

L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel : fondements théoriques et état des connaissances

تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي: الإطار النظري وتحصيل للمفاهيم

The impact of ethical leadership on organizational commitment: theoretical foundations and state of knowledge

Khadidja, AIT ALDJET^{1*} ; Djamila, TOUMI² ;

Date :02/ 03/ 2021 - Date d'acceptation : 15/ 05/ 2021 - Date d'édition : 10/ 03/ 2022

ملخص:

غالبًا ما ارتبطت القيادة الأخلاقية بالسلوكيات الإيجابية للموظفين مثال عن ذلك سلوك الالتزام التنظيمي، حيث انهم يتأثرون بمبادئ القيادة الأخلاقية كالصدق، النزاهة، العدل....الخ. و عليه، وبالاعتماد على المنهج الوصفي، فإن هذه المقالة تهدف إلى تحديد الإطار النظري للقيادة الأخلاقية و تحصيل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة، و ذلك من اجل بغية التعمق في مصطلح القيادة الأخلاقية و معرفة الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين ، على هذا الأساس فقد تم الاعتماد على نظرية التعلم الاجتماعي كوسيلة لشرح الطريقة التي يمكن للقيادة الأخلاقية التأثير على مرؤوسيهـم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية؛ الموظفين؛ الالتزام الوظيفي

Abstract:

Ethical leadership has often been associated with positive attitudes of employees such as organizational commitment, indeed they react positively to the principles of ethical leadership such as honesty, loyalty, integrity... etc. Based on a descriptive approach, this article aims to provide a review of the literature in order to present and understand the ethical leadership and how it can influence organizational commitment of employees, social learning theory has been applied as a basis for explaining how ethical leaders can influence their subordinates.

Keywords: Ethical leadership; subordinates; organizational commitment

Résumé:

Le leadership éthique a été souvent associé aux comportements positifs des employés tel que l'engagement organisationnel, en effet ces derniers réagissent positivement aux principes de leadership éthique tel que l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité....etc. En se basant sur une approche descriptive, le présent article vise à dresser une recension des écrits permettant de présenter et d'appréhender le leadership éthique pour comprendre comment ce dernier peut influencer l'engagement organisationnel des employés. La théorie de l'apprentissage social a été appliquée comme moyen d'expliquer la manière par laquelle les leaders éthiques peuvent influencer leurs subordonnés.

Mots clés: leadership éthique ; subordonnés ; engagement organisationnel

* Auteur correspondant.

¹ د. ايت علجت خديجة , ENSM, LIMGE, Algeria, k.aitaldjet@ensm.dz

² د. تومي جميلة , ENSM, LIMGE, Algeria, d.toumi@ensm.dz

Introduction

Le domaine de recherche du leadership éthique s'est développé suite aux scandales financiers, et les pratiques immorales (corruption, pratiques comptables frauduleuses, l'abus de pouvoirs..) qui ont affecté l'économie mondiale, l'un des exemples les plus connus est celui d'Enron. (Treviño, Brown, & Hartman, 2003)

Parmi tous les styles de leadership reconnus et étudiés, le leadership éthique a pris le dessus pour faire face au niveau croissant des mauvaises pratiques au sein des organisations, il devient dès lors une préoccupation et un centre d'intérêt pour les chercheurs dans le domaine de gestion.

En s'inspirant de la littérature existante, cet article vise donc à faire le point sur l'état des connaissances scientifiques inhérentes au leadership éthique, l'engagement organisationnel, et à la relation qui les unissent, en prenant en considération les résultats des études menées par les chercheurs dans plusieurs pays occidentaux notamment : les Etats Unis, la Chine, le Canada, la Bosnie, le Vietnam...ect

La relation employé-employeur est primordiale pour atteindre les objectifs organisationnels et augmenter les performances, et les leaders sont les principales sources de l'établissement de cette relation. Il est essentiel donc de comprendre comment les leaders éthiques peuvent influencer les attitudes et les comportements de leurs subordonnés.

Le leadership éthique a été souvent associé aux comportements positifs des employés, selon (Dirks & Ferrin, 2002) et (Kacmar, Bachrach, Harris, & Zivnuska, 2011), les employés qui reçoivent un plus grand respect, le soutien et la considération de la part de leurs dirigeants se sentent plus obligés à adopter des attitudes positives réciproques tel que l'engagement envers leurs organisations.

