



Ethical Leadership as a Facilitator of Employee Voice: The Role of Error Management Climate and Organizational Commitment in Promoting Ethical Behavior *

Nasrin Kazemi Rashid¹  Amina Malmir² 

1- Master of Science (MSc) in Management, Department of Management, Farahan Branch, Azad University, Farahan, Iran.
n.kazemi@yahoo.com

2- Assistant Professor, Department of Management, Farahan Branch, Azad University, Farahan, Iran, (Corresponding Author).
amalmir@iau-farahan.ac.ir



Abstract

Background and Objective:

Ethical leadership in organizations is recognized as a critical factor in shaping employees' ethical behavior and fostering a culture of trust and integrity. Additionally, the error management climate and organizational commitment, as organizational variables, can play a significant role in facilitating the relationship between ethical leadership and employee voice. This study aims to examine the impact of ethical leadership on employee voice and the mediating role of the error management climate and organizational commitment in this relationship.

*Cite this article: Kazemi Rashid, N, Malmir, A. (2025). Ethical Leadership as a Facilitator of Employee Voice: The Role of Error Management Climate and Organizational Commitment in Promoting Ethical Behavior, Journal in Applied Ethics Studies, 4 (78), 9-42.
<https://doi.org/1022081/jf.2025.70231.1964>.

■ **Publisher:** Islamic Propagation Office of the Seminary of Qom (Islamic Sciences and Culture Academy, Isfahan, Iran). ***Type of article:** Research Article

■ **Received:** 2024/11/09 • **Revised:** 2024/12/19 • **Accepted:** 2025/02/04 • **Published online:** 2025/07/20



Method:

This research is applied in terms of its objective and descriptive-survey in nature. The statistical population includes administrative staff of the Education Department in Arak city during the academic year 2022-2023, totaling 608 individuals. Using Krejcie and Morgan's table, a sample of 235 participants was selected, and questionnaires were randomly distributed and collected among the sample members. The validity of the measurement tool was confirmed through convergent validity, and its reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was conducted using PLS software and the structural equation modeling (SEM) method.

Findings:

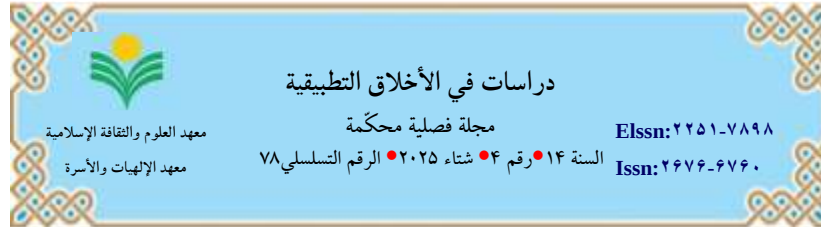
The study's findings indicated that ethical leadership has a positive and significant impact on the error management climate and employee voice. Additionally, the error management climate directly influences employee voice and acts as a mediator in the relationship between ethical leadership and employee voice. Furthermore, employees' organizational commitment, as a moderating variable, enhances the effects of ethical leadership on employee voice.

Conclusion:

The results demonstrate that ethical leadership can encourage employees to express their voice by creating an error management climate and strengthening organizational commitment. Therefore, enhancing ethical leadership in organizations can be considered an effective strategy for increasing employee voice and fostering a positive organizational environment. These findings are particularly valuable for managers and policymakers, especially in educational settings.

Keywords:

Ethical Leadership, Employee Voice, Error Management Climate, Organizational Commitment, Organizational Behavior.



القيادة الأخلاقية؛ كعامل لتسهيل آراء الموظفين:

(دور جو إدارة الأخطاء والالتزام التنظيمي في خلق السلوكيات الأخلاقية)*

نسرین کاظمی رشید^۱ آمنة مالمیر^۲

۱- أستاذة مساعدة في قسم الإدارة، جامعة آزاد الإسلامية فرع فراهان. فراهان - إيران (الكاتبة المسؤولة).

nkazemi@yahoo.com

۲- أستاذة مساعدة في قسم الإدارة، جامعة آزاد الإسلامية فرع فراهان. فراهان - إيران (الكاتبة المسؤولة).

amenehmalmir@iau-ac.ir

مستخلص

الخلفية والهدف: تعتبر القيادة الأخلاقية في المنظمات أحد العوامل الرئيسية في تكوين السلوك الأخلاقي لدى الموظفين، وتعزيز جو الثقة والصدق، كما أن جو إدارة الأخطاء والالتزام التنظيمي - كمتغيرات تنظيمية - يمكن أن يؤدي دوراً ملحوظاً في تسهيل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و إبداء الموظفين لآرائهم. تهدف هذه المقالة دراسة أثر القيادة الأخلاقية على آراء الموظفين، و الدور الوسيط لجو إدارة الأخطاء و الالتزام التنظيمي بهذا الصدد.

* **استندت إلى هذه المقالة:** كاظمی رشید، نسرین، مالمیر، آمنة (۲۰۲۵). القيادة الأخلاقية؛ كعامل لتسهيل آراء الموظفين: (دور جو إدارة الأخطاء والالتزام التنظيمي في خلق السلوكيات الأخلاقية). دراسات في الأخلاق التطبيقية، ۴ (۷۸)، صص ۹-۴۲.

<https://doi.org/1022081/jf.2025.70231.1964>.

□ نوع المقال: بحثي؛ الناشر: مركز الدعوة الإسلامية في حوزة قم (معهد العلوم و الثقافة الإسلامية، أصفهان، إيران) © المؤلف.

□ تاريخ الاستلام: ۲۰۲۴/۱۱/۰۹ □ تاريخ التعديل: ۲۰۲۴/۱۲/۱۹ □ تاريخ القبول: ۲۰۲۵/۰۲/۰۴ □ تاريخ الإصدار: ۲۰۲۵/۰۷/۲۰



الطريقة: هذه الدراسة تطبيقية من حيث الهدف، و وصفية - مسحية من منظور الماهية. يشمل المجتمع الإحصائي الكادر الإداري للتعليم في مدينة أراك في العام الدراسي ۲۰۲۳-۲۰۲۴ و البالغ عددهم ۶۰۸ أشخاص. فتم تحديد عينة مكونة من ۲۳۵ شخصاً باستخدام جدول كرجسي و مورجان، وتم توزيع الاستبيانات بين أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

و قد تم التحقق من صحة أداة القياس من خلال الصدق التقاربي، كما تم التأكد من استدامتها من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأما تحليل البيانات، فاستُخدم لهذا الأمر برنامج PLS وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية.

النتائج: أظهرت نتائج البحث أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وهام على جوّ إدارة الأخطاء و آراء الموظفين، كما أن مناخ إدارة الأخطاء يؤثر بشكل مباشر على آراء الموظفين، و تم التأكيد على دورها الوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و آراء الموظفين. علاوة على ذلك، فإن التزام الموظفين التنظيمي كمتغير معدّل يعزز من تأثير القيادة الأخلاقية على آراء الموظفين.

النتيجة: تظهر نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية من خلال خلق بيئة لإدارة الأخطاء وتعزيز الالتزام التنظيمي يمكن أن تشجع الموظفين على التعبير عن أصواتهم، وبهذه الطريقة، يمكن اعتبار تعزيز القيادة الأخلاقية في المنظمات بمثابة إستراتيجية فعالة لبسط المجال لإدلاء الموظفين بآرائهم، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي. تعتبر هذه النتائج مهمة للمديرين وصنّاع القرار في المنظمات، و خاصة في البيئات التعليمية.

الكلمات المفتاحية

القيادة الأخلاقية، أصوات الموظفين، جوّ إدارة الأخطاء، الالتزام التنظيمي، السلوك التنظيمي.



رهبری اخلاقی؛ تسهیل کننده صدای کارکنان (نقش جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی در ایجاد رفتارهای اخلاقی)*

نسرين كاظمي رشيد^۱ آمنة مالمير^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان، فراهان، ایران.

nkazemi@yahoo.com

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان، فراهان، ایران (نویسنده مسئول)

amenehmalmir@iau-ac.ir

چکیده

رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، از عوامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی کارکنان و تقویت فضای اعتماد و صداقت شناخته می‌شود. جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی نیز به عنوان متغیرهای سازمانی، نقش مهمی در تسهیل ارتباط بین رهبری اخلاقی و بروز صدای کارکنان دارند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان و نقش میانجی جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی در این رابطه انجام شد. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت،

* **استناد به این مقاله:** کاظمی رشید، نسرين؛ مالمير، آمنة (۱۴۰۳). رهبری اخلاقی به عنوان عامل تسهیل کننده صدای کارکنان:

نقش جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی در ایجاد رفتارهای اخلاقی. مطالعات اخلاق کاربردی، ۴ (۷۸)، صص ۹-۴۲.

