

## أثر القيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

بسام سمير الرميدي<sup>١</sup> أسماء سعيد أحمد الأسرج<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات  
<sup>٢</sup> معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

### الملخص

هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية فئة "أ". ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. وقد تم الاعتماد علي تحليل ٣٨٦ استمارة صالحة. وقد تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS ٧.21 للتعرف علي الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل. وقد توصلت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

**الكلمات الدالة:** القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، نية ترك العمل، شركات السياحة، مصر.

### مقدمة

مما لا شك فيه أن تقدم ونجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها إنما يتوقف علي نوعية العنصر البشري بها وعلي كفاءته والقيم التي يتصف بها، حيث أنه الغاية والوسيلة في تطوير المنظمات وإحداث التغييرات المطلوبة فيها (الطراونة والمعشر، ٢٠١٢؛ Al-Romeedy, 2017). وعليه فإن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة متبادلة تكاملية، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم، ومصلحة الموظف تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمق ولائه وانتمائه لها (الرواشدة، ٢٠٠٧). ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات يدعو إلي التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلي الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرووسين وتعزيز ثقتهن التنظيمية، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم (درادكة والمطيري، ٢٠١٧).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تهدف إلي توثيق الصلة بين القائد والمرووسين، فوفقاً لهذا النمط تعد الأخلاق هي جوهر القيادة، فنجح أي منظمة يتوقف علي مدي التزامها الأخلاقي في تحقيق أهدافها، لهذا فإن قائد المنظمة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالولاء للمنظمة، ويعمل علي إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد من إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها ويزيد من دافعيتهم للعمل (العرايضة، ٢٠١٢). وقد تناولت العديد من الدراسات الفوائد المتعددة للقيادة الأخلاقية وأثارها في بث وتدعيم الثقة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تتاح الفرصة للتفاعل والتعامل بصدق، وكذلك تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، وهذا بدوره يؤدي إلي وضوح الأهداف والمهام، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الإدارية مما يساعد علي إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمؤسسة (موسي وإسماعيل، ٢٠١٥).

هذا ويعد الشعور بالثقة التنظيمية أحد أهم مصادر رضا العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. لذا فإن الحرص علي وجود قيادة أخلاقية تدعم هذا الشعور سوف يؤدي بالضرورة إلي العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين بها كإحساسهم بمعدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وانخفاض معدلات الغياب، وبذل المزيد من الجهد، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في انخفاض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة (العوفي، ٢٠٠٥).

## مشكلة الدراسة

في ظل التطورات التي شهدتها بيئة العمل خلال السنوات القليلة الماضية، ومع التطورات التي شهدتها أيضاً المنظمات، أصبح هناك حاجة إلى تطوير أساليب القيادة، والتخلي عن أنماط القيادة التقليدية، وتبني أنماط قيادة أكثر فاعلية، وتساهم في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام كبير، نظراً لارتباطها ببعض السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي تؤثر إيجابياً على كل من المنظمة والعاملين. فالقيادة الأخلاقية لها دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمات، بجانب دورها في تحفيز وتشجيع العاملين، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وكذلك توفير مناخ عمل جيد يعكس على ارتباط العاملين بوظائفهم، وعدم التكبر في ترك العمل. كما أن بناء وتدعيم الثقة التنظيمية داخل المنظمات يعكس إيجابياً على رغبة العاملين في البقاء داخل منظماتهم. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التاليين:

- هل يؤثر تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة على نية العاملين لترك العمل؟
- هل تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة الأولى التي تتناول الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة.
- تحاول هذه الدراسة استكشاف أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة على نية العاملين لترك العمل في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.
- تفيد نتائج هذه الدراسة مديري شركات السياحة في التعرف على مدي تأثير نمط القيادة المطبق في الشركة على اتجاه العاملين لترك العمل، وأهمية الثقة التنظيمية داخل هذه الشركات.
- تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والأكاديميين في المستقبل عند دراسة التأثيرات المختلفة لأنماط القيادة داخل شركات السياحة أو أي مؤسسات أخرى.

## أهداف الدراسة

- تقييم مدي تطبيق نمط القيادة الأخلاقية في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- قياس مستوي الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- التعرف على اتجاهات العاملين فيما يتعلق بترك العمل في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- تحليل العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

## فروض الدراسة

تقوم الدراسة على الفروض التالية:

- ١- تؤثر القيادة الأخلاقية على تعزيز مستوي الثقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
- ٢- يساهم مستوي الثقة التنظيمية المرتفع في تخفيض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية.
- ٣- يؤدي تطبيق القيادة الأخلاقية إلى تخفيض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية.
- ٤- تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة.

## الإطار النظري مفهوم القيادة الأخلاقية

يُعرف العرايضة (٢٠١٢) القيادة الأخلاقية علي أنها القيادة بأسلوب يضمن كرامة وحقوق الآخرين. كما أضاف العرايضة (٢٠١٢) أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد. في كما أن القيادة الأخلاقية تعني استخدام السلطة لمساعدة العاملين للتغلب علي القيم والمواقف المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في رفع مستوي القيم لديهم (Brown and Treviño, 2006). بالإضافة إلي أن القائد الأخلاقي له تأثيراً مهماً علي القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي يجب أن تنتشر في المنظمة، وإتباع كل السبل من أجل نشر تلك القيم، وهذا في النهاية يؤدي إلي وجود مستوي عال من الاحترام والتقدير والثقة من العاملين (Ruiz et al., 2011). ولقد أكد Ponnu and Tennakoon (٢٠٠٩) أن القائد الأخلاقي ينشأ من خلال الإرتكاز علي دعمتين أساسيتين هما المدير الملتمزم والشخص الملتمزم.

ويرى Tumasjan et al. (٢٠١١) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية تطوعاً. كما أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي علي كل من العاملين والمنظمة علي حد سواء. فعلي مستوي العاملين؛ ترتبط القيادة الأخلاقية بعرض مشكلاتهم وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوي ممارسة السلوك غير الأخلاقي، أما علي مستوي المنظمة؛ فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوي أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعن، فضلا عن الالتزام بميثاق المنظمة، والثقة والأمان الوظيفي (Shaw, 2008).

