



## Mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo và nhận thức gian lận: Vai trò trung gian của môi trường an toàn tâm lý

LÊ THANH TRA \*

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 18/12/2025 Ngày nhận lại: 22/01/2026 Duyệt đăng: 27/01/2026</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> M42; M14.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Đạo đức lãnh đạo; Gian lận; Môi trường an toàn tâm lý; Nhận thức gian lận.</p> <p><b>Keywords:</b> Ethical leadership; Fraud; Psychological safety climate; Fraud awareness.</p>	<p>Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của đạo đức lãnh đạo đến nhận thức gian lận, đồng thời phân tích vai trò trung gian của môi trường an toàn tâm lý trong mối quan hệ này. Dữ liệu được thu thập từ 249 kiểm toán nội bộ đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi. Mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua phần mềm SmartPLS4 nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy đạo đức lãnh đạo có tác động tích cực đến nhận thức gian lận và môi trường an toàn tâm lý đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa hai yếu tố này. Trên cơ sở đó, nghiên cứu hiện tại đưa ra các hàm ý lý thuyết và thực tiễn liên quan đến việc thúc đẩy đạo đức lãnh đạo và nâng cao nhận thức gian lận trong tổ chức.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>This study examines the effect of ethical leadership on fraud awareness and analyzes the mediating role of psychological safety climate in this relationship. Data were collected from 249 internal auditors working in Vietnamese enterprises through a questionnaire survey. The measurement model and structural model were assessed using SmartPLS4 software to test the hypotheses. The findings indicate that ethical leadership has a positive impact on fraud awareness, while psychological safety climate plays a significant mediating role in the relationship between these two variables. Based on these results, the study provides important theoretical and practical implications for</p>

\* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Ngô Minh Hiếu.

Email: trale.924102140011@st.ueh.edu.vn (Lê Thanh Tra).

Trích dẫn bài viết: Lê Thanh Tra. (2025). Mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo và nhận thức gian lận: Vai trò trung gian của môi trường an toàn tâm lý. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 36(12), 04-19, <https://10.24311/jabes/2025.36.12.01>

promoting ethical leadership and enhancing fraud awareness within organizations.

## 1. Giới thiệu

Sự gia tăng mức độ phức tạp trong hành vi gian lận báo cáo tài chính (sau đây gọi tắt là gian lận) đã gây ra nhiều hệ quả tiêu cực đối với doanh nghiệp, bao gồm làm giảm giá trị cổ phiếu (Albrecht, 2005), suy giảm tài sản, và xói mòn niềm tin của nhà đầu tư (Brenner và cộng sự, 2020; Lev, 2003), cũng như làm tổn hại đến uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp (Ghafoor và cộng sự, 2019). Trước thực trạng đó, nhận thức gian lận (Fraud Awareness – FA) được xem như là một yếu tố then chốt trong việc giảm thiểu hành vi gian lận trong tổ chức (Mandal & Amilan, 2025). Trong khi, nhận thức đạo đức – đề cập đến các cá nhân nhận thức được sự tồn tại của một vấn đề đạo đức trong một tình huống – có thể gây xung đột với các chuẩn mực đạo đức của họ hoặc tạo ra ảnh hưởng tiêu cực đến người khác (Leonard & Jones, 2017), hay sự nhạy cảm về đạo đức là một khái niệm rộng hơn không chỉ dừng ở việc nhận thức mà còn bao gồm khả năng phân tích các tình huống và đưa ra các phản hồi một cách phù hợp dựa trên sự hiểu biết về các quy tắc đạo đức (Weaver và cộng sự, 2008). FA là một khái niệm mang tính chuyên biệt theo bối cảnh, đề cập đến mức độ hiểu biết về hoạt động gian lận, từ đó góp phần giảm thiểu khả năng xảy ra gian lận và những thiệt hại do gian lận gây ra (Chartered Institute of Management Accountants, 2008; Mandal & Amilan, 2025). Đây được xem như một khoản đầu tư vào vốn nhân lực, giúp nhân viên nhận biết rõ hơn các dấu hiệu gian lận, và ngăn chặn họ tham gia vào hoạt động gian lận (Mandal & Amilan, 2025).

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng gian lận không chỉ xuất phát từ động cơ cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ môi trường tổ chức và đặc biệt là từ phong cách lãnh đạo. Trong bối cảnh đó, đạo đức lãnh đạo (Ethical Leadership – EL) được xem như một yếu tố có khả năng định hướng chuẩn mực đạo đức và kiến tạo môi trường đạo đức; qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đạo đức của nhân viên (Al Halbusi và cộng sự, 2021). Ngoài ra, các nhà lãnh đạo đạo đức – thông qua việc đề cao các giá trị trung thực, trách nhiệm, và sự tôn trọng – tạo ra môi trường làm việc thuận lợi và thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức (Ahmad và cộng sự, 2023). Các kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước đây đã chỉ ra những đóng góp đáng kể về vai trò của EL trong việc nâng cao hạnh phúc của nhân viên, sự gắn kết trong công việc, và hiệu suất của nhân viên (Sarwar và cộng sự, 2020; Ullah và cộng sự, 2021; Liu và cộng sự, 2023); qua đó, nâng cao hiệu suất tổng thể (Alkhadra và cộng sự, 2023; Abdi và cộng sự, 2024), hiệu suất sáng tạo (Shafique và cộng sự, 2020), và giảm thiểu hành vi gian lận (Mandal & Amilan, 2025). Bên cạnh đó, các nghiên cứu gần đây mở rộng hướng tiếp cận trong khuôn khổ phát triển bền vững cho thấy EL ảnh hưởng đáng kể đến hành vi tự nguyện vì môi trường của nhân viên; qua đó góp phần nâng cao hiệu quả phát triển bền vững của tổ chức (Dey và cộng sự, 2022), cũng như cải thiện hiệu suất ESG (Zhu và cộng sự, 2025). Mặc dù vai trò của EL đã được ghi nhận trong nhiều khía cạnh hành vi và hiệu quả của tổ chức, các nghiên cứu về vai trò của EL đối với FA trong tổ chức vẫn còn nhiều hạn chế.

