

Le leadership éthique dans la profession infirmière : Une revue de littérature

Ethical leadership in nursing : A literature review.

Auteur 1 : ASSIA HAZIM.

Auteur 2 : FARID CHAOUKI.

ASSIA HAZIM, (Doctorante en Sciences de Gestion.)

Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech.

FARID CHAOUKI, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HAZIM .A & CHAOUKI .F (2025). « Le leadership éthique dans la profession infirmière : Une revue de littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1727 – 1751.



DOI : 10.5281/zenodo.17112148

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'éthique joue un rôle important dans l'activation de la main-d'œuvre et la réalisation des objectifs de l'organisation. Le comportement éthique des infirmiers dirigeants peut promouvoir la qualité des soins en affectant les performances des infirmiers et en entraînant plusieurs conséquences positives pour l'organisation (Barkhordari-Sharifabad et al., 2018).

L'éthique constitue une compétence centrale en leadership permettant de créer un climat organisationnel fondé sur des valeurs morales, renforçant la satisfaction professionnelle et offrant des repères clairs. Le leadership éthique apparaît ainsi comme un concept multidimensionnel qui oriente la pratique infirmière selon des principes moraux, favorise un environnement de travail éthique et soutient la prise de décision dans un contexte de santé complexe et moralement exigeant. Une attention particulière est portée à la profession infirmière dans les recherches sur le leadership éthique, l'image du grand idéal social qui lui est associée lui conférant une charge éthique lourde. Les infirmiers doivent faire face à des défis éthiques tels que travailler avec des patients mourants, observer leur maladie et leur souffrance, gérer le manque de soutien organisationnel tout en répondant aux exigences de l'organisation (Ghorbani et al., 2023).

Ce travail met en avant les recherches antérieures sur le leadership éthique, en soulignant la spécificité de la profession infirmière, en présentant les principales théories expliquant son influence dans ce contexte et en identifiant les variables intervenant dans les résultats organisationnels associés à ce style de leadership dans les établissements de santé.

À travers une revue de littérature portant sur des articles ciblant le personnel infirmier et le leadership éthique, seul ou en combinaison avec d'autres variables, les résultats montrent que le leadership éthique dans la profession infirmière constitue un levier central, qui favorise la motivation, le bien-être, le sens du travail et l'engagement des soignants, tout en améliorant les résultats organisationnels, bien que certains effets inattendus puissent apparaître dans de tels contextes aussi complexes et exigeants.

Mots clés : Leadership éthique, infirmiers

Abstract

Ethics play an important role in activating the workforce and achieving organizational goals. Ethical behavior by nurse leaders can promote quality of care by affecting nurse performance and leading to several positive outcomes for the organization (Barkhordari-Sharifabad et al., 2018).

Ethics is a core leadership skill that helps create an organizational climate based on moral values, boosts job satisfaction, and provides clear guidelines. Ethical leadership is a multidimensional concept that guides nursing practice according to moral principles, promotes an ethical work environment, and supports decision-making in complex and morally demanding healthcare settings. Particular attention has been paid to the nursing profession in research on ethical leadership, as the image of a great social ideal associated with it confers a heavy ethical burden. Nurses face ethical challenges such as working with dying patients, observing their illness and suffering, and managing a lack of organizational support while meeting institutional demands (Ghorbani et al., 2023).

This paper highlights previous research on ethical leadership, emphasizing the specific nature of the nursing profession, presenting the main theories explaining its influence in this context, and identifying the variables involved in the organizational outcomes associated with this leadership style in healthcare institutions.

Through a review of literature focusing on articles targeting nursing staff and ethical leadership, either alone or in combination with other variables, the results show that ethical leadership in the nursing profession is a key lever that promotes motivation, well-being, a sense of purpose, and commitment among caregivers, while improving organizational outcomes, although some unexpected effects may arise in such complex and demanding contexts.

Keywords : Ethical leadership, Nurses

Introduction

Les établissements de santé sont des unités à grande complexité étant donné l'impératif d'adaptation continue aux différents changements dans l'objectif de maintenir leur existence, d'offrir des services qualitatifs et rentables afin de mieux répondre aux besoins de santé de la société, d'assurer la sécurité des patients et du personnel et d'accroître la satisfaction des prestataires de services et des bénéficiaires (Olson, 1998 ; Ulrich et al., 2007). Faisant face à ces dilemmes, les institutions de santé ainsi que leurs employés, se trouvent confrontés à des problèmes d'ordre éthique en voulant concilier qualité, pérennité, rentabilité et satisfaction.

En première ligne des soins de santé, les infirmiers jouent un rôle essentiel dans la chaîne de valeur des établissements de santé, en interagissant directement avec les patients et leurs familles, souvent dans des situations de grande vulnérabilité. Leur rôle exige de prendre des décisions rapides qui ont des implications éthiques profondes, notamment en matière de confidentialité et de respect de la dignité des patients, car ces infirmiers ont le devoir de promouvoir la dignité et de protéger les droits des patients en les défendant lorsqu'ils sont confrontés à des questions éthiques (Jang & Oh, 2019). Au-delà de la responsabilité qu'ils assument envers leurs patients, les infirmiers ont également des obligations éthiques à l'égard de leurs collègues, de leur profession et de la société (Sakr et al., 2022). Chacune de ces relations peut être source de dilemmes éthiques, ce qui confère au leadership éthique un rôle capital. Ce dernier implique d'agir en conformité avec les exigences propres à la profession infirmière, dans le souci du bien tant des individus que des groupes, notamment face aux conflits éthiques auxquels les infirmiers sont fréquemment confrontés (Sakr et al., 2022).

L'éthique est un pilier essentiel des soins infirmiers, et le développement moral constitue une nécessité tant pour la pratique actuelle que pour son avenir (Khosravani et al., 2024). Dans ce sens, Yang et al. (2023) estiment que les soins infirmiers dans la pratique sont fortement liés à l'éthique, au point de considérer les soins infirmiers comme une philosophie morale en action. Cette vision est renforcée par Breen (2007), selon qui la nature même des soins infirmiers devrait les conduire à privilégier l'éthique des soins plutôt que les considérations purement techniques liées au traitement. En lien avec cette responsabilité morale, les infirmières ne peuvent échapper à leur responsabilité de répondre aux besoins des patients ; elles ont donc l'obligation de dispenser des soins de qualité, respectueux des normes légales et éthiques, quels que soient les contextes de prise en charge (Mudd et al., 2003). À ce niveau, Degu et al. (2023) soulignent que le principal défi de la gestion du personnel infirmier réside dans l'établissement d'un équilibre optimal entre performance professionnelle et exigences éthiques.

Au cours des dernières années, l'éthique a fait l'objet d'une attention croissante dans le domaine du leadership (Neubert et al., 2009). Le leader éthique est contrôlé par un système de croyances

acceptées et de jugements appropriés plutôt que par des intérêts personnels, ce qui est bénéfique pour les personnes qui le suivent, les organisations et la société (Fred and John, 2009).

Le leadership éthique s'est particulièrement intéressé aux infirmiers pour plusieurs raisons liées à la nature de leur travail, aux défis éthiques qu'ils rencontrent quotidiennement, et à l'impact direct qu'ils ont sur la qualité des soins et le bien-être des patients. Ce style de leadership (éthique) est très important dans la profession infirmière, car celle-ci s'occupe de la santé et de la vie des gens (Hashemi et al., 2020).