### أبعاد القيادة الأخلاقية

أشار الرواشدة (٢٠٠٧) إلي وجود أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية توضح الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المنظمة كقائد أخلاقي، ويمكن توضيح هذه الصفات فيما يلي:

#### أ- الصفات الشخصية

هي مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي، وتؤهله للتفاعل الإيجابي مع العاملين، وتزيد من ثقتهم به، ومن بين هذه الصفات تحري الصدق في معاملاته معهم، والنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، وتحمل المسؤولية تجاه أخطاؤه، والوفاء بالوعود تجاه العاملين، فهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

#### ب- الصفات الإدارية

وهي تتمثل في حرص القائد علي تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين علي الإبداع والتجديد من خلال إشراكهم في التخطيط، وصنع القرارات، وتوزيع المهام عليهم وفقاً لقدراتهم ورغباتهم، هذا مع الحرص علي تنمية قدراتهم وتوفير كل التسهيلات لهم، مع وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة.

#### ج- العلاقات الإنسانية

يحرص القائد الأخلاقي علي بناء علاقات إنسانية مع العاملين، فيراعي احتياجاتهم ومشاعرهم ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص علي وجود المعاني الإنسانية في تعاملاته مع العاملين فيكسب حبهم وثقتهم وتقديرهم.

#### د- العمل بروح الفريق

يتصف المدير الأخلاقي بحرصه علي تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي روح المسؤولية الاجتماعية، والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون ومهارة صنع القرارات الجماعية مقدراً بذلك آرائهم وأفكارهم، وينسب النجاحات التي تحققت للمنظمة إليهم وإلي تعاونهم واجتهادهم.

## العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية

إن بناء وتكوين الثقة التنظيمية في الوقت الراهن أصبح مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين العاملين والإدارة، لضمان إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل والبقاء (محمود، ٢٠١٤). وتعتبر الثقة التنظيمية عن مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث يُنظر إلي الاتفاق عليها إلى أنه عقد نفسي غير مكتوب يشتمل على الالتزام سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم الاتفاق بين الإدارة والعاملين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً، إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما (الشكرجي، ٢٠٠٨).

وتأكيداً لأهمية الثقة التنظيمية؛ فإنها تحقق فوائد عديدة مثل العمل على التحفيز والابتكار، وتحقيق أكبر قدر من الاستقرار والارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة. كذلك فهي أيضاً تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، وتسهم في تناول الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، وتمهد إلى إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمؤسسة، ولبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزاعه (درادكة والمطيري، ٢٠١٧).

كما أن انخفاض معدل الثقة التنظيمية يؤدي إلى اختفاء القيم الإيجابية ويزيد من السلوك العدواني، ويقلل من سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي. ومع تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية فقد ركز معظمها على ثلاثة أبعاد حظيت بقبول العديد من الدراسات والبحوث (العتيبي، ٢٠١٣). وتتلخص أبعاد الثقة التنظيمية فيما يلي (فليح، ٢٠١٠؛ الطراونة والمعشر، ٢٠١٢؛ موسي وإسماعيل، ٢٠١٥):

### أ- الثقة بالمشرفين

وتتمثل في التوقعات الإيجابية المدعومة بالثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل، وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. ونظراً لأن الأمانة والثقة هما سمتان أساسيتان مرتبطتان بالإشراف، فعندما يثق العاملون بالمشرف، فإنهم يرغبون في تنفيذ أوامره برضا تام، وعلي النقيض لن يتبع العاملون من يرونه غير أمين أو غير مستقيم أو من يستغلهم .

### ب- الثقة بزملاء العمل

يقصد بها العلاقات التعاونية المدعومة بالسلوكيات الإيجابية بين العاملين، والتي ينتج عنها الاشتراك في تبادل الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بينهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة بينهم. وتزداد معدلات الثقة بين زملاء و فرق العمل كلما زادت مهاراتهم والتزامهم بالسعي نحو تحقيق هدف مشترك .

### ج- الثقة بإدارة المنظمة

تعد الثقة بإدارة المنظمة من أهم الأمور التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، حيث أن فقدان هذه الثقة من جانب العاملين سيجعل المنظمة تواجه العديد من المشكلات، بل من الممكن أن يؤدي إلى تدهور المنظمة ككل (موسي وإسماعيل، ٢٠١٥). ويؤكد فليح (٢٠١٠) علي أنه إذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة؛ حيث أن نقص الثقة يقلل من قيمة العاملين، وانعدامها يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية علي مصالح المنظمة، ويقلل من ولائهم وانتمائهم لها.

وعن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الثقة التنظيمية؛ فقد أشار الرواشدة (٢٠٠٧) إلى أن القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية الفعالة، وذلك لكونها تؤثر في إدراك العاملين وفي معدلات دافعيتهم للعمل. فقائد المؤسسة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالثقة التنظيمية، ويولد لديهم الشعور بالمسئولية والاحترام المتبادل. كذلك أوضحت الدراسة التي أجراها درادكة والمطيري (٢٠١٧) بهدف تقييم دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية وجود توافق بين آراء عينة الدراسة حول أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الثقة التنظيمية. وقد حدد السفاف وأبو سن (٢٠١٥) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في عدة نقاط كما يلي:

- أن القيادة الأخلاقية تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً، وتدعم بناء منظومة القيم المبادئ، وهذه بدوره يدعم الثقة التنظيمية لدي العاملين.
- أن القيادة الأخلاقية تتبني نمط وأسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة، ويتسم بالمرونة، ويسهم في تحديد اتجاهات الأفراد بما يتوافق مع اتجاهات المنظمة.
- وجود القيادة الأخلاقية يدعم بناء منظومة القيم والمبادئ التي تسهم في استقطاب كوادر بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات تزيد معدلات أداء عمل المؤسسة.
- إن تبني نمط القيادة الأخلاقية يدعم بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجيتها، وهذا يسهم في وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، مما يزيد من معدلات الثقة التنظيمية.

#### العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل

تعد ظاهرة ترك العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بشكل أساسي بالمناخ التنظيمي للعمل. إذ يقصد بها حركة دخول وخروج الأفراد من المنظمة وإليها خلال فترة زمنية محددة (الحميدي وآخرون، ٢٠١٨). ويعني مفهوم ترك العمل تقديم الموظف الاستقالة طوعاً من العمل في المنظمة، وهو من الظواهر التي تشكل تكلفة كبيرة لأي منظمة، حيث أنها تكبد المنظمة تكاليف عدة مثل تكاليف الاستقطاب والتعيين، والتدريب للوصول إلي متطلبات العمل من المهارات المختلفة. لذا فإن نية العاملين لترك العمل تمثل قضية بالغة الأهمية لقيادة المنظمات، لأنه يعرقل سير العمل، وينعكس سلباً علي الروح المعنوية لقبية العاملين (الزاوي، ٢٠١٨). بخلاف ذلك فقد أشار الجعيتني (٢٠١٧) إلي ما يسمي بظاهرة التعلق بالعمل، وهذه الظاهرة تشمل علي عدة عناصر من بينها شعور العاملين بالفخر، والولاء، والالتزام التنظيمي. لذلك فإن وجود هذه العناصر سوف يضع العاملين في مقارنة داخلية لما سيخسر إذا ترك العمل أو المنظمة، وهنا يبرز دور المنظمة في العمل علي تعظيم شعور العاملين بالخسارة في حالة ترك العمل.