<https://doi.org/1022081/jf.2025.70231.1964>.

□ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم (پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، اصفهان، ایران) © نویسندگان

□ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹ □ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۹/۲۹ □ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶ □ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۴/۲۹



توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ می باشد (۶۰۸ نفر). با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، نمونه ای متشکل از ۲۳۵ نفر تعیین و پرسش نامه ها به صورت تصادفی ساده بین اعضای نمونه توزیع شد. روایی ابزار اندازه گیری از طریق تحلیل محتوایی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار PLS و روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته ها نشان داد رهبری اخلاقی، تأثیر مثبت و معناداری بر جو مدیریت خطا و صدای کارکنان دارد. همچنین، جو مدیریت خطا به طور مستقیم بر صدای کارکنان تأثیرگذار است و نقش میانجی گری آن در ارتباط میان رهبری اخلاقی و صدای کارکنان تأیید شد. علاوه بر این، تعهد سازمانی کارکنان، به عنوان متغیر تعدیل کننده، آثار رهبری اخلاقی را بر صدای کارکنان تقویت می کند؛ در نتیجه، رهبری اخلاقی می تواند با ایجاد فضای مدیریت خطا و تقویت تعهد سازمانی، کارکنان را به بیان صدای خود تشویق کند. بدین ترتیب، تقویت رهبری اخلاقی در سازمان ها، راهبردی مؤثر برای افزایش صدای کارکنان و ایجاد فضای سازمانی مطلوب محسوب می شود.

کلیدواژه ها

رهبری اخلاقی، صدای کارکنان، جو مدیریت خطا، تعهد سازمانی، رفتار سازمانی.

مقدمه

در مواجهه با محیط کسب و کار پویای امروزی، مانند رقابت جهانی، نرخ نوآوری سریع و کاهش سازمانی، یکی از راه‌هایی که رهبران می‌توانند به سازمان خود کمک کنند تا به طور مداوم نوآوری کنند و با موفقیت به تغییرات پاسخ دهند، شنیدن صدای کارکنان است. تحقیقات زیادی نشان داده‌اند رهبری اخلاقی، تأثیر قابل توجهی بر صدای پیروان دارد. براساس این تحقیقات، رهبران اخلاقی بیشتر به نظرات کارکنان توجه و از رفتار صدای آن‌ها پشتیبانی می‌کنند و کارکنان هم با ابراز نظراتشان احساس امنیت می‌کنند. همچنین، رهبری اخلاقی، تأثیر مثبتی بر رفتار صدای کارکنان دارد. البته فعلاً درباره این فرایند، بسیار کم می‌دانیم. شماری از تحقیقات نشان داده‌اند باید بیشتر به سازوکارهای واسطه‌ای که این رابطه را پوشش می‌دهند، توجه شود؛ برای مثال، بررسی آثار میانجی اقلام مدیریت خطا (EMC) و تعهد کارکنان به سازمان به عنوان هدایت‌کننده، می‌تواند به توضیح این مسئله کمک کند که چگونه رهبری اخلاقی موجب تشویق رفتار صدای کارکنان می‌شود.

ابراز صدای کارکنان با نتایج و اقدامات سازمانی مثبتی همراه است؛ ازجمله: یادگیری تیمی، بهبود فرایندهای کاری و نوآوری و پیشگیری از بحران. علاوه بر این، وقتی کارکنان احساس کنند که صدایشان شنیده می‌شود، سطح درک آن‌ها از عدالت سازمانی و رضایت شغلی بسیار بالا می‌رود و در عین حال، تعارضات داخل گروه و قصد ترک شغل کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، فرصت‌های ابراز صدای کارکنان در سازمان به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند؛ برای مثال، پژوهشی نشان داد سازمان‌هایی که به کارکنان فرصت ابراز نظر می‌دهند، در مواجهه با فشارهای شدید کاری، عملکرد بهتری دارند. در مقابل، ندادن چنین فرصتی به کارکنان در سازمان می‌تواند آسیب‌های روانی زیادی در پی داشته باشد و احساساتی مانند شکستگی، خشم و نفرت ایجاد کند؛ احساساتی که اگر بیان نشوند،





هر تعاملی را آلوده می کنند، خلاقیت را کاهش می دهند و از بهبود بهره وری پیشگیری می کنند (Tayyeb et al., 2018).

طبق تحقیقات، در واقع، بیشتر کارکنان درباره چگونگی بهبود شیوه های کاری در محیط کار خود تردید دارند و نظر خود را بیان نمی کنند. حتی در صورت بروز مشکلات جدی، مانند آزار جنسی، عیوب محصول و نقض ایمنی، بسیاری از کارگران هنوز هم انتخاب می کنند ساکت بمانند (رجائی و اکبری، ۱۳۹۹، ص ۲). اما عواملی که بر تصمیم کارکنان درباره بیان نظراتشان تأثیر می گذارد، چیست؟ برخلاف دیگر رفتارهای شهروندی سازمانی، ابراز صدا به دلیل چالش برانگیز بودن، منحصر به فرد است. بیان نظرات ممکن است تبعات مستقیم یا غیرمستقیمی برای شخصی که از آن صدا استفاده می کند، داشته باشد؛ بنابراین، این امر اغلب با بررسی دقیق پیامدهای آن همراه است (خاصی و صادقی، ۱۳۹۸، ص ۶۹). کارکنان فقط زمانی تصمیم می گیرند نظرات، نگرانی ها و پیشنهادهای خود را بیان کنند که باور داشته باشند مزایای ادراک شده این ابراز صدا بیشتر از ضررهای احتمالی آن است؛ به همین دلیل، صدا در محیطی که کارکنان اطمینان حاصل کنند رفتارهای صدایشان قابل اجرا، مشروع، ایمن و حتی مؤثر است، تقویت می شود (Javed et al., 2018).

شین و همکاران معتقدند رهبران اخلاقی برای نشان دادن بازبودن فضای فکری، عادل بودن و منصف بودن خود علاقه مندند به نظرات کارکنان درباره عملکرد و جهت گیری سازمان توجه کنند و از آنان حمایت می کنند تا درباره نظراتشان صحبت کنند. تأکید بر اهمیت ارتباط متقابل در محیط کاری و ایجاد احساس امنیت بیشتر در کارمندان، جوی اخلاقی ایجاد می کند (Tayyeb et al., 2018). چنگ و همکاران، در تحقیقات خود بیان می کنند که رهبران اخلاقی، به عنوان عوامل تعیین کننده حیاتی، به خاطر تشویق کارکنان خود به صحبت کردن



(برای مثال، اظهارنظر و افشاگری)، توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند (Cheng et al., 2019).

طبق شواهد تحقیقات علمی، رهبری اخلاقی می‌تواند بر رفتار صدای کارکنان تأثیر بگذارد (Lee et al., 2017). براون و همکاران، ساختار رهبری اخلاقی را ابتدا با هدف تکیه بر فرایندهای یادگیری اجتماعی برای ایجاد تأثیرات آن پیشنهاد می‌کنند (Brown et al., 2005). از دیدگاه ژو و همکاران، محققان با بررسی سازوکارهای میانجی که روابط بین رهبری اخلاقی و رفتار صدای کارکنان را توضیح می‌دهند، به راهکارهای روان‌شناختی هدایت می‌شوند (Zhu et al., 2015). این میانجی‌های روان‌شناختی شامل شناسایی‌های سازمانی و رابطه‌ای، درگیری کاری و تمرکز بر ارتقا است. بای و همکاران، تحقیقاتی از دیدگاه یادگیری اجتماعی برای بررسی تجربی سازوکارهایی انجام داده‌اند که رابطه بین رهبری اخلاقی و صدای کارکنان را شکل می‌دهند. اخیراً، محققان بر تأثیرگذاری جو سازمانی خاصی (مثلاً جو اخلاقی) که رهبران اخلاقی ایجاد کرده و پرورش داده‌اند بر نتایج سازمانی (مثلاً مسئولیت اجتماعی شرکت)، نتایج گروهی (مانند رفتار یادگیری گروهی)، نتایج فردی (مثلاً کارکنان) و صدای کارمندان تأکید کرده‌اند (Bai et al., 2019)؛ بنابراین، برای درک بهتر این سازوکار، ساختار جو مدیریت خطا را معرفی می‌کنیم؛ این ساختار، جنبه‌ای از جو سازمانی است که توسط رهبران اخلاقی ایجاد یا تقویت شده است و به عنوان یک متغیر میانجی جدید برای توضیح اینکه چگونه رهبری اخلاقی می‌تواند بر صدای کارکنان تأثیر مثبت بگذارد، پیشنهاد شده است.