Le leadership éthique

Au cours des dernières années, l'éthique a fait l'objet d'une attention croissante dans le domaine du leadership (Neubert et al., 2009). Le concept du leadership éthique est apparu dans la littérature sur le leadership et la gestion au cours de la dernière décennie du 20^e siècle (Avatefi et al., 2012).

La notion de leadership éthique fait référence à « *la démonstration d'une conduite normativement appropriée par le biais d'actions personnelles et de relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs par le biais d'une communication bidirectionnelle, d'un renforcement et d'une prise de décision* » (Brown et al., 2005, p.120). Cette définition met en lumière deux aspects très importants dans la compréhension des mécanismes d'influence du leadership éthique.

Premièrement là où le leader met en avant une conduite éthique, renvoie à l'idée que le leadership éthique ne repose pas uniquement sur le fait de démontrer cette conduite, mais au-delà de cette simple expression, le partage de valeurs et de comportements à caractère éthique, appelée par Brown et al (2005) « la conduite normativement appropriée » renvoie aux manières perçus généralement comme acceptables et bonnes dans l'exercice d'une activité ou d'une tâche. Cela permet aux collaborateurs une meilleure orientation de leurs comportements vers des normes éthiques par le biais de l'observation et de l'expérience des pratiques « exemplaires » de leurs leaders.

La deuxième partie de la définition proposée par Brown et al. (2005) met en avant le rôle du leader dans la promotion d'un comportement éthique chez ses collaborateurs. Pour ce faire, ce leader est tenu de mettre en place des actions concrètes, notamment par une communication efficace et par des stratégies de renforcement, qu'il s'agisse de renforcement positif (gratification pour toute action ou comportement éthique) ou de renforcement négatif (correction ferme en cas de déviation par rapport aux codes éthiques). Et finalement à travers la prise de décision.

Le leader éthique est donc contrôlé par un système de croyances acceptées et de jugements appropriés plutôt que par des intérêts personnels, ce qui est bénéfique pour les personnes qui le suivent, les organisations et la société (Fred et John, 2009). Il est également perçu comme un

décideur juste et respectueux des principes, qui se comporte de manière éthique dans sa vie quotidienne (Demirtas et al., 2017).

Aussi, le leadership éthique est caractérisé par l'articulation de deux sphères complémentaires à savoir celle de la personne morale et celle du gestionnaire moral, cela implique d'une part, l'incarnation personnelle des normes éthiques élevées, et d'autre part, un engagement rigoureux en termes de promotion des comportements éthiques parmi ses collaborateurs. Cette double posture souligne l'importance de l'intégrité, de la justice, de la responsabilité et de la prise en compte des impacts sociaux (Shiundu, 2024).

Les caractéristiques clés du leadership selon Trevino et al. (2000) peuvent être appréhendées (en tant que personne morale) à travers trois dimensions fondamentales. La première renvoie aux traits personnels du leader, parmi lesquels l'intégrité, l'honnêteté et la fiabilité occupent une place centrale. La deuxième dimension concerne les comportements observables, tels que l'adoption de conduites moralement appropriées, le souci du bien-être d'autrui, l'ouverture d'esprit et l'adhésion à des principes de moralité personnelle. Ces comportements traduisent une cohérence entre les valeurs et les actions menées. La troisième dimension relève de la prise de décision éthique. Celle-ci se manifeste par l'attachement aux valeurs fondamentales, l'objectivité et l'équité dans le jugement, le souci de l'intérêt collectif, ainsi que la prise en considération des règles éthiques dans les processus décisionnels. En ce qui concerne les caractéristiques du leader éthique en tant que gestionnaire moral, celui-ci se distingue par sa capacité à servir de modèle à travers des actions visibles et cohérentes avec les valeurs. Il veille également à renforcer les comportements éthiques au sein de l'organisation en récompensant les conduites vertueuses et en sanctionnant les écarts, tout en communiquant de manière explicite les valeurs et les attentes éthiques à l'ensemble des collaborateurs.

L'influence du leader éthique sur ses collaborateurs a été expliquée dans la littérature à travers plusieurs théories, la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1971) en fait partie et d'ailleurs, c'est la théorie sur laquelle Brown et al. (2005) se sont basés pour proposer une définition du leadership éthique. Cette théorie s'appuie sur deux sources d'apprentissage, d'une part, les expériences directes, c'est à dire l'ensemble des situations vécues personnellement où chacun acquiert des connaissances et ajuste son comportement, et d'autre part, la modélisation, qui consiste à observer les actions et réactions d'un tiers afin de reproduire ceux jugés adéquats. En se reposant sur l'explication de cette théorie au sujet de l'influence du leadership éthique, on peut dire que les dirigeants influencent le comportement éthique de leurs subordonnés via la modélisation. Celle-ci recouvre un ensemble de processus psychologiques variés, tels que l'apprentissage par observation, l'imitation et l'identification (Naheed et al., 2023).

D'autre part, on retrouve la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui elle aussi, explique l'influence du leadership éthique. L'auteur définit l'échange social comme une action volontaire initiée par un individu ou un groupe, l'objectif étant de recevoir une contrepartie susceptible de produire un sentiment de gain ou d'équité. Selon Blau, le principe fondamental de cette théorie repose sur l'échange de ressources (sociales ou matérielles). Dans cette perspective, l'éthique managériale crée chez l'individu un sentiment de dette, les collaborateurs perçoivent les qualités du leader éthique comme un investissement relationnel, et en retour, ils s'engagent davantage dans des comportements positifs afin de rendre pareille à l'organisation.

L'éthique dans la profession infirmière constitue un enjeu fondamental, compte tenu de la nature du métier, des défis auxquels les infirmiers sont confrontés quotidiennement, ainsi que de l'image et des attentes que la société porte à leur égard.

L'éthique dans la profession infirmière a été profondément touchée par l'infirmière Florence Nightingale (1820-1910) qui est considérée comme pionnière dans son domaine, selon Hoyt (2010), Nightingale a pu transformer l'image des soins infirmiers en passant d'un métier perçu comme « déshonorant et immoral » à une profession éthique et respectée. Nightingale prônait des qualités comme la diligence, l'honnêteté, la sobriété, l'obéissance, la ponctualité et l'attention exclusive au bien du patient. Ces vertus ont été identifiées dans ses écrits et continuent d'inspirer l'éthique infirmière contemporaine (Bradshaw, 1998 ; Sellman, 1997).

Les vertus de Nightingale sont aujourd'hui la base des principes éthiques modernes de la profession infirmière tels que le principe de bienfaisance ainsi que celui de prioriser l'intérêt du patient sont directement liés à son idéal d'avoir « *un seul regard tourné vers le bien du patient* » (Bradshaw, 1997, p. 478). Aussi, les principes de la sobriété et de la vérité correspondent aujourd'hui au principe de véricité, qui oblige les soignants à donner une information claire, honnête et complète, sans fausse promesse (Beauchamp & Childress, 2001).

