

العلاقة بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى

عبد الوهاب احمد ابراهيم طه

الدكتور/ ياسر عبدالعاطي أحمد

الاستاذ الدكتور/ فريدة محمد مجاهد

كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

ملخص البحث

يهدف البحث إلى القاء الضوء على العلاقة بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي في الفنادق مع توضيح مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه والعوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي. وأيضاً القاء الضوء على مفهوم التدريب السلوكي وخطوات تعديل السلوك وأيضاً دور تقنيات برامج التدريب السلوكي في تعديل السلوك التنظيمي. كما اعتمدت الدراسة الميدانية على استمارة الاستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات وتم تحصيل 398 استمارة استبيان صالحة لتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء احصائياً عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.V23 تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة ومعامل الإنحدار .

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي حيث يعد التدريب السلوكي عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي في الفنادق، يوصي بضرورة الاهتمام بالتدريب السلوكي الذي لم يحظي بالاهتمام الكافي على الرغم من الدور الكبير الذي يلعبه في تطوير السلوك التنظيمي وتدعيم العلاقات بين العاملين بالمنشأة الفندقية.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري إحدى أهم موارد المنظمة و السبب الرئيسي في تحقيق أهدافها ونجاحها وتسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الانساني تفكيراً وعملاً، ومن هنا فإن الإدارة تصب كامل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابياً من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي هدفه بث روح التعاون والولاء في العمل بحيث أن كل فندق أو منشأة لها سلوك تنظيمي متبع وضعته المؤسسة أو المنظمة بعلي الرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثل باقي الوظائف الأخرى إلا أنه يلعب دوراً مهماً ورئيسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بحيث تهتم المنظمات أو الفنادق بعمل تدريبات فنية للمهارات والقدرات والمعارف في حين أنها تبذل المنظمات مجهود في حل الصراعات والمشاكل بين العاملين بدل من إستغلال هذا الوقت والجهد لتطوير أساليب العمل. بالإضافة إلا أنها تعكس سلبياً على العاملين وتشنت انتباههم وبالتالي يؤثر على أدائهم . (هاشم وأمين، 2014).

ويعتبر السلوك التنظيمي للعاملين بالفنادق من أهم الآليات التي يجب أن تتبعها الإدارة نحو توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية ولا سيما إذا ما تمت آليات التعديل بشكل محدد لتطوير علاقات العاملين بالإدارة وبينهم وبعضهم البعض وبالمرؤوسين وذلك من خلال اتباع منهجية محددة من قبل التدريب السلوكي. وبناء على ذلك فإن الهدف الرئيسي من الدراسة هو كيفية استخدام التدريب السلوكي كمدخل لتطوير السلوك التنظيمي وقياس أثر ذلك على علاقات العاملين بالفنادق المصرية. (ماهر، 2013)

ويعد التدريب السلوكي عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي في الفنادق، حيث يهدف التدريب الي تزويد المدراء بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية إدارة سلوكهم، والقدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها، بالإضافة إلى التأقلم مع متغيرات وظروف العمل الجديدة، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم، لذا فهو يضيف جانبا هاما من المهارات الأساسية اللازمه لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري (شبيانة، 2015).

ويؤثر التدريب السلوكي على كفاءه ومهارة العاملين في المؤسسات الفندقية، حيث أن للسلوك التنظيمي دور كبير في أداء الفنادق وأن ادارته بشكل فعال يمكن أن تؤدي الي نتائج ايجابية، فنجاح المنظمه مرهون بنجاح تفعيل السلوك

التنظيمي وإدارته، لذلك فإن تعامل الإدارة مع السلوك التنظيمي علي أنه محددًا أساسيا لأداء الأعمال يمكن أن يزيد من معدلات الأداء في هذه المنشآت (Torrington and Taylor, 2012).

تكمن المشكلة الرئيسية للدراسة في أن غالبية برامج التدريب في مجال العمل الفندقى تعتمد بشكل أساسى على التدريب الفنى والمهني الذى يركز على الأرتقاء بقدرات ومهارات العاملين لأداء مهام وظائفهم، فى حين أن هناك نمط آخر من التدريب لا يقل أهمية عنه وهو التدريب السلوكى لم يحظى بالأهتمام الكافى على الرغم من الدور الكبير الذى قد يلعبه فى تطوير السلوك التنظيمى وتدعيم العلاقات بين العاملين بالمنشآت الفندقية. لذلك تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء علي العلاقة بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي في الفنادق.