La théorie de l'apprentissage social a été appliquée sur le leadership éthique comme moyen d'expliquer la manière par laquelle les leaders éthiques peuvent influencer leurs subordonnés (Treviño & Brown, 2006) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009)

1- Le leadership éthique

Le leadership éthique a fait l'objet de plusieurs recherches surtout dans le monde anglo-saxon, et a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs notamment Trevino et Brown, deux pionniers de recherche en éthique des affaires, ces derniers ont réussi à démontrer l'importance du leadership éthique au sein des organisations

Le précurseur du leadership éthique fut Barnard chester en 1930, à travers son ouvrage « The Functions of the Executives », ce dernier a déclaré que la pérennité d'une organisation dépend de la qualité de son leadership, qui repose sur la moralité et la responsabilité de la personne. Il définit les principes moraux d'un individu comme étant « des forces qui tendent à inhiber, contrôler ou modifier les pulsions incohérentes et à encourager les pulsions cohérentes ». (Chester, 1938, p. 261)

Ensuite, Brown, Trevino et Harrison ont commencé à étudier ce concept en choisissant une sélection de cadres et de responsables de l'éthique dans diverses organisations, afin de décrire les caractéristiques d'un leader éthique, les résultats de l'étude ont fait ressortir deux dimensions du leader éthique, une « personne morale » et un « gestionnaire moral ».

- **Une personne morale** : les leaders éthiques sont ceux qui possèdent des qualités personnelles elles que : l'honnêteté, la fiabilité, l'équité, l'ouverture aux contributions, le respect et le souci pour les autres.

De son côté, (Kaptein, 2003) a distingué trois grandes caractéristiques personnelles d'un leader éthique, qui sont :

- L'Authenticité : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ;
- La fiabilité : un manager fiable, c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant, d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence relevées par (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998)
- La constructibilité : un manager constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes, le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable ; il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

- **Un « gestionnaire moral »** : d'après Trevino et ses collègues, il ne suffit pas d'être un leader qui agit uniquement en tant que personne morale ayant un sens aigu de la conscience éthique, mais aussi il s'agit d'être un gestionnaire moral qui possède des compétences de gestion pour attirer l'attention des employés avec des principes qui guident les actions éthiques. (Treviño, Brown, & Hartman, 2003)

Le leader éthique implique d'être un modèle de conduite éthique, qui :

- Prend des décisions justes fondées sur des principes.
- Etabli et communique régulièrement les normes et les valeurs éthiques.
- Manifeste un réel intérêt pour le bien-être des autres et leur développement.
- Récompense les subordonnés ayant fait preuve d'un comportement éthique.
- Punis ceux qui ne respectent pas les normes éthiques.

Plus tard, les mêmes chercheurs ont combiné ces deux dimensions afin de donner une définition unique et complète, d'après eux le leadership éthique est « une démonstration de conduite appropriée d'un point de vue normatif par le biais des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de telles conduites aux suiveurs, à travers deux types de communication, le renfort et la prise de décisions ». (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

D'autre part, De Hoogh et Den Hartog dans leurs travaux sur le même sujet ont également distingué certaines dimensions comportementales du leadership éthique dans les organisations (De Hoogh & Den Hartog, 2008) (Den Hartog & De Hoogh, 2009) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011), il s'agit de :

- L'intégrité: qui implique la capacité des leaders à déterminer et d'adopter un comportement moralement correct.
- L'équité : les leaders éthiques sont ceux traitent les employés de façon juste et équitable, et qui font des choix fondés sur des principes et des valeurs éthiques, ne pratiquent pas le favoritisme, traitent les autres avec respect et structurent les environnements de travail de manière juste. (Treviño, Brown, & Hartman, 2003) (Den Hartog & De Hoogh, 2009) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

- Le partage du pouvoir : les leaders éthiques sont ceux qui permettent aux subordonnés de participer à la prise de décision et écoutent leurs idées et préoccupations. (De Hoogh & Den Hartog, 2008)
- Le rôle de clarification : qui fait référence à la transparence dans la précision des objectifs et les attentes de performance. (Den Hartog & De Hoogh, 2009)