Le leadership éthique dans la profession infirmière a pris une attention particulière de la part des chercheurs, étant donnée la spécificité du métier et les divers challenges éthiques rencontrés au quotidien par les infirmiers, ainsi que l'impact de ce métier sur la qualité des soins offerts aux patients, et par conséquent sur la performance des systèmes de santé.

Etant donné que les établissements de santé et leur personnel peuvent être confrontés à de nombreux problèmes éthiques liés à de telles situations. Le climat éthique au sein de l'institution, ainsi que les caractéristiques éthiques du leadership du gestionnaire, jouent un rôle déterminant dans l'identification et le maintien de comportements appropriés permettant de résoudre ces problèmes.

Le leadership éthique et la profession infirmière

Plusieurs études se sont intéressées à étudier l'impact du leadership éthique sur une panoplie de variables dans le contexte des soins infirmiers.

L'analyse de la littérature dans le cadre de ce travail révèle que le leadership éthique est le plus souvent étudié en tant que variable explicative, modératrice ou médiatrice, notre examen de littérature n'a permis d'identifier aucun article traitant le leadership éthique comme une variable à expliquer. Cette orientation peut être expliquée par le fait que le leadership éthique est principalement appréhendé comme un style de leadership au service de l'atteinte des résultats organisationnels, plutôt que comme un objet d'étude en soi.

Le leadership éthique en tant que variable modératrice / médiatrice

Le leadership éthique a modéré la relation entre les stressors de challenge et la performance des employés (Naheed & Saqib Yaqoob Malik, 2023), selon les auteurs, les résultats suggèrent que le leadership éthique a un rôle de renforcement dans l'amélioration de l'association positive entre les facteurs de stress liés aux challenges et les performances des employés.

Le leadership éthique a aussi modéré la relation entre l'intention de l'adoption de comportements écologiques « green behaviors » et l'adoption effective de ce comportement. Les auteurs Li et al. (2021) indiquent que l'intention d'adopter un comportement écologique impacte positivement le comportement écologique des infirmiers. De plus, cette relation se révèle plus marquée dans les contextes où le leadership éthique au sein de l'organisation est élevé, comparativement à ceux où il demeure faible

Avec la présence d'autres variables médiatrices, le leadership éthique a été mis au test de modération de la relation entre la résilience et la vocation «calling», avec comme variable médiatrice l'épanouissement au travail. Selon les auteurs (Sun et al., 2022), le leadership éthique a joué un rôle modérateur dans la relation entre la résilience et la vocation.

De même, et dans une approche similaire, le rôle modérateur du leadership éthique a été examiné dans la relation entre les états affectifs négatifs et les comportements de dissimulation des connaissances « knowledge hiding », avec le désengagement moral comme variable médiatrice (Zhao & Xia, 2019). Les résultats suggèrent que le leadership éthique a atténué la relation indirecte entre les états affectifs négatifs et la dissimulation des connaissances par le biais du désengagement moral.

Cependant et selon notre examen de littérature, le leadership éthique ne s'est présenté en tant que variable médiatrice qu'au niveau de l'étude de Ghorbani et al. (2023), et ce dans le cadre de la relation entre la sensibilité morale et l'engagement professionnel. Les résultats appuient une relation

positive et significative entre l'engagement professionnel et le leadership éthique ainsi qu'une relation positive et significative entre ce dernier et la sensibilité morale. Aussi, la relation entre l'engagement professionnel et la sensibilité morale est confirmée avec le rôle médiateur du leadership éthique.

Le leadership éthique en tant que variable explicative

En tant que variable explicative, le leadership éthique a été étudié dans de nombreux travaux scientifiques, soit de manière isolée, soit en association avec d'autres variables, dans le but d'expliquer diverses réalités organisationnelles

Le leadership éthique a été associé au climat éthique (Jang & Oh, 2019) et à la perception du climat éthique (Özden et al., 2019) afin d'expliquer la satisfaction professionnelle, l'étude de (Jang & Oh, 2019) a démontré que la satisfaction professionnelle était positivement corrélée au climat éthique et au leadership éthique, et que les infirmiers sont plus satisfaits de leur travail lorsque leurs infirmiers responsables se soucient sincèrement d'eux, les respectent et les soutiennent. Tandis que l'étude de (Özden et al., 2019) avance un impact modérément positif et statistiquement significatif en matière de leadership éthique et de climat éthique, et puis faible mais statistiquement significatif entre en matière de leadership éthique et de satisfaction professionnelle.

Toujours dans le cadre de l'association entre le leadership éthique et le climat éthique en tant que variables explicatives, Aloustani et al. (2020) ont étudié leur impact sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, les résultats ont montré une corrélation significative entre le leadership éthique des managers, le comportement de citoyenneté organisationnelle et le climat éthique. Les auteurs ont enchainé avec une analyse de régression qui a montré que le leadership éthique et le climat éthique sont des prédicteurs du comportement de citoyenneté organisationnelle.

L'étude de El-Gazar & Zoromba (2021) a associé le leadership éthique à l'épanouissement afin d'expliquer les comportements extra-professionnels chez les infirmiers. Les résultats ont montré qu'il existe une relation positive significative entre le leadership éthique des responsables infirmiers l'épanouissement des infirmiers et les comportements extra-professionnels, et que les deux premières variables permettent de prédire les comportements extra-professionnels.

Dehghani-Tafti et al. (2021) ont associé le leadership éthique à l'empowerment psychologique afin d'expliquer le comportement du soin « caring behavior » chez les infirmiers. Les résultats de corrélation ont montré une relation significative entre le leadership éthique, l'empowerment psychologique et le comportement de soin chez infirmiers, et ont révélé que les deux variables explicatives sont prédictives du comportement de soin chez les infirmiers.

Les auteurs (Lotfi et al., 2018) ont aussi associé le leadership éthique à une autre variable explicative qu'est l'engagement organisationnel et ce, afin d'expliquer la culture de sécurité des patients chez les infirmiers. Les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une relation positive significative entre le leadership éthique des responsables infirmiers, la perception de la culture de sécurité des patients et l'engagement organisationnel, et que le leadership éthique des responsables infirmiers et l'engagement organisationnel des infirmiers sont des facteurs prédictifs de la culture de sécurité des patients.

Certaines études sont plutôt intéressées à étudier la perception du leadership éthique chez les infirmiers, comme il est le cas pour NAL et al. (2023), qui ont étudié l'impact de la perception du leadership éthique, associée au nombre d'années d'expérience professionnelle afin d'expliquer le comportement en matière de soins. Les résultats de cette étude ont montré que le leadership éthique et les comportements des infirmiers en matière de soins augmentent avec le nombre d'années d'expérience professionnelle.

Elsayed et al. (2020) ont étudié la relation entre la perception du leadership éthique par les infirmiers et le comportement antisocial, avec le climat éthique comme variable médiatrice. L'étude a révélé que le climat éthique est considéré comme un facteur médiateur partiel dans la relation entre le prédicteur qu'est le leadership éthique et le résultat qui s'agit du comportement antisocial.