Ngoài ra, môi trường an toàn tâm lý (Psychological Safety Climate – PSC) là một dạng môi trường tổ chức; trong đó đề cập đến nhận thức của nhân viên về các chính sách, thực tiễn, và quy trình của tổ chức mà ban quản lý ưu tiên thực hiện nhằm bảo vệ sức khỏe tâm lý và sự an toàn của người lao động tại nơi làm việc (Dollard & Bakker, 2010; Amoadu và cộng sự, 2025). Trong môi trường này, nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tinh thần, có thể chia sẻ ý kiến, quan điểm, và mối quan ngại một cách cởi mở mà không lo ngại những hệ quả tiêu cực đối với công việc, địa vị, hay sự nghiệp của mình (Kahn, 1990). Các nghiên cứu trước đây cho thấy EL góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc và hiệu suất công việc thông qua PSC (Ahmad & Umrani, 2019; Bano và cộng sự, 2025); đồng thời, PSC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa niềm tin vào tổ chức, lãnh đạo trao quyền, và xung đột nhóm (Joo và cộng sự, 2023).

Từ kết quả của các nghiên cứu trên, tác giả nhận thấy rằng vẫn còn tồn tại khoảng trống trong nghiên cứu về EL, đặc biệt là mối quan hệ giữa EL và FA. Điều này càng trở nên rõ nét tại các thị trường mới nổi, bao gồm Việt Nam. Vì thế, nghiên cứu này nhằm mục đích thu hẹp khoảng trống đó bằng cách xem xét PSC với vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa EL và FA. Nghiên cứu này được kỳ vọng mang lại những đóng góp quan trọng cho hai lĩnh vực là EL và gian lận. Cụ thể, nghiên cứu hiện tại nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động của EL đối với việc nâng cao FA trong tổ chức; đồng thời phát triển một mô hình trung gian liên kết giữa EL và FA thông qua PSC, dựa trên nền tảng của lý thuyết học hỏi xã hội và lý thuyết an toàn tâm lý.

## 2. Lý thuyết nền và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Lý thuyết nền

Lý thuyết học hỏi xã hội của Bandura và Walters (1977) được sử dụng để mô tả cách hành xử của các cá nhân trong xã hội; do đó, đây được xem là lý thuyết nền tảng để mô tả các hành vi của nhân viên dưới sự ảnh hưởng từ đạo đức của nhà lãnh đạo. Lý thuyết này đề xuất rằng con người học các chuẩn mực hành động đúng đắn bằng một trong hai cách: quan sát người khác hoặc thông qua các trải nghiệm cá nhân của họ (Bandura & Walters, 1977). Quá trình quan sát này không chỉ dừng lại ở việc sao chép hành vi mà còn bao gồm việc phân tích và tiếp nhận các chuẩn mực đạo đức vào trong nhận thức của nhân viên. Các nhà lãnh đạo đạo đức nuôi dưỡng thái độ và hành vi của cấp dưới bằng cách thể hiện các hành vi đạo đức một cách nhất quán; đồng thời đóng vai trò là những hình mẫu trong tổ chức (Abdi và cộng sự, 2024) định hướng nhận thức của nhân viên; từ đó giúp nhân viên tiếp nhận các tín hiệu về đạo đức, hình thành đánh giá nhận thức, và kích hoạt cơ chế điều chỉnh như tự phê bình và định hướng các hành động có đạo đức (Ren & Chadec, 2017). Khi chuẩn mực EL lan tỏa rộng rãi trong môi trường tổ chức sẽ khuyến khích nhân viên thực hiện hành vi có đạo đức và giảm xu hướng che giấu hành vi gian lận (Mandal & Amilan, 2025).

Lý thuyết an toàn tâm lý của Kahn (1990) cho rằng PSC cho phép nhân viên tự do bày tỏ ý kiến, thừa nhận sai sót, phản hồi, hoặc chia sẻ thông tin nhạy cảm mà không sợ bị chỉ trích, trừng phạt, hay mất uy tín. Mức độ PSC cao góp phần cải thiện điều kiện làm việc, hỗ trợ thiết kế công việc phù hợp với năng lực, và nhu cầu của nhân viên; từ đó nâng cao phúc lợi và sự hài lòng trong công việc (Amoadu và cộng sự, 2025). Điều này thúc đẩy giao tiếp cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên; qua đó, củng cố lòng tin, sự hợp tác giữa tất cả các bộ phận, và sự sáng tạo thông qua việc thiết lập một môi trường hỗ trợ và không phán xét – nơi mọi người có thể bày tỏ quan điểm của mình và đóng góp vào

mục tiêu chung của tổ chức (Yaghi & Bates, 2020). Từ đó, PSC phát huy mạnh mẽ vai trò làm giảm các rào cản tâm lý và nhận thức phòng vệ của nhân viên, góp phần tạo điều kiện cho họ nâng cao FA và hành động một cách cởi mở và khách quan hơn.

Do đó, PSC không chỉ là môi trường hỗ trợ mà còn là kênh truyền dẫn về mặt nhận thức, qua đó thúc đẩy quá trình hình thành nhận thức đạo đức của nhân viên. Trong bối cảnh PSC, nhân viên có xu hướng quan sát và tiếp nhận các chuẩn mực đạo đức từ hành vi của nhà lãnh đạo, từ đó nâng cao nhận thức về gian lận phù hợp với khuôn khổ đạo đức của tổ chức.