در این مقاله به دنبال پاسخ دادن به این سؤال هستیم که آیا رابطه رهبری اخلاقی و صدای کارکنان بر نقش‌های جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی تأثیرگذار است؟ به گفته وان دایت و همکاران، جو مدیریت خطا، به عنوان نوعی جو سازمانی، به ادراک کارکنان از «عملکردهای سازمانی مربوط به برقراری ارتباط درباره خطاها، به اشتراک گذاری دانش خطا، کمک به موقعیت‌های خطا و تشخیص سریع و



رسیدگی به خطاها» اشاره دارد (Van dyck et al., 2005). اردوگان و همکاران، در تحقیقات خود بیان کردند جو مدیریت خطا به معنای محیطی با ارتباطات باز برای اعلام خطاها و تمرکز بر درک ایمنی است تا بتوان خطاها را تحمل کرد و اقدامات کافی انجام داد. همچنین، در این جو، افراد به یادگیری از خطاها تشویق می‌شوند. ایزنبیس در مطالعات خود بیان می‌کند رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان یکی از مقدمات جو مدیریت خطا مطرح شود (Eisenbeiss, 2012). از آنجا که تصور می‌شود رهبران اخلاقی قابل اعتماد، مسئولیت‌پذیر و پایدارگرا هستند، به مراتب بیشتر به تحمل خطاها و انجام اقدامات مؤثر برای مقابله با آن‌ها تمایل دارند؛ بنابراین، رهبران اخلاقی، شکل‌گیری جو مدیریت خطا را تسهیل می‌کنند. از سوی دیگر، مسئله ذاتی صدا به این معنی است که یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌های صداگذار، ایمنی نتیجه است (Wu et al., 2015). در جو مدیریت خطا از ایده‌ها، نظرات، پیشنهادها و سؤالات استقبال می‌شود. در این مواقع، بیان کنش‌هایی برای تسریع در یادگیری یا پیشرفت سازمانی برای صداگذار مطلوب است و کارکنان تمایل بیشتری به بیان صدای خود دارند (رجائی و اکبری، ۱۳۹۹، ص ۲).

در راستای مباحث بالا، جو مدیریت خطا را می‌توان یکی از واسطه‌های مؤثر در رابطه بین رهبری اخلاقی و ابراز نظر تلقی کرد. به‌طور خلاصه، هدف خاص این مطالعه تبیین تأثیرات رهبری اخلاقی بر رفتار صدای کارکنان است. این مطالعه دو ویژگی دارد: اولاً این تحقیق، یک واسطه جدید (جو مدیریت خطا) را معرفی می‌کند که می‌تواند رهبری اخلاقی را با صدا پیوند دهد؛ ثانیاً این تحقیق، تعهد سازمانی را به عنوان تعدیل‌کننده جو مدیریت خطا و رفتار صدای کارکنان در بر می‌گیرد.

براساس جبر متقابل سه‌سویه بندورا، کنش، عوامل شخصی (شامل عوامل شناختی، عاطفی و عوامل دیگر) و رویدادهای محیطی، همگی به عنوان عوامل تعیین‌کننده متقابل ترکیب می‌شوند؛ بنابراین، اگر افراد نگرش متفاوتی به سازمان خود داشته باشند، میزان تأثیر جو مدیریت خطا بر صدا تغییر خواهد کرد.



تعهد سازمانی به سطح شناسایی و مشارکت فرد در سازمانش اشاره دارد (Mowday et al., 2019, p. 23). اگر کارمند سطح تعهد بالاتری داشته باشد، به احتمال زیاد به اهداف سازمانی کمک خواهد کرد (Zhu et al., 2015). کارکنانی که سطح تعهد سازمانی بالاتری دارند، احتمالاً نگرانی‌های خود را درباره سازمان به یک مدیر مناسب بیان می‌کنند، حتی اگر جوی که آن‌ها درک می‌کنند، جوی باشد که در آن خطاها قابل تحمل نباشد. برعکس، کارکنانی که سطح تعهد سازمانی پایین‌تری دارند، هیچ قصدی برای کمک به موفقیت سازمانی با ابراز نگرانی‌های خود ندارند و حتی ممکن است احساس کنند خطاها قابل قبول است؛ از این‌رو، ما تعهد سازمانی را به عنوان تعدیل‌کننده‌ای که رابطه بین جو مدیریت خطا و صداگذاری را تنظیم می‌کند، در نظر می‌گیریم تا توصیف پیچیده‌تری از نحوه تأثیر جو مدیریت خطا بر رفتار صدا ارائه دهیم.

رهبری اخلاقی به معنای رهبری براساس ارزش‌های اخلاقی و اصولی است که به کارکنان انگیزه می‌دهد به بهترین نحو عمل کنند. براساس تحقیقات، رهبری اخلاقی می‌تواند بهبود صدای کارکنان را به همراه داشته باشد. صدای کارکنان به مجموعه‌ای از نظرات، ایده‌ها، اعتقادات و احساسات کارکنان درباره سازمان و محیط کار گفته می‌شود. صدای مثبت کارکنان می‌تواند نشان‌دهنده رضایتمندی، تعهد، انگیزه و اعتماد به نفس آنان باشد. برعکس، صدای منفی کارکنان می‌تواند نشان‌دهنده نارضایتی، ناخشنودی از محیط کار و کاهش تعهد آنان باشد. برای توضیح تأثیر رهبری اخلاقی از سه دیدگاه می‌توان استفاده کرد: دیدگاه یادگیری اجتماعی، دیدگاه تبادل اجتماعی و دیدگاه متعالی. از منظر یادگیری اجتماعی، رهبران اخلاقی، الگوهایی هستند که کارکنان از آن‌ها تقلید می‌کنند (Javed et al., 2018). رهبران اخلاقی، نوع دوست و مسئولیت‌پذیر هستند و احتمالاً علیه رفتار نامناسب صحبت می‌کنند؛ به این ترتیب، کارمندان از رفتار رهبران اخلاقی برای رفتار صدای خود الگوبرداری خواهند کرد (Brown et al., 2005).



رهبری اخلاقی، نقش مثبتی در شکل‌گیری جو مدیریت خطا دارد؛ فرض ما براساس دلایل زیر است: اولاً، تحقیقات جدید نشان می‌دهد رهبران اخلاقی، افرادی قابل اعتماد، مراقبت و اصولی هستند که تصمیمات منصفانه و متعادلی می‌گیرند. براساس این استدلال، رهبران اخلاقی درک می‌کنند که هرگز نمی‌توان به‌طور کامل از خطاها جلوگیری کرد. به این ترتیب، رهبران اخلاقی نسبت دادن خطاها به ویژگی‌های شخصیتی نامطلوب، بی‌دانشی، ضعف در مهارت یا هوش کم کارمند را منصفانه نمی‌دانند. چنین رهبرانی، به‌جای سرزنش یا تنبیه کارکنان، خطاها را در سازمان خود تحمل می‌کنند و ترجیح می‌دهند با کارمندان خود ارتباط برقرار کنند، علل بروز خطاها را تجزیه و تحلیل کنند و بکوشند آسیب را کنترل کنند (Eisenbeiss, 2012). ثانیاً، رهبران اخلاقی، توسعه پایدار سازمان را اولویت اصلی در نظر می‌گیرند. از آنجا که فرصت‌های تغییر همیشه با خطاها همراه است، رهبران اخلاقی خطاها را فرصت‌های یادگیری می‌دانند. حتی فراتر از این، کارکنان را تشویق می‌کنند تا از طریق آزمون و خطا کاوش و آزمایش کنند. بسیاری از مطالعات گزارش کرده‌اند که رهبران صادق (با اعمال کنترل‌های سخت‌گیرانه) از خطاها اجتناب نمی‌کنند، بلکه به کارکنان اجازه خطرپذیری می‌دهند تا خلاقیت آن‌ها تقویت شود (Javed et al., 2018). ثالثاً، رهبران اخلاقی از یک احساس درونی قوی برای انجام کار درست برخوردارند و همیشه «در صحبت کردن» بهترین روش را انتخاب می‌کنند. اگر رهبران اخلاقی کار اشتباهی انجام دهند، از اشتباه خود درس می‌گیرند و به‌جای پنهان کردن اشتباه، به اصلاح خود می‌پردازند. چنین الگویی، جو مدیریت خطای سازمانی را تقویت می‌کند (Treviño et al., 2015). می‌توان از جو مدیریت خطا برای تحریک رفتار صدا بهره گرفت. همان‌طور که قبلاً بحث شد، کارکنان هنگام تصمیم‌گیری درباره اینکه آیا می‌توانند صدای خود را ابراز کنند یا نه، منافع و پیامدهای بالقوه را در نظر می‌گیرند (Morrison et al., 2019). ما استدلال می‌کنیم که جو مدیریت خطا، مزایای موردنظر کارکنان را



