) kullanılmıştır. Etik iklimi ölçmek için Türkçeye daha önce uyarlanmış olan (bkz. Biçer, 2005), 7 ifadeden oluşan etik iklim ölçeği (Schwepker, Ferrell ve Ingram, 1997) kullanılmıştır. Etik dışı davranışı ölçmek için Türkçeye daha önce uyarlanmış olan (bkz. Anasız ve Püsküllüoğlu, 2018), 9 ifadeden oluşan antisosyal davranışı ölçüm anketi (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998) kullanılmıştır. Etik programın takip edildiği algısı için de 4 maddelik ölçek (Trevino ve Weaver, 2001) kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye daha önce uyarlandığına dair bir çalışmayla karşılaşılmamıştır.

Ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modelin uyumluluk değerlerinin ($\chi^2=1400,155$; $\chi^2/df=3,656$; p value=0,000; CFI=0,946; GFI=0,900; TLI=0,939; NFI=0,927; RMSEA=0,072; SRMR=0,067) Schumacker ve Lomax (2016) tarafından önerilen sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. Bileşik güvenilirlik (composite reliability) değerleri 0,90 ile 0,98 arasında (Fornell ve Larcker, 1981) ve cronbach alfa değerleri 0,90 ile 0,98 (Cortina, 1993; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009) arasında bulunduğu için içsel tutarlılık sağlanmıştır. Uyuşma geçerliliği için çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri 0,5'ten yüksek ve birleşik güvenilirlik (composite reliability) değeri de çıkarılan ortalama varyanstan büyüktür ($CR > AVE/AVE > 0,5$) (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009). Ayırt edici geçerlilik için ise her bir faktör için hesaplanan AVE değerleri, her bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının karesinden daha yüksektir (Fornell ve Larcker, 1981) ve $MSV < AVE$ şartını (Byrne, 2013) da yerine getirmektedir.

Tablo 1. Birleşik Güvenilirlik (CR), Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) Maksimum Ortak Varyans (MSV) ve Korelasyon Tablosu

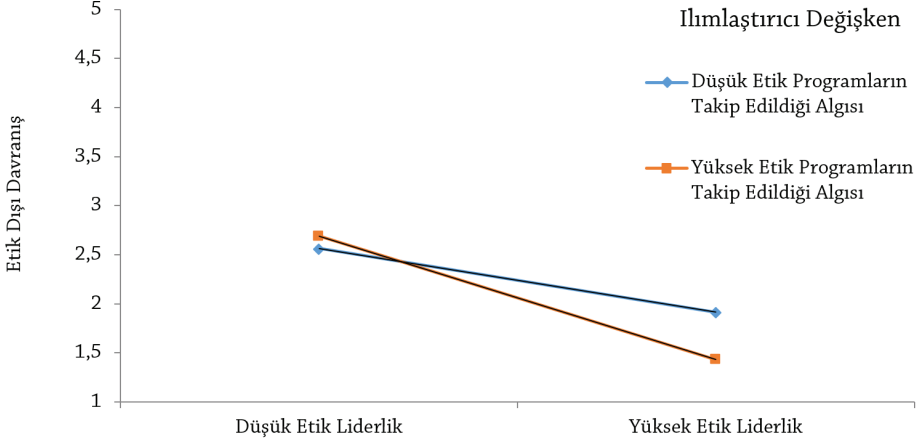
	CR	AVE	MSV	(1)	(2)	(3)	(4)	Croanbach Alfa
Etik Dışı Davranışlar (1)	0,98	0,85	0,17	0,92*				0,98
Etik Liderlik (2)	0,95	0,70	0,67	-0,41**	0,84*			0,96
Etik Programın Takip Edildiği Algısı (3)	0,90	0,69	0,58	-0,32**	0,76**	0,83*		0,90
Etik İklim (4)	0,94	0,69	0,67	-0,23**	0,82**	0,72**	0,83*	0,94

** Korelasyon, $p < ,001$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

* AVE'nin karekök değeridir.

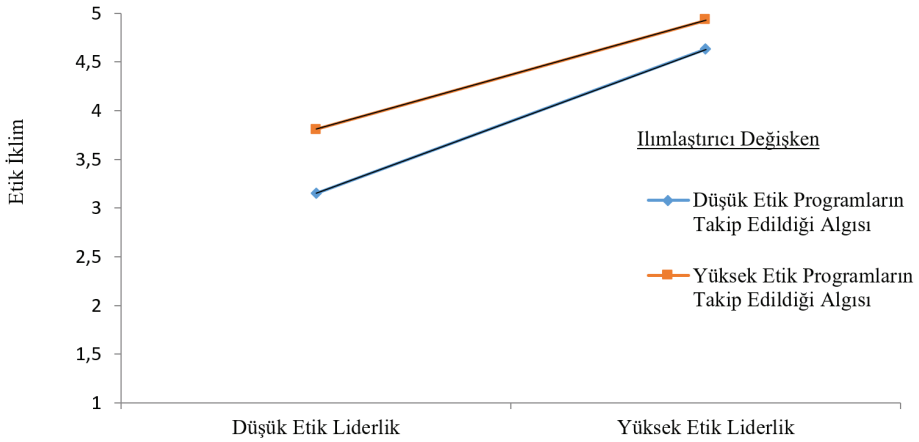
İlmlaştırıcı etkiyi test etmek için birden fazla araç kullanılmıştır. SPSS; SPSS 21 Process Macro; AMOS 21; RStudio 1.2.1335 kullanılarak gvlma paketi ile basit regresyon analizi ve RStudio 1.2.1335 kullanılarak reprocess paketi ile Hayes Model 1 (2013) ilmlaştırıcı etki analizi yapılmıştır. Bu 6 farklı uygulamadan elde edilen sonuçların 1'i hariç hepsi birbiriyle aynı sonucu vermiştir. RStudio 1.2.1335 kullanılarak uygulanan reprocess paketi ile yapılan ölçümlerde, ilmlaştırıcı etkilerden birisi doğru ölçümlerken diğerini ölçümleyemediği tespit edilmiştir. Bunun bir yazılım hatasından kaynakladığı değerlendirilmiştir. Sonuçların raporlanmasında yine SPSS 21 PROCESS Macro uygulamasından elde edilen sonuçlar kullanılmıştır (Hayes, 2013). Tablo 2'de uygulanan regresyon analizinin sonuçları gösterilmektedir. Her iki model de anlamlıdır ($R^2=0,145$; $F=28,73$; $p < 0,001$ ve $R^2=0,650$; $F=322,5467$; $p < 0,001$). VIF değerleri 3'ün altında olduğundan çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu yoktur (Kline, 2015).