L'étude de Qiu et al. (2020) a essayé d'examiner si le leadership éthique favorise les comportements citoyens organisationnels axés sur les patients chez les infirmiers, avec comme variable médiatrice le climat de justice interactionnelle. Les résultats de l'étude ont révélé que les relations entre le leadership éthique perçu, le climat de justice interactionnelle perçu et les comportements de citoyenneté organisationnelle étaient statistiquement significatives. Le climat de justice interactionnelle perçu a joué un rôle de médiateur dans cette relation.

D'autres auteurs ont centré leurs recherches sur le comportement du leadership éthique, comme il est le cas pour Hassan et al. (2021) qui l'ont étudié dans sa relation avec l'identification organisationnelle, où l'étude a révélé une corrélation positive significative entre le comportement de leadership éthique et l'identification organisationnelle.

Uzelli Yilmaz et al. (2020) ont traité le comportement du leadership éthique dans sa relation avec la motivation au travail chez les infirmiers dans les unités de soins intensifs. Cette étude a permis de conclure que les perceptions de ces infirmiers concernant le comportement éthique de leurs dirigeants et leur motivation au travail se situaient à un niveau moyen. En outre, il a été constaté que le comportement éthique des infirmières avait un effet positif sur leur motivation au travail.

D'autre part, Badran & Fathey (2022) ont aussi étudié le comportement de leadership éthique en relation avec le favoritisme organisationnel « organizational cronyism » parmi les infirmiers, et une corrélation négative entre les variables a été constatée.

(Elslemy et al., 2023) ont étudié le leadership éthique chez les infirmiers responsables et son impact sur le stress des infirmiers, les résultats de l'étude ont montré une corrélation négative significative entre la perception totale qu'ont les infirmiers du leadership éthique des infirmiers responsables et leur stress professionnel total.

La relation entre le leadership éthique des responsables infirmiers et leur addiction au travail « workaholism » telle que perçue par les infirmiers a été traitée par Mahran, Al-Fattah, et al. (2022). Plus que la moitié des répondants a déclaré que leurs supérieurs présentaient de faibles niveaux de leadership éthique. Aussi, la majorité des responsables infirmiers présentaient de faibles niveaux d'addiction au travail. Et globalement une relation positive a été observée entre le leadership éthique et l'addiction au travail.

(Kim et al., 2024) ont étudié le leadership éthique chez les infirmiers responsables dans sa relation avec l'intention du turnover chez les infirmiers, en considérant l'échange leader-membre comme variable médiatrice. Les résultats indiquent que le leadership éthique contribue de manière significative à la réduction de l'intention des infirmiers de quitter leurs postes, un effet qui est renforcé par la présence de l'échange leader-membre.

Des études (She et al., 2024 ; Mahran, Al Fattah, et al., 2022 ; Pakizekho & Barkhordari-Sharifabad, 2022 ; Barkhordari-Sharifabad & Mirjalili, 2020) ont étudié le lien direct du leadership éthique avec des variables telles que la justice organisationnelle (She et al., 2024) où le leadership éthique des infirmiers responsables était positivement corrélé à la justice organisationnelle perçue par les infirmiers. La performance des infirmiers a été étudiée par Mahran, Al Fattah, et al. (2022), où les résultats ont révélé des différences statistiquement significatives entre le leadership éthique et les dimensions de la performance professionnelle des infirmiers, à savoir la performance dans la tâche, la performance contextuelle et les comportements contre-productifs au travail (comme cité dans l'article).

La conscienciosité «conscientiousness» et le courage moral ont été étudiés par Pakizekho et Barkhordari-Sharifabad (2022), et l'étude a révélé une relation positive et significative entre la conscienciosité et le courage moral avec le leadership éthique, et que ce dernier peut être considéré comme prédicteur des deux autres variables.

Barkhordari-Sharifabad et Mirjalili (2020) ont abordé la relation entre le leadership éthique avec l'erreur et le signalement d'erreurs. Les niveaux les plus hauts et les plus bas du leadership éthique des cadres (du point de vue des infirmiers) étaient liés au partage du pouvoir et à l'orientation vers

les tâches. Aussi, les résultats ont révélé l'existence d'une relation significative entre le niveau du leadership éthique des cadres infirmiers et les taux d'erreurs et leur signalement.

L'étude de Ahmed et Khan (2023) a essayé de sortir des perceptions universellement partagées et d'étudier l'impact du leadership éthique sur le comportement pro-organisationnel non-éthique, avec la médiation de l'empowerment psychologique des employés et la modération de l'identité morale. Les résultats ont soutenu une relation positive entre le leadership éthique et le comportement pro-organisationnel non éthique, l'empowerment psychologique employés joue un rôle médiateur positif dans cette relation, qui est aussi modérée par l'identité morale des employés.

Ce résultat remet en question la conception dominante selon laquelle le leadership éthique serait exclusivement bénéfique et met en lumière ses conséquences potentielles non-anticipées Ahmed et Khan (2023).

La relation du leadership éthique avec l'engagement au travail, a été étudiée par Mostafa et Abed El-Motalib (2020) avec la médiation du sens du travail «work meaningfulness», ce dernier a partiellement joué ce rôle. Par ailleurs et selon les résultats de l'étude affirment que la relation positive entre le leadership éthique et l'engagement au travail est plus forte chez les infirmiers qui présente un faible niveau du sens au travail que chez ceux ayant un niveau élevé.

Aussi, la relation entre le leadership éthique et l'intention de rotation a été examinée en intégrant l'engagement professionnel comme variable médiatrice. Les résultats révèlent que l'engagement professionnel joue un rôle explicatif dans l'association entre le leadership éthique et l'intention de rotation. De plus, il ressort que les infirmiers disposant d'un niveau élevé d'empowerment psychologique renforcent le lien entre le leadership éthique et l'engagement professionnel (Ullah Irfan & Islam, 2021).

Dans la continuité de cette perspective, la relation entre le leadership éthique et la créativité a été examinée par Kalyar et al. (2020), en considérant l'échange leader-membre (LMX) comme variable médiatrice et le capital psychologique comme variable modératrice entre LMX et la créativité. Les résultats révèlent que le leadership éthique et le LMX prédisent la créativité, et que le capital psychologique des infirmiers modère à la fois l'effet direct du LMX et l'effet indirect du leadership éthique sur la créativité.

Irfan & Islam (2021) ont étudié la relation entre le leadership éthique et la performance, à la fois dans le rôle et extra rôle, avec l'empowerment psychologique comme variable médiatrice. Les résultats indiquent que le leadership éthique est positivement associé à l'empowerment psychologique, ainsi qu'aux performances dans et extra rôle. De plus, les analyses confirment le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans ces relations.

K.-U. Irfan et al. (2022) Ont analysé la relation entre le leadership éthique et l'engagement au travail, ainsi que le bien-être affectif lié à l'emploi, avec la confiance organisationnelle comme variable médiatrice. Les résultats montrent que le leadership éthique est positivement associé à la confiance organisationnelle, à l'engagement au travail et au bien-être affectif lié à l'emploi, et que la confiance organisationnelle joue un rôle médiateur dans ces associations.

En complément, une étude portant sur la relation entre le leadership éthique et le respect des règles de sécurité «safety compliance» a été étudiée par Enwereuzor et al. (2020) avec la confiance envers le leader comme variable médiatrice. Les résultats indiquent que le leadership éthique est positivement associé à la confiance envers le leader, laquelle, à son tour, est positivement liée au respect des règles de sécurité, jouant ainsi un rôle médiateur dans cette relation. Il est important de noter que le leadership éthique n'est pas directement lié au respect des règles de sécurité mais plutôt à travers la confiance envers le leader.