افزایش می‌دهد و یا پیامدهای احتمالی از نظر آن‌ها را کم می‌کند؛ بدین نحو که اولاً، در یک جو مدیریت خطای قوی، خود سازمان، تمایل به یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می‌شود. کارمندان باور دارند سازمان، به‌عنوان یک کل، توجه زیادی به هر فرصت برای بهبود خود دارد و از این رو، به صدا به‌طور جدی توجه و به آن پاسخ مثبت داده می‌شود؛ بنابراین، تأثیر ابراز نگرانی کارکنان افزایش می‌یابد. ثانیاً، در محیطی با جو مدیریت خطای قوی که تمایل به گزارش و بحث درباره خطاها از ویژگی‌های آن است (Cannon & Edmondson, 2014)، کارکنان معتقدند از ابراز نظر استقبال می‌شود و به‌جای آنکه صاحبان صدا مشکل‌ساز تلقی شوند، کمک‌کننده به سازمان در نظر گرفته می‌شوند. بر اساس چنین احساس مثبتی، ناگزیر درک کارکنان از مزایای بالقوه (ازجمله: خوش‌نامی صاحب صدا، پاداش یا ارتقا) رشد خواهد کرد (Gold et al., 2013).

تحقیقات مربوط به صدا، برخی از واسطه‌های روان‌شناختی را نشان داده است؛ برای مثال، ایمنی روان‌شناختی، هویت سازمانی و خلق مثبت برای توضیح رابطه بین رهبری و رفتار صدا. این درحالی است که هیچ متغیر مرتبط با جو مدیریت خطا، به‌عنوان میانجی برای درک فرایند زیربنایی تأثیر رهبری بر صدا پیشنهاد نشده است. براساس دلایل گفته‌شده در بالا، ما این پیشنهاد جدید را ارائه می‌کنیم که جو مدیریت خطا ممکن است میانجی مهمی باشد که رهبری اخلاقی از طریق آن می‌تواند رفتار صدای کارکنان را تقویت کند (Hsiung, 2012).

کارکنانی که تعهد سازمانی قوی را تجربه می‌کنند، انگیزه درونی بیشتری برای بهبود سازمان دارند. هنگامی که آن‌ها پیشنهادها یا نگرانی‌هایی درباره سازمان دارند، توجهشان به بهبود سازمان معطوف می‌شود و کمتر به زمینه یا محیطی که با آن روبه‌رو هستند، توجه می‌کنند. در این باره باید تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تضعیف شود. برعکس، کارکنانی که تعهد سازمانی نسبتاً ضعیفی دارند، هنگامی که نگرانی‌هایی درباره سازمان دارند، بیشتر به منافع یا تبعات احتمالی



شخصی اهمیت می‌دهند تا منافع یا تبعات بالقوه برای سازمان. در این شرایط، جو سازمانی درک شده، تأثیر بیشتری بر رفتارهای کارکنان دارد؛ برای مثال، اگر کارمندی با تعهد سازمانی کم به یکی از تصمیمات رهبر شک کند و متوجه شود فاصله قدرت در سازمان زیاد است، ممکن است به این نتیجه برسد که اظهار نظر خطرناک است و درباره شک خود صحبت نکند. بنابراین، کارکنانی که تعهد کمی دارند، به احتمال زیاد، کاری را که سازمان ترجیح می‌دهد انجام می‌دهند، نه آنچه فکر می‌کنند باید انجام دهند؛ از این رو، در شرایط تعهد سازمانی کم، جو مدیریت خطا نقش بیشتری در ارتقای صدای کارکنان خواهد داشت (Kehoe & Wright, 2013).

پیشینه پژوهش

خلیلی و فتحی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش رهبری اخلاقی بر جامعه‌پذیری کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل مخابرات استان کرمانشاه)» دریافتند رهبری اخلاقی بر جامعه‌پذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد و همچنین، ابعاد رهبری اخلاقی شامل انصاف رهبر، جهت‌گیری مردمی رهبر، هدایت اخلاقی رهبر، تسهیم قدرت رهبر و وضوح نقش رهبر بر جامعه‌پذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد و تمام فرضیه‌ها تأیید می‌شوند.

اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران مدارس با رفتار شهروندی سازمانی معلمان» نشان دادند رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و همه ابعاد آن، رابطه مثبت و معناداری دارد. طبق نتایج این پژوهش، رهبری اخلاقی مدیران، بروز رفتار شهروندی سازمانی معلمان را افزایش می‌دهد.

صحرائی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل فرهنگ مدیریت خطا در مؤسسات آموزشی» دریافتند برای اینکه مؤسسات آموزشی با



کمترین خطا مواجه شوند می‌توان با ترویج فرهنگ مدیریت خطا و استقرار آن در این مؤسسات، خطاهای سازمانی را کاهش داد و عملکرد مؤسسات آموزشی و کارکنان آن‌ها را بهبود بخشید. یافته‌های این پژوهش نشان داد استقرار فرهنگ مدیریت خطا در مؤسسات آموزشی به توسعه و اثربخشی سازمان و افراد منجر می‌شود؛ البته کارکنان مؤسسات، آموزش‌های لازم را در این زمینه کسب نمی‌کنند. محمدابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «نقش سطوح مختلف مدیریت خطا در رضایت مشتری مؤسسه اعتباری ملل» و با هدف بررسی نقش سطوح مختلف مدیریت خطا در رضایت مشتری انجام داده‌اند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد عذرخواهی هنگام نارسایی خدمات، تأثیر مثبتی بر کنترل درک‌شده و بر رضایت ارباب رجوع دارد؛ همچنین، کنترل درک‌شده تأثیر مثبتی بر رضایت ارباب رجوع دارد.

قدیری و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله «رابطه جو اخلاقی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل در کارکنان یک شرکت دولتی» نشان دادند بررسی روابط بین جوهای اخلاقی و رفتارهای کارکنان از حیطه‌های پژوهشی مهم به شمار می‌رود؛ زیرا جو اخلاقی یکی از عوامل شکل‌دهنده نگرش کارکنان است و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر پیامدهای سازمانی دارد. این پژوهش با هدف بررسی رابطه انواع جو اخلاقی (جو نوع دوست، جو حقوقی و اصولی، جو قانونی، جو ابزاری و جو مستقل) با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل انجام شد. یافته‌ها نشان دادند هریک از پنج نوع جو اخلاقی یادشده با تعهد سازمانی و خشنودی شغلی و قصد ترک شغل رابطه دارند.

دوئا و همکاران (Dua et al., 2023) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر رفتار صدای کارکنان: نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی» نشان دادند رهبری اخلاقی، به صورت مثبت و معنادار اما متوسط، بر صدای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این مطالعه هیچ تفاوت معناداری در رهبری اخلاقی و رفتار صدا در بین



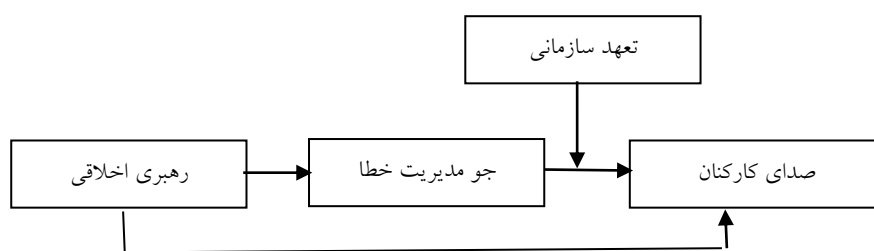
متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سطح شغل در هند پیدا نکرد.