Tablo 2'den görüleceği gibi etik programların takip edildiği algısının etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki ilişkideki ilmlaştırıcı rolü anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,077$, $\Delta F=4,58$, $p < 0,001$, $b=-0,1517$). Etik programların takip edildiği algısı, etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki negatif yönlü ilişkiyi negatif yönlü artırmaktadır (Şekil 2).



Şekil 2. Etik Programın Takip Edildiği Algısının, Etik Liderlik ile Etik Dışı Davranış Arasındaki İlişkide Oynadığı İlimlaştırıcı Rol

Şekil 2'den görüleceği gibi etik programların takip edildiği algısının etik liderlik ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiyi ilimlaştırıcı rolü anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,057$, $\Delta F=8,4050$, $p<0,001$, $b=-0,090$). Etik programların takip edildiği algısı, etik liderlik ile etik iklim arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi negatif yönde azaltmaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. Etik Programın Takip Edildiği Algısının Etik Liderlik ile Etik İklim Arasındaki İlişkide Oynadığı İlimlaştırıcı Rol

Tablo 2. Regresyon Sonuçları

	Model 1 (Etik Dışı Davranış)	Model 2 (Etik İklim)
Etik Liderlik (1)	-0,48**	0,65**
Etik Programın Takip Edildiği Algısı (2)	-0,09*	0,24**
(1) * (2)	-0,1517*	-0,090**
R2	0,145	0,655
F	28,73	322,5467
R2 değişimi	0,077	0,057
F	4,5727	8,4050

*p<0,005; **p<0,001

Tartışma ve Sonuç

Bulguların Özetlenmesi

Etik ve profesyonel kodların varlığının işgörenin davranışı üzerindeki etkisi hakkındaki çelişkili bulgular (Mckinney, Emerson ve Neubert, 2010; Kaptein, 2011) bu ilişkinin yeni modeller oluşturarak incelenmesini gerekli kılmıştır (Kaptein ve Schwartz, 2008; Singh, 2011). Araştırma bu doğrultuda literatürde daha önce çalışılmamış bir model oluşturarak etik programın dolaylı etkisi üzerine odaklanmıştır. Araştırma sonuçları, etik programların takip edildiği algısının, etik liderin etik dışı davranış üzerindeki olumlu etkisini artıracığı ve etik liderin etik iklim üzerindeki olumlu etkisini azaltacağı hipotezlerini desteklemektedir.

Etik programların takip edildiği algısının, etik liderin etik dışı davranış üzerindeki olumsuz etkisini artıracığı hipotezinin desteklenmesi, etik programların takip edildiği algısının artması ile etik liderin etik davranışlar üzerindeki etkisinin artacağını ve etik dışı davranışın daha fazla azalmasına neden olacağını ifade etmektedir. Yani değerlerini aktarabilmeyi başaran etik lider, etik programın işletilmesinden olumlu yönde etkilenecek örgüt içi etik dışı davranışın azalmasına neden olacaktır. Bu sonuçlar, etik kodların ve etik programların takip edildiği algısının, etik dışı davranış üzerindeki etkisini bulgulayan literatürde yapılmış önceki çalışmaları (bkz. Trevino ve Weaver, 2001; Singh, 2011) teyit etmekte ancak yapılan bu çalışmalardan farklı olarak etik programların takip edildiği algısının dolaylı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektedir.

Etik programların takip edildiği algısının, etik liderin etik iklim üzerindeki

olumlu etkisini azaltması hipotezinin desteklenmesi, etik programların takip edildiği algısı ile etik liderin etik iklim üzerindeki etkisinin azaldığını ve etik liderlik güçlendikçe etik programların takip edildiği algısının etik iklim üzerindeki etkisinin azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, etik liderin, örgütün etik iklimini yaratmada kritik bir rol oynamakta (Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Brown ve Trevino, 2006) olduğu tespitiyle çelişiyor gibi gözükse de aslında işletme içindeki güçlü etik programların takip edildiği algısının, güçlü bir etik iklim oluşturmak için güçlü bir etik lidere ihtiyaç duymayacağını ortaya koymaktadır. Yani etik liderin etik iklim üzerindeki etkisinin bir kısmı, etik programların takip edildiği algısı üzerine aktarılmış olacaktır. Etik programların takip edildiği algısı düşükse ve etik programlar yoksa işletmeler güçlü bir etik iklim oluşturmak için daha güçlü etik lidere ihtiyaç duyacaklar; etik programlar var ve etkin olarak kullanılıyorsa güçlü bir etik lider olmasa da güçlü bir etik iklim oluşacaktır.