Par ailleurs, l'influence du leadership éthique sur la qualité des soins perçue par les patients a été étudiée avec la médiation du bien-être des soignants professionnels. Les résultats révèlent que le leadership éthique est positivement associé au bien-être psychologique des soignants, lequel est à son tour positivement lié à la perception de la qualité des soins par les patients (Gillet et al., 2018). La relation leadership éthique et satisfaction au travail a été examinée, avec le conflit travail–famille comme variable médiatrice par Freire et Bettencourt (2020). Les résultats révèlent une relation positive entre le leadership éthique et la satisfaction au travail, et une relation négative entre le leadership éthique et le conflit travail–famille, ce dernier jouant un rôle médiateur partiel dans cette association.

L'influence du leadership éthique sur le harcèlement et le comportement d'expression «voice behavior» a été examinée avec l'identification organisationnelle, les mauvaises conditions de travail et la charge de travail comme variables médiatrices. Les résultats montrent que le leadership éthique impacte positivement l'identification organisationnelle et le comportement d'expression, et impacte négativement la charge et les mauvaises conditions de travail ainsi que le harcèlement. Les variables médiatrices jouent ce rôle de façon partielle (Islam et al., 2019).

Parallèlement, le lien entre le leadership éthique et le bien-être des infirmiers a été examiné, avec la pleine conscience au travail «workplace mindfulness» comme variable médiatrice (Si et al., 2023). Les résultats indiquent que la pleine conscience au travail joue un rôle de médiateur partiel entre le leadership éthique et le bien-être, ce dernier se situant à un niveau moyen avec des scores plus élevés pour le leadership éthique et la pleine conscience.

Le leadership éthique dans sa relation avec l'engagement au travail, l'épuisement émotionnel et l'intention de rotation a été étudié par McKenna et Jeske (2021), avec la médiation de l'autorité

décisionnelle. Les résultats montrent que le leadership éthique a un effet positif sur le pouvoir décisionnel des infirmiers, tout en influençant indirectement les trois variables de résultats.

Huang et al. (2021) ont étudié la relation entre le leadership éthique et les comportements de citoyenneté organisationnelle, avec la confiance envers la direction et le bien-être psychologique comme variables médiatrices. Les résultats montrent que le leadership éthique perçu par les infirmiers est positivement associé à la confiance envers la direction et au bien-être psychologique. L'effet indirect de la perception d'un leadership éthique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle par le biais de la confiance envers la direction et du bien-être psychologique est statistiquement significatif.

La relation entre le leadership éthique et le silence organisationnel des infirmiers a été étudiée avec la médiation de la justice organisationnelle. Les résultats indiquent que le leadership éthique prédit significativement la justice organisationnelle et le silence organisationnel, la justice organisationnelle jouant un rôle médiateur partiel (She et al., 2023).

L'étude de Yoon et al. (2023) a examiné l'effet médiateur de la culture de participation des patients dans la relation entre le leadership éthique et la performance dans les services infirmiers impliquant les patients. Les résultats montrent que le leadership éthique a une incidence directe sur la performance dans les services infirmiers impliquant les patients, et que la culture de participation joue un rôle médiateur partiel dans cette relation.

(Zhang et al., 2019) ont examiné la relation entre le leadership éthique et les comportements de service des infirmiers avec le climat éthique et la sensibilité morale comme variables médiatrices. Les résultats révèlent que ces deux variables médiatisent partiellement la relation entre le leadership éthique et le comportement de service prescrit des infirmiers, et totalement la relation avec les comportements de service extra rôle des infirmiers.

Yulianti et al. (2021) ont plutôt abordé le concept du leadership éthique « islamique », ces derniers le définissent comme étant « *un style de leadership guidé par le Saint Coran comme fondement des concepts et normes éthiques, et qui suit empiriquement la Sunna du prophète Muhammad comme modèle pour l'application de ces concepts ou normes éthiques* »¹ (Yulianti et al., 2021, P. 376).

Yulianti et al. (2021) ont étudié l'effet du leadership éthique « islamique » sur le comportement éthique des infirmiers, en intégrant la sensibilité éthique comme variable modératrice. Les résultats montrent que le leadership éthique « islamique » influence significativement le comportement éthique et que la sensibilité éthique modère cette influence. Les auteurs soulignent l'importance de la sensibilité éthique pour le développement du comportement éthique au travail.

¹ Traduction libre.

La littérature récente montre que, dans le contexte infirmier, le leadership éthique est plutôt étudié comme variable modératrice que médiatrice. Il modère en renforçant l'effet des stressseurs de challenge sur la performance, l'intention et la mise en œuvre de comportements écologiques, la relation entre résilience et vocation, et en atténuant l'impact des états affectifs négatifs sur la dissimulation des connaissances via le désengagement moral. Son rôle de médiateur demeure peu documenté dans le contexte des soins infirmiers, comme le montre l'étude de Ghorbani et al. (2023), qui met en évidence sa médiation entre la sensibilité morale et l'engagement professionnel.

En tant que variable explicative, le leadership éthique influence fortement les comportements organisationnels et le bien-être des infirmiers. Il favorise la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, l'épanouissement au travail, les comportements extra rôle, le comportement de soins, la justice organisationnelle et la performance professionnelle. Il contribue également à réduire le stress, l'intention de turnover et le comportement antisocial, tout en étant associé à la conscienciosité, au courage moral et au signalement des erreurs.

Dans les environnements de santé, le leadership éthique améliore la qualité perçue des soins et renforce l'engagement des patients. Il favorise un climat de confiance, de respect et de responsabilité, stimulant la créativité organisationnelle, la performance dans le rôle et extra rôle, l'engagement professionnel, la satisfaction au travail et le bien-être psychologique, tout en limitant l'épuisement émotionnel, le conflit travail-famille, le harcèlement moral et le silence organisationnel. Dans sa conception « islamique » le leadership éthique s'ancre dans les enseignements du Coran et de la Sunna, fournissant des fondements normatifs et des modèles comportementaux pour guider la conduite éthique et inspirer les pratiques professionnelles. Certaines études révèlent cependant un effet paradoxal, montrant que le leadership éthique peut parfois encourager des comportements pro-organisationnels non éthiques.

Les théories mobilisées en vue d'expliquer l'influence du leadership éthique

En plus de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1971) et de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), précédemment évoquées dans l'explication de l'influence du leadership éthique, les auteurs ont mobilisé d'autres théories qui -selon eux- explique les mécanismes par lesquels le leadership éthique exerce son influence.

La théorie du leadership fondée sur le concept de soi (Shamir, House et Arthur, 1993) postule que la capacité d'un leader à susciter la motivation chez ses collaborateurs dépend de sa faculté à impliquer le concept de soi de ces derniers dans le cadre de la mission qu'il énonce (Mostafa & Abed El-Motalib, 2020). Selon Shamir, House et Arthur (1993), cette mobilisation s'opère lorsque le leader parvient à inscrire le travail individuel dans un projet porteur d'un objectif moral supérieur,

tout en explicitant la contribution de ce travail à la réalisation des objectifs organisationnels. Ainsi, le sens attribué à l'activité professionnelle ne résulte pas uniquement des tâches effectuées, mais également de la capacité du leader à relier ces tâches à une finalité plus large et valorisante.