هورواس و همکاران (Horvath et al., 2023) در پژوهش «چگونه یک جو مدیریت خطا ایجاد کنیم: شواهد تجربی از تیم‌های نوین» دریافتند جو سازمانی مدیریت خطا با نتایج مطلوب سازمانی از جمله نوآوری، موفقیت شرکت و ایمنی همراه است. اما چگونه می‌توان جو مدیریت خطا را القا کرد؟ این نتایج قویاً نشان می‌دهد جو مدیریت خطای تیم واقعاً می‌تواند بر عملکرد تأثیر بگذارد و صرفاً هم‌بستگی متغیرهای سوم ناشناخته‌ای نیست که در تحقیقات هم‌بستگی قبلی اندازه‌گیری نشده بودند. از منظر عملی، این تحقیق راهنمایی‌هایی درباره چگونگی استفاده از اصول نفوذ اجتماعی برای ایجاد جو مدیریت خطا ارائه می‌دهد.

چنگ و همکاران (Cheng et al., 2022) در پژوهشی با نام «رابطه بین رهبری اخلاقی و صدای کارکنان: نقش‌های جو مدیریت خطا و تعهد سازمانی» نشان دادند صدا می‌تواند روشی مؤثر برای بهبود اثربخشی سازمانی تلقی شود. این مطالعه با تمرکز بر نقش میانجی جو مدیریت خطا و نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی کارکنان، رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار صدای کارکنان را بررسی کرده است. بر اساس این مطالعه، تعهد سازمانی، رابطه جو مدیریت خطا و رفتار صدا را تعدیل می‌کند. این پژوهشگران درباره مفاهیم نظری و عملی نتایج مطالعه خود بحث کرده‌اند.

بای و همکاران (Bai et al., 2019)، در پژوهشی با عنوان «استفاده از صدای کارکنان: دیدگاه یادگیری اجتماعی چندسطحی رهبری اخلاقی»، با گسترش نظریه یادگیری اجتماعی به یک دیدگاه چندسطحی، مدلی نظری پیشنهاد کرده‌اند که سازوکارهای دو سطح فردی و گروهی را بررسی می‌کند؛ سازوکارهایی که تأثیر رهبری اخلاقی را بر صدای کارکنان نشان می‌دهد.

ژوو و همکاران (Zhu et al., 2015) در مطالعه «رهبری اخلاقی و صدای و عملکرد پیروان: نقش هویت‌های پیرو و باورهای اخلاقی موجودیت» اشاره کردند که مطالعات قبلی رابطه بین رهبری اخلاقی و انواع پیامدهای مثبت پیروان را تأیید می‌کند. در این پژوهش مشخص شد شناسایی سازمانی پیروان براساس رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد شغلی پیروان صورت می‌گیرد.



نمودار ۱- مدل مفهومی تحقیق (Cheng et al., 2022)

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول: رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر دارد.
- فرضیه دوم: رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه سوم: جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی از طریق جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد.
- فرضیه پنجم: تعهد سازمانی، تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تعدیل می‌کند.

۱. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین، با توجه به اینکه تأثیر رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان با میانجی‌گری جو مدیریت و





تعدیل‌گری تعهد سازمانی بررسی شده است، این پژوهش از نظر ماهیت و روش، در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از روش میدانی استفاده شده است.

داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه گردآوری شده و پرسش‌نامه تحقیق دارای ۲۹ سؤال درباره بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان با میانجی‌گری جو مدیریت و تعدیل‌گری تعهد سازمانی است. در جدول ۱، ترکیب سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق مشخص شده است. معیار ارزش‌گذاری برای سؤالات این پرسش‌نامه، مقیاس پنج‌گانه طیف لیکرت می‌باشد و به هریک از مقیاس‌ها، به ترتیب، وزنی معادل (۱ تا ۵) اختصاص داده شده است.

جدول ۱: ترکیب سؤالات براساس متغیرهای تحقیق

منبع	شماره سؤالات	متغیر
Brown et al., 2005	۱ تا ۸	رهبری اخلاقی
Van Dyck et al., 2005	۹ تا ۱۵	جو مدیریت خطا
Liang et al., 2012	۱۶ تا ۲۲	صدای کارکنان
Meyer et al., 1993	۲۳ تا ۲۹	تعهد سازمانی

۱.۱. جامعه آماری، تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداری آموزش و پرورش شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بودند که تعداد اعضای این جامعه ۶۰۸ نفر است. براین اساس، نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان برابر با ۲۳۵ نفر محاسبه شد. همین تعداد پرسش‌نامه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بین اعضای جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد.



۲.۱. **روایی هم‌گرا:** روایی هم‌گرا حاکی از این است که سوالات هر متغیر تا چه اندازه هم‌بستگی دارند. برای تأیید روایی هم‌گرا باید شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بیش از ۰/۵ و این مقدار از پایایی مرکب کمتر باشد.

جدول ۲: نتایج آزمون روایی هم‌گرا

متغیر	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
رهبری اخلاقی	۰/۶۲۰	۰/۹۲۸
جو مدیریت خطا	۰/۷۲۴	۰/۹۴۸
صدای کارکنان	۰/۶۵۶	۰/۹۳۰
تعهد سازمانی	۰/۶۲۶	۰/۹۲۱

با توجه به اینکه شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی متغیرهای مطرح‌شده بیش از ۰/۵ و برای تمامی متغیرها $CR > AVE$ است، روایی هم‌گرا تأیید می‌شود.

۳.۱. **پایایی پرسش‌نامه:** در این پژوهش برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ برای سی پرسش‌نامه محاسبه شد و با توجه به اینکه پایایی بیش از ۰/۷ مناسب است، پایایی ابزار تحقیق نیز تأیید شد. جدول ۳ میزان پایایی پرسش‌نامه تحقیق را نشان می‌دهد.

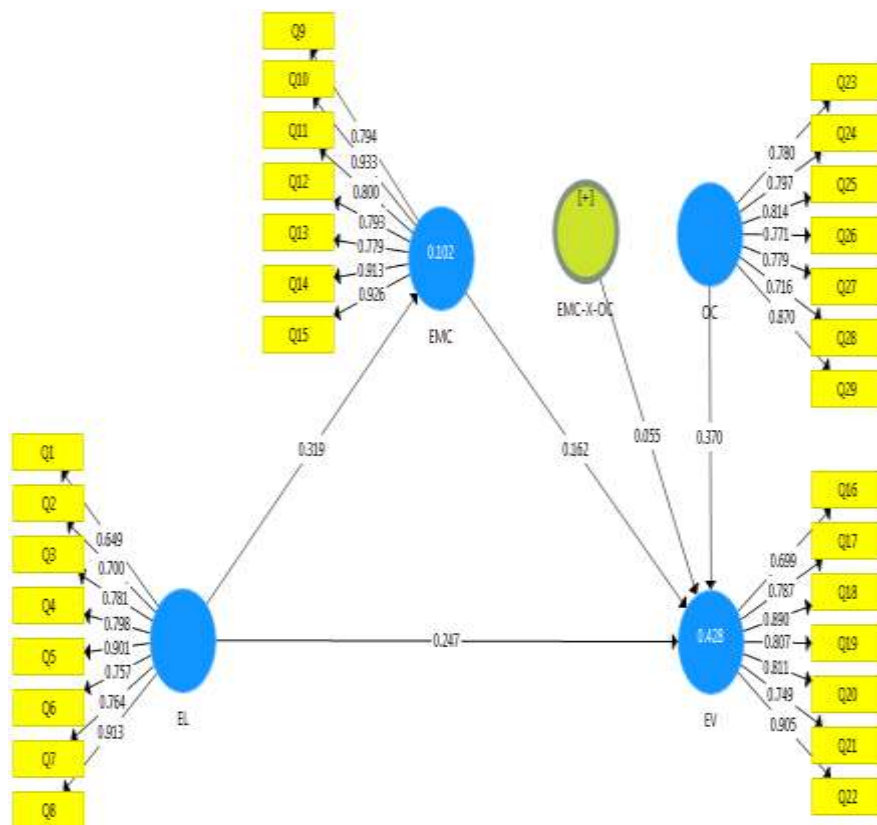
جدول ۳: بررسی پایایی پرسش‌نامه

متغیر	شمارهٔ سؤالات	آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۱ تا ۸	۰/۸۹۴
جو مدیریت خطا	۹ تا ۱۵	۰/۹۲۹
صدای کارکنان	۱۶ تا ۲۲	۰/۸۸۹
تعهد سازمانی	۲۳ تا ۲۹	۰/۸۷۶

۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها

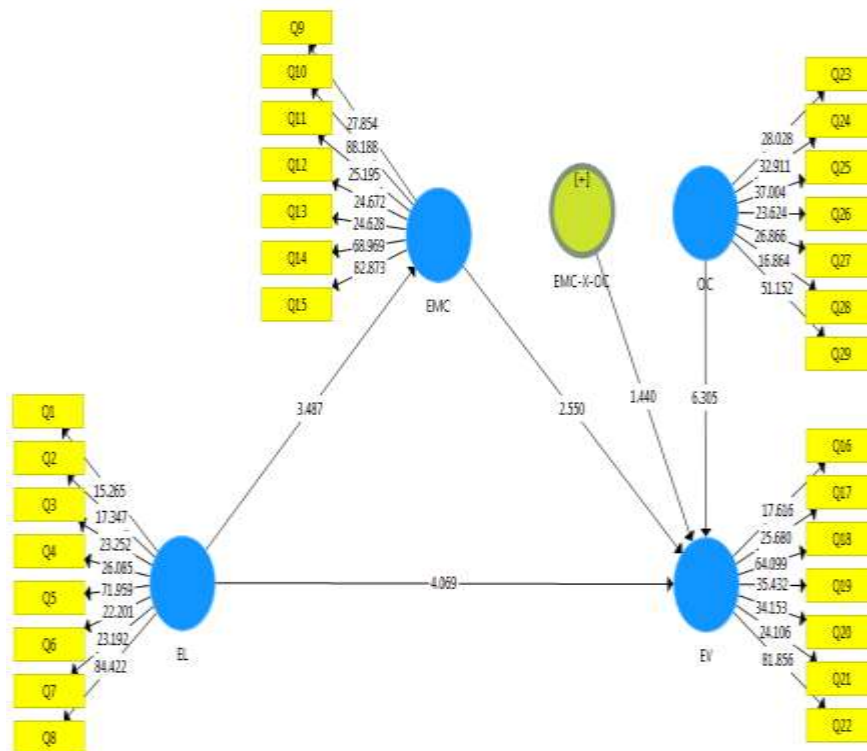
۱. ۲. آزمون فرضیه‌های تحقیق: هر متغیر در سیستم مدل معادلات ساختاری می‌تواند هم به عنوان یک متغیر درون‌زا و هم به عنوان یک متغیر برون‌زا در نظر گرفته شود. متغیر درون‌زا، متغیری است که از دیگر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل، متغیر برون‌زا، متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از دیگر متغیرهای موجود در مدل نمی‌پذیرد، بلکه خود تأثیر می‌گذارد. در نمودارهای معادلات ساختاری، اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند: دستهٔ اول، معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) محسوب می‌شوند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند؛ دستهٔ دوم، معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و در آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. نمودار ۱، ضرایب استاندارد مدل و نمودار ۲، ضرایب معناداری (تی-استیودنت) را نشان می‌دهد.





نمودار ۱- مدل ضرایب استاندارد

در این بخش به بررسی معناداری ضرایب مسیر (فرضیه‌ها) پرداخته شده است. این ضرایب در سه سطح مورد بررسی قرار می‌گیرند. در صورتی که سطح معناداری ۹۰ درصدی، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره تی ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شوند.



نمودار ۲- مدل معناداری (تی)

۱.۱.۲. آزمون فرضیه اول رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر دارد

جدول ۴- آزمون فرضیه اول

مسیر فرضیه	
رهبری اخلاقی ← جو مدیریت خطا	
ضریب تی	۳/۴۸۷
ضریب استاندارد	۰/۳۱۹





با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۳/۴۸۷ است و در بازه بی‌معنی ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار ندارد، این فرضیه معنادار است (یعنی با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا، تأثیر معناداری دارد). ازسوی دیگر، با توجه به اینکه ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۱۹ و مثبت است، رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر مثبت داشته و این فرضیه پذیرفته شده است.

۲.۱.۲. آزمون فرضیه دوم: رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر دارد

جدول ۵- آزمون فرضیه دوم

مسیر فرضیه	
رهبری اخلاقی ← صدای کارکنان	
ضریب تی	۴/۰۶۹

با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۴/۰۶۹ است و در بازه بی‌معنی ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار ندارد، این فرضیه معنادار است. ازسوی دیگر، با توجه به اینکه ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۲۴۷ و مثبت می‌باشد، رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد و این فرضیه پذیرفته شده است.



۲.۱.۳. آزمون فرضیه سوم: جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد

جدول ۶- آزمون فرضیه سوم

مسیر فرضیه	
جو مدیریت خطا ← صدای کارکنان	
ضرب تی	۲/۵۵۰
ضرب استاندارد	۰/۱۶۲

با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۲/۵۵۰ است و در بازه بی معنی $+1/96$ تا $-1/96$ قرار ندارد، این فرضیه معنادار است (یعنی با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا کرد جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر معناداری دارد). از سوی دیگر، با توجه به اینکه ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۱۶۲ و مثبت است، جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد و این فرضیه پذیرفته شده است.

۲.۱.۴. آزمون فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی از طریق جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد

جدول ۷- آزمون فرضیه چهارم

مسیر فرضیه	
رهبری اخلاقی ← جو مدیریت خطا ← صدای کارکنان	
ضرب تی	۲/۳۸۷
ضرب استاندارد	۰/۰۵۲



با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با $2/387$ است و در بازه بی‌معنی $+1/96$ تا $-1/96$ قرار ندارد، این فرضیه معنادار است (یعنی با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد رهبری اخلاقی از طریق جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر معناداری دارد). از سوی دیگر، با توجه به اینکه ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با $0/052$ و مثبت است، رهبری اخلاقی از طریق جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد و این فرضیه پذیرفته شده است.

۵.۱.۲. آزمون فرضیه پنجم: تعهد سازمانی، تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تعدیل می‌کند

جدول ۸- آزمون فرضیه پنجم

متغیر مستقل	جو مدیریت خطا
متغیر وابسته	صدای کارکنان
متغیر تعدیل‌گر	تعهد سازمانی
ضریب تی	$1/440$
ضریب استاندارد	$0/055$

با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با $1/440$ است و در بازه بی‌معنی $+1/96$ تا $-1/96$ قرار دارد، این فرضیه معنادار نیست؛ یعنی با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد تعهد سازمانی، تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تعدیل نمی‌کند و این فرضیه رد شده است.



نتیجه‌گیری بر مبنای فرضیات

فرضیه اول: رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر دارد. با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۳/۴۸۷ است که در بازه بی‌معنی ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار ندارد، می‌توان نتیجه گرفت این فرضیه معنی‌دار است؛ به عبارت دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر معناداری دارد. از سوی دیگر، ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰/۳۱۹ و مثبت است. طبق تحقیق خلیلی و فتاحی (۱۴۰۲)، رهبری اخلاقی بر جامعه‌پذیری کارکنان (که شامل پذیرش خطا و خطرپذیری است) تأثیر مثبت دارد. طبق تحقیق اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۲)، رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی (که شامل گزارش خطاها و کمک به دیگران در رفع مشکلات است) رابطه مثبت دارد. همچنین، تحقیقات (Dua et al., 2023; Horvath et al., 2023; Maqsoom et al., 2023; Cheng et al., 2022; Bai et al., 2019 & Zhu et al., 2015) نشان می‌دهند رهبری اخلاقی با ایجاد فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، به کارکنان این حس را القا می‌کند که می‌توانند بدون ترس از مجازات، خطاها را گزارش کنند.

