

**القيادة الأخلاقية**

حاتم سيفاو سيفاو قوجيل

كلية العلوم والتكنولوجيا / جادو قسم الادارة

تاريخ الاستلام: 2025/8/10 - تاريخ المراجعة: 2025/9/10 - تاريخ القبول: 2025/9/19 - تاريخ النشر: 2025/8/10

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء تطور نظرية القيادة الأخلاقية وتحليل أبعادها النظرية والتطبيقية. توضح الدراسة أن العوامل الدولية كالصراعات وانتشار الفساد أدت إلى تعزيز الاهتمام بالقيادة الأخلاقية. تستند الإطار النظري إلى نظرية التعلم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي، حيث تبرز العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين. تكشف النتائج عن بعدين رئيسيين للقيادة الأخلاقية: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، مع تحديد عشر سمات أساسية تميز القائد الأخلاقي. كما تظهر الدراسة تأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي على الأداء التنظيمي، والثقافة الأخلاقية، ورضا الموظفين، والعدالة التنظيمية.

**Abstract:**

This study aims to investigate the evolution of ethical leadership theory and analyze its theoretical and practical dimensions. The study demonstrates that international factors, such as conflicts and the spread of corruption, have heightened interest in ethical leadership. The theoretical framework is based on social learning theory and social exchange theory, highlighting the reciprocal relationship between the leader and subordinates. The findings reveal two main dimensions of ethical leadership: the moral person and the moral manager, identifying ten key traits that characterize an ethical leader. The study also demonstrates the positive impact of ethical leadership on organizational performance, ethical culture, employee satisfaction, and organizational justice.

**القيادة الأخلاقية****نظريّة القيادة الأخلاقية: النشأة والتطور**

لوحظ أن الاستدلال الأخلاقي انخفض بشكل كبير عندما وضعت الأزمة في سياق عمل نموذجي مقارنة بسياق غير تجاري (كولبيرج، 1981؛ وبيير، 1995). يمكن الاستدلال بالتحليل المذكور أعلاه باعتباره مؤشرًا مبكراً على تأثير الألفة والبيئة التجارية التناافسية على الاستدلال الأخلاقي للقادة، مما يدفع إلى التوصية بإجراء أبحاث مستقبلية مستنيرة حول السمات والسلوكيات الأخلاقية لقادة الأعمال. وقد قدم بعض الباحثين توضيحاً إضافياً من خلال الاستنتاج أن الإدارة الأخلاقية في بيئه الأعمال يجب أن تمتد نطاقها من المساهمين إلى جميع أصحاب المصلحة، ثم تركز على الأخلاقيات التواصلية بين الإدارة وأصحاب المصلحة لتعظيم الاستدلال الأخلاقي إلى أقصى حد ممكن. وهناك أيضاً دراسات أخرى اقترحت أن يتم اختيار القادة بناءً على شخصيات تمثل إلى درجة عالية من الاستدلال الأخلاقي والممارسات الأخلاقية بغض النظر عن بيئه العمل. وعندما طرح سؤال حول معنى القيادة، لم يتمكن بعض الباحثين من الإجابة إلا بتعریف القيادة الأخلاقية. وهذا يبرز الحاجة إلى وضع مزيد من التركيز على البعد "الأخلاقي" في القيادة. وقد أكدت بعض الأبحاث أن القيادة الجيدة لا تقتضي فقط كفاءة القادة، بل أيضاً السلوك الأخلاقي للقادة في حياتهم اليومية (بوين وباور، 1993؛ سيلولا، 1995؛ أوفروري، 2009).

**القيادة الأخلاقية: بُعْداً عنها النظري والتطبيقي**

وفقاً لمبادئ نظرية التبادل الاجتماعي، يشعر الأفراد بالالتزام مقابلة السلوكيات الإيجابية والأخلاقية بمثيلها، تقديراً لمن عاملوهم بلطف وإنصاف (كريوبانزانو وميشيل، 2005). وتماشياً مع هذا التوجه، توصل العديد من الدراسات إلى أن الموظفين يشعرون

بالامتنان لقادتهم عندما يظهرون سلوكاً أخلاقياً قائماً على العدالة والثقة، ويقابلون ذلك بتحسين أدائهم والسلوكيات الإيجابية في بيئه العمل، مع تجنب أي سلوكيات هدامة (اللومبوا، ماير، وانغ، وانغ، وركمان، وكريستنسن، 2011).