Aussi, une des théories expliquant les mécanismes d'influence du leadership éthique, les auteurs (Ahmed & Khan, 2023) ont évoqué la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986), cette théorie souligne l'existence d'une interdépendance entre l'environnement externe de l'individu, ses comportements, ses processus psychologiques, ainsi que ses facteurs cognitifs et personnels. Elle postule que ces dimensions interagissent de manière réciproque, établissant ainsi une relation bidirectionnelle où l'individu influence son environnement tout en étant simultanément influencé par celui-ci (Bandura, 1988). La théorie met particulièrement l'accent sur l'apprentissage des personnes par la modélisation, l'auto-efficacité, la motivation et l'apprentissage par observation (Bandura, 1988, 1997). Dans cette perspective, le leadership éthique fonctionne comme une source puissante d'apprentissage par observation (Ahmed & Khan, 2023), et les collaborateurs adoptent alors plus volontiers des conduites conformes aux normes morales lorsque leur leader incarne lui-même ces comportements de manière visible et cohérente.

La théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996) propose que les émotions et attitudes positives qui découlent des stimuli positifs émis par les dirigeants, ont tendance à se traduire par un comportement positif au travail (Huang et al., 2021). Ceci dit, dans le cadre du leadership éthique, les interactions perçues comme équitables, bienveillantes et moralement exemplaires constituent des événements positifs susceptibles de générer des émotions favorables qui renforcent chez les collaborateurs les comportements et attitudes positives, conformes aux attentes des dirigeants et qui sont dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation.

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2017), selon cette théorie les individus disposent de la capacité de réguler leurs comportements, de s'impliquer activement dans leurs apprentissages et dans la maîtrise de leur environnement, d'intégrer les normes culturelles, de mener une réflexion approfondie sur leurs attitudes et valeurs, ainsi que de prendre des décisions éclairées concernant leur propre fonctionnement (Gillet & Huyghebaert-Zouaghi, 2024). La théorie de l'autodétermination postule que le bien-être des employés est favorisé lorsqu'ils se sentent soutenus par leurs leaders. Ce soutien se manifeste à travers la reconnaissance de leurs points de vue, la possibilité qui leur est offerte de choisir la manière de mettre en œuvre leurs idées, ainsi que l'absence de comportements ou de discours exerçant une pression (El-Gazar & Zoromba, 2021). Dans cette perspective, le leadership éthique, en créant un environnement respectueux de l'autonomie et des besoins psychologiques fondamentaux des collaborateurs, contribue directement à renforcer leur bien-être.

En revanche, la théorie des substituts au leadership (Steven Kerr et John M. Jermier, 1978) soutient que certains facteurs pourraient fournir aux subordonnés des incitations qui annulent la capacité d'un leader à nuire ou à améliorer leurs attitudes et comportements (Mostafa & Abed El-Motalib, 2020). De ce fait, certaines caractéristiques contextuelles, organisationnelles ou individuelles peuvent se substituer partiellement ou totalement à l'influence directe du leader. Dans ce sens et à titre d'exemple, l'étude de Mostafa et Abed El-Motalib (2020) suggère que le sens donné au travail pourrait modérer et remplacer le leadership éthique dans son influence sur l'engagement professionnel.

En résumé, les auteurs se sont appuyés sur plusieurs théories pour comprendre le rôle du leadership éthique dans les organisations. La théorie du leadership fondée sur le concept de soi (Shamir, House et Arthur, 1993) souligne que les leaders motivent leurs collaborateurs en reliant leur travail à un objectif moral supérieur. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) suggère que les comportements éthiques des leaders renforcent l'engagement des employés par réciprocité. La théorie socio-cognitive (Bandura, 1986) et la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1971) mettent en évidence le rôle de l'observation et de la modélisation des comportements éthiques dans l'adoption de conduites similaires par les employés. La théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996) montre que les interactions quotidiennes avec des leaders éthiques influencent les émotions et, par conséquent, les comportements au travail. Enfin, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2017) insiste sur le soutien à l'autonomie et à l'auto-efficacité comme levier du bien-être et de l'engagement des collaborateurs. Et finalement la théorie des substituts au leadership (Kerr & Jermier, 1978) qui propose, à l'inverse, que certains facteurs contextuels ou individuels peuvent neutraliser l'influence directe du leader sur les attitudes et comportements des employés. Ces approches, complémentaires et parfois contrastées, permettent de comprendre à la fois l'impact direct et les limites du leadership éthique dans la dynamique organisationnelle.

Conclusion

La réflexion autour du leadership éthique dans le contexte de la profession infirmière, met en avant une influence qui dépasse la simple gestion des comportements et des performances, mais qui constitue un véritable catalyseur de sens, de motivation et de bien-être pour les professionnels de la santé. En mobilisant les principes et valeurs qu'il promeut, le leader éthique agit non seulement sur les comportements de ses collaborateurs, mais également sur leur perception quant à leur rôle, et leur contribution dans la réalisation des missions organisationnelles. Un environnement caractérisé par une charge émotionnelle pesante et des exigences professionnelles strictes, la capacité d'un leader à relier les tâches individuelles à un objectif moral supérieur, à favoriser l'autonomie et à soutenir l'épanouissement de ses collaborateurs, prend un poids déterminant. Cette réflexion met en lumière l'importance de la dimension relationnelle du leadership éthique, qui fonctionne autant par l'exemplarité, l'apprentissage par observation et le soutien émotionnel que par les directives organisationnelles claires.

Par ailleurs, le cadre théorique montre que l'impact du leadership éthique n'est ni uniforme ni automatique. Selon la théorie des substituts au leadership, certaines caractéristiques contextuelles ou personnelles peuvent atténuer son influence directe, ce qui invite à considérer le leadership éthique comme un facteur parmi d'autres dans la dynamique organisationnelle. Les théories socio-cognitives et de l'autodétermination renforcent cette idée en soulignant que les individus ne sont pas de simples récepteurs passifs, leur engagement dépend de la façon dont ils perçoivent la légitimité morale du leader et de la cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation. Cette dimension suggère que le leadership éthique efficace dans les soins infirmiers ne peut se limiter à l'application de normes ou de comportements exemplaires, il exige une attention constante à la signification attribuée au travail et à l'accompagnement des collaborateurs dans leur propre développement professionnel et moral.

Cette réflexion ne peut ignorer l'existence d'effets paradoxaux. Les recherches montrent que, dans certaines conditions, un leadership éthique peut, paradoxalement, encourager des comportements pro-organisationnels non éthiques. Cette dualité invite à une lecture nuancée, le leadership éthique est bénéfique, mais son efficacité dépend de la manière dont il est perçu, intégré et mis en relation avec les systèmes de valeurs, les motivations et les contraintes contextuelles des infirmiers. L'intégration de perspectives culturelles, peut offrir une dimension supplémentaire, en ancrant la pratique dans un cadre normatif et moral qui dépasse les seules règles organisationnelles et renforce la cohérence et la durabilité des pratiques éthiques.