فرضیه دوم: رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر دارد. با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۴/۰۶۹ است که خارج از بازه بی‌معنی ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت این فرضیه معنادار است. این نشان می‌دهد رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد. صدای کارکنان به عنوان توانایی کارکنان در بیان نظرات و ایده‌های خود بدون ترس از تلافی تعریف می‌شود. هنگامی که صدای کارکنان قوی باشد، کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند آزادانه نظرات خود را بیان و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد رهبری اخلاقی بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد.

تحقیقات اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۲)، صحرایی و همکاران (۱۴۰۱) و تحقیقات دیگر (Dua et al., 2023; Horvath et al., 2023; Maqsoom et al.,)



فرضیه (2023; Cheng et al., 2022; Bai et al., 2019 & Zhu et al., 2015) با فرضیه «رهبری اخلاقی بر جو مدیریت خطا تأثیر دارد» هم‌سو هستند. این تحقیقات نشان می‌دهند رهبری اخلاقی با ایجاد فضای اعتماد و اطمینان در سازمان، به کارکنان این حس را القا می‌کند که می‌توانند بدون ترس از مجازات، خطاها را گزارش کنند. همچنین، رهبران اخلاقی با تشویق به خطرپذیری و یادگیری از خطاها، به ایجاد فرهنگ مدیریت خطای مثبت در سازمان کمک می‌کنند.

فرضیه سوم: جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد. با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با $2/550$ است که خارج از بازه بی‌معنی $1/96 +$ تا $1/96 -$ قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت این فرضیه معنادار است. ازسوی دیگر، ضریب استاندارد مسیر بین این دو متغیر برابر با $0/162$ و مثبت است. این نشان می‌دهد جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر مثبت دارد. به عبارت دیگر، هرچه جو مدیریت خطا در یک سازمان قوی‌تر باشد، صدای کارکنان نیز قوی‌تر می‌شود. تحقیقات ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸)، اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۲) به‌طور مستقیم به رابطه جو مدیریت خطا و صدای کارکنان نمی‌پردازند. نتایج تحقیق صحرایی و همکاران (۱۴۰۱) و تحقیقات دیگر (Dua et al., 2023; Horvath et al., 2023; Maqsoom et al., 2023; Cheng et al., 2022; Bai et al., 2019) نشان دادند جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: رهبری اخلاقی از طریق جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان تأثیر دارد. با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با $2/387$ است و خارج از بازه بی‌معنی $1/96 +$ تا $1/96 -$ قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت این فرضیه معنی‌دار است. تحقیق صحرایی و همکاران (۱۴۰۱) به‌طور مستقیم به رابطه جو مدیریت خطا و صدای کارکنان نمی‌پردازد؛ اما به‌طور ضمنی از اهمیت این رابطه حمایت می‌کند. تحقیقات (Dua et al., 2023; Zhu et al., 2015) نشان می‌دهند رهبری اخلاقی و



جو مدیریت خطا هر دو به طور مستقیم و غیرمستقیم بر صدای کارکنان تأثیر می گذارند. تحقیقات (Horvath et al., 2023; Maqsoom et al., 2023) نشان می دهند یافته های مربوط به رابطه بین جو مدیریت خطا و صدای کارکنان به زمینه های مختلف (تیم ها و صنعت ساخت و ساز) قابل تعمیم است.

فرضیه پنجم: تعهد سازمانی، تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تعدیل می کند. با توجه به اینکه ضریب تی برای این فرضیه برابر با ۱/۴۴۰ است و در بازه بی معنی ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- قرار دارد، می توان نتیجه گرفت این فرضیه معنادار نیست. به عبارت دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا کرد تعهد سازمانی، تأثیر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تعدیل نمی کند؛ این بدان معناست که رابطه بین جو مدیریت خطا و صدای کارکنان تحت تأثیر تعهد سازمانی قرار نمی گیرد. تحقیقات (Cheng et al., 2022) نشان می دهد تعهد سازمانی، اثر مثبت جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان را تقویت می کند.

پیشنهادهایی مبتنی بر فرضیات تحقیق

براساس فرضیه های ارائه شده، پیشنهاد های کاربردی زیر برای ارتقای رهبری اخلاقی، جو مدیریت خطا، صدای کارکنان و تعهد سازمانی در آموزش و پرورش شهر اراک ارائه می شود:

- ارتقای رهبری اخلاقی: برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران در زمینه رهبری اخلاقی، تدوین و اجرای نظام نامه اخلاقی در آموزش و پرورش و تخصیص پاداش برای تشویق رفتارهای اخلاقی؛
- ارتقای جو مدیریت خطا: ایجاد فضایی که در آن کارکنان بدون ترس از اشتباه، نظرات و ایده های خود را بیان کنند، تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت و ارائه آموزش های لازم به کارکنان در زمینه مدیریت خطا؛



- ارتقای صدای کارکنان: طراحی راه‌های مناسب برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادها؛ کارکنان؛
- تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه بازخورد مناسب به کارکنان؛
- تقویت رابطه بین رهبری اخلاقی، جو مدیریت خطا و صدای کارکنان: ایجاد برنامه‌های آموزشی که به کارکنان نشان دهد چگونه رهبری اخلاقی، جو مدیریت خطا و صدای کارکنان به یکدیگر مرتبط هستند و تشویق مدیران به ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس امنیت و اعتماد کنند تا بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند؛
- تعدیل اثر جو مدیریت خطا بر صدای کارکنان از طریق تعهد سازمانی: افزایش تعهد سازمانی کارکنان از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب، ارائه پاداش‌های عادلانه و ایجاد محیط کاری سالم و تشویق کارکنان به تعهد در قبال اهداف و ارزش‌های آموزش و پرورش.



کتابنامه

اسمعیلی، محمد، نیهاد سربازفرد و احمد احمدی (۱۴۰۲)، «بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران مدارس با رفتار شهروندی سازمانی معلمان»، نهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم تربیتی، روان‌شناسی و مشاوره ایران، تهران.

خاصی جوان، معصومه و احمد صادقی (۱۳۹۸)، «بررسی تأثیر سکوت سازمانی (صدای کارکنان) بر کاهش عملکرد سازمان (مطالعه موردی: صنعت هوانوردی کشور)»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، مهندسی صنایع، اقتصاد و حسابداری، بلغارستان (صوفیه).

خلیلی، کرم و مهدی فتحی (۱۴۰۲)، «بررسی نقش رهبری اخلاقی بر جامعه‌پذیری کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل مخابرات استان کرمانشاه)»، هشتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران.

رجائی، زهرا و حسین اکبری (۱۳۹۹)، «بررسی رابطه رهبری اخلاقی و رفتارهای صدای کارکنان با درگیری شغلی (مورد مطالعه: کارکنان بانک کشاورزی)»، پنجمین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی و مدیریت، تهران.

صحرائی، الهام، یوسف نامور و صدرالدین ستاری (۱۴۰۱)، «طراحی و تبیین مدل فرهنگ مدیریت خطا در مؤسسات آموزشی»، رهبری و مدیریت آموزشی، ش ۶۰، ص ۲۲۹-۲۵۳.

قدیری، محبوبه، کیومرث بشلیده، اسماعیل هاشمی شیخ‌شبابی و فرشید مشکلاتی (۱۳۹۹)، «رابطه جو اخلاقی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل در کارکنان یک شرکت دولتی»، اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۸، ش ۲، ص ۶۲-۷۷.



محمدابراهیمی، مهدی، حدیثه محمدی، میثم رمضی و علی عبدی (۱۳۹۸)، «نقش سطوح مختلف مدیریت خطا در رضایت مشتری مؤسسه اعتباری ملل»، مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۵، ش ۲، ص ۱۲-۲۲.

Bai, Y., Lin, L., & Liu, T. J. (2019). "Leveraging the employee voice: A multi-level social learning perspective of ethical leadership", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), pp.1869-1901.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2011). "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), pp.161-177.

Cheng, J. Bai, H. & Hu, C. ,(2019). "The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment", *Journal of Management & Organization*, 28(1),pp. 58-76.

Cheng, J. Bai, H., & Yang, X.(2019). "Ethical Leadership and Internal Whistleblowing: A Mediated Moderation Model", *Journal of Business Ethics*, 155(1), pp. 115-130.

Eisenbeiss, S. A. (2012). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly*, 23(5), pp. 791-808.