Dans son modèle d'évaluation de l'éthique des managers, Kaptein a proposé trois critères d'un manager éthique: (Kaptein, 2003)

- Un manager soft: il s'agit d'un management basé sur la confiance, et le soutien, stimule l'implication des employés, en les coachant. Ce style de management correspond à ce que (Burns, 1978) a qualifié de « leadership transformationnel ».
- Un manager protecteur: un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les subordonnés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;
- Un manager fort: le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

En 2008, Langlois a formulé une autre définition du leadership éthique, selon lui le leadership éthique désigne « une attitude et des comportements qui favorisent l'adoption de nouvelles conduites professionnelles au travail, de la promotion d'attitudes élevées, de la recherche de valeurs ». (Langlois, 2008)

Il s'agit d'une notion qui aborde la nature humaine de façon positive et qui considère l'être humain comme étant capable de contribuer positivement au développement de l'organisation.

L'auteur a raffiné par la suite sa vision du leadership éthique «Le leadership éthique est une pratique sociale qui intègre la réflexion et l'action. Au cœur de cette pratique se trouve l'exercice du jugement professionnel basé selon trois dimensions éthiques : la justice, la sollicitude et la critique. Le leadership éthique s'inscrit dans un processus de conscientisation qui se veut optimal et continu. C'est une capacité qui permet de mieux cerner les enjeux éthiques, les conflits de valeurs et de normes afin de trouver ce qui est éthiquement juste et acceptable de faire et ce, de manière responsable». (Langlois, 2012)

Le leader éthique doit donc être en mesure de mobiliser une des trois éthiques selon le contexte de la situation ou du dilemme.

A partir de ce qui précède, on peut dire que le leader éthique est une personne ayant les traits d'intégrité, d'honnêteté, et d'équité, qui fait preuve d'une responsabilité morale en agissant comme un modèle de conduite, elle prendra des décisions équitables et justes. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Le leader éthique communique régulièrement les valeurs éthiques avec ses collègues, il établira des normes d'éthique claires et n'hésitera pas à récompenser ou à sanctionner les personnes qui ne respectent pas ces normes.

2- L'engagement organisationnel

Les années 1960 ont marqué le début d'une littérature très abondante sur l'engagement, en effet, l'attachement des employés envers leurs organisations a fait l'objet de plusieurs recherches principalement liées aux études sur la psychologie au travail et les comportements organisationnels.

(Porter, Mowday, & Steers, 1974), (Johnson, Chang, & Lord, 2006), Meyer et Allen (1991-1997), (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

Au début, l'engagement organisationnel était considéré comme un concept unidimensionnel, qui se manifeste par une relation particulière entre l'individu et l'organisation.

Porter et ses collègues ont rapporté une revue approfondie de la littérature sur ce dernier et l'ont défini comme étant « une force relative à l'identification de l'individu et sa participation dans une organisation particulière ». (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

Ensuite, Mowday, Porter et Steers ont complété leur définition de l'engagement organisationnel par celle-ci « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». (Mowday, Porter, & Steers, 1982)

Pour eux en acceptant ses valeurs et ses objectifs, les employés ont tendance à manifester un attachement émotionnel ou une loyauté envers leur organisation et à s'impliquer activement dans ses affaires.

Mais pour certains auteurs, il ne suffit pas que l'individu accepte les valeurs et les objectifs de l'organisation, il faut qu'ils les adoptent. (O'REILLY & CHATMAN, 1986)

En effet, depuis le milieu des années 1980, plusieurs auteurs ont démontré que l'engagement pouvait recouvrir des formes d'attachement différentes, les plus célèbres sont les travaux de Meyer et Allen, qui ont développé une conception tridimensionnelle.