## 2.2. *Phát triển giả thuyết nghiên cứu*

### 2.2.1. *Ảnh hưởng của đạo đức lãnh đạo đến nhận thức gian lận*

Theo Al Halbusi và cộng sự (2021), EL là yếu tố then chốt định hình hành vi đạo đức của nhân viên. Việc thúc đẩy chia sẻ kiến thức trong tổ chức đã góp phần giúp đội ngũ nhân viên nâng cao nhận thức về các hình thức và hệ lụy của gian lận (Junaidi, 2024); từ đó, giúp nhân viên tự đánh giá sự cân bằng giữa lợi ích cá nhân và trách nhiệm đạo đức trước khi quyết định hành vi liên quan đến gian lận (Yue và cộng sự, 2023). Theo Abdul Latif và cộng sự (2021), EL là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến FA trong tổ chức. Thông qua việc thiết lập các chuẩn mực nêu gương và truyền tải các chuẩn mực đạo đức rõ ràng, EL không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức về hành vi đạo đức của nhân viên (Dey và cộng sự, 2022; Bavik và cộng sự, 2018) mà còn góp phần tạo lập một môi trường thúc đẩy nâng cao FA thông qua việc nhấn mạnh các giá trị đạo đức và khuyến khích hành vi gương mẫu nhằm phát hiện và ngăn chặn gian lận (Mandal & Amilan, 2025).

Từ góc nhìn lý thuyết học hỏi xã hội, các chuẩn mực từ cấp lãnh đạo sẽ truyền cảm hứng đến các cá nhân trong tổ chức noi theo những hình mẫu. Các nhà lãnh đạo đạo đức nuôi dưỡng một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn bằng cách truyền cảm hứng và thúc đẩy người lao động hành xử có đạo đức và trách nhiệm trong công việc (Abdi và cộng sự, 2024). Khi lãnh đạo thể hiện phẩm chất đạo đức và hành xử một cách chuẩn mực như đối xử công bằng, làm gương đạo đức, và chủ động quản lý các vấn đề đạo đức, thì những nhân viên có mức độ tương đồng cao với nhà lãnh đạo sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ hơn để hình thành bản sắc đạo đức; từ đó nâng cao nhận thức và hạn chế hành vi gian lận (Yue và cộng sự, 2023). Do đó, giả thuyết  $H_1$  được đề xuất như sau:

*Giả thuyết  $H_1$ : EL tác động tích cực đến FA.*

### 2.2.2. *Vai trò trung gian của môi trường an toàn tâm lý*

Vai trò của lãnh đạo được xem là nhân tố then chốt trong việc hình thành và duy trì PSC của nhân viên (Frazier và cộng sự, 2017; Newman và cộng sự, 2017), bởi vì EL đóng vai trò là một nguồn lực quan trọng trong định hình nhận thức của họ tại nơi làm việc (Ahmad và cộng sự, 2023). Thông qua hành vi và phong cách quản trị, lãnh đạo có thể khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro trong giao tiếp, thể hiện sự tôn trọng, tin cậy lẫn nhau, và sẵn sàng chia sẻ quan điểm cá nhân mà không lo ngại các hậu quả tiêu cực (Chen & Hou, 2016; Qi & Ming-Xia, 2014). Dựa trên lý thuyết học hỏi xã hội, nhân viên có xu hướng quan sát, học hỏi, và mô phỏng hành vi của lãnh đạo; đặc biệt, lãnh đạo được xem là hình mẫu đạo đức trong tổ chức (Brown và cộng sự, 2005; Men và cộng sự, 2020). Khi lãnh đạo thể hiện sự cởi mở trong giao tiếp và quan tâm đến nhân viên, điều này góp phần thiết lập một chuẩn mực đạo đức và tạo ra một văn hóa đạo đức trong tổ chức (Schwepker & Dimitriou, 2021).

Dưới góc nhìn của EL, các nhà lãnh đạo có đạo đức không chỉ hành xử dựa trên các chuẩn mực đạo đức cao mà còn luôn tôn trọng lợi ích của cấp dưới và hỗ trợ cả về vật chất lẫn tinh thần (Brown

và cộng sự, 2005). Điều này không chỉ thúc đẩy sự tôn trọng và tin cậy lẫn nhau giữa lãnh đạo và nhân viên và giữa các nhân viên với nhau (Men và cộng sự, 2020) mà còn giúp họ có thể bộc lộ bản thân một cách chân thật (Loi và cộng sự, 2012); qua đó nâng cao niềm tin của nhân viên vào tổ chức, góp phần hình thành PSC (Song và cộng sự, 2020). Vì vậy, EL không chỉ dừng lại ở việc định hướng hành vi đúng đắn cho nhân viên mà còn đóng vai trò nền tảng trong việc kiến tạo PSC trong tổ chức. Từ những lập luận trên, giả thuyết H<sub>2</sub> được đề xuất như sau:

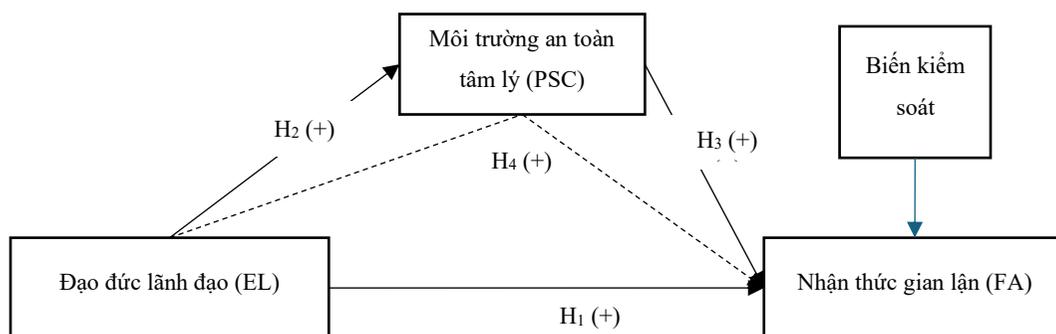
*Giả thuyết H<sub>2</sub>: EL tác động tích cực đến PSC.*