أكد القرشي (٢٠١٠) علي عدم وجود أسباب معينة تؤدي إلي ترك العمل، ويمكن الرجوع إليها لبيان مدي خطورة دوران العمل علي المنظمات. في حين أشار عتريس (٢٠١٦) إلي أن تدني مستوي مناخ العمل السائد داخل المنظمات يؤدي إلي ضعف سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، وعدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من القدرات الكامنة لدي العاملين، مما يؤدي إلي زيادة معدلات دوران العمل. وقد أوضح السلطاني (٢٠١٧) أن دوران العمل يحدث لوجود قصور في عاملين أو أكثر من العوامل التالية:

أ- القيادة الإدارية: يلعب النمط القيادي للمدير دوراً كبيراً في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للعمل، وله أثراً كبيراً في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وكذلك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، وهذا بدوره يقلل معدل دوران العمل (هلسا والصراف، ٢٠١٣).

ب- المناخ التنظيمي: أكد نديم (٢٠١٦) علي أن الحفاظ علي مناخ تنظيمي ملائم يسوده جو من التفاعل والحوار يسهل طرق وأساليب العمل، ويتيح الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدي الأفراد والعاملين بالمنظمة.

ج- توقعات الموظف من الفوائد التي يحققها من العمل: يرتبط هذا العنصر بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل علي مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات، ويزداد تمسك الفرد بالعمل كلما زادت سنوات خبرته، ووضحت الأدوار التي يؤديها.

د- السياسات التنظيمية: أشار سرحان (٢٠١٢) إلي أن عدم وجود استقرار في السياسات التنظيمية وتغيرها الدائم يحدث اضطراب في كافة الأنشطة الإدارية، ويؤثر علي سلوك وأداء العاملين، ويزيد معدل دوران العمل. في حين أكد القطاونة (٢٠٠٧) علي ضرورة وجود نظام فعال لديه القدرة علي تقييم أداء العاملين، ويعطيهم حقوقهم المادية والأدبية، وإلا سيخلق لديهم حالة من الإحباط، ويخلق لديهم حاجة ماسة لترك العمل. وأضاف موسي وإسماعيل (٢٠١٥) أن شعور الموظف بالثقة في السياسات التنظيمية يؤثر بدرجة كبيرة علي معدلات دوران العمل، حيث أن شعور الموظف بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرفع مستوي عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، وفي النهاية سيتترك الموظف عمله.

أما بالنسبة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل؛ فقد أكدت دراسة علي (٢٠١٦) علي أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأخلاقية وانخفاض معدل دوران العمل، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القائد الأخلاقي الذي أعطي العاملين انطباع نفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، بجانب إشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات قد انعكس علي معنوياتهم وإنتاجيتهم، وأدي إلي انخفاض معدل دوران العمل. كما أوضحت دراسة الأحمدي (٢٠٠٦) أن القائد الأخلاقي الذي يدعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينه وبين العاملين، يساهم بشكل كبير في زيادة معدل التحفيز المعنوي لديهم، مما يزيد من درجة الرضا، والأمان الوظيفي لديهم، ويقلل معدلات ترك العمل. وهذا يتوافق بدرجة كبيرة مع نتائج الدراسة التي أجراها McNeese-Smith (١٩٩٩) للوقوف علي أهم مسببات ترك العمل لدي العاملين، حيث توصلت إلي أن سلوكيات بعض القيادات المتمثلة في تمكين الأفراد من التصرف بحرية، وأن القائد نموذجاً يقتدي به الآخرون، كذلك تبني مبادئ التشجيع والحماس في العمل، وتحدي الأنظمة التقليدية وإيجاد رؤية مشتركة، والتي جميعها تمثل مبادئ القيادة الأخلاقية، تلعب دوراً إيجابياً في الاحتفاظ بالعاملين، وخفض نسب ترك العمل.

في حين ذكر Hong and Kaur (٢٠٠٨) وجود بعض السلوكيات غير الأخلاقية لدي بعض القادة، والتي تسهم في تدني مستوي مرؤوسيتهم كالعسوة الشديدة في التعامل، بالإضافة إلي انعدام العدالة بمحباتهم وتميزهم لبعض الموظفين علي حساب موظفين آخرين. لهذا فإن المعاملة غير العادلة بين العاملين، وعدم التناغم بين الإجراءات والسياسات يؤثر علي شعور العاملين، مما يؤدي إلي تدني مستوي رضاهم، وبالتالي محاولة ترك العمل في هذه المنظمة.

#### العلاقة بين الثقة التنظيمية ونية العاملين ترك العمل

تعد الثقة التنظيمية المكون الأكثر أهمية من بين مكونات رأس المال الاجتماعي للمنظمة، سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، حيث أن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة، تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات الأقل في نفس المعدلات (موسي وإسماعيل، ٢٠١٥). وقد أكد الهاجري والعززي (٢٠١٥) علي أنه إذا تشعب مناخ المنظمة بالثقة، واتسمت ردود أفعال القائد بالموضوعية، وأوضح العاملون عن أفكارهم وآرائهم بحرية، وتم تداول المعلومات في جميع الاتجاهات، سيصبح تركيز العاملين منصباً علي العمل أكثر منه علي قيامهم بحماية أنفسهم وأعمالهم. أما في حالة انعدام الثقة قد يشعر الموظف بالغرابة، مما قد يدفع به إلي تغيير مكان عمله بحثاً عن مناخ إيجابي، وهذا يعد إحدى صور دوران العمل.

كذلك أبرزت نتائج الدراسة التي أجراها الظاهري (٢٠٠٧) أن عدم وضوح وشفافية السياسات التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، والتي تسهم في تشكيل فكر الموظفين وتؤثر علي الثقة التنظيمية بينهم وبين المنظمة، قد تؤدي بدرجة كبيرة إلي زيادة في معدلات التسرب الوظيفي بين العاملين. في حين أشار الطائي (٢٠٠٧)؛ أبو شاويش (٢٠١٣) و Mishra (١٩٩٦) إلي وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية ومعدل دوران العاملين، ومعدلات الغياب، ومستوي الصراعات التنظيمية.

#### الدراسة الميدانية

##### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين في شركات السياحة لترك العمل.

##### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة علي تصميم استمارة استقصاء، وقد انقسمت الاستمارة إلي أربع محاور علي النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات العامة والوظيفية. ويشمل هذا المحور النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: يتناول مدي تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلي أربع أبعاد هم: الصفات الشخصية للمدير، والصفات الإدارية للمدير، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق. وقد تم الاعتماد علي دراسة الجعيثي (٢٠١٧) في إعداد عبارات هذا المحور.

- المحور الثالث: يتناول مدي مستوى الثقة التنظيمية في شركات السياحة، وقد انقسم هذا المحور إلي ثلاث أبعاد هم: الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة الشركة. وقد تم الاعتماد علي دراسة Khan (٢٠١٦) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الرابع: يتناول نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة. وقد تم الاعتماد علي دراسة فارس (٢٠١٤) في إعداد عبارات هذا المحور.

وتم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق مطلقاً).

وقد تم قياس مستوى الثبات لجميع متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٨١%، وهي قيمة أكبر من القيمة المقبولة، والتي تقدر بـ ٧٠%، وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية (Zaki and Al-Romeedy, 2018; Al-Romeedy, 2019).

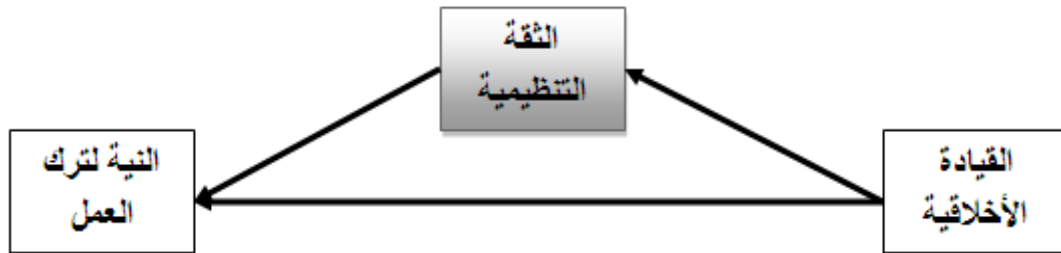
### مجتمع الدراسة وحجم العينة

بلغت عدد شركات السياحة وفقاً لـ Ministry of Tourism (٢٠١٨) حوالي ٢٢١٨ شركة فئة "أ" في جمهورية مصر العربية. تمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة الكبرى، ويرجع التركيز علي شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة الكبرى فقط إلي انتشار شركات السياحة في كثير من المحافظات المصرية، وهذا يتطلب المزيد من الوقت والجهد والتكاليف، نظراً للمسافة الكبيرة بين هذه المحافظات.

أما بالنسبة لعينة الدراسة؛ فقد تمثلت في العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. وقد تم توزيع ٤٢٢ استمارة استقصاء علي عينة عشوائية من هؤلاء العاملين، وتم استرداد ٣٩٨ استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٣٨٦، وكان هناك ١٣ استمارة غير صالحة للتحليل.

### نموذج الدراسة المقترح

تهدف الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مدي تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة ونية العاملين في هذه الشركات لترك العمل. وبمراجعة عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة Kitapçı and Sezen (٢٠٠٥)؛ Shapira-Lishchinsky and Rosenblatt (٢٠٠٩)؛ Monji and Ortlepp (٢٠١١)؛ Johnson et al. (٢٠١٢)؛ Engelbrecht et al. (٢٠١٤)؛ Aabdeen et al. (٢٠١٦)؛ Engelbrecht et al. (٢٠١٧)؛ Basit and Duygulu (٢٠١٨) و Shafique et al. (٢٠١٨)، تم اقتراح نموذج الدراسة التالي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامجي SPSS V.25، وبرنامج AMOS V.21 في تحليل البيانات. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.25 في حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد تم استخدام برنامج AMOS V.21 في حساب مؤشرات جودة نموذج الدراسة، والعلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتحليل المسار باستخدام BOOTSTRAP.

نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

- البيانات العامة والوظيفية

جدول رقم (١) البيانات العامة والوظيفية

الوظيفة			النوع		
٣,٤	١٣	مدير الشركة	٦٣,٢	٢٤٤	ذكر
٢٤,٩	٩٦	موظف بقسم الطيران	٣٦,٨	١٤٢	أنثى
٣٤,٧	١٣٤	موظف بقسم السياحة	السن		
٥,٤	٢١	موظف بقسم التسويق	٨,٨	٣٤	أقل من ٢٥ سنة
٢٣,٨	٩٢	موظف بقسم السياحة الدينية	٣٣,٢	١٢٨	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة
٣,١	١٢	موظف بقسم الموارد البشرية	٣٠,٨	١١٩	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة
٤,٧	١٨	أخرى	١٩,٢	٧٤	٤٥ - أقل من ٥٥ سنة
عدد سنوات الخبرة			٨	٣١	٥٥ سنة فأكثر
٩,٦	٣٧	أقل من ٣ سنوات	المؤهل		
٢٥,٦	٩٩	٣ - أقل من ٨ سنوات	٣,١	١٢	متوسط
٢٦,٩	١٠٤	٨ - أقل من ١٣ سنة	٩٥,١	٣٦٧	بكالوريوس / ليسانس
٢٤,٩	٩٦	١٣ - أقل من ١٨ سنة	١,٣	١,٣	دبلوم
١٣	٥٠	١٨ سنة فأكثر	٠,٥	٢	ماجستير
			-	-	دكتوراه

يتضح من جدول رقم (١) أن نسبة الذكور بلغت ٦٣,٢%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٦,٨%. وبالنسبة للسن؛ فهناك ٣٣,٢% من إجمالي العينة من العاملين في شركات السياحة تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة، بينما بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة ٣٠,٨%، كما بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة ١٩,٢%، وبلغت نسبة العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة ٨,٨%، وأخيراً بلغت نسبة العاملين الذين تبلغ أعمارهم ٥٥ سنة فأكثر ٨%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ فقد بلغت نسبة الحاصلين علي بكالوريوس أو ليسانس ٩٥,١%. بالنسبة للوظيفة؛ هناك ٣٤,٧% من العينة يعملون بقسم السياحة، و ٢٤,٩% يعملون في قسم الطيران، وهناك أيضاً ٢٣,٨% يعملون في قسم السياحة الدينية، كما أن هناك ٥,٤% يعملون في قسم التسويق، و ٣,٤% يعملون كمديري للشركة، و ٣,١% يعملون في قسم الموارد البشرية، وأخيراً هناك ٤,٧% من أفراد العينة يعملون في وظائف أخرى. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٨ - أقل من ١٣ سنة ٢٦,٩%، يليهم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٣ - أقل من ٨ سنوات بنسبة ٢٥,٦%، ثم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ١٣ - أقل من ١٨ سنة بنسبة ٢٤,٩%، يليهم من تبلغ سنوات خبرتهم ١٨ سنة فأكثر بنسبة ١٣%، وأخيراً بلغت نسبة من تقل عدد سنوات خبرتهم عن ٣ سنوات ٩,٦%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٨١	٤,٣٠	البعد الأول: الصفات الشخصية للمدير
٠,٨١	٤,٣٢	البعد الثاني: الصفات الإدارية للمدير
٠,٩١	٤,٣٤	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
٠,٩٣	٤,٣٨	البعد الرابع: العمل بروح الفريق
٠,٨٦	٤,٣٥	القيادة الأخلاقية
٠,٩٥	٤,٢٩	البعد الأول: الثقة بالمشرفين
٠,٨٩	٤,٣٦	البعد الثاني: الثقة بزملاء العمل
٠,٨٨	٤,٣٣	البعد الثالث: الثقة بإدارة الشركة
٠,٩٠	٤,٣٣	الثقة التنظيمية
١,٢٣	٢,٠٨	النية لترك العمل