Dans de sens, il est important de noter que le leadership éthique doit être soutenu par des programmes de formation spécifiques, visant à développer non seulement les compétences

comportementales et décisionnelles des leaders, mais également leur capacité à comprendre, accompagner et motiver les collaborateurs dans la réalisation d'objectifs porteurs de sens. De tels programmes peuvent inclure des modules sur l'éthique professionnelle, la communication, la gestion des conflits... etc.

Enfin, réfléchir au leadership éthique dans le contexte infirmier, c'est reconnaître sa capacité à influencer non seulement les comportements, mais également le sens du travail, la motivation et le bien-être des professionnels, tout en restant attentif à ses limites et aux effets inattendus qui peuvent surgir dans des environnements complexes et exigeants.

BIBLIOGRAPHIE

- A. Bandura, Organizational applications of social cognitive theory, *Aust. J. Manag.* 13 (1988) 137–164.
- A. Bandura, *Self-efficacy: the Exercise of Control*, Freeman, New York, 1997.
- A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Heliyon*, 9(11), e21618. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21618>
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Avatefi ME, Mehdad A and Mirjafari SA. The relationship between ethical leadership, psychological healthy workplace and organizational trust. *Ethics Sci Technol* 2012; 7(3): 1–8 (in Persian).
- Badran, F. M., & Fathey, A. (2022). Ethical Leadership Behavior and Organizational Cronyism Among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 3(1), 207–224. <https://doi.org/10.21608/ejnhs.2022.227795>
- Barkhordari-Sharifabad, M., & Mirjalili, N. S. (2020). Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective. *Nursing Ethics*, 27(2), 609–620. <https://doi.org/10.1177/0969733019858706>
- Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2018). Ethical competency of nurse leaders: A qualitative study. *Nursing Ethics*, 25(1), 20–36. <https://doi.org/10.1177/0969733016652125>
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2001). *Principles of biomedical ethics* (5th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Bradshaw, A. (1999). The virtue of nursing: The covenant of care. *Journal of Medical Ethics*, 25, 477–481.
- Breen KJ. Medical professionalism: Is it really under threat? *Med J Australia* 2007;186:596–8.
- Degu T, Amsalu E, Kebede A, Adal O. Inter-professional collaboration and associated factors among nurses and physicians in specialized public hospitals, the northwest, Ethiopia: Mixed method multi-centered cross-sectional study. *BMC Health Serv Res* 2023;23:286.

- Dehghani-Tafti, M., Barkhordari-Sharifabad, M., Nasiriani, K., & Fallahzadeh, H. (2021). Ethical leadership, psychological empowerment and caring behavior from the nurses' perspective. *Clinical Ethics*. <https://doi.org/10.1177/14777509211016297>
- Demirtas O, Hannah S, Gok K, Arslan A, Capar N. The Moderated Influence of Ethical Leadership Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *JBE* 2017; 145 (1): 183–99.
- El-Gazar, H. E., & Zoromba, M. A. (2021). Ethical Leadership, Flourishing, and Extra-Role Behavior Among Nurses. *SAGE Open Nursing*, 7. <https://doi.org/10.1177/23779608211062669>
- Elsayed, B. K. M., Awad, N. H. A., & ... (2020). The relationship between nurses' perception of ethical leadership and anti-social behavior through ethical climate as a mediating factor. *Int J Nov Res Healthc ...*, 7(March), 471–484. https://www.researchgate.net/profile/Boshra-Karem/publication/350470463_The_Relationship_between_Nurses'_Perception_of_Ethical_Leadership_and_Anti-Social_Behavior_through_Ethical_Climate_as_a_Mediating_Factor/links/6062213292851cd8ce760ffd/The-Relationshi
- Elslemy, M. M., Bahgat, R. S., & Baraka, N. I. (2023). *Tanta Scientific Nursing Journal (Print ISSN 2314 5595) (Online ISSN 2735 5519)*. Effect of Implementing Educational Intervention on Mother's Knowledge and Practices Regarding Respiratory Problems for Children with Cerebral Palsy, 28(1), 12–30.
- Enwereuzor, I. K., Adeyemi, B. A., & Onyishi, I. E. (2020). Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance. *Leadership in Health Services*, 33(2), 201–219. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0063>
- Fred W and John S. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94(5): 1275-86.
- Fred W and John S. Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology* 2009; 94(5): 1275-86.
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 319–330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>
- Ghorbani, Z., Ghaderi, Q., Esmaeili, S., Hosseinimoghadam, M., Jamshidi, Z., Abshorshori, N., Moqaddam, S. F. M., & Rostami, K. (2023). The mediating role of ethical leadership on

professional commitment and moral sensitivity in the control of blood pressure by intensive care unit (ICU) nurses. *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 18(7), 322–329. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10108716>

- Gillet, N. et Huyghebaert-Zouaghi, T. (2024). XII. Edward Deci et Richard Ryan – La théorie de l'autodétermination au service de la gestion des ressources humaines. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines* (p. 159-171). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0159>.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Coillot, H., Bonnetain, F., Dupont, S., Moret, L., Anota, A., & Colombat, P. (2018). Ethical leadership, professional caregivers' well-being, and patients' perceptions of quality of care in oncology. *European Journal of Oncology Nursing*, 33(January), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2018.01.002>
- Hashemi E, Barkhordari-Sharifabad M, Salaree M M. Relationship between Ethical Leadership, Moral Distress and Turnover Intention from the Nurses' Perspective. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*. 2020;13(1):552-563. <http://ijme.tums.ac.ir/article-1-6325-en.html>
- Hassan, N., Awad, A., Mahmoud, S., & Khalifa, A. (2021). The Relationship between Ethical Leadership Behavior and Organizational Identification as Perceived by Critical Care Nurses. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 5(March), 42–51. www.noveltyjournals.com
- Hesham Sakr Y, Ibrahim Mahmoud S, Morsi EL-Shahat M. Ethical Leadership, Deviant Workplace Behaviors and it's relation to Perceived Organizational Support among Nurses. *Journal of Nursing Science Benha University*. 2022 Jul 1;3(2):1024-35.
- Hoyt, S. (2010). Florence Nightingale's contribution to contemporary nursing ethics. *Journal of Holistic Nursing*, 28(4), 331–332. <https://doi.org/10.1177/0898010110383281>.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655–664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Irfan, K. U., & Islam, T. (2021). Empowering nurses to go the extra mile through ethical leadership: A COVID-19 context. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(4), 23–35.
- Irfan, K.-U., Bano, S., & Nawaz, M. (2022). Ethical Leadership and Work Engagement, Job-related Affective Well-being in the COVID-19: The Role of Organizational Trust. *Journal of South Asian Studies*, 10(2), 271–282. <https://doi.org/10.33687/jsas.010.02.4246>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working

condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17.
<https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>