Bulguların Yorumlanması

Etik programların takip edildiği algısının, etik liderin etik dışı davranış üzerindeki olumsuz etkisini artıracığı hipotezinin desteklenmesi sonucunun pratikte karşılığı, yöneticinin işgörenin davranışı üzerindeki etkisini artırmak için örgüt kültürünü yansıtan etik kodlar oluşturması ve etik programı günlük örgütsel faaliyetlerin bir parçası hâline getirmesidir. Yönetici, etik bir sorun çıktığında sorunun çözümünü araştırarak etik dışı durumları takip ederek ve ihlal durumlarını cezalandırarak daha güçlü bir ahlaki duruş sergileyebilir ve bu şekilde işgörenin algısını etkileyerek işgörenin etik davranışını etkileyebilir.

Etik programların takip edildiği algısının, etik liderin etik iklim üzerindeki olumlu etkisini azaltması hipotezinin desteklenmesi sonucunun pratikte uygulanması açıktır. Örgütler, etik programın etkinliğini artırmak için kurumsal yapı ve kültür gibi mevcut iç örgütsel bağlamı dikkate almalı, örgüt etik değerlerini informal olduğu kadar formal yöntemlerle de işgörene aktarmalı ve etik kodlarla işgören davranışının örgüt etik değerleriyle uyumunu sağlamalıdır (Pater ve Van Gils, 2003). Örgüt kültür ve iklimi ile uyumlu yüksek kaliteli etik kodlar oluşturmak, etik iklim algısını güçlendirerek işgörenin davranışına rehberlik edecek ve sosyal sorumluluklarının daha bilincinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayacaktır (Erwin, 2010). Ancak etik kodları işletme kültürüne yedirmek ve etik programlarla işletimini sağlamak uzun bir süreç gerektirmektedir (Trevino, Weaver, Gibson ve Toffler, 1999). Bu süreç, etik kodların, etik kurullar ve etik liderlik vasıtasıyla aktarımı (Weaver, Trevino ve Cochran, 1999; Stevens, 2008), işgörenin etik kodları benimsemesi (Sims, 1991), üst yönetimin etik kod ve programlara desteği (Stevens,

2008) ve ihlal durumları için uygun cezalandırma mekanizmalarının kurulması (Laczniak ve Inderrieden, 1987) gibi süreçleri içermekte ve etik kodların periyodik olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesini gerekli kılmaktadır (Murphy ve Sorenson, 1988; Nijhof, Cludts, Fisscher ve Laan, 2003). Ancak bu şekilde etik kodların etkinliğinin artırılabilceği öne sürülmektedir (Erwin, 2010).

Araştırma sonuçlarına göre, etik programların takip edildiği algısının, yöneticilerin etik dışı davranış üzerindeki etkisini artırdığı ve yöneticinin etik iklimi belirleme konusundaki gücünün bir kısmını alarak etik iklim algısı üzerinde de olumlu bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Yani etik programın varlığının, etik dışı davranış üzerindeki etkisi oldukça az olsa da (Kaptein, 2011) etik programın uygulanması ve işgörenin bunu görmesini sağlamak hem etik iklimi güçlendiren bir unsur olacak hem de yöneticinin etik dışı davranış üzerindeki etkisini artıracaktır. Bu doğrultuda işletmelerin, etik bir sorun çıktığında sorunun çözümünü araştırarak, etik olmayan sorunların durumunu takip edecek ve ihlal durumlarında ihlal durumuna neden olanları cezalandıracak etik yapılar oluşturması veya var olan etik yapıları bu hususları dikkate alarak işlevselleştirmesi önemlidir. Ayrıca bu yapıların işlevselliği hakkında kurum içi bilgilendirilmelerin sağlanarak herkes tarafından bilinmesinin sağlanması da programların uygulandığı algısını etkileyeceğinden önem taşımaktadır.

Etik davranışların temeli bireyseldir. Etik kod ve programların bu bireyselliğe etkisini doğrudan gözlemek mümkün olamaz ve birey üzerindeki değişiklikler, sosyal ve iletişimsel bir sürecin parçası olarak kabul edilir (Marnburg, 2000). Bu nedenle işletmeler, bu sosyal ve iletişimsel süreçleri benimsemeli ve bu süreçleri geliştirmeye odaklanmalıdır. Etkin bir iletişim kullanmak önemlidir. Aktarılması gereken değerlerin doğrudan aktarımını sağlamak hem ses tonu hem de beden dilinin etkileyici unsurlarını kullanmak, kâğıt üzerine yazılı kelimelerin yapamayacağı bir etki ve anlam taşır (Carroll ve Buchholtz, 2012). Etkin bir program izlemeyi amaçlayan işletmelerin bu hususlarda dikkatli olması önerilmektedir.

Etik dışı davranışın ortaya çıkabileceği her durumu öngörmek ve olası tüm senaryoları ele alabilmek mümkün değildir. Etik kod ve programların sürekli değişen iş ortamına ayak uydurmasını sağlamak, ortaya çıkacak yeni bir etik ikilem veya sorunu mümkün olduğunca hızlı bir şekilde engellemek isteyen işletmeler için etik programların da etik kodları canlı tutma gayreti içinde olmalıdırlar. Ayrıca bu formal yapılar dışında da işgörenler birbirleriyle etik ve etik dışı davranış hakkında konuşabileceği bir kültür oluşturmaya gayret etmelidirler. İşletmelerin oluşturacağı etik kod ve etik programlar, etik ikilemleri çözecek ve etik dışı davranışı doğrudan

azaltacak etkiye sahip olmasalar da (Handy ve Russell, 2018) araştırma sonucuna göre örgüt içi etik iklimi iyileştirmek veya etik liderin etkisini artırmak için oldukça etkin bir unsur olarak gözükmektedir. Örgüt etiği, örgüt kültür ve yönetsel etkileşim süreçleri bağlamında vuku bulan sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıktığından etiğin günlük işletme faaliyetlerinde hayat bulması asıl amaç olmalıdır (Donker, Poff ve Zahir, 2008).