Dưới góc nhìn của lý thuyết an toàn tâm lý, PSC phản ánh trạng thái tinh thần; trong đó, nhân viên cảm thấy an toàn khi thể hiện bản thân mà không sợ những hậu quả tiêu cực đến hình ảnh, địa vị, hay sự nghiệp (Kahn, 1990). PSC gắn liền với yếu tố niềm tin, bởi nhân viên chỉ sẵn sàng lên tiếng khi họ tin rằng tổ chức và lãnh đạo có tính hỗ trợ và công bằng (Edmondson, 1999). Trong môi trường có mức độ an toàn tâm lý cao, nhân viên nhận thức được tầm quan trọng của hành vi chấp nhận rủi ro và được bảo đảm rằng họ sẽ không phải chịu các hậu quả tiêu cực nếu kết quả không thành công (Tu và cộng sự, 2019). Điều này góp phần giúp nhân viên giảm thiểu sự sợ hãi liên quan đến rủi ro và những lo ngại về ảnh hưởng đến hình ảnh cá nhân (Men và cộng sự, 2020; Tu và cộng sự, 2019); từ đó thúc đẩy hành vi lên tiếng trong tổ chức (Song và cộng sự, 2020). Trong môi trường như vậy, nhân viên sẵn sàng chia sẻ các kiến thức, thông tin, cũng như dấu hiệu về hành vi gian lận (Hao và cộng sự, 2022), và bộc lộ các quan sát mang tính đạo đức (Men và cộng sự, 2020). Nhờ đó, nhân viên có xu hướng nhạy cảm hơn trước các hành vi sai lệch, phát triển khả năng nhận diện, đánh giá, và phản ứng đối với các biểu hiện gian lận trong tổ chức. Nói cách khác, PSC không chỉ tạo điều kiện cho hành vi lên tiếng mà còn đóng vai trò nâng cao FA của nhân viên. Vì thế, giả thuyết H<sub>3</sub> được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: PSC tác động tích cực đến FA.*

Những lập luận trên cho thấy khả năng PSC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa EL và FA. Các nghiên cứu trước đây đã tìm thấy vai trò của EL trong việc thúc đẩy PSC (Huang & Paterson, 2017; Men và cộng sự, 2020; Tu và cộng sự, 2019); trong đó, PSC được coi là tiền đề mạnh mẽ cho việc chia sẻ và trao đổi thông tin (Siemsen và cộng sự, 2009). Do đó, EL góp phần nâng cao FA thông qua việc khuyến khích sự phát triển của PSC. Khi thiếu PSC, nhân viên có xu hướng né tránh việc lên tiếng về hành vi gian lận, ngay cả khi hiểu rõ các chuẩn mực đạo đức. Thông qua PSC, các giá trị và hành vi đạo đức của lãnh đạo được chuyển thành sự sẵn sàng lên tiếng và mức độ nhạy cảm cao hơn của nhân viên đối với gian lận, qua đó nâng cao nhận thức gian lận trong tổ chức. Do đó, nghiên cứu này đề xuất rằng PSC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa EL và FA:

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: PSC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa EL và FA.*



Ghi chú:

- >      Mối quan hệ trực tiếp
- - - - ->      Mối quan hệ gián tiếp

**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu sử dụng cho nghiên cứu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát, thực hiện trực tuyến bằng ứng dụng Google Biểu mẫu. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được áp dụng với đối tượng khảo sát là kiểm toán nội bộ (KTNB) đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân tại Việt Nam. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các KTNB đang làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau như sản xuất, thương mại, và dịch vụ tại các doanh nghiệp có quy mô từ trung bình đến lớn, qua đó góp phần giảm thiểu nguy cơ sai lệch chọn mẫu. Tổng cộng 300 phiếu khảo sát được gửi đi và thu được 264 phiếu – tỷ lệ phản hồi đạt 88%. Sau khi kiểm tra và loại bỏ các phiếu không đầy đủ hoặc không hợp lệ, còn lại 249 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Cơ cấu mẫu bao phủ các loại hình và quy mô doanh nghiệp khác nhau, qua đó bảo đảm mức độ đại diện và độ tin cậy cần thiết cho nghiên cứu.

#### 3.2. Đo lường

Tất cả các quan sát trong bảng câu hỏi khảo sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ (Likert, 1932) với các giá trị từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý. Cụ thể, thang đo EL dựa trên thang đo của Brown và cộng sự (2005) được sử dụng để đánh giá hành vi đạo đức của nhà lãnh đạo. PSC được đo dựa trên thang đo của Hall và cộng sự (2010), nhằm đánh giá mức độ tổ chức bảo đảm sức khỏe tâm lý, sự tôn trọng, và an toàn trong giao tiếp. FA dựa trên thang đo của Siregar và Tenoyo (2015) – thang đo này phản ánh mức độ nhận thức và thái độ của người lao động đối với hành vi gian lận trong tổ chức. Để loại trừ khả năng các yếu tố nhân khẩu học của người trả

lời gây nhiễu cho các mối quan hệ quan sát được, nghiên cứu này đưa vào các biến kiểm soát gồm: kinh nghiệm làm việc, trình độ học vấn, và giới tính.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Thống kê mô tả