يتضح من الجدول السابق أن شركات السياحة فئة "أ" تقوم بتطبيق القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٥، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٦. أما بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية؛ فقد جاء البعد الرابع "العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى من حيث التطبيق (المتوسط الحسابي = ٤,٣٨، الانحراف المعياري = ٠,٩٣)، يليه البعد الثالث "العلاقات الإنسانية" (المتوسط الحسابي = ٤,٣٤، الانحراف المعياري = ٠,٩١)، ثم البعد الثاني "الصفات الإدارية للمدير" (المتوسط الحسابي = ٤,٣٢، الانحراف المعياري = ٠,٨١)، وأخيراً البعد الأول "الصفات الشخصية للمدير" (المتوسط الحسابي = ٤,٣٠، الانحراف المعياري = ٠,٨١).

كما توضح النتائج توافر الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٣٣، والانحراف المعياري ٠,٩٠. وفيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية؛ فقد كان البعد الثاني "الثقة بزملاء العمل" هو الأعلى (المتوسط الحسابي = ٤,٣٦، الانحراف المعياري = ٠,٨٩)، يليه البعد الثالث "الثقة بإدارة الشركة" (المتوسط الحسابي = ٤,٣٣، الانحراف المعياري = ٠,٨٨)، وأخيراً يأتي البعد الأول "الثقة بالمشرفين" (المتوسط الحسابي = ٤,٢٩، الانحراف المعياري = ٠,٩٥).

وتبرز النتائج عدم رغبة العاملين في شركات السياحة في ترك العمل بشركاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٠٨، والانحراف المعياري ١,٢٣. ويرجع ذلك إلي تحسن الأوضاع نسبياً بشركات السياحة وقطاع السياحة المصري، بجانب صعوبة الحصول علي فرصة عمل بسرعة في الوقت الحالي، وعدم الرغبة في تغيير مجال العمل.

#### نتائج اختبار تحليل المسار

تم إجراء تحليل المسار باستخدام أسلوب BOOTSTRAP بواسطة للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) علي نية العاملين لترك العمل (المتغير التابع) في وجود الثقة التنظيمية (المتغير الوسيط).

وقد ذكر الشيخ (٢٠١٧) أن هناك أربع شروط رئيسية للتعرف إذا ما كان هناك دوراً للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفقاً لهذا الأسلوب.

- الشرط الأول: إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "معنوية"، يكون هناك دور للمتغير الوسيط.

- الشرط الثاني: إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "غير معنوية"، لا يكون هناك دور للمتغير الوسيط.

- الشرط الثالث: إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "معنوية"، يكون هناك دور جزئي للمتغير الوسيط.

- الشرط الرابع: إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "غير معنوية"، يكون هناك دور كلي للمتغير الوسيط.

ويوضح جدول رقم (٣) بعض المؤشرات التي توضح مدى جودة أو تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (٣) مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة	المصدر
مربع كاي المعياري	أقل من ٢	Kline, 2011
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين ٠,٠٥ - ٠,٠٨	Hair et al., 2010
حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من ٠,٩٠	Chan et al., 2007
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من ٠,٩٠	Tabachnick and Fidell, 2001
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من ٠,٩٥	Schumacker and Lomax, 2010

المصدر: الأبرو والنور، ٢٠١٧ بالاعتماد علي المصادر المذكورة بالجدول.

وفيما يلي التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط:

يوضح جدول رقم (٤) نتائج مؤشرات تطابق نموذج تحليل المسار للدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل مع البيانات. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكون قيمته أقل من ٥ ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن ٢ فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١,٥٤١، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٩٥ لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من ٠,٩٠٠، فيجب تعديل النموذج. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت ٠,٩٩٧، وبذلك يدل ذلك علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر حسن المطابقة؛ فإن قيمته المثلي يجب أن تكون أكبر من ٠,٩٠، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل علي التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر حسن المطابقة (بلغت ٠,٩٩٤، مما يدل علي تطابق النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المعياري يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٩٠ حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت ٠,٩٨٩، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي والذي يفضل أن تكون قيمته ما بين ٠,٠٥ - ٠,٠٨، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين ٠,٠٨ - ٠,١٠، يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي بلغت ٠,٠٠٩، وهي قيمة تقترب كثيراً من الصفر، مما يدل علي تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (٤) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
١,٥٤١	٠,٩٩٧	٠,٩٩٤	٠,٩٨٩	٠,٠٠٩

جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

الأثر	قيم معاملات التأثير المباشرة	قيم معامل التأثير غير المباشر
القيادة الأخلاقية - الثقة التنظيمية - النية لترك العمل	القيادة الأخلاقية - الثقة التنظيمية	٠,٧٨٧
	الثقة التنظيمية - النية لترك العمل	٠,٧٢٤
	القيادة الأخلاقية - النية لترك العمل	٠,١٣٧

\*\* قيمة التأثير غير المباشر: يعني قيمة أثر القيادة الأخلاقية علي النية لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