Etik programların takip edildiği algısı, güçlü bir örgüt imajı yaratması açısından da önemlidir. Değerlere ekonomik kazançtan daha çok önem veren ve toplumsal bütünleşmeyi ön planda tutan işletmeler, toplum tarafından daha çok tercih edilmekte ve el üstünde tutulmaktadır. Ayrıca etik kod ve etik programlar, örgütsel kültürlerini dönüştürmeyi planlayan işletmeler için güçlü bir araç (Erwin, 2010) ve araştırma sonuçlarına göre örgütün daha ahlaki bir atmosfere bürünmesini sağlayabilecek etkin bir unsur olmayı sürdürmektedir. Etik sorunların işletmelerce takip edilmesi, işgörenlerin gözünde bir sosyal değişim modeli oluşturabilir (Blau, 1964).

Etik kod ve politikalarını empoze eden, eğitim ve destek mekanizmalarını etik programın bir parçası olarak sunamayan, etik politikalarını “takip etmeyi” başaramayan işletmeler, etik standartların ihlal edilmesine karşı uygun disiplinin uygulanmadığı algısına neden olarak etik dışı davranışın artmasına neden olabilir (Trevino ve Weaver, 2001). Ayrıca etik kod, politika ve prosedürlerin etkin olarak uygulanması, kodun muhataplarının bu unsurların neden var olduklarını ve neden önemli olduklarını anlamalarını sağlamak için izlemeyi, geliştirmeyi ve düzenli bir davranış kuralını yaymayı da içermektedir. Ayrıca sürekli eğitim, liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların ortak etik konular hakkında bilgi edinme, etik dışı davranışın nedenlerini belirleme, etik ikilemleri çözme ve etik kod ve politikalar hakkında bilgi sahibi olmaları konusunda yardımcı olacak ve etik programın etkisini sürdürülebilir kılacaktır. İş gören, “diğerleriyle” aynı değerleri paylaştığını hissedince sorumluluk alacaktır (Carroll ve Buchholtz, 2012) bu yüzden kurallara odaklanmak yerine bu kuralları “diğerlerinin” benimsemesini sağlamaya çalışmak önem taşıyacaktır.

Araştırmanın Katkıları

Araştırma sonuçları, literatürde etik kod ve programların etkinliğinin daha doğru saptanması için yapılan araştırmalara paralel olarak (Kaptein ve Schwartz, 2008; Singh, 2011) etik kod ve programların, etik liderin etkisini artırma ve etik iklimi belirleme konusundaki etkisini ortaya koymaktadır. Literatürde daha önce yapılan çalışmaların çoğundan farklı olarak etik kod ve programın etkisi, etik programın uygulanması ve uygulamanın işgören üzerinde bıraktığı algı temel alınarak gerçek-

leştirilmiştir. Böylelikle etik programın etkinliği hem programın uygulanma şeklini ve uygulamanın işgören üzerinde bıraktığı algıyı hem de etik eğitim, etik kurul ve/veya komiteler ve whistle-blower'a destek gibi unsurları da barındıran kapsamlı etik programların etkisini yansıtmış olmaktadır.

Etik literatürde, etik liderlik ve etik iklim çok çalışılmıştır. Ancak etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin etik uygulamalardan ne derecede etkilendiği üzerinde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca etik liderlik gibi üzerinde oldukça sık çalışılan bir kavramın işletmelerde etğin uygulanmasına yönelik etkisi fazlaca işlenmiş bir konu değildir. Etik kod ve etik programların etkinliği, bu kavramlarla araştırılmış ve böylelikle etik literatür ile işletmelerdeki etik uygulamalar arasında bir ilişki kurulmuştur. Etik kod ve programlar, işletmelerin etik değerlerini vurguladıkları uygulama alanlarıdır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının doğrudan uygulamaya yönelik olması önem taşımaktadır. Etik program ve kodların etkin olarak kullanılmasının örgütsel algı ve/veya çıktılar üzerindeki etkisini incelemesi ve bu tür çalışmaların çok sayıda olmaması da araştırmayı farklı kılan bir unsurdur. Ayrıca etik programların etkisini açıklamak için yeni bir araştırma modeli oluşturmuş ve bu modelde etik programların takip edildiği algısının ılımlaştırıcı etkisi incelenmiştir. Literatürde her ne kadar etik programların takip edildiği algısı daha önce incelenmiş ise de (bkz. Trevino ve Weaver, 2001) etik liderlik algısı ile interaktif etkisini araştıran bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Benzer şekilde etik literatürde, etik liderlik ve etik iklim çok çalışılmış olmasına rağmen etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin, etik uygulamalardan ne derecede etkilendiği üzerinde bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Teorik olarak değerlendirildiğinde ise etik programların takip edildiği algısının, etik iklimi etkileyen öncül bir faktör olarak ele alınması önemlidir. Etik program ve kodlar gibi etğin işletmelerde uygulamaya yönelik kavramlarının işgören üzerindeki etkisi üzerinde yapılan çalışma sayısı fazla değildir. İş göreni etkileyen psikolojik ve liderlik algılarının, uygulamaya yönelik bu kavramlarla birlikte ele alınmış olması bir farklılık oluşturmaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Her araştırma gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma, etik kodları ve politikaları bulunan ve belli etik programı takip eden büyük işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Etik kod ve politikaların olmadığı kurumlarda yapılacak araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde, etik kod ve politikaların etkinliği daha net ortaya konabilir. Ayrıca etik programı oluşturan alt unsurların etkileri ayrı ayrı in-

celenerek doğru bir etik programın nasıl uygulanabileceği belirlenebilir. Etik kurumların/komitelerin, etik görevlilerin olduğu işletmelerdeki durum da ayrıca incelenerek bu kurumların etkisi araştırılabilir.