### **البعدان الرئيسيان للقيادة الأخلاقية**

لتعميق الفهم حول مفهوم القيادة الأخلاقية، أجريت دراسة تحليلية شملت مقابلات منهجية مع عينة من المديرين التنفيذيين ومسؤولي الأخلاقيات في شتى القطاعات (تريفينو، هارتمان، وبراون، 2000). وكشفت النتائج عن بعدين رئيسيين للقيادة الأخلاقية:

**أولاً: الشخص الأخلاقي:** يتمثل في السمات الشخصية للقائد، حيث يتتصف القادة الأخلاقيون بالصدق الجبارة بالثقة والعدالة والاهتمام برفاهاية الأفراد والمجتمع (تريفينو وبراون، 2004). وقد أظهرت الدراسات أن هؤلاء القادة يتمتعون بسمعة طيبة في حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء.

**ثانياً: المدير الأخلاقي:** يتعلق بالكيفية التي يستخدم بها القائد منصبه لتعزيز السلوك الأخلاقي. ويشمل ذلك إدراج الأخلاقيات كجزء أساسي من ممارسات القيادة، والتواصل الفعال حول القيم، وضمان اتساق الأفعال مع الأقوال، واستخدام أنظمة الحوافز والمحاسبة (تريفينو، 1986؛ براون وأخرون، 2005).

### **تعريف القيادة الأخلاقية**

عرف القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوكيات المقبولة وفقاً للمعايير من خلال الأفعال الشخصية وال العلاقات، وتعزيز ذلك السلوك لدى الأتباع عبر التواصل ثانوي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرارات" (براون وتريفينو، 2006).

وقد حددت دراسات أخرى ستة أنماط لقياس القيادة الأخلاقية من وجهة نظر القادة أنفسهم، تشمل: الالتزام بالقوانين، والنزعة التفعية، والاهتمام بالآخرين، والصدق، والسعى للإنجاز الشخصي، والتصريف بعدالة (ريسيك، هانجز، ديكسون، وميتسلسون، 2006).

ولتطوير القيادة الأخلاقية وتحديد و إجاد أداة لقياسها، اتبع الباحث براون منهجه علمية دقيقة حيث قام بدراسة بحثية وعمل 46 مقابلة شخصية مع مدراء تنفيذيون وموظفين للشركات الأمريكية الناجحة لجمع السلوكيات اليومية التي تميز القائد الأخلاقي من وجهة نظرهم. ثم حول هذه السلوكيات إلى قائمة فقرات أولية لاستبيان. و طبق الاستبيان على عينات مختلفة وقام بتحليل البيانات إحصائياً (مثل تحليل العوامل) لتصفيته والذي نتج عن ذلك مقياس نهائي مكون من 10 فقرات لتصبح المقياس الأداة المعيارية عالمياً لقياس فعالية القائد الأخلاقي وربطها بنتائج إيجابية كالالتزام والاخلاق. (براون 2005).

### **سمات القيادة الأخلاقية**

تمثل القيادة الأخلاقية نموذجاً قيادياً يجمع بين الفعالية التنظيمية والنزاهة الشخصية، ويمكن تحديد أبرز سماتها على النحو التالي:

**الصدق والنزاهة:** يتميز القائد الأخلاقي بالصدق في التعامل والشفافية في التواصل، مع الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع المواقف (براون وتريفينو، 2006).

**العدالة والإنصاف:** يعامل القائد الأخلاقي جميع المسؤولين بعدلة، ويتخذ قراراته بناءً على معايير موضوعية دون تحيز أو محاباة (تريفينو وبراون، 2004).