- Jang, Y., & Oh, Y. (2019). Impact of ethical factors on job satisfaction among Korean nurses. *Nursing Ethics*, 26(4), 1186–1198. <https://doi.org/10.1177/0969733017742959>
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0042>
- Khosravani M, Taheri M, Amini N, Babaeian N, Lak S, Nejat N. Explaining ethical challenges and practical solutions from a nursing managements' perspective: A phenomenological study. *J Family Med Prim Care* 2024;13:681-90.
- Kim, J., Kim, S., Han, N., & Jeong, S. H. (2024). Mediating Effect of Leader-Member Exchange on the Ethical Leadership of Nursing Unit Managers and Turnover Intention of Clinical Nurses: A Nationwide Survey using Proportional Quota Sampling. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 30(1), 42–54. <https://doi.org/10.11111/jkana.2024.30.1.42>
- Li, M., Gong, Z., Gilal, F. G., Van Swol, L. M., Xu, J., & Li, F. (2021). The Moderating Role of Ethical Leadership on Nurses' Green Behavior Intentions and Real Green Behavior. *BioMed Research International*, 2021(October 2019). <https://doi.org/10.1155/2021/6628016>
- Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734. <https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
- Mahran, H., Al Fattah, M., & Saleh, N. (2022). Effect of Ethical Leadership on Nurses Job Performance. *Sohag Journal of Nursing Science*, 1(1), 11–20. <https://doi.org/10.21608/sjns.2022.270353>
- Mahran, H., Al-Fattah, M. A. A.-H., & Saleh, N. A. (2022). Relationship between ethical leadership and workaholism among nursing supervisors as perceived by staff nurses. *Egyptian Nursing Journal*, 19(2), 79. https://doi.org/10.4103/enj.enj_5_22
- McKenna, J., & Jeske, D. (2021). Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 198–206. <https://doi.org/10.1111/jan.14591>
- Mohsenpour M, Shamabadi Z, Zoka A, Borhani F, Chakani F. Nursing errors and their causes among nursing students. *Clin Ethics* 2020;16:137-43.

- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Mudd A, Feo R, Voldbjerg SL, Laugesen B, Kitson A, Conroy T. Nurse managers' support of fundamental care in the hospital setting. An interpretive description of nurse managers' experiences across Australia, Denmark, and New Zealand. *J Adv Nurs* 2023;79:1056-68.
- Naheed, R., & Malik, S. Y. (2023). The impact of ethical leadership on stressors and employee performance. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(1), 35-42
- Naheed, R., & Saqib Yaqoob Malik. (2023). The Impact of Ethical Leadership on Stressors and Employee Performance. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(1), 35–42. [https://doi.org/10.59365/amsj.2\(1\).2023.60](https://doi.org/10.59365/amsj.2(1).2023.60)
- NAL, M., NAL, B., & CENGİZ, F. (2023). Investigation of the Effect of Ethical Leadership Perception and Years of Working Experience on Nurses' Care Behavior: Descriptive and Cross-Sectional Study. *Turkiye Klinikleri Journal of Nursing Sciences*, 15(4), 1122–1128. <https://doi.org/10.5336/nurses.2023-97062>
- Negarandeh R, Oskouie F, Ahmadi F, Nikravesh M, Hallberg IR. Patient advocacy: Barriers and facilitators. *BMC Nurs* 2006;5:3.
- Neubert M, Carlson D, Kacmar M, Roberts J, and Chonko L. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *JBE* 2009; 90 (2):157–70.
- Neubert M, Carlson D, Kacmar M, Roberts J, and Chonko L. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *JBE* 2009; 90 (2):157–70.
- Olson LL. Hospital nurses' perceptions of the ethical climate of their work setting. *J Nurs Sch* 1998; 30(4): 345–349.
- Özden, D., Arslan, G. G., Ertuğrul, B., & Karakaya, S. (2019). The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction. *Nursing Ethics*, 26(4), 1211–1225. <https://doi.org/10.1177/0969733017736924>
- Pakizekho, S., & Barkhordari-Sharifabad, M. (2022). The relationship between ethical leadership, conscientiousness, and moral courage from nurses' perspective. *BMC Nursing*, 21(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00941-y>
- Qiu, S., Dooley, L. M., Deng, R., & Li, L. (2020). Does ethical leadership boost nurses' patient-oriented organizational citizenship behaviours? A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 76(7), 1603–1613. <https://doi.org/10.1111/jan.14366>
- Sellman, D. (1997). The virtues in the moral education of nurses: Florence Nightingale revisited. *Nursing Ethics*, 4(1), 3-11.

- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- She, J., Cai, Z., Li, Y., Zhang, R., Mei, Y., & Li, H. (2024). Ethical leadership of head nurses perceived by nurses and its relationship with nurses' organizational justice. 1–11. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3912680/v1>
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Nursing Management*, 2023. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Shiundu, T., W. (2024). Ethical Leadership and Its Implication on Decision-Making in Organizations : A Literature Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(1), 5967. <https://doi.org/10.53819/81018102t30131>
- Si, X., Xue, H., Song, X., Liu, X., & Zhang, F. (2023). The relationship between ethical leadership and nurse well-being: The mediating role of workplace mindfulness. *Journal of Advanced Nursing*, 79(10), 4008–4021. <https://doi.org/10.1111/jan.15719>
- Sun, T., Zhang, S. E., Yin, H. Y., Li, Q. L., Li, Y., Li, L., Gao, Y. F., Huang, X. H., & Liu, B. (2022). Can resilience promote calling among Chinese nurses in intensive care units during the COVID-19 pandemic? The mediating role of thriving at work and moderating role of ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847536>
- Ullah Irfan, K., & Islam, T. (2021). ETHICAL LEADERSHIP AND LEAVE INTENTION AMONG NURSES: THE ROLES OF OCCUPATIONAL COMMITMENT AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT Introduction. *Academic Journal of Social Sciences*, 5(2), 193–219.
- Ulrich C, O'Donnell P, Taylor C, et al. Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social
- Uzelli Yilmaz, D., Düzgün, F., & Yilmaz, D. (2020). Relationship Between Ethical Leadership Behavior and Work Motivation in Intensive Care Nurses: A Cross-sectional Study. *Galician Medical Journal*, 27(1), E202011. <https://doi.org/10.21802/gmj.2020.1.1>
- Weiss HM, Cropanzano R Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. 1996.
- workers in the United States. *Soc Sci Med* 2007; 65: 1708–1719
- Yang Q, Zheng Z, Pang S, Wu Y, Liu J, Zhang J, et al. Clinical nurse adherence to professional ethics: A grounded theory. *Nurs Ethics* 2023;30:197-209.

- Yoon, Y. S., Ji, Y., & Lee, T. W. (2023). Influence of Nursing Manager's Ethical Leadership Perceived by Nurses in Patient-Engaged Nursing Services: Mediating Effect of Patient Participation Culture. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 29(4), 397–408. <https://doi.org/10.11111/jkana.2023.29.4.397>
- Yulianti, E., Setiawan, M., Surachman, S., & Irawanto, D. W. (2021). The Islamic Ethical Leadership and Employees' Ethical Behavior: The Moderating Role of Ethical Sensitivity. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23(3), 375–389. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i3.2421>
- Zhang, N., Li, M., Gong, Z., & Xu, D. (2019). Effects of ethical leadership on nurses' service behaviors. *Nursing Ethics*, 26(6), 1861–1872. <https://doi.org/10.1177/0969733018787220>
- Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357–370. <https://doi.org/10.1111/jonm.12675>