Gelecek Araştırma Önerileri

Araştırma, etik programların takip edildiği algısının, etik iklimi etkileyen öncül faktör olabileceğini ortaya koymuştur. Bundan sonraki çalışmalarda bu konu daha detaylı ele alınabilir. Ayrıca etik kod ve programların örgüt etiği üzerindeki etkisinin daha doğru anlaşılabilmesi için farklı kavramların farklı rollerinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Ayrıca örgütlerde etik kodların bulunmasının ve etik programın takip edilmesinin, örgüt dışındaki örgüte yönelik etkisi araştırılabilir. Böyle bir çalışmada, dış çevre unsurlarının ve sektörel etkilerin göz önünde bulundurulması gerekir. İncelenmeyen bir başka konu, kodun nasıl yaratıldığı ve iletildiği ile ilgilidir. Etik kodların içeriğinin etik dışı davranışı etkileyebileceği belirtilmiş (Van Tulder ve Kolk, 2001; Caracso ve Singh, 2003; O'dwyer ve Madden, 2006; Kaptein ve Shwartz, 2008) ve aktarımının önemi vurgulanmıştır (Kaptein ve Shwartz, 2008). Ayrıca kod oluşturulurken katılımın olması gerektiği vurgulanmış ve katılımın yokluğunda etik kodların etkisinin azaldığı belirtilmiştir (Locke ve Latham, 1990; Li ve Butler, 2004). Bu konular da daha sonraki yapılacak araştırmalarda incelenebilir.

Sonuç olarak işletmelerde etik, etik program ve etik kodlarla uygulanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin büyük bir çoğunluğu, etik kod ve programlara sahip olmanın ve bunları çalışanlara aktarmanın etik bir işletme için yeterli olacağı sanısına kapılmaktadır. Literatürde yapılan araştırmaların etik kodların etik dışı davranışı önleme konusuna yoğunlaşması, etik kodların, yönetim sisteminin bir parçası olması gerektiği konusundaki vurguyu artırmış (Marnburg, 2000) ve yöneticileri bu yöne sevk etmiştir. Oysa Trevino ve arkadaşları (1999) kodların, işletmeler için kendi değerlerini açık olarak yansıtmadıkça çok az anlam taşıdığını tespit etmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin uyguladığı etik programların etkinliğinin örgütün etik yapısıyla ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, tamamen farklı bir araştırma modelini çalışıyor gibi görünse de Trevino ve arkadaşları (1999) tarafından öne sürülen tezi ampirik olarak desteklemektedir. Örgütün etik yapısıyla uyumlu olmayan etik programların etkin olmayacağı öngörülmektedir.

The Moderating Role of Ethics Program “Follow-Through” on the Effects of Ethical Leadership over Ethical Behavior and Ethical Climate

Ali Yağmur

Introduction

Ethical codes are important in terms of both forming a strong sense of responsibility towards ethical issues and emphasizing behaviors that are considered unethical (Stanwick & Stanwick, 2007). In an organizational context, ethical codes are the written document created to affect the ethical atmosphere in an organization and to provide general standards (Grobman, 2007; Handy & Russell, 2018). In an individual context, ethical codes are a perceptual factor that aims to influence employee behavior and the decision-making process (Kohlberg, 1981). In the overall context, the main purpose of ethical codes is to influence employee behavior by playing a guiding role related to moral issues (Pater & Van Gils, 2003). Therefore, ethical codes along with ethical policies and procedures are important managerial tools that rare used to prevent unethical behaviors in organizations (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2011; Kaptein, 2015).

While some companies use ethical codes for purely symbolic reasons (Donker et al., 2008), others use them only to avoid legal responsibility, with many using the codes to be perceived as ethical in the business world (Stevens, 1994). Unethical behaviors may cause serious harm to a business’ reputation as well as its complete destruction (Barsky, 2008). Thus the effect ethical codes have on unethical beha-

@ Dr., Tübitak, aliyagmur@gmail.com

0000-0003-2839-784X



© iGiAD
DOI: 10.12711/tjbe.2020.13.1.0138
Turkish Journal of Business Ethics, 2020
isahlakidergisi.com

vivors has frequently been researched in the literature (Kaptein & Schwartz, 2008; Kaptein, 2011, 2015); various studies have been conducted on how to make ethical codes more effective (Marnburg, 2000; Singh, 2011). The results obtained in studies investigating the relationship between ethical codes and unethical behaviors show the mere existence of ethical codes alone to not be sufficient at preventing or affecting unethical behaviors (McKinney, 2010; Kaptein 2011). In this regard, research has studied the concepts of ethical climate, ethical leadership, and unethical behaviors alongside ethical codes and programs. The ethics literature has widely researched these concepts, with a number of researchers having already stated the relationships among them (Wimbush & Shepard, 1994; Trevino et al., 2000; Vardi, 2001; Peterson, 2002; Brown & Trevino, 2006; Brown & Mitchell, 2010; Simha & Cullen, 2012; Ciulla et al., 2018).