**الاهتمام بالآخرين:** يظهر القائد الأخلاقي اهتماماً حقيقياً برفاهاية الموظفين ويضع مصالحهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات (كانونغو، 2001).

**المسؤولية الاجتماعية:** يلتزم القائد الأخلاقي بمسؤولياته تجاه المجتمع والبيئة، ويتجاوز النظرة الضيقة لتحقيق الأرباح (أوفوري، 2009).

**القدوة الأخلاقية:** يمثل القائد الأخلاقي نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي، حيث يظهر اتساقاً بين أقواله وأفعاله (براون وأخرون، 2005).

**الشجاعة الأخلاقية:** يتمتع القائد الأخلاقي بالشجاعة لاتخاذ القرارات الصحيحة حتى لو كانت غير شعبية أو تتطوي على مخاطر شخصية (سيولا، 1998).

**التواضع:** يتسم القائد الأخلاقي بالتواضع ويتجنب التباهي بإنجازاته، ويعترف بأخطائه ويتعلم منها (مورغان، 1993)

**الرؤية الأخلاقية:** يتمتع القائد الأخلاقي برؤية واضحة للمستقبل تقوم على القيم الأخلاقية، ويوجه المنظمة نحو تحقيق أهداف سامية (باس، 1985).

**التعاطف:** يتميز القائد الأخلاقي بالقدرة على فهم مشاعر الآخرين ووضع نفسه في مكانهم (ماير وآخرون، 2012).

**المساءلة والمحاسبة:** يلتزم القائد الأخلاقي بتحمل مسؤولية أفعاله وقراراته، ويقبل بالمحاسبة عن النتائج (نورثهاوس، 2018).

### دور القيادة الأخلاقية

في الماضي القريب، بدأ الباحثون في دراسة آثار القيادة الأخلاقية في المنظمات، والمجتمع، والأمة ككل. وفقاً لبرون ومتسل (2010)، هناك العديد من الفرص لدراسة آثار القيادة الأخلاقية في الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت القيادة الأخلاقية في صنع أفضل الخيارات، مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات (نورثهاوس، 2018). كما أنها تدعم استخدام القائد للسلطة (نيغارد وآخرون، 2017).

غالباً ما يعزز القادة الأخلاقيون السلوكيات الأخلاقية لدى أتباعهم من خلال السعي لوضع معايير للأخلاق ونمذجتها عبر الأفعال والقرارات. وهذا يشجع الأتباع على تعزيز وتطبيق معايير الأخلاق في القرارات التي يتخذونها في حياتهم. وجد الباحثون أن المسؤولين ينظرون دائماً إلى قادتهم كمثل علياً يحتذى بها، وبالتالي فإن القادة الأخلاقيين يحفزون أتباعهم على السعي لتطبيق الأخلاق في أماكن عملهم وأداء العمل بشكل صحيح. أشار مورغان (1993) أن أحد عوامل القيادة هو السلوك الأخلاقي، وأن الشخص يحتاج إلى تطور أخلاقي كقائد ليصبح مؤثراً وفعالاً في عمليات الشركة.

كما أشار كانونغو (2001) إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز الفعالية المؤسسية وترفع قدراتها على المدى الطويل، لأن جميع نماذج السلوك القيادي تستمد مصادقتها وشرعيتها من نزاهة وأخلاقيات وسمعة القائد.

### التأثير التحويلي والثقافي للقيادة الأخلاقية

التوقعات الاجتماعية للقائد العملي والمعلم هي أن يعتمد القائد على رؤى مثالية مجتمعة مع إجراءات اتصال فعالة لتحفيز أتباعه. إن السلوكيات الأخلاقية، على الرغم من أنها تعتبر مكوناً حاسماً، إلا أنها تمثل مصداقية القائد وقدرته على التأثير في الآخرين. غالباً ما يغير القادة الأخلاقيون ويلهمون السلوكيات والتصورات الأخلاقية بين الموظفين لتشجيع درجة عالية من الالتزام تجاه المنظمة وتغيير تصور الموظفين تجاه بيئته عملهم (باس، 1985). يخلق القادة الأخلاقيون بيئه يفهم فيها المسؤولون أهمية السلوك الأخلاقي ويكافئون أولئك الذين يلتزمون به. وفقاً لـ كوتكي وبيلتييه (2013)، من المتوقع أن تشجع القيادة الأخلاقية الأتباع على الشعور بالولاء في الشركات والمنظمات.