Avec plus de 40 études publiées sur ce concept, Meyer et Allen, sont considérés comme les pionniers de la conceptualisation prédominante de l'engagement organisationnel, ces derniers ont proposé la définition suivante « l'engagement organisationnel est un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation ». (Meyer & Allen, 1997)

Ainsi, selon ces deux chercheurs, l'engagement organisationnel présente trois composantes, à savoir l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculé. (Mayer & Allen, 1991)

a- L'engagement affectif :

L'engagement affectif est défini comme «un attachement émotionnel à l'organisation, une identification et une implication. L'employé engagé envers son organisation ressent alors le désir de demeurer à son service.». (Mayer & Allen, 1991)

Il correspond au désir d'appartenance, et il est déterminé par le choix personnel d'un employé de rester attaché à l'organisation à travers une identification émotionnelle à l'organisation. (Singh & Gupta, 2015)

L'engagement affectif est influencé par plusieurs facteurs tels que :

- Les défis professionnels auxquels est confronté l'individu;
- La clarté des rôles fournis par l'organisation;
- La clarté directe des objectifs et un degré de difficulté gérable pour atteindre les objectifs ;
- L'égalité des chances et de la rémunération;

- La possibilité de participer à la prise de décision au sein de l'organisation et l'ouverture des responsables à entendre les points de vue de ses employés avant de prendre une décision;

L'engagement affectif constitue la forme d'engagement ayant le plus d'impact sur différentes variables liées au monde du travail. (Meyer & Allen, 1997)

b- L'engagement de continuité:

Aussi appelé l'engagement de nécessité, cette deuxième dimension, concerne une analyse coûts-avantages de l'employé, en d'autre terme, elle réfère à la conscience de l'individu sur les désavantages associés au fait de quitter l'organisation. Il s'engage donc envers son organisation par besoin ou par manque d'alternative.

Ce type d'engagement se développe au fur et à mesure que les employés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de possibilités d'emploi comparable dans d'autres organisations. (Lemire & Martel, 2007, p. 173)

Cependant, l'engagement de continuité peut être considéré comme un attachement contractuel à l'organisation (Beck & Wilson, 2000), et l'association de l'individu avec l'organisation est basée sur une évaluation continue des avantages économiques obtenus en restant au sein de celle-ci. (Faloye & Oluwole, 2014)

Selon Mayer et ses collègues, la personne fortement engagée de cette manière, restera au sein de l'organisation parce qu'elle en ressent le besoin. (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

c- L'engagement normatif:

L'employé engagé sur une base normative ressent un sentiment d'obligation envers l'organisation et décide alors de conserver son emploi parce qu'il en a, selon lui, le devoir.

Ce type d'engagement est axé sur la loyauté de l'individu envers son organisation, cette loyauté est issue d'un principe d'obligation morale à son égard ou à l'égard des personnes qui y travaillent. Ainsi, les individus dont l'engagement est davantage normatif restent membres de l'organisation parce qu'ils croient qu'ils doivent le faire. (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

Meyer et Allen soutiennent que «cette obligation morale découle soit du processus de socialisation au sein de la société ou bien de l'organisation». Dans les deux cas, elle est fondée sur une norme de réciprocité, c'est-à-dire que si l'employé reçoit un avantage de la part de l'organisation, il sera dans l'obligation morale de répondre avec bienveillance. (Mayer & Allen, 1991)

3- La théorie de l'apprentissage social :

La théorie de l'apprentissage social « social Learning » proposée par Albert Bandura, stipule que les gens apprennent les uns des autres, à travers l'observation, l'imitation et la modélisation.

Elle a été souvent appelée un pont entre les théories de l'apprentissage comportementaliste et cognitif, car elle englobe l'attention, la mémoire et la motivation. La théorie de l'apprentissage social explique le comportement humain en termes d'interaction réciproque continue entre les influences cognitives, comportementales et environnementales.

Cependant, la théorie de l'apprentissage social suggère que les individus sont influencés par l'observation de modèles de comportement et apprennent le comportement approprié par procuration en observant quelles actions attirent l'attention et lesquelles ne le sont pas. (Bandura, 1977)

Les employés observent et reproduisent les attitudes, comportements et décisions éthiques de leurs superviseurs dans les interactions quotidiennes. (McCann & Holt, 2009) (Neubert, Carlson, Kacmar,

Roberts, & Chonko, 2009) En outre, les dirigeants doivent avoir une légitimité et être crédibles et attrayants aux yeux des autres afin d'être imités et suivis.

Ainsi, grâce à une optique d'apprentissage social, l'attention des employés sur les objectifs collectifs peut facilement être concentrée en observant les actions morales attractives et crédibles du superviseur. (Sharif & Scandura, 2014)

Pratiquement tout ce qui peut être appris via l'expérience directe peut aussi être appris par l'expérience indirecte, en observant le comportement des autres et ses conséquences.