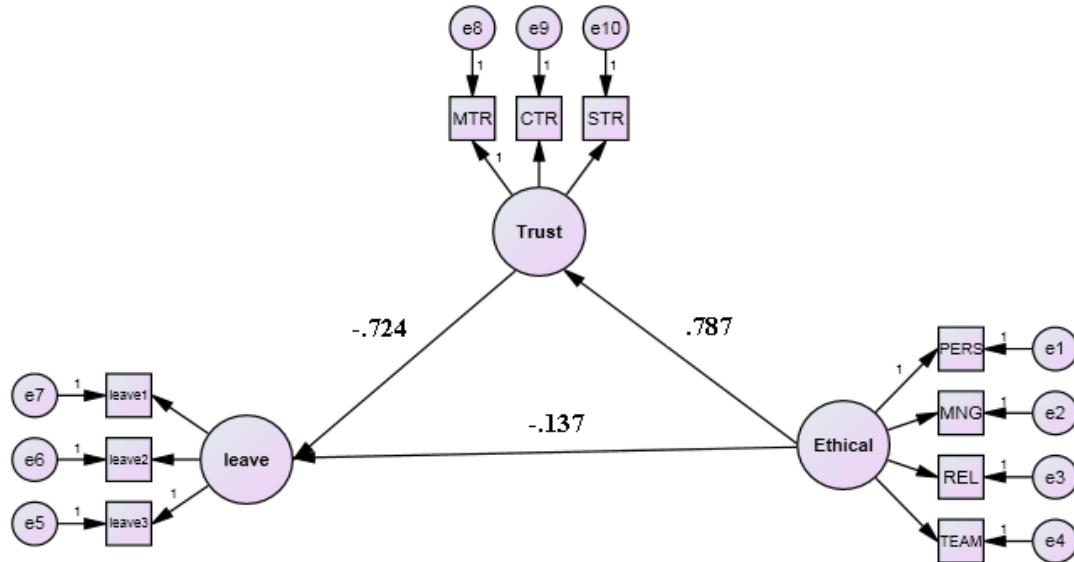
يوضح جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج AMOS V.21. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، نجد أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (النية لترك العمل) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (النية لترك العمل) غير معنوية وهذا يعني أن هناك توسط كلي للمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية).

ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغير المستقل والوسيط والتابع، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية علي الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة ٠,٧٨٧، وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلي زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين بنسبة ٧٨,٧%، مما يدل علي أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة.

كما بلغت قيمة معاملات التأثيرات المباشرة للثقة التنظيمية علي نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة -٠,٧٢٤، وهذا يعني أن الثقة التنظيمية تؤدي إلي تخفيض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة بنسبة ٧٢,٤%، مما يدل علي أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم في شركات السياحة.

وتوضح النتائج أيضاً قيمة معاملات التأثيرات المباشرة للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة -٠,١٣٧، وهذا يعني أن تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة يؤدي إلي تخفيض نية العاملين لترك العمل بنسبة ١٣,٧%، وهي نسبة صغيرة نسبياً.

وقد بلغت قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط -٠,٥٦٩، وهذا يعني أن متغيري القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية يؤديان إلي انخفاض نية العاملين لترك العمل بنسبة ٥٦,٩%. وتبرز النتائج أن قيمة معامل التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط أكبر من قيمة معامل التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل، مما يدل علي الدور الكبير الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز وتقوية العلاقة بين تطبيق القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة. ويوضح شكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.



شكل رقم (٢) تحليل المسار لأثر القيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

### مناقشة النتائج واختبار الفروض

تهدف الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة. فقد توصلت الدراسة إلي أن شركات السياحة المصرية فئة "أ" تقوم بتطبيق القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة بدرجة كبيرة، حيث أبرزت النتائج أن مديري هذه الشركات يتعاملون بصدق مع العاملين، ويتسمون بالنزاهة والأمانة، يجانب تحملهم المسؤولية كاملة، وتقبلهم النقد بصدق رحب، والتعامل الجيد مع كافة العاملين. بالإضافة إلي سعي هؤلاء المديرين لتحقيق رؤية شركاتهم، والتزامهم بقوانين وضوابط العمل، وعدالة القرارات، ودعم الإبداع والابتكار بين العاملين، وتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، كما يقوم بتقديم كل الدعم للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم. علاوة علي ذلك؛ فإن هؤلاء المديرين يحرصون علي بناء علاقات إنسانية واجتماعية بينهم وبين العاملين، والتعامل معهم باحترام وتواضع، وكسب صداقة جميع العاملين، واحترام مشاعرهم. هذا بجانب تشجيع العاملين علي العمل بروح الفريق، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم وفي إمكانياتهم، واتخاذ القرارات الجماعية، وتوفير مناخ عمل إيجابي ومحفز.

كما أبرزت النتائج ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة داخل شركات السياحة فئة "أ"، حيث أوضحت النتائج أن العاملين يتقنون في مشرفيهم وزملائهم وفي إدارة الشركة، وهذا يعكس إيجاباً علي أدائهم وإنتاجيتهم، وروحهم المعنوية، ومستوي رضائهم الوظيفي.

وبينت النتائج أيضاً عدم وجود نية واضحة لدي العاملين لترك وظائفهم بشركات السياحة فئة "أ" في الوقت الحالي. ويرجع ذلك إلي عدم وجود فرص بديلة أفضل منها، بجانب ولائهم لهذه الشركات، وإحساسهم بتحسّن الأوضاع نسبياً خاصة بعد عودة حركة السياحة إلي مصر بشكل جيد نسبياً.

ومن خلال نتائج تحليل المسار؛ فإن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً علي مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة. وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة كل من درادكة والمطيري (٢٠١٧)؛ Brown and Treviño (٢٠٠٦)؛ Dadhich and Bhal (٢٠٠٨)؛ Akker et al. (٢٠٠٩)؛ Wong et al. (٢٠١٠)؛ Kalshoven et al. (٢٠١١)؛ Johnson et al. (٢٠١٢)؛ Engelbrecht et al. (٢٠١٤)؛ Engelbrecht et al. (٢٠١٦) و Toytok and Kapusuzoglu (٢٠١٦)، والتي توصلت إلي أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة والسلوك الأخلاقي للمديرين والثقة التنظيمية داخل الشركات. كما توصلت دراسة كل من Puçétaitè (٢٠١٤)؛ Kiguhi (٢٠١٦) و Yozgat and Meşekıran (٢٠١٦) إلي أن القيادة الأخلاقية تؤثر معنوياً وإيجابياً علي الثقة التنظيمية. بالإضافة إلي ذلك؛ أشار Teyfar et al. (٢٠١٣) إلي أن هناك تأثير مباشر لمهارات القيادة الأخلاقية علي مستوى الثقة التنظيمية. وأوضح محمود (٢٠١٤) أن هناك تأثير جوهري للقيادة الأخلاقية علي دعم الثقة التنظيمية. وهذا يثبت صحة الفرض الأول القائل "تؤثر القيادة الأخلاقية علي تعزيز مستوى الثقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية".