### العلاقات مع المتغيرات التنظيمية الأخرى

أظهرت الأبحاث أن القيادة الأخلاقية لها علاقات إيجابية وثيقة مع الجوانب القيادية التالية: القيادة التحويلية، والثقافة التحويلية للمنظمة، والمكافآت المشروطة بالإضافة إلى رضا الموظفين عن قادتهم. ومع ذلك، كشفت الدراسات أيضاً أن القيادة الأخلاقية لا علاقة وثيقة لها بالقيادة التبادلية. كما أنها ترتبط سلباً مع القيادة التسيبية والثقافة التبادلية للمنظمة. تلعب القيادة الأخلاقية دوراً وسيطاً مهماً بين الثقافة التنظيمية ونتائج الموظفين. على الرغم أن مفهوم القيادة والمقاييس المرافق له جيدان إلى حد ما، إلا أن هناك أبحاثاً متزايدة تميل إلى التوسع في فوائد مفهوم القيادة الأخلاقية للتطبيق في البحث. ومثال على ذلك أن القيادة الأخلاقية ارتبطت إيجابياً بصدق القادة، وعدالتهم، ومراعاتهم في سلوكياتهم في المنظمات (أوفوري، 2009).

### الآثار الملحوظة على أداء الموظفين والمناخ التنظيمي

كشف والومبوا وشاوبروك (2009) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بقيادة ولكن لها أيضاً اختلافات عنها. كما قدم براون وآخرون (2005) دليلاً على كيف يمكن للقيادة الأخلاقية القادرة أن تتوقع نتائج المسؤولين مثل رضاهم عن قادتهم وكذلك تصورهم لفعالية قادتهم. والأهم من ذلك، استعداد القادة لبذل المزيد من الجهد في عملهم، وكذلك استعدادهم للاهتمام أكثر بالمشاكل التي يواجهها موظفهم

في المنظمة. علاوة على ذلك، تتفاعل القيادة الأخلاقية بسهولة مع العدالة التفاعلية لتسهيل تصورات الأفراد لبيئة أكثر أخلاقية (نوبرت وآخرون، 2009؛ والومبوا وآخرون، 2011).

في دراسة أخرى قريبة، صرح كالهوفن الجوانب المختلفة لتأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات وتصيرات الأفراد في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر الباحثون في الماضي القريب أن القيادة الأخلاقية تعزز ثقافة أخلاقية في جميع المستويات التشغيلية للمنظمة. وهذا يعني أن القادة الذين يظهرون سلوكيات وتصيرات أخلاقية يقدمون ليس فقط أمثلة جيدة في مكان العمل، ولكن أيضاً بيئات يمكن فيها للمرؤوسين التفكير والتصرف بسهولة بطريقة أخلاقية (شاوبروك وآخرون، 2012).

يُعتقد أن القيادة الأخلاقية للمرؤوس مرتبطة إيجابياً بالسلوكيات الأخلاقية للمنظمات التي يظهرها الموظفون والسلامة النفسية (والومبوا وشاوبروك، 2009).

أظهر بيكلو وآخرون (2010) أن القيادة الأخلاقية تعزز تصور الموظفين تجاه جوانب معينة ذات أهمية تتعلق بخصائص الوظيفة والتي تشمل ولكن لا تقتصر على استقلالية العمل وأهمية المهمة الموكلة. إن القيادة الأخلاقية التنفيذية وهي أعلى مستوى إداري ترتبط إيجابياً بالفعالية المدركة والتفاؤل لفريق الإدارة العليا (دي هوغ وآخرون، 2010). استكشفت الأبحاث الحديثة حول القيادة الأخلاقية التي أجرتها لوبي وآخرون (2012) دور القيادة الأخلاقية كعامل المشرف وتأثيرها على العدالة الإجرائية وتأثيرها على عدم الأمان الوظيفي.

## الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الأهمية المتزايدة للقيادة الأخلاقية في عالم الأعمال المعاصر، حيث تشكل ركيزة أساسية لبناء منظمات مستدامة وقدرة على مواجهة التحديات الأخلاقية المعقدة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي منهج عملي يتجلّى في سلوكيات يومية وممارسات إدارية قائمة على القيم والمبادئ الأخلاقية الراسخة.

لقد اتضح من خلال هذا البحث أن تأثير القيادة الأخلاقية يمتد ليشمل جميع جوانب العمل التنظيمي، بدءاً من تكوين الثقافة المؤسسية، مروراً بتعزيز الأداء الوظيفي، ووصولاً إلى تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي. كما بُرِزَ الدور المحوري للفائد الأخلاقي في خلق بيئة عمل محفزة، قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة واستدامتها.

غير أن الدراسة سلطت الضوء أيضاً على التحديات التي لا تزال تواجه تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية، لعل أبرزها محدودية الوعي بأبعادها النظرية والعملية، ونقص البرامج التدريبية المتخصصة، بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثيرها بشكل كمي دقيق. كما أشارت إلى الحاجة الماسة لمزيد من البحث العلمي الرصين، خاصة في المجال الوصفي والتطبيقي، لتطوير نماذج وأطر عملية تسهم في تعميم هذا المفهوم الحيوي.

وفي الختام، يمكن القول إن تبني القيادة الأخلاقية لم يعد خياراً ثانوياً للمنظمات الطامحة للتميز، بل أصبح ضرورة استراتيجية في ظل المتغيرات العالمية المتسرعة وتزايد توقعات أصحاب المصلحة. وإن الاستثمار في تطوير قيادات أخلاقية قادرة على قيادة التغيير الإيجابي، واتخاذ القرارات الرشيدة، وبناء ثقافة المنظمة قائمة على النزاهة والشفافية، سيكون خارج شك عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المستدام والريادة في المشهد التنافسي المعاصر.

## المراجع

- برلون، وميتشل، (2010). القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية: استكشاف آفاق جديدة للبحوث المستقبلية.
- برلون، وتريفينو، وهاريـسون، (2005). القيادة الأخلاقية: منظور التعلم الاجتماعي لتطوير واختبار البنـى.
- باس، (1985). القيادة والأداء يفوق التوقعات.
- بيلو، (2012). تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي.
- بوين، وباور، (1993). المدير الأخلاقي: أخلاقيات التواصل وكارثة إكسون فالديز.
- سيولا، (1995). أخلاقيات القيادة: رسم خريطة للمنطقة.