4- L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel

Certains chercheurs ont observé que le leadership éthique avait un effet significatif et positif sur l'engagement des employés, les résultats empiriques ont montré que l'éthique et l'engagement des employés sont indissociables, car les dirigeants influencent les employés vers l'engagement et améliorent ainsi leur performance.

Den Hartog et De Hoogh pour leur part, ont mis en évidence une relation positive entre le leadership éthique et l'engagement affectif et normatif, ainsi qu'une relation négative entre leadership éthique et engagement continu. (Den Hartog & De Hoogh, 2009)

Peggy a réalisé une étude sur le leadership éthique et l'engagement organisationnel dans les forces armées canadiennes. Cette étude portait sur ces relations à l'aide d'un échantillon constitué de 468 membres de l'armée des Forces armées canadiennes. La théorie de l'apprentissage social a été appliquée comme moyen par lequel les leaders éthiques influencent leurs subordonnés. (Siegel, 2013)

Les résultats ont démontré que le comportement éthique des dirigeants était directement et positivement lié à l'engagement affectif et normatif des employés et n'était pas en corrélation avec l'engagement de continuité des employés.

Une autre étude menée dans des entreprises de fabrication privées et publiques bosniaques a également révélé que le leadership éthique a une influence significative et positive sur l'engagement de continuité. (Muhammet & Nurović, 2016), Ces résultats sont soutenus par l'étude menée par Agha et ses collègues, portant sur l'impact du leadership éthique sur l'engagement des employés au Nigéria, et plus précisément dans la Compagnie Innoson Technical And Industrial Company Limited, dont les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire administré au personnel et aux clients de ladite compagnie. La théorie de l'apprentissage social a été utilisée comme moyen d'expliquer la principale métho.de par laquelle les leaders éthiques influencent leurs subordonnés. (Agha, Nwekpa, & Eze, 2017)

Les résultats ont révélé qu'il existe un impact négatif de l'intégrité sur l'engagement de continuité, et un impact positif et significatif de l'égalité de traitement sur l'engagement organisationnel.

Une étude récente sur le leadership éthique a été réalisée par un groupe de chercheurs afin de déterminer l'impact du leadership éthique sur l'engagement et la satisfaction au travail en considérant l'autonomie psychologique (psychological empowerment) comme un mécanisme de médiation pour étudier les liens susmentionnés, l'étude a été menée dans diverses organisations du secteur public en Chine, les données ont été obtenues par le biais d'un questionnaire structuré destiné aux employés dans différentes entreprises publiques, les résultats ont démontré qu'il existe un lien significatif et positif entre le leadership éthique et engagement affectif. (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020)

De plus, aucune différence n'a été constatée dans la perception du leadership éthique du superviseur par rapport au personnel militaire féminin par rapport au personnel militaire masculin. Les hypothèses selon lesquelles le niveau de formation des employés serait positivement lié aux perceptions du

leadership éthique et que l'âge et le rang des employés modéreraient la relation entre le leadership éthique perçu du superviseur et l'engagement affectif des employés n'étaient pas soutenues.

Une étude vietnamienne menée sur 312 employés travaillant dans des entreprises techniques de la ville de Vung Tau, au Vietnam, avait pour but d'examiner les effets de trois variables différentes, à savoir le leadership éthique, la justice organisationnelle et la récompense conditionnelle sur l'engagement des employés. (Khuong & Nhu, 2015). Les résultats empiriques ont montré que le leadership éthique et la récompense conditionnelle basée sur l'éthique avaient un effet direct sur l'engagement des employés.

En revanche, ces facteurs plus la justice organisationnelle ont indirectement affecté l'engagement des employés par le biais et la confiance des employés. D'après ces chercheurs les conséquences de l'équité, la justice et la récompense jouent des rôles importants dans l'organisation.

En effet, lorsque les employés sentent qu'ils travaillent avec un leader éthique et reçoivent des récompenses dignes de leurs efforts, ils peuvent améliorer leur niveau de confiance et maintenir ainsi leur engagement envers leur organisation.

Conclusion

Le présent article contribue à l'avancement des connaissances en matière du leadership éthique, en effet, l'éthique au sein des organisations est un sujet qui est de mieux en mieux appréhendé par les organisations.