Studies conducted on the effect of the mere existence of ethical codes and programs on unethical behaviors (Pajo & McGhee, 2003) have not taken into account the effects of supporting elements such as ethical training, ethics committee(s), and whistle-blower. Therefore, the effect from implementing these programs as a whole has been neglected in the literature, especially in empirical studies. To express these effects, the concept of the perception of ethics program "follow-through" (Trevino & Weaver, 2001) has been used. The effect of ethical codes on behavior is possible not through the presence or absence of codes but through the expression of values symbolized by the codes in an organization (Marnburg, 2000; Pater & Van Gils, 2003).

Literature Review and Formation of the Hypotheses

Exploring the direct effect of ethical codes and programs on unethical behaviors while excluding other factors may give misleading results. Predicting that ethical codes will only affect unethical behaviors within the organization may also lead to misleading results. Researchers (Kaptein & Schwartz, 2008; Singh, 2011) have stated that the effectiveness of ethical codes and programs should be examined through different research models that contain various moderator and mediator variables.

Thus the current study's research model includes the construct of unethical behaviors, which has been used to measure the effectiveness of ethical codes and programs in previously conducted empirical studies in the literature. Ethical climate is another construct used in the research model. Ethical leadership also has

significant impact on an organization's ethical constructs (e.g., Mayer et al., 2009; Avey et al., 2012; Yagmur & Elci, 2019). The relationship between ethical leadership and unethical behaviors (e.g., Trevino et al., 1999; Brown et al., 2005; Brown & Trevino, 2006) and between ethical leadership and ethical climate (e.g., Trevino & Weaver, 2003; Schminke et al., 2005; Brown & Trevino 2006) have already been stated in the literature. For these reasons, ethical leadership has been included in the research model.

Employee behavior changes with the implementation of an ethics program (Singh, 2011). Ethical codes are effective when they comply with ethical leader behavior (Erwin, 2010). Therefore the compliance of an ethical leader's behavior with the corporation's ethical codes impacts the organizational climate and employee behavior (Trevino et al., 1999; Trevino & Weaver, 2003). As a result, Hypothesis 1 is as follows:

H1: The perception of ethics program follow-through increases the positive effect of ethical leadership on employee's avoidance of unethical behaviors.

The relationship between ethical leadership and ethical climate has already been studied in the literature (e.g., Grojean et al., 2004; Arnaud, 2006; Mulki et al., 2009; Pucic, 2011; Yagmur & Elci, 2019). Additionally, the indirect effect ethical climate has over the effects ethical codes have on unethical behaviors has already been detected (Trevino et al., 1999; Trevino ad Weaver, 2003; Pater and Van Gils, 2003). The absence of ethical codes and ethics programs sends employees the message that management is not concerned with ethics and that the organization does not deal with ethical dilemmas or problems (Adams, 2001). This negatively affects the ethical climate. On the contrary, organizations with ethical programs are more prone to detect and prevent unethical behaviors; they have more effective ethical climates for reducing unethical behaviors; and they encounter less unethical behaviors. (Singh, 2011). Although ethics programs have been stated to foster and strengthen the ethical climate (e.g., McKinney et al., 2010), their presence alone has also been stated to be unable to cause such an effect in theoretical studies (Wotruba et al., 2001). Ethics programs affect ethical climate when ethical codes and ethical culture are compatible with each other (Stevens, 2009). Ethical codes are more effective if supported by the leader (Schwartz et al., 2005). In other words, ethics programs strengthen the ethical climate and facilitate the ethical leader's management of the ethical atmosphere (Stevens, 2009). As such, Hypothesis 2 emerges as follows:

H2: The perception of ethics programs follow-through reduces the effect of ethical leadership on ethical climate.

Methodology

The survey method has been chosen as the data collection method. The research sample consists of 450 employees working in medium and large-scale organizations that have ethical codes and programs and that are located in İstanbul, Kocaeli, Ankara, or Antalya in Turkey. Of the research sample, 144 (32%) are women and 306 (68%) are men, 390 (86.7%) are married and 51 (11.3%) are single. The employees' education levels are as follows: 269 (57.5%) are university graduates, 153 (34%) are post/doctoral graduates, and 28 (6.2%) are high school graduates. The research participants' average age is 39.18 ($SD = 6.8867$). The participants were asked 5-point Likert-type questions ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The research uses the Ethical Leadership Scales (Brown et al., 2005), which had previously been adapted to Turkish (Alkan, 2015) and the Ethical Climate Questionnaire (Schwepker et al., 1997), which had also been previously adapted to Turkish (Biçer, 2005). To measure unethical behaviors, an anti-social behavior measurement questionnaire (Robinson & O'Leary, 1998), which had been previously adapted to Turkish (Anasız & Püsküllüoğlu, 2018) has also been used, as well as a 4-item scale (Trevino & Weaver, 2001) that had not been adapted to Turkish for measuring the perception of ethics program follow-through.

The measurement model has been estimated using confirmatory factor analysis (CFA; $\chi^2 = 1400.155$; $\chi^2 / df = 3.656$; $p = 0.000$; $CFI = 0.946$; $GFI = 0.900$; $TLI = 0.939$; $NFI = 0.927$; $RMSEA = 0.072$; $SRMR = 0.067$). These values indicate good fit between the model and the data (Schumacker & Lomax, 2016). Internal consistency has been confirmed with composite reliability values between 0.90 and 0.98 (Fornell & Larcker, 1981) and Croanbach alpha values between 0.90 and 0.98 (Cortina, 1993; Hair et al., 2009). Convergent validity has been confirmed with the Average Value Extraction (AVE) being greater than 0.5 and CR being greater than AVE ($CR > AVE$; $AVE > 0.5$; Hair et al., 2009). Discriminant validity has been confirmed with the square root of AVE being greater than the inter-construct correlations (Fornell & Larcker, 1981); this satisfies the condition of $MSV < AVE$ (Byrne, 2013).