Mẫu nghiên cứu gồm 249 quan sát hợp lệ, trong đó tỷ lệ nữ (56,2%) cao hơn nam (43,8%). Phần lớn người trả lời có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến dưới 15 năm, chiếm 65,0%, cho thấy đa số đối tượng khảo sát đã tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn cần thiết để đưa ra các đánh giá phù hợp với nội dung nghiên cứu. Về trình độ học vấn, đa số có trình độ đại học trở lên (78,0%), phản ánh nền tảng kiến thức của người tham gia khảo sát và chuyên môn với lĩnh vực KTNB để đưa ra những đánh giá phù hợp. Nhìn chung, cơ cấu mẫu đáp ứng yêu cầu cho các phân tích tiếp theo của nghiên cứu. Kết quả chi tiết được thể hiện ở Bảng 1.

**Bảng 1.**

Thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm	Nhóm	Số lượng (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	109	43,8%
	Nữ	140	56,2%
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 5 năm	24	9,6%
	Từ 5 đến dưới 10 năm	74	29,7%
	Từ 10 đến dưới 15 năm	88	35,3%
	Từ 15 đến dưới 20 năm	37	14,8%
	Từ 20 năm trở lên	26	10,6%
Trình độ học vấn	Cao đẳng trở xuống	55	22,0%
	Đại học	122	48,9%
	Thạc sĩ	62	24,8%
	Tiến sĩ	10	4,3%
Tổng		249	100%

### 4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của từng cấu trúc. Kết quả đánh giá các chỉ số của mô hình đo lường được thể hiện tại Bảng 2 cho thấy các biến EL, PSC, và FA đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 – chứng minh rằng thang đo có độ tin cậy cao và có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu định lượng (Hair và cộng sự, 2019). Tương tự, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được sử dụng để đo lường độ tin cậy nhất quán nội tại của cấu trúc; trong đó, các giá trị đều lớn hơn 0,7 được xem là chấp nhận được (Hair và

cộng sự, 2019). Hệ số phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của các biến đều vượt ngưỡng 0,5 (Hair và cộng sự, 2019); điều này thể hiện khả năng giải thích mạnh mẽ của biến quan sát và biến tiềm ẩn. Do vậy, thang đo đã đáp ứng được các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Để đánh giá giá trị phân biệt của thang đo, nghiên cứu sử dụng hai tiêu chí đánh giá đó là hệ số Fornell-Larcker và HTMT. Trong đó, hệ số HTMT cao nhất là 0,78 (Bảng 3) được chấp nhận do thấp hơn ngưỡng 0,9 (Hair và cộng sự, 2019); đồng thời, hệ số Fornell-Larcker cũng được đáp ứng (Bảng 3), qua đó đảm bảo giá trị phân biệt giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu.

**Bảng 2.**

Kết quả đánh giá các chỉ số mô hình đo lường

Tên biến	Mã hóa	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Đạo đức lãnh đạo (EL)</i>			0,902	0,919	0,530
Nhà quản lý cư xử đạo đức trong đời sống cá nhân.	EL1	0,708			
Đánh giá thành công không chỉ dựa trên kết quả mà còn dựa vào cách đạt được.	EL2	0,717			
Lắng nghe ý kiến của nhân viên.	EL3	0,710			
Kỷ luật nhân viên vi phạm chuẩn mực đạo đức.	EL4	0,718			
Đưa ra quyết định công bằng và cân bằng.	EL5	0,715			
Nhà quản lý là người đáng tin cậy.	EL6	0,737			
Trao đổi với nhân viên về đạo đức hoặc giá trị kinh doanh.	EL7	0,724			
Làm gương trong việc hành xử đúng đắn về mặt đạo đức.	EL8	0,760			
Luôn đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu.	EL9	0,749			
Cân nhắc “điều đúng đắn cần làm” khi ra quyết định.	EL10	0,741			
<i>Môi trường an toàn tâm lý (PSC)</i>			0,919	0,931	0,528
Ban lãnh đạo (BLĐ) xử lý nhanh các vấn đề sức khỏe tâm lý của nhân viên.	PSC1	0,737			
BLĐ hành động kịp thời khi có lo ngại về tâm lý nhân viên.	PSC2	0,725			
BLĐ cam kết ngăn ngừa căng thẳng nơi làm việc.	PSC3	0,724			
Sức khỏe tâm lý được ưu tiên trong tổ chức.	PSC4	0,714			
BLĐ xem sức khỏe tâm lý của nhân viên rất quan trọng.	PSC5	0,711			
Sức khỏe tâm lý được coi trọng ngang bằng năng suất.	PSC6	0,719			
Thông tin về an toàn tâm lý được trao đổi rõ ràng.	PSC7	0,715			
BLĐ cung cấp thông tin về sức khỏe tâm lý.	PSC8	0,747			
Ý kiến của tôi để giải quyết vấn đề sức khỏe tâm lý được lắng nghe.	PSC9	0,708			
Người lao động được tham vấn về sức khỏe tâm lý.	PSC10	0,737			

Tên biến	Mã hóa	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Nhân viên được tham gia vào vấn đề sức khỏe và an toàn tâm lý.	PSC11	0,736			
Phòng ngừa căng thẳng có sự tham gia của các cấp trong tổ chức.	PSC12	0,744			
<i>Nhận thức gian lận (FA)</i>			0,873	0,900	0,529
Gian lận được xem là mối quan ngại lớn đối với doanh nghiệp.	FA1	0,707			
Áp dụng phương pháp chủ động trong việc quản lý rủi ro gian lận.	FA2	0,711			
Ban hành chính sách về quản lý rủi ro gian lận đã được hội đồng quản trị phê duyệt.	FA3	0,744			
Thực hiện quy trình đánh giá rủi ro gian lận.	FA4	0,728			
Bộ phận kiểm soát nội bộ (KSNB) đã áp dụng các thủ tục phù hợp để phát hiện gian lận.	FA5	0,736			
Điều chỉnh hệ thống kế toán hoặc KSNB để phòng ngừa gian lận.	FA6	0,706			
Điều chỉnh hệ thống kế toán hoặc kiểm soát nội bộ để phát hiện gian lận.	FA7	0,754			
Xây dựng hệ thống cho phép nhân viên báo cáo ẩn danh các nghi ngờ về gian lận.	FA8	0,732			

*Ghi chú:* CR: Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability); AVE: Hệ số phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted).