- سيولا، (1998). الألخاق، جوهر القيادة. كروبانزانو، ر.، وميشل، م. س. (2005). نظرية التبادل الاجتماعي: مراجعة متعددة التخصصات.
- دي هوغ، ودين هارتيغ، وكوبمان، (2010). القيادة الأخلاقية وفعالية الفريق.
- جاما، وأخرون، (2013). القيادة الأخلاقية في المنظمات المعاصرة.
- كانونغو، (2001). القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي.
- كولبيرج، (1981). فلسفة التطور الأخلاقي: المراحل الأخلاقية وفكرة العدالة.
- كوتى، وبيليتير، (2013). القيادة الأخلاقية وولاء الموظفين.
- ليو، وأخرون، (2013). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- لو، وأخرون، (2012). دور القيادة الأخلاقية في العدالة الإجرائية وانعدام الأمان الوظيفي. ماير، د. ماير، وأخرون، (2012).
- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسوء سلوك الموظفين.
- مورغان، (1993). تطوير الذات وتتميم القيادة.
- نيوبرت، وأخرون، (2009). التأثير الفاضل لسلوك القيادة الأخلاقية.
- نغراد، وأخرون، (2017). القيادة الأخلاقية واستخدام السلطة.
- نورثهاوس، (2018). القيادة: النظرية والتطبيق.
- أوفوري، (2009). القيادة الأخلاقية وثقافة المنظمة.
- أوليفريرا، وأخرون، (2014). القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية.
- بيكولو، وأخرون، (2010). العلاقة بين القيادة الأخلاقية وخصائص العمل الأساسية. ريسيك، سي. جيه، هانجيس، ديكسون، دبليو، وميشلسون، (2006). دراسة عبر ثقافية لتأييد القيادة الأخلاقية.
- ريتشاردز، (1995). ظهور نماذج القيادة الأخلاقية.
- شوبرويك، وأخرون ، (2012). القيادة الأخلاقية وثقافة المنظمة.
- سوبروال، (2009). الصراعات الدولية وتطور نظريات القيادة الأخلاقية.
- تريفينيو، (1986). اتخاذ القرارات الأخلاقية في المنظمات: نموذج تفاعلي بين الشخص والموقف.
- تريفينيو، وبراون، (2004). الإدارة الأخلاقية: دحض خمس خرافات حول أخلاقيات الأعمال.
- تريفينيو، هارتمان، وبراون، (2000). الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي: كيف يبني المدراء التنفيذيون سمعة طيبة في القيادة الأخلاقية.
- والومبوا، وشوبرويك، (2009). سمات شخصية القائد وسلوك الموظف في التعبير عن رأيه.
- والومبوا، وأخرون، (2011). ربط القيادة الأخلاقية بأداء الموظفين.
- وير، (1995). التأثيرات على المناخات الأخلاقية التنظيمية الفرعية

**Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010).** Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research.

**Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005).** Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.

**Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations.

**Bello, S. M. (2012).** The impact of ethical leadership on organizational performance.

**Bowen, S. A., & Power, F. C. (1993).** The moral manager: Communicative ethics and the Exxon Valdez disaster.

**Ciulla, J. B. (1995).** Leadership ethics: Mapping the territory.

**Ciulla, J. B. (1998).** Ethics, the heart of leadership.

**Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005).** Social exchange theory: An interdisciplinary review.

- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2010).** Ethical leadership and team effectiveness.
- Jama, A., et al. (2013).** Ethical leadership in contemporary organizations.
- Kanungo, R. N. (2001).** Ethical leadership and organizational performance.
- Kohlberg, L. (1981).** The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice.
- Kotey, B., & Belletire, S. M. (2013).** Ethical leadership and employee loyalty.
- Liu, Y., et al. (2013).** Ethical leadership and organizational commitment.
- Lu, X., et al. (2012).** The role of ethical leadership in procedural justice and job insecurity.
- Mayer, D. M., et al. (2012).** Examining the link between ethical leadership and employee misconduct.
- Morgan, R. B. (1993).** Self-development and leadership development.
- Neubert, M. J., et al. (2009).** The virtuous influence of ethical leadership behavior.
- Ngard, S., et al. (2017).** Ethical leadership and the use of power.
- Northouse, P. G. (2018).** Leadership: Theory and practice.
- Ofori, R. (2009).** Ethical leadership and organizational culture.
- Oliveira, A., et al. (2014).** Ethical leadership in educational organizations.
- Piccolo, R. F., et al. (2010).** The relationship between ethical leadership and core job characteristics.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006).** A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership.
- Richards, D. (1995).** The emergence of ethical leadership models.
- Schaubroeck, J. M., et al. (2012).** Ethical leadership and organizational culture.
- Supural, S. (2009).** International conflicts and the development of ethical leadership theories.
- Treviño, L. K. (1986).** Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004).** Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000).** Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009).** Leader personality traits and employee voice behavior.
- Walumbwa, F. O., et al. (2011).** Linking ethical leadership to employee performance.
- Weber, J. (1995).** Influences upon organizational ethical subclimates.