كما أوضحت نتائج تحليل المسار أن الثقة التنظيمية تؤثر سلبياً علي نية العاملين ترك العمل في شركات السياحة، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة، كلما انخفضت رغبتهم في ترك العمل بهذه الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات، مثل دراسة Monji and Ortlepp (٢٠١١)، التي توصلت إلي أن هناك علاقة معنوية ولكن ضعيفة بين الثقة التنظيمية ونية ترك العمل. كما أشار Kitapçı and Sezen (٢٠٠٥) إلي أن الشركات تحاول تخفيض نية العاملين لترك العمل من خلال زيادة مستوى ثقة العاملين في المشرفين. وأبرز Abubakar et al. (٢٠١٤) أن الثقة التنظيمية ترتبط معنوياً وعكسياً مع نية ترك العمل. في حين أوضح Mwendwa (٢٠١٧) بأن الثقة التنظيمية تؤثر معنوياً علي نية العاملين لترك العمل. وأظهر Sinclair (٢٠١١) أنه كلما زاد مستوى الثقة التنظيمية، كلما انخفضت نية العاملين لترك العمل. بجانب أن المستوي العالي من الثقة التنظيمية يؤدي إلي رغبة العاملين في الاستمرار في العمل (Basit and Duygulu, 2018). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Serin and Balkan (٢٠١٤) والتي أثبتت عدم وجود علاقة بين الثقة التنظيمية ونية العاملين لترك العمل. وهذا يثبت صحة الفرض الثاني القائل "يساهم مستوى الثقة التنظيمية المرتفع في تخفيض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية".

وبينت النتائج أيضاً أن القيادة الأخلاقية تؤثر عكسياً علي نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة، وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة، كلما انخفضت نية العاملين لترك العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Aabdeen et al. (٢٠١٦) التي أكدت علي أن القيادة الأخلاقية تقلل نية العاملين لترك العمل. كما أن دراسة Shapira-Lishchinsky and Rosenblatt (٢٠٠٩) أبرزت أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل. وقد أشار كل من Elçi et al. (٢٠١٢) و Shafique et al. (٢٠١٨) إلي أن القيادة الأخلاقية تؤثر سلبياً علي نية ترك العمل. وهذا يثبت صحة الفرض الثالث القائل "يؤدي تطبيق القيادة الأخلاقية إلي تخفيض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية".

وقد أثبتت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة فئة "أ". وهذا يعني أن وجود الثقة التنظيمية يقوي ويعزز تأثير القيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة. وهذا يثبت صحة الفرض الرابع القائل "تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة".

## نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة فئة "أ" تطبق القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة بدرجة كبيرة، وقد جاء بُعد "العمل بروح الفريق في المرتبة الأولى، يليه بُعد "العلاقات الإنسانية"، ثم بُعد "الصفات الإدارية للمدير"، وأخيراً بُعد "الصفات الشخصية للمدير". كما أوضحت النتائج ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة، وقد جاء بُعد الثقة بزملاء العمل" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "الثقة بإدارة الشركة"، وأخيراً بُعد " بعد الثقة بالمشرفين". وأبرزت النتائج أيضاً انخفاض نية العاملين في شركات السياحة لترك العمل بشكل نسبي.

كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الثقة التنظيمية، وبشكل سلبي على نية العاملين لترك العمل. وتؤثر الثقة التنظيمية سلباً على نية العاملين لترك العمل. بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة.

وتوصي الدراسة بضرورة إعداد دليل للممارسات الأخلاقية داخل شركات السياحة لتعزيز السلوك الأخلاقي المتبادل بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين الشركة وعملائها من جهة أخرى. كما يجب على شركات السياحة اعتبار تطبيق القيادة الأخلاقية جزءاً من ثقافتها التنظيمية، والتي يجب على الجميع التأكيد عليها. وكذلك يجب على شركات السياحة الحرص باستمرار على بناء الثقة والعلاقات القوية مع العاملين لضمان ولائهم وارتباطهم بشركاتهم، وعدم تفكيرهم في ترك العمل، والانتقال للمنافسين. علاوة على ذلك؛ فمن الضروري خلق مناخ وبيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وتزيد من ارتباطهم بعملهم. بجانب ضرورة العدالة في توزيع الأرباح، وعدالة القرارات، وعدالة التعاملات، والتي تؤثر جميعها على درجة بقاء العاملين في وظائفهم بشركات السياحة.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو شوايش، نسرین (٢٠١٣) محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الأحمدي، حنان (٢٠٠٦) محددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ٣٤(٤)، ٤٨-١.
- الأبرو، هادي والنور، الحمزة، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠١٧، ٢٠١-٢٣١.
- الجعيثي، ختام (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الحميدي، نجم؛ اليوسفي، أحمد والعيسي، عقبة (٢٠١٨) أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٤٣(١)، ٢٦٢-٢٧٤.
- الرواشدة، ريم (٢٠٠٧) أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
- السقاف، صفوان وأبو سن، أحمد (٢٠١٥) أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد وشركاه أمودجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦(١)، ٧١-٩١.

- السلطاني، سلام (٢٠١٧) العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل: دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- الشكرجي، أسماء (٢٠٠٨) أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الشيخ، أماني (٢٠١٧) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الطائي، رنا (٢٠٠٧) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الطراونة، مجدولين والمعشر، زياد (٢٠١٢) أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨(٤)، ٦٢٤-٦٥٢.
- العتيبي، أحمد (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العرايضة، راندة (٢٠١٢) مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العوفي، محمد (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية علي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القرشي، ماجد (٢٠١٠) ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- القطاونة، منال (٢٠٠٧) العوامل التي تؤدي إلي الدوران الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- الهاجري، سالم والعنزي، أحمد (٢٠١٥) مستوى الثقة برئيس القسم وأثره علي رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٣٨، ٣١٦-٣٤٤.
- بن الزاوي، حليلة (٢٠١٨) أثر المناخ التنظيمي علي دوران العمل بالمؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية - سليمان عميرات بتقوت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. درادكة، أمجد والمطيري، هدي (٢٠١٧) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٣(٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
- سرحان، سلمان (٢٠١٢) دوران العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، ٥(٢)، ٣٧٨-٣٥٢.
- عتريس، محمد (٢٠١٦) تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٩٣ (٢)، ٢١٥-٣٥٢.

- علي، بونوه (٢٠١٦) العلاقات الإنسانية وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- فارس، محمد (٢٠١٤) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية علي جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٢)، ١٦٥-١٩٥.
- فليح، حكمت (٢٠١٠) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨٣، ١٦٦-٢٠٢.
- محمود، السيد (٢٠١٤) أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٢٨(٢)، ٦٠-١.
- محمود، السيد (٢٠١٤) نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، ٢، ٤٦٥-٣٨١.
- موسي، أحمد وإسماعيل، عمار (٢٠١٥) دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢(٢)، ١١١-١٨٦.
- نديم، زينب (٢٠١٦) أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ١٦، ١٨٨-٢١٧.
- هلسا، عون والصراف، زكي (٢٠١٣) العوامل المؤثرة علي دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ٣٢، ٢٥-٤٤.