### Bảng 3.

Hệ số Heterotrait-Monotrait (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT) và tiêu chí Fornell-Larcker

Biến	EL		FA		PSC	
	Fornell-Larcker	HTMT	Fornell-Larcker	HTMT	Fornell-Larcker	HTMT
EL	0,728					
FA	0,688	0,772	0,728			
PSC	0,686	0,751	0,700	0,780	0,727	

*Ghi chú:* EL: đạo đức lãnh đạo; PSC: môi trường an toàn tâm lý; FA: nhận thức gian lận.

#### 4.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến, nghiên cứu này đã đánh giá hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF). Kết quả cho thấy giá trị VIF nằm trong khoảng từ 1,000 đến 1,923 ( $VIF < 3$ ) – cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra (Hair và cộng sự, 2019). Theo đề xuất của Kock (2015), ngưỡng VIF được sử dụng trong kiểm định sai lệch do phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) ở mức lớn hơn 3,3. Kết quả VIF cho thấy các giá trị đều nhỏ hơn

3,3, ngụ ý không có sự xuất hiện của CMB trong mô hình, do vậy tăng tính hợp lệ và độ tin cậy của kết quả. Kết quả Bảng 4 cho thấy hệ số  $R^2$  của biến FA là 0,655 – tương ứng 65,5% sự biến thiên của FA được giải thích bởi các biến EL và PSC; trong khi đó,  $R^2$  của biến PSC là 0,470 – nghĩa là 47% sự biến thiên của PSC được giải thích bởi biến EL trong mô hình nghiên cứu. Giá trị  $Q^2$  của các biến phụ thuộc FA và PSC đạt giá trị tương ứng là 0,161 và 0,245 – các giá trị đều lớn hơn 0 cho thấy mô hình cấu trúc tổng thể của nghiên cứu đạt chất lượng tổng thể. Đánh giá mức độ ảnh hưởng  $f^2$  cho thấy mức độ tác động của EL đến PSC là tác động mạnh với giá trị là 0,888; tiếp theo là mức độ ảnh hưởng của EL và PSC đến FA ở mức trung bình với giá trị lần lượt là 0,288 và 0,242. Ngoài ra, đo lường mức độ phù hợp của mô hình (Model Fit) qua chỉ số SRMR đạt 0,054 – nhỏ hơn 0,08 (Hair và cộng sự, 2019) – cho thấy mức độ phù hợp tốt giữa mô hình và dữ liệu quan sát.

#### Bảng 4.

Hệ số xác định mô hình cấu trúc

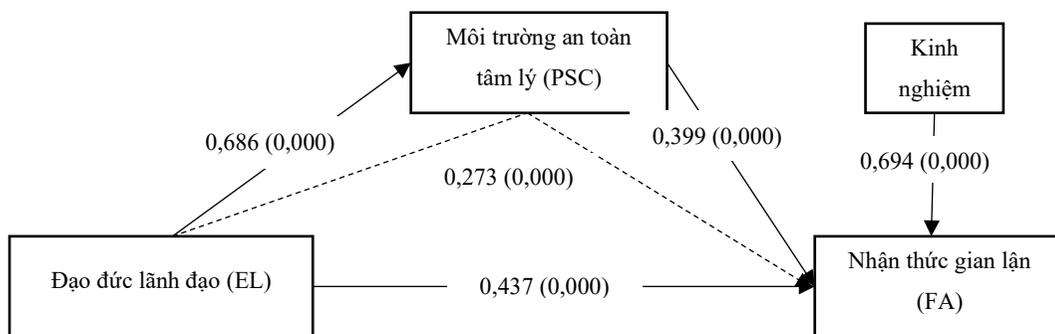
Biến	$R^2$	$R^2$ hiệu chỉnh	$Q^2$	SRMR
PSC	0,470	0,468	0,245	
FA	0,655	0,649	0,161	0,054

*Ghi chú:* PSC: môi trường an toàn tâm lý; FA: nhận thức gian lận.

Kết quả phân tích bằng kỹ thuật lấy mẫu có hoàn lại (Bootstrapping) được sử dụng để đánh giá mô hình cấu trúc (Bảng 5) cho thấy các mối quan hệ trong mô hình có giá trị  $p < 0,05$ , khẳng định ý nghĩa thống kê của các giả thuyết ở mức độ tin cậy 95%. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng giả thuyết  $H_1$  được chấp nhận. Cụ thể, EL có mối quan hệ cùng chiều và có ý nghĩa thống kê với FA – thể hiện qua các giá trị  $\beta = 0,437$  và  $p = 0,000$ . Phù hợp với nghiên cứu trước, EL đóng vai trò nền tảng trong việc hình thành chuẩn mực đạo đức trong tổ chức và định hướng nhận thức cũng như hành vi của nhân viên (Brown và cộng sự, 2005); thông qua đó EL góp phần nâng cao nhận thức gian lận và thúc đẩy một môi trường đạo đức trong các tổ chức (Abdul Latif và cộng sự, 2021).