Six different applications have been used to test the moderation models. All but one of the results obtained from these six different applications provide the same results. The results obtained from SPSS 21 PROCESS Macro have been used for reporting (Hayes, 2013). Moderation analyses reveal significant interaction ef-

fects for the two models ($R^2 = 0.145$; $F = 28.73$; $p < 0.001$, and $R^2 = 0.650$; $F = 322.5467$; $p < 0.001$). No evidence of a multicollinearity problem has been found, as indicated by $VIF < 3$ (Kline, 2015).

The moderating role of ethics program follow-through on the relationship between ethical leadership and unethical behaviors has been determined to be significant ($\Delta R^2 = 0.077$, $\Delta F = 4.58$, $p < 0.001$, $b = -0.1517$). *H1* is supported.

The moderating role of ethics program follow-through on the relationship between ethical leadership and unethical behaviors has been determined to be significant ($\Delta R^2 = 0.057$, $\Delta F = 8.4050$, $p < 0.001$, $b = -0.090$). *H2* is also supported.

Discussion and Conclusion

Summarizing the Findings

Conflicting findings about the effect of the existence of ethical and professional codes on employee behavior (McKinsey, 2010; Kaptein, 2011) have made examining this relationship by creating new models necessary (Kaptein & Schwartz, 2008; Singh, 2011). The indirect effect of ethical programs has been examined in this direction. The moderating role of ethics program follow-through supports the effects of ethical leadership on ethical behavior and on ethical climate.

Discussing the Findings

Hypothesis 1 being supported means that in order to increase the effect a leader has on employee behavior, ethical codes must be created that reflect the organizational culture and the ethics program must be made a part of daily organizational activities.

Hypothesis 2 being supported means that in order to increase the effectiveness of an ethical program, organizations should take into account the current internal organizational context such as organizational structure and culture. Nourishing ethical codes into an organization's culture takes a long time (Trevino et al., 1999). This includes processes such as the transfer of ethical codes through ethical boards and ethical leadership (Weaver et al., 1999; Stevens, 2008), having employees adopt ethical codes by employees (Sims, 1991) and establishing appropriate punishment mechanisms (Laczniaik and Inderrieden, 1987). This also entails periodic reviews and the modification of ethical codes (Murphy & Sorenson, 1988; Nijhof et al., 2003).

Ethical behavior is mainly based on an individual's moral and ethical beliefs. The effect of ethical codes and programs on this individuality cannot be directly observed. This kind of behavioral change in employees is observed as part of social and communicative processes (Marnburg, 2000). Therefore, organizations should focus on these processes to enhance the effectiveness of ethical codes. Using effective communication to transfer values is important (Carroll & Buchholtz, 2012).

Ethics codes programs cannot cover every situation where unethical behaviors may arise. Therefore, organizations should adopt dynamic approaches in their ethics programs for keeping ethical codes alive. Ethics should come to life in daily organizational activities (Donker et al., 2008).

Ethics codes and programs can also be used to transform organizational culture (Erwin, 2010). The perception of ethics program follow-through can create a model of social change for employees (Blau, 1964).

Organizations that have the perception of being unable to follow through with ethical programs cause unethical behaviors to increase (Trevino & Weaver, 2001). Adopting ethical codes instead of imposing them is important, because employees then take responsibility when they perceive that they share the same values with others (Carroll & Buchholtz, 2012)

Contributions

Unlike most previous studies in the literature, this study shows how the effectiveness of ethical codes and programs can be measured by implementing ethical codes and programs and by how employee perceptions are affected by this implementation. Neglected issues such as the effects of ethical education, ethical committee(s), and whistle-blowers can be covered in this way by taking into account perceptual factors.

A relationship between organizational ethical constructs and ethical practices has been established by examining the research model containing these concepts. Examining a relationship between perceptual variables and tangible ethical assets makes for a different study. These kinds of studies are scarce in the Literature. We also propose a research model that has not been studied before. No study examining the relationship between ethical leadership and ethics program follow-through could be found in the literature. Similarly, no study could be found exploring the impact of ethical practices on the relationship between ethical leadership and ethical climate. Having findings be directly related to an organization's ethical practices is also important.

Theoretically, it is important to the finding that ethics program follow-through has been identified as an antecedent of ethical climate is theoretically important. It also make difference the fact that modeling of psychological and leadership perceptions influence employee behavior together with tangible ethical assets also makes a difference.

Limitations

This research has been performed in organizations that have ethical codes and policies and that follow certain ethical programs. The effectiveness of ethical codes and policies can be assessed more clearly when similar research is performed in organizations that do not have ethical codes or policies. The sub-constructs of ethical codes and ethical programs can also be studied to determine proper ethics programs. The effect of ethical committees and ethics officers can also be studied.

Suggestions for Future Research

Future research can study ethics program follow-through as the antecedent of ethical climate. In addition, different research models are recommended for considering the various roles of different constructs in order to assess more clearly the impact of ethical codes and programs on organizational ethics.

As ethical code content has been determined to be able to affect unethical behaviors in the literature (Van Tulder & Kolk, 2001; Caracso & Singh, 2003; O'Dwyer & Maden, 2006; Kaptein & Shwartz, 2008), future research may also search how ethical codes are created. As transferring ethical codes has been emphasized to be important in the literature (Kaptein & Shwartz, 2008), future research may also examine the most efficient way for transferring ethical codes. The effect of ethical codes has been stated to decrease in the absence of participation (Locke & Latham, 1990; Li & Butler, 2004); future research may also study participation effects.