#### المراجع الأجنبية

- Aabdeen, Z.; Khan, M.; Khan, H.; Farooq, H.; Salman, M. and Rizwan, M. (2016) The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment, *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 7-14.
- Abubakar, R., Chauhan, A., & Kura, K. (2014). Relationship between Perceived Organizational Politics, Organizational Trust, Human Resource Management Practices and Turnover Intention Among Nigerian Nurses, *International Journal of Business and Development Studies*, 6(1), 53-82.
- Akker, L.; Heres, L.; Lasthuizen, K. and Six, F. (2009) Ethical Leadership and Trust: It's All about Meeting Expectations, *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-122.
- Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. (2017) The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees

- Perspectives, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- Basit, G. and Duygulu, S. (2018) Nurses' Organizational Trust and Intention to Continue Working at Hospitals in Turkey, *Collegian*, 25(2), 163-169.
- Brown, M. and Treviño, L. K. (2006) Ethical Leadership: A Review and Future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C. and Allen, C., Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Journal of Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51 (1), 2007, 53–66.
- Dadhich, A. AND Bhal, K. (2008) Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours, *Vikalpa*, 33(4), 15-26.
- Ministry of Tourism (2018). Tourism in Figures. General Department for Information and Statistics, Egypt.
- Elçi, M.; Şener, İ.; Aksoy, S. and Alpkan, L. (2012) The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Engelbrecht, A.; Heine, G. and Mahembe, B. (2014) The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work Engagement: An Exploratory Study, *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9.
- Engelbrecht, A.; Heine, G. and Mahembe, B. (2017) Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R., *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall, 2010.
- Hong, L. and Kaur, S. (2008) A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave, *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- Johnson, C.; Shelton, P. and Yates, L. (2012) Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction and effectiveness, *International leadership journal*, 4(1), 3-19.
- Kalshoven, K.; Den Hartog, D. and De Hoogh, A. H. (2011) Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of A Multidimensional Measure, *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Khan, H. (2016) Job Satisfaction and Intention to Leave the Current Job among Expatriate Teachers in Three Private Schools of Dubai, Unpublished Master Thesis, Faculty of Education, The British University in Dubai.
- kiguhi, H. (2016) Ethical Leadership, Employee Trust of Management and Organizational Citizenship Behaviour in State Corporations in Kenya, Unpublished Master Thesis, School of Business, University of Nairobi.
- Kitapçı, H. and Sezen, N. (2005) The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(12), 33-41.
- Kline, R., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3<sup>rd</sup> ed., The Guilford Press, New York, 2011.



- Mcneese-Smith, D.(1999) A content Analysis of Staff Nurse Descriptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction,*Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1332-1341.
- Mishra, A. (1996) *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. In Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park,CA: Sage. 1996. 261-287.
- Monji, L. and Ortlepp, K. (2011) The Relationship between Organisational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory Study,*Management, Informatics and Research Design*, 18(2), 192-214.
- Mwendwa, J. (2017) Determinants of Employee Intention to Quit Their Jobs at Commercial Banks in Kenya - A Case Study OfKcb Bank Kenya Limited, Unpublished Master Thesis, United States International University- Africa.
- Ponnu, C. and Tennakoon, G. (2009) The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes-The Malaysian Case,*EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
- Pučetaité, R. (2014) Stimulating Organizational Innovativeness Through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 231-235.
- Ruiz, P.; Ruiz, C. and Martínez, R. (2011) Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response,*Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- Schumacker, R. and Lomax, R., *Structural Equation Modeling*, 3<sup>rd</sup> ed., Routledge, New York, 2010.
- Serin, A. and Balkan, M. (2014) The Relationship between Trust, Turnover Intentions and Emotions: An Application, *Bilgi EkonomisiveYönetimiDergisi*, 9(2), 25-33.
- Shafique, I.; Kalyar, M. and Ahmad, B. (2018) The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Shapira-Lishchinsky, O. and Rosenblatt, Z. (2009) Organizational Ethics and Teachers’ Intent to Leave: An Integrative Approach, *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 725-758.
- Shaw, S. (2008) *Leadership Development and the Characteristics/Traits of Ethical and Effective Leaders: The Delphi Technique*, Capella University.
- Sinclair, M. (2011) The Influence of Trust and Affective Organizational Commitment on Intent to Leave, Unpublished PhD Dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
- Tabachnick, B. and Fidell, L., *Using Multivariate Statistics*, 4<sup>th</sup> ed., Boston Allyn and Bacon, 2010.
- Teyfur, M.; Beytekin, O. and Yalcinkaya, M. (2013) A Research on the Ethical Leadership of Primary School Administrations and the Organizational

- Trust Levels in Primary School: The Sample of Izmir, *Dice University Journal of Zeya Goal Education Faculty*, 21, 84-106.
- Toytok, E. and Kapusuzoglu, S. (2016) Influence of School Managers' Ethical Leadership Behaviors on Organizational Culture: Teachers' Perceptions, *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 373-388.
- Tumasjan, A.; Strobel, M. and Welpe, I. (2011) Ethical Leadership Evaluations after Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference, *Journal of Business Ethics*, 99(4), 609-622.
- Wong, C.; Spence Laschinger, H. and Cummings, G. (2010) Authentic Leadership and Nurses' Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Yozgat, U. and Meşekıran, G. (2016) The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction, *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 125-131.
- Zaki, H. and Al-Romeedy, B. (2018) Job security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies' employees, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research* , 3(1), 47-64

## **The Impact of Ethical Leadership on the Employees Intention to Leave Work in the Egyptian Travel Agents: Organizational Trust as a Mediator**

**Bassam Samir Al-Romeedy<sup>1</sup> Asmaa Said Ahmed Alasrag<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

<sup>2</sup> Environmental Studies and Research Institute (ESRI), University of Sadat City

### **Abstract**

The study aimed to explore the mediating role of organizational trust in the relationship between ethical leadership and the intention to leave the work in the Egyptian travel agents category "A". To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed and distributed it to a random sample of employees in the category "A" travel agents in Greater Cairo. 386 valid forms were analyzed. Path analysis using AMOS V.21 was used to identify the mediating role of organizational trust in the relationship between ethical leadership and employee intention to leave. The study found that organizational trust fully mediates the relationship between ethical leadership and the employees' intention to leave work in the Egyptian travel agents category "A".

**Keywords:** ethical leadership, organizational trust, intention to leave, travel agents, Egypt.