Trong tự, giả thuyết  $H_2$  được chấp nhận. Cụ thể, EL tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến PSC với  $\beta = 0,686$  và  $p = 0,000$ . Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Ahmad và cộng sự (2023) và Bano và cộng sự (2025) – nhấn mạnh vai trò của EL trong việc thúc đẩy PSC. Giả thuyết  $H_3$  được chấp nhận với các giá trị  $\beta = 0,399$  và  $p = 0,000$  – nhấn mạnh môi trường với mức độ PSC cao sẽ góp phần nâng cao nhận thức về gian lận của nhân viên.

Kết quả phân tích cấu trúc đã làm sáng tỏ cơ chế truyền dẫn giữa EL lên FA thông qua vai trò trung gian của PSC với hệ số tác động gián tiếp đạt ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,273$  và  $p = 0,000$ ); đồng thời tồn tại tác động trực tiếp ( $\beta = 0,437$  và  $p = 0,000$ ). Điều này khẳng định PSC đóng vai trò trung gian một phần (trung gian hiệu ứng bổ sung) cho mối quan hệ giữa EL và FA.



Ghi chú:

- >      Mối quan hệ trực tiếp
- - - - ->        Mối quan hệ gián tiếp

**Hình 2.** Mô hình cấu trúc

Bên cạnh đó, khi xem xét tác động của biến kiểm soát, kết quả cho thấy trình độ chuyên môn và giới tính không ảnh hưởng đến FA. Trong khi đó, kinh nghiệm làm việc của KTNB có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến FA, thể hiện qua các chỉ số  $\beta = 0,694$  và  $p = 0,000$ . Phát hiện này cho thấy rằng các KTNB có nhiều năm kinh nghiệm thường có kiến thức và khả năng nhận diện gian lận tốt hơn, họ am hiểu về các lỗ hổng trong quy trình vận hành và có thể nắm bắt kịp thời đối với sự thay đổi phức tạp của hành vi gian lận; qua đó giúp cho KTNB nâng cao FA và các rủi ro gian lận được kiểm soát hiệu quả hơn.

**Bảng 5.**

Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Hệ số tác động ( $\beta$ )	Giá trị p-value	Kết luận
H <sub>1</sub> : EL → FA	0,437	0,000	Chấp nhận
H <sub>2</sub> : EL → PSC	0,686	0,000	Chấp nhận
H <sub>3</sub> : PSC → FA	0,399	0,000	Chấp nhận
H <sub>4</sub> : EL → PSC → FA	0,273	0,000	Chấp nhận

Ghi chú: EL: đạo đức lãnh đạo; PSC: môi trường an toàn tâm lý; FA: nhận thức gian lận.

**5. Kết luận và hàm ý quản trị**

*5.1. Kết luận*

Nghiên cứu này được thực hiện với mục đích phân tích tác động của EL đến FA, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của PSC. Với 249 quan sát được sử dụng cho nghiên cứu, kết quả thực nghiệm cho thấy EL có tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến FA. Khi nhà lãnh đạo thể hiện nhất quán các giá trị đạo đức như tính chính trực, công bằng, và trách nhiệm, nhân viên có xu hướng nâng cao

nhận thức về hành vi gian lận để đánh giá rủi ro gian lận cũng như hệ quả tiêu cực của các hành vi gian lận trong tổ chức. Điều này cho thấy EL đóng vai trò định hướng chuẩn mực và hình thành khung nhận thức về gian lận thông qua hành vi nêu gương và thông điệp đạo đức rõ ràng. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng phát hiện vai trò trung gian một phần của PSC trong mối quan hệ giữa EL và FA. Kết quả này hàm ý rằng, các giá trị đạo đức của lãnh đạo chỉ thực sự được chuyển hóa thành nhận thức gian lận khi tổ chức tạo dựng được một môi trường mà nhân viên cảm thấy an tâm khi bày tỏ ý kiến, nêu quan ngại, và phản ánh các hành vi sai phạm mà không lo ngại bị trừng phạt hay trả đũa. Trong môi trường như vậy, việc trao đổi, học hỏi, và thảo luận về các vấn đề liên quan đến gian lận được thúc đẩy; qua đó làm gia tăng kiến thức về gian lận và nâng cao nhận thức gian lận trong tổ chức.