In conclusion, ethics are implemented in organizations through ethics programs and codes. Therefore, organizations have presumed the mere existence of these tangible ethical assets to be enough to prevent legal responsibility for unethical behaviors. However, Trevino et al. (1999) found ethics codes to have little meaning in an organization unless the ethics codes are clearly reflected the organization's own values. This study supports the hypothesis by having empirically researched a different model from Trevino et al's research. Ethical programs that are incompatible with the organizational culture are expected to be ineffective.

Kaynakça | References

- Adams, J. S., Tashchian, A. ve Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behaviour. *Journal Of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38(1), 109-121.
- Anasız, B. T. ve Püsküllüoğlu, E. I. (2018). Algılanan örgütsel sapma davranışı ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 449-469.
- Arnaud, A. (2006). *A new theory and measure of ethical work climate: The psychological process model (PPM) and the ethical climate index (ECI)*. Yayınlanmamış doktora tezi. University Of Central Florida.
- Avey, J. B., Wernsing, T. A. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal Of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal Of Business Ethics*, 81(1), 63-81.
- Biçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Byrne, B. (2013). *Structural equation modeling with eqs: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Caracso, E. F. ve Singh, J. B. (2003). The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations. *Business And Society Review*, 108(1), 71-94.
- Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2012). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C. ve Tomkins, L. (2018). Philosophical contributions to leadership ethics. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 1-14.

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal Of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Cullen, J. B., Victor, B. ve Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18, 2, p.50-62.
- Donker, H., Poff, D. ve Zahir, S. (2008). Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal Of Business Ethics*, 82, 527-537.
- Erwin, P. M. (2010). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal Of Business Ethics*, 99, 535-548.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grobman, G. M. (2007). An analysis of codes of ethics of nonprofit, tax-exempt membership associations: Does principal constituency make a difference? *Public Integrity*, 9(3), 245-263.
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M. ve Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics, *Journal Of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handy, F. ve Russell, A. R. (2018). Making ethics part of practice: Developing a code of ethics. F. Handy ve A. R. Russell (Ed.). *Ethics for social impact* içinde (ss. 63-87). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal Of Business Ethics*, 99, 233-251.
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *J Bus Ethics*, 132, 415-431.
- Kaptein, M. ve Schwartz, M. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal Of Business Ethics*, 77(2), 111-127.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press, New York, NY.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development vol. I: The philosophy of moral deve-*

- lopment. Harper & Row, San Francisco, CA.
- Laczniak, G. ve Inderrieden, E. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal Of Business Ethics*, 6, 297-307.
- Li, A. ve Butler, A. B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: An exploration of justice mediators. *Journal Of Business And Psychology* 19(1), 37-51.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Marnburg, E. (2000). The behavioural effects of corporate ethical codes: Empirical findings and discussion. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 200-210.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Mckinney, J. A., Emerson, T. L. ve Neubert, M. J. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders. *Journal Of Business Ethics*, 97, 505-516.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal Of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Murphy L. R. ve Sorenson S. (1988). Employee behaviors before and after stress management. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 173–182.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O. ve Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics*, 45, 65-78.
- O'Dwyer, B. ve Madden, G. (2006). Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures. *Journal Of Business Ethics*, 63, 217-236.
- Pajo, K. ve Mcghee, P. (2003). The institutionalisation of business ethics: Are New Zealand organisations doing enough? *Journal Of Management & Organization*, 9(1), 52-65.
- Pater, A. ve Van Gils, A. (2003). Stimulating ethical decision-making in a business context: Effects of ethical and professional codes. *European Management Journal*, 21, 762-772.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical

- climate. *Journal Of Business And Psychology*, 17, 45-61.
- Pucic, J. (2011). *Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Toronto.
- Robinson, S. L. ve O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the anti social behavior of employees. *Academy Of Management Journal*, 41, 658-672.
- Schminke, M., Ambrose M. L. ve Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Routledge, New York, NY.
- Schwartz, M., Dunfee, T. ve Kline, M. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal Of Business Ethics* 58, 79-100.
- Schwepker, C. H., Ferrell, O. C. ve Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate on role stress in the sales force. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25, 99-108.
- Simha, A. ve Cullen, J. B. (2012). Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *Academy Of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Sims, R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal Of Business Ethics*, 10, 493-506.
- Singh, J. B. (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study. *Journal Of Business Ethics*, 101, 385-395.
- Stanwick, S. D. ve Stawick P. A. (2007). Ethical responsibilities: An empirical analysis of the ethical codes of the top 100 companies in the United Kingdom. *International Business & Economics Research Journal*, 6(9).
- Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: Where do we go from here? *Journal Of Business Ethics*, 13, 63-69.
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal Of Business Ethics*, 78(4), 601-609.
- Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. *EJBO-Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, 14(2), 14-20.
- Trevino, L. K. ve Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program

- follow through: Influences on employees' helpful and harmful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Trevino, L. K. ve Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trevino, L., Weaver, G. R., Gibson, D. ve Toffler, B. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131-151.
- Van Tulder, R. ve Kolk, A. (2001). Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal Of International Business Studies*, 32, 267-283.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal Of Business Ethics*, 29, 325-337.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In Frederick, W. C. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, 51-71.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Weaver, G. R., Trevino, L. ve Cochran, P. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Manager commitments, external pressures and corporate ethics practices. *Academy Of Management Journal*, 42, 539-552.
- Wimbush, J. C. ve Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal Of Business Ethics* 13(8), 637-647.
- Wotruba, T. R., Chonko, L. B. ve Loe, T. W. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal Of Business Ethics*, 33, 59-69.
- Yagmur, A. ve Elci, M. (2019). An empirical examination of the mediating roles of communication and ethical climate. *Research Journal Of Business And Management*, 6(1), 9-23.