Les résultats obtenus des recherches susmentionnées, confirment qu'être, honnête, digne de confiance et juste en tant que leader est considéré comme un facteur de distinction important pour les subordonnés.

Lorsque ces derniers ressentent la présence d'un climat éthique dans le milieu du travail, leur niveau de satisfaction sera encore accru, et ils seront prêts à déployer des efforts supplémentaires pour effectuer leur travail plus efficacement, ce qui augmentera le niveau de leur engagement envers l'organisation.

Dans ce contexte, et à tous les niveaux, les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la création et la préservation des cultures et de comportement éthique (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011), et sont également importants pour créer des conditions de travail et une culture organisationnelle efficace.

De ce fait, ils doivent mettre en place des stratégies visant à instaurer un climat éthique, pouvant être utilisées afin de favoriser des niveaux élevés d'engagement organisationnel et améliorer le niveau de satisfaction de leurs employés.

Enfin, et dans une société attachée à des valeurs morales et des principes éthiques différentes à celle des occidentaux, l'étude sur le concept leadership éthique dans le monde arabe, peut mener à des résultats différents. A ce titre, cet article met en valeur une piste d'investigation permettant la découverte de nouveaux résultats, et ainsi l'enrichissement des connaissances dans la matière.

Bibliographie

1. Agha, N., Nwekpa, K., & Eze, O. (2017). Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria- a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review* , 12 (1), 202-214.
2. Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly* , 22 (2), 127-152.
3. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* , 84 (2), 191-215.
4. Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior* , 56 (1), 117-134.
5. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 97(2), 117-134.
6. Burns, J. M. (1978). *leadership*. New York: Harper & Row.
7. Chester, I. B. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press,.
8. De Hoogh, A., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly* , 19 (3), 297-311.
9. Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 18 (2), 199-230.
10. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology* , 87(4), 611-628.
11. Faloye, B. A., & Oluwole, F. O. (2014). Dividend announcement on share prices in a bull and a bear market phase. *Journal of Economics and International Finance* , 6 (12), 272-283.
12. Johnson, R. E., Chang, H. C., & Lord, R. (2006). Moving from cognition to behavior: What the research says. *Psychological Bulletin* , 132 (3).
13. Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Forstering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology* , 96 (3), 633-642.
14. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* , 11 (1), 51-69.
15. Kaptein, M. (2003). The Diamond of Managerial Integrity. *European Management Journal* , 21 (1), 99-108.
16. Khuong, M. N., & Nhu, N. V. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employee's Sociability and Commitment. A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City. *Vietnam. Journal of Advanced Management Sciences* , 3 (4), 329-336.

17. Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Québec: Presses de l'Université Laval.
18. Langlois, L. (2012). *le leadership éthique : vecteur d'intégrité professionnelle*. Moncton.
19. Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systemique de la gestion des ressources humaine*. Quebec: Presses de l'université du Quebec.
20. MATHIEU, J. E., & ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* , 108 (2).
21. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 108(1), 1-13.
22. Mayer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualisation of organizational commitment". *Human Resource Management Review* , 1 (1), 61-89.
23. McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of business ethics* , 87 (2), 211-220.
24. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage.
25. Meyer, P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78 (4), 538-551.
26. Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: CA: Academic Press.
27. Muhammet, S., & Nurović, E. (2016). The Impact of Ethical Leadership on Employee Attitudes in Manufacturing Companies. *Nile Journal of Business and Economics* , 90 (2), 3-14.
28. Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* , 90 (2), 157-170.
29. O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J. J. (1986). Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* , 71 (3).
30. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, V. P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59 (5), 603-609.
31. Porter, L., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1974). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , , 14.
32. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). "Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science, Springer* , , 14 (6), 1405-1432.
33. Sharif, M. M., & Scandura, T. A. (2014). Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement. *Journal of Business* , 124 (2), 185-196.
34. Siegel, P. G. (2013). *Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational*. Halifax, NS, Canada: Saint Mary's University.

35. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment –A Study of Generational Diversity. Benchmarking. *Benchmarking An International Journal* , 22 (6), 1192-1211.
36. Treviño, L. K., & Brown, M. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. (17(6), Ed.) *The Leadership Quarterly* , 595-616.
37. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). a quantitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *human relations* , 56 (1), 5-37.
38. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* , 23 (3), 513-530.