Về mặt học thuật, phát hiện này mở rộng các nghiên cứu trước về PSC – vốn chủ yếu tập trung vào hiệu suất sáng tạo, sự hài lòng, và hiệu quả công việc (Ahmad và cộng sự, 2019; Ahmad & Umrani, 2019; Bano và cộng sự, 2025) – bằng cách chứng minh vai trò của PSC trong việc nâng cao nhận thức gian lận. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu có ý nghĩa trong bối cảnh Việt Nam, nơi đặc trưng văn hóa tổ chức tồn tại khoảng cách về cấp bậc trong tổ chức, tâm lý e ngại va chạm, và xu hướng né tránh việc lên tiếng về các vấn đề nhạy cảm. Trong bối cảnh đó, EL kết hợp với PSC trở thành cơ chế then chốt giúp phá vỡ sự im lặng tổ chức, khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức, nhận diện, và thảo luận về rủi ro gian lận; từ đó góp phần nâng cao hiệu quả phòng ngừa gian lận trong các doanh nghiệp Việt Nam.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cung cấp các hàm ý chính sách quan trọng đối với nhà quản trị trong việc nâng cao FA trong tổ chức. *Thứ nhất*, EL được xác định có mối tương quan thuận chiều đối với FA cho thấy nhà quản trị cần thực hiện vai trò nêu gương một cách rõ ràng và nhất quán thông qua việc đề cao tính minh bạch, công bằng, và chuẩn mực đạo đức trong mọi quyết định và hành vi quản trị. *Thứ hai*, doanh nghiệp cần triển khai các chương trình đào tạo ngắn hạn về nhận diện gian lận, nhằm giúp nhân viên trang bị kiến thức trong việc phát hiện và báo cáo hành vi gian lận. *Cuối cùng*, việc duy trì và củng cố EL một cách nhất quán sẽ góp phần tăng cường PSC, qua đó tạo điều kiện để nhân viên sẵn sàng chia sẻ thông tin nhạy cảm, bao gồm các dấu hiệu và hậu quả của gian lận. Điều này không chỉ nâng cao nhận thức về gian lận trong toàn tổ chức mà còn góp phần hình thành một cơ chế phòng ngừa gian lận mang tính chủ động và bền vững.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu này đã có những đóng góp quan trọng trong việc nâng cao FA trong tổ chức; tuy nhiên, vẫn tồn tại những mặt hạn chế. *Thứ nhất*, phạm vi nghiên cứu đang tập trung vào khu vực tư nhân, do đó kết quả chưa bao quát hóa đối với môi trường thuộc khu vực công. Vì thế, nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng mẫu nghiên cứu sang khu vực công để kiểm định tính khái quát của mô hình nghiên cứu. *Thứ hai*, nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào FA, trong khi chưa xem xét đầy đủ mối liên hệ giữa nhận thức và hành vi gian lận thực tế. Các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung các biến kết quả như ý định lên tiếng hoặc hệ thống tố giác. *Cuối cùng*, nghiên cứu này chỉ sử dụng một biến trung gian là PSC để kiểm tra mối quan hệ giữa EL và FA; do vậy, các nghiên cứu trong tương lai cũng có thể kiểm tra các biến trung gian khác – chẳng hạn như sự hỗ trợ của tổ chức hoặc hệ thống KSNB – nhằm cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn về cơ chế tác động của EL và FA.

---

**Tài liệu tham khảo**

- Abdi, A. N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386722. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Abdul Latif, N. W., Hasnan, S., Mohamed Hussain, A. R., & Mohd Ali, M. (2021). The influence of fraud prevention mechanisms on fraud awareness in the federal ministries in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 16(3), 191-220. <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i3-08>
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Ahmad, I., Donia, M. B., & Shahzad, K. (2019). Impact of corporate social responsibility attributions on employees' creative performance: The mediating role of psychological safety. *Ethics & Behavior*, 29(6), 490-509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1501566>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: The vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755-772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Albrecht, W. S. (2005). *Business fraud (the Enron problem)*. The American Institute of Certified Public Accountants.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility, and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>
- Amoadu, M., Agyare, D. F., Doe, P. F., & Abraham, S. A. (2025). Examining the impact of psychosocial safety climate on working conditions, well-being, and safety of healthcare providers: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), 90. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12254-2>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bano, S., Ji Zu, L., & Imran, M. (2025). Relationship between ethical leadership and job performance in non-profit organizations of Pakistan: Mediating role of psychological safety. *Public Integrity*, 27(5), 511-532. <https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2391129>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>

- Brenner, L., Meyll, T., Stolper, O., & Walter, A. (2020). Consumer fraud victimization and financial well-being. *Journal of Economic Psychology*, 76, 102243. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.102243>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior, and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chartered Institute of Management Accountants. (2008). *Fraud risk management: A guide to good practice*. Retrieved from <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2014/09/0624-Doody-2008-Fraud-risk-management-A-guide-to-good-practice.pdf>
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior, and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ghafoor, A., Zainudin, R., & Mahdzan, N. S. (2019). Corporate fraud and information asymmetry in emerging markets: Case of firms subject to enforcement actions in Malaysia. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 95-112. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2017-0107>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 899142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184. <https://doi.org/10.1177/01492063145461>

- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Junaidi, J. (2024). The role of ethical leadership to employees work engagement: A social learning theory perspective. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 884-898. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2023-0218>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://www.igi-global.com/article/common-method-bias-in-pls-sem/132843>
- Leonard, L. N., & Jones, K. (2017). Ethical awareness of seller's behavior in consumer-to-consumer electronic commerce: Applying the multidimensional ethics scale. *Journal of Internet Commerce*, 16(2), 202-218. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1305813>
- Lev, B. (2003). Corporate earnings: Facts and fiction. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 27-50. <https://www.jstor.org/stable/3216855>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement, and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership, and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1095-3>
- Mandal, A., & Amilan, S. (2025). Preventing financial statement fraud in the corporate sector: Insights from auditors. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23(1), 56-80. <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2023-0101>
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification, and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy, and job satisfaction in China: The moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371-388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>

- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>
- Siregar, S. V., & Tenoyo, B. (2015). Fraud awareness survey of private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 22(3), 329-346. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2014-0016>
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Song, Y., Peng, P., & Yu, G. (2020). I would speak up to live up to your trust: The role of psychological safety and regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, 10, 2966. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02966>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Ullah, I., Mirza, B., & Jamil, A. (2021). The influence of ethical leadership on innovative performance: Modeling the mediating role of intellectual capital. *Journal of Management Development*, 40(4), 273-292. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0277>
- Weaver, K., Morse, J., & Mitcham, C. (2008). Ethical sensitivity in professional practice: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 62(5), 607-618. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04625.x>
- Yaghi, A., & Bates, R. (2020). The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 89-104. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12173>
- Yue, L., Men, C., & Ci, X. (2023). Linking perceived ethical leadership to workplace cheating behavior: A moderated mediation model of moral identity and leader-follower value congruence. *Current Psychology*, 42(26), 22265-22277. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03279-5>
- Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103966. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>