- Gold, A. Gronewold, U. & Salterio, S. E. (2013). "Error management in audit firms: Error climate, type, and originator", *The Accounting Review*, 89(1), pp. 303–330.
- Horvath, D. Keith, N. Klamar, A., & Frese, M. (2023). "How to induce an error management climate: experimental evidence from newly formed teams", *Journal of Business and Psychology*, 38(4), pp.763-775.
- Hsiung, H. H. (2012). "Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process", *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 349–361.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). "Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance", *Journal of Management*, 43 (4), pp. 1157–1184.
- Javed, B. Rawwas, M. Y. Khandai, S. Shahid, K. & Tayyeb, H. H. (2018). "Ethical leadership, trust in leader and creativity" The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management and Organization*, 24 (3), pp. 388–405.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors", *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366–391.
- Lee, D. Choi, Y. Youn, S. & Chun, J.U. (2017). "Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy





- and the moderating role of leader–follower value congruence”, *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp.47–57.
- Liang, J. Farh, C. I. & Farh, J. L. (2012). “Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination”. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Maqsoom, A., Ashraf, H., Alaloul, W. S., Salman, A., Ullah, F., Ghufraan, M. & Musarat, M. A. (2023). “The Relationship between Error Management, Safety Climate, and Job-Stress Perception in the Construction Industry: The Mediating Role of Psychological Capital”. *Buildings*, vol. 13, no. 6, pp. 15-28.
- Meyer, J. Allen, N. & Smith, C. (1993). “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.
- Neubert, M. J. Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). “The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes”, *Business Ethics Quarterly*, 23(2), pp. 269–296.
- Tayyeb, H. H. Javed, B. Rawwas, M. Y. Khandai, S. Shahid, K. (2018). “Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect”, *Journal of Management and Organization*, 24(3), pp.388–405.
- Treviño, L. K. Brown, M. & Hartman, L. P. (2015). “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions

from inside and outside the executive suit, *Human relations*, 56 (1) pp. 5-37.

Van Dyck, C. Frese, M. Baer, M. & Sonnentag, S. (2005).

“Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication”. *Journal of applied psychology*, 90 (6), 12-28.

Zhu, W. He, H. Treviño, L. K. Chao, M. M. & Wang, W. (2015).

“Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs”, *The Leadership Quarterly*, 26 (5), pp. 702-718.

References

- Bai, Y., Lin, L., & Liu, T. J. (۲۰۱۹). "Leveraging the employee voice: A multi-level social learning perspective of ethical leadership", *The International Journal of Human Resource Management*, ۳۰(۱۲), pp. ۱۸۶۹-۱۹۰۱.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (۲۰۰۵). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational behavior and human decision processes*, ۹۷(۲), ۱۱۷-۱۳۴.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (۲۰۱۴). "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups", *Journal of Organizational Behavior*, ۳۵(۲), pp. ۱۶۱-۱۷۷.
- Cheng, J., Bai, H. & Hu, C. (۲۰۲۲). "The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment". *Journal of Management & Organization*, ۲۸(۱): ۵۸-۷۶.
- Cheng, J., Bai, H. & Yang, X. (۲۰۱۹). "Ethical Leadership and Internal Whistleblowing: A Mediated Moderation Model". *Journal of Business Ethics*, ۱۵۵(۱): ۱۱۵-۱۳۰.
- Dua, A. K., Farooq, A., & Rai, S. (۲۰۲۳). "Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of demographic variables". *International Journal of Ethics and Systems*, ۳۹(۲), ۲۱۳-۲۳۵.
- Eisenbeiss, S. A. (۲۰۱۲). "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۵), pp. ۷۹۱-۸۰۸.
- Ghadiri, Mehboobeh; Beshlideh, Keumerth; Hashemi Sheikh Shabani, Ismail; Moshkani, Farshid. (۲۰۱۹). The relationship between ethical climate and job satisfaction, organizational commitment and intention to leave the job in the employees of a public company, *Ethical Quarterly in Science and Technology*, ۸(۲), ۱-۲۰ (in Persian).
- Gold, A., Gronewold, U., & Salterio, S. E. (۲۰۱۳). "Error management in audit firms: Error climate, type, and originator", *The Accounting Review*, ۸۹(۱), pp. ۳۰۳-۳۳۰.
- Horvath, D., Keith, N., Klamar, A., & Frese, M. (۲۰۲۳). "How to induce an error management climate: experimental evidence from newly formed teams", *Journal of Business and Psychology*, ۳۸(۴), pp. ۷۶۳-۷۷۵.
- Hsiung, H. H. (۲۰۱۲). "Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process", *Journal of Business Ethics*, ۱۰۷(۳), pp. ۳۴۹-۳۶۱.
- Ismaili, Mohammad; Sarbazfard, Nihad; Ahmadi, Ahmad (۲۰۲۱). Investigating the relationship between the moral leadership of school principals and the organizational citizenship behavior of teachers, the ۹th National Conference of Modern Studies and Research in the field of educational sciences, psychology and counseling in Iran, Tehran. (in Persian)
- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (۲۰۱۸). "Ethical leadership, trust in leader and creativity", The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management and Organization*, ۲۴(۳), pp. ۳۸۸-۴۰۵.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (۲۰۱۳). "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors", *Journal of Management*, ۳۹(۲), pp. ۳۶۶-۳۹۱.
- Khalili, Karam; Fathi, Mehdi. (۲۰۲۱). Examining the role of ethical leadership on the socialization of employees (case study: Kermanshah Province General Directorate of Telecommunications), ۸th National Conference on Modern Researches in Human Sciences, Economics and Accounting of Iran, Tehran. (in Persian)
- Khasi Javan, Masoumeh; Sadeghi, Ahmed. (۲۰۱۸). Investigating the impact of organizational silence (voice of employees) on the reduction of organizational performance (case study: the country's aviation industry), the third international conference on management, industrial engineering, economics and accounting (in Persian).
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J.U. (۲۰۱۷). "Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence", *Journal of Business Ethics*, ۱۴۱(۱), pp. ۴۷-۵۷.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (۲۰۱۲). "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination". *Academy of Management journal*, ۵۵(۱), ۷۱-۹۲.
- Maqsoom, A., Ashraf, H., Alaloul, W. S., Salman, A., Ullah, F., Ghufraan, M., & Musarat, M. A. (۲۰۲۳). "The Relationship between Error Management, Safety Climate, and Job-Stress Perception in the Construction Industry: The Mediating Role of Psychological Capital". *Buildings*, vol. ۱۳, no. ۶, pp. ۱۵-۲۸.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (۱۹۹۳). "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of applied psychology*, ۷۸(۴), ۵۲۸-۵۵۱.
- Mohammad Ebrahimi, Mehdi; Mohammadi, Haditha; Ramzi, Maitham; Abdi, Ali. (۲۰۱۸). The role of different levels of error management in customer satisfaction of the National Credit Institution, *Management and Accounting Studies Quarterly*, ۵(۲), ۱۲-۲۲. (in Persian)
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., & Kamdar, D. (۲۰۱۹). "Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice", *Journal of Applied Psychology*, ۹۶(۱), pp. ۱۸۳-۱۹۱.

Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. M. (۲۰۱۹). "Employ organization linkages", New York: Academic Press.

Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (۲۰۱۳). "The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes", *Business Ethics Quarterly*, ۲۳(۲), pp. ۲۶۹-۲۹۶.

Rajaei, Zahra; Akbari, Hossein. (۲۰۱۹). Investigating the relationship between ethical leadership and employees' voice behaviors with job conflict (case study: employees of the Agricultural Bank), the fifth international conference on new horizons in humanities and management, Tehran. (in Persian)

Sahrai, Elham; Namur, Yusuf; Sattari, Sadruddin. (۲۰۲۰). Designing and explaining the error management culture model in educational institutions, *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, ۱۶(۱), ۲۲۹-۲۵۳. (in Persian)

Tayyeb, H. H. Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K. (۲۰۱۸). "Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect", *Journal of Management and Organization*, ۲۴(۳), pp. ۳۸۸-۴۰۰.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (۲۰۱۰). "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", *Human relations*, ۵۶(۱), pp. ۵-۳۷.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (۲۰۰۵). "Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication". *Journal of applied psychology*, ۹۰(۶), ۱۲-۲۸.

Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (۲۰۱۰). "CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model", *Journal of Business Ethics*, ۱۳۰(۴), pp. ۸۱۹-۸۳۱.

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (۲۰۱۰). "Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs", *The Leadership Quarterly*, ۲۶(۵), pp. ۷۰۲-۷۱۸.