لحل المشكلة وسد الفجوة البحثية تهدف الدراسة الي وجود ثلاثة اهداف رئيسية :

- 1- تأثير التدريب السلوكي علي السلوك التنظيمي في الفنادق .
- 2- قياس السلوك التنظيمي للعاملين في الفنادق
- 3- الي أي مدى تقوم الفنادق بتطبيق برامج التدريب السلوكي للعاملين بالفنادق المصرية.

استعراض الدراسات السابقة

مفهوم السلوك التنظيمي

يعد سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذه المنظمة ،ومصدر الحركة فيها ،كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة ،وأن أي محاولة لفهم سلوك الآخرين داخل المنظمة يعتمد بالضرورة علي فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة ،وخصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية . لقد عرف عبدالباقى (2001) السلوك التنظيمي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة. في حين ذكر سلطان (2002) السلوك التنظيمي بأنه خليط من العلم والفن فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي علي الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به ، والتحكم فيه. ويرى ماهر (2007) أن السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت . كما أشارماهر (2013) أن السلوك التنظيمي "هو تلك التفاعلات الناتجة عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة ،وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين .كما عرف بلال (2015) السلوك التنظيمي علي انه دراسة سلوك واداء العاملين في المؤسسة ،وذلك باعتبار أن بيئة المؤسسة لها تأثير كبير علي سلوك وتصرفات العاملين ،ومن ثم إنتاجيتهم .

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

لقد ذكر Daft And Noe (2017) أن السلوك التنظيمي يساعدنا علي التعرف علي المسببات المؤدية إلي السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات ، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا، تمكننا من معرفة كيف نحسن أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين ،التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها .

ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي حسب ما أشار اليه جلدة (2016) في النقاط التالية :

- 1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما من تأثير علي فعالية المنظمة.
- 2- تغيير النظرة إلي الموارد البشرية ،وجذب الانتباه إلي ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ،ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته ،ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر
- 3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الإختلافات ، وهذا يؤدي إلي زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك .
- 4- ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ،من خلال الإهتمام والإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته

- 5- الفهم والادراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة , واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الامر.
- 6- وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة ,فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلي طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات ,وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك
- 7- تتمثل أهميته الخاصة بالمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم , ومحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين .

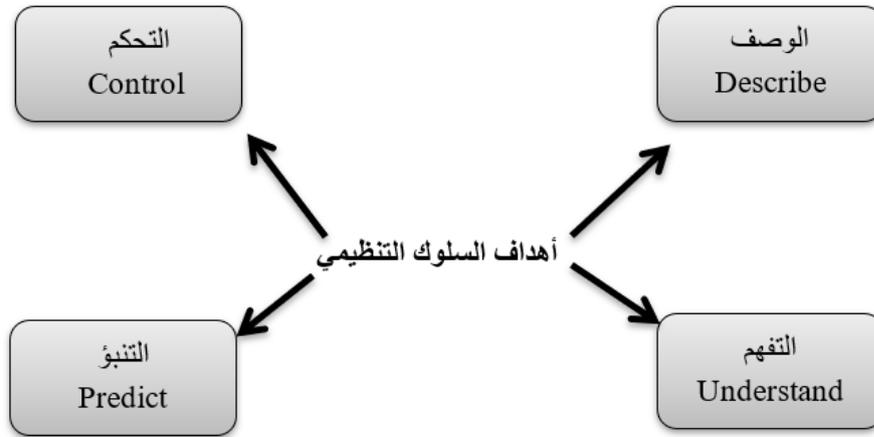
ويري أيضا الخضر وآخرون (2018) أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة خاصة للمدراء والعاملين ،حيث يعكس العوامل التي تؤثر في كيفية إدارتهم للمؤسسات ، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين ،كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتي يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك ،وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للمؤسسة .

ويوضح كل من هاشم وأمين (2014) أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا علي مستوي المؤسسة والأعمال ،وعلي مستوي جميع التخصصات . فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في أي مؤسسة ،سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم ، عامة أو خاصة ،لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين .

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

لقد اتفق كلا من زناتي (2018) و Newstrom and Davis (2002) علي أن دراسة السلوك التنظيمي تستهدف تحقيق أربعة أهداف رئيسية علي النحو المبين بالشكل (1) وهي :

شكل (1) أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: (2002) Newstrom and Davis

-الوصف Describe:

يتيح دراسة السلوك التنظيمي وصف كيفية تصرف الأفراد داخل بيئات العمل في ظل ظروف متنوعة ، وتحقيق هذا الهدف يتيح للمديرين إدارة السلوك البشري داخل منظماتهم بصورة أكثر فاعلية .

-التفهم Understand:

تتيح دراسة السلوك التنظيمي لمديري المنظمات تفهما أوسع لماذا يتصرف أفراد داخل بيئة العمل علي نحو معين (أسباب تصرفهم) .

-التنبؤ Predict:

تمكن دراسة السلوك التنظيمي من التنبؤ بالسلوك الذي يمكن أن يتخذه أفراد التنظيم في المستقبل (سواء كان سلوك إيجابي أم سلبي)

-التحكم Control:

تزيد دراسة السلوك التنظيمي من قدرة مديري المنظمات علي التحكم في السيطرة علي سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وكذا الرقابة علي تصرفاتهم علي تصرفاتهم نتيجة تفهمهم لدوافع المرؤوسين وكيفية تحفيزهم. وأكد زناتي (2018) أن السلوك التنظيمي يهدف أساسا إلي دراسة سلوك الأفراد في إطار مؤسسات معينة للحصول علي بيانات ومعلومات لتحقيق فهم وتفسير للسلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين عن هذا السلوك .

العوامل المؤثرة علي السلوك التنظيمي :

لقد وضح كل من العميان (2002) ومصطفي (2005) وأسماعيل (2018) أن السلوك التنظيمي يتأثر بالعوامل التالية:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد , الهيكل التنظيمي, التكنولوجيا المستخدمة , واخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة .

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة , فإنهم يسعون إلي تحقيق أهداف معينة , وهنا تنشأ الحاجة إلي وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض , وأيضا هناك حاجة إلي استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة

1- الأفراد

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة , وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية , وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة , فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم .

2- الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة , فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها , و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة .

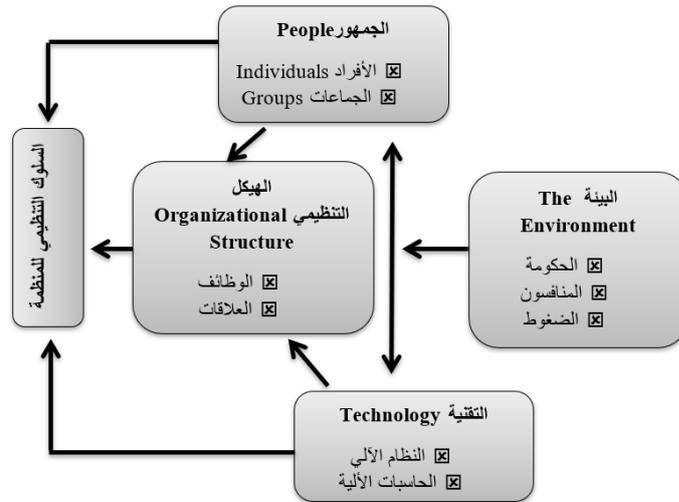
3- التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة , فالأفراد غالبا لا يعلمون بأيديهم كل شئ , فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير علي الإنتاجية كما أن لها تأثير علي العاملين وسلوكهم في العمل , وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل

4- البيئة :

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها , وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع , وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الإجتماعية والتعليمية والثقافية و الإقتصادية عن المجتمع , وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير علي العاملين في المنظمة , فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل , ودرجة المنافسة , وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .

شكل (2) العوامل المؤثرة علي السلوك التنظيمي



المصدر : (Newstrom and Davis (2002)

مميزات السلوك التنظيمي:

لقد ذكر العميان (2004) والخضر وآخرون (2018) أن للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها :

- 1- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- 2- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- 3- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- 4- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون .
- 5- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .
- 6- تطوير وتنمية سلوك العاملين .
- 7- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل .
- 8- التقييم والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي .
- 9- مدي تحقيق أهداف المنشأة.

مفهوم التدريب السلوكي :

ويعرف الروسان (2011) تعديل السلوك بأنه مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة والتي تتمثل في تحديد السلوك الحالي (المرغوب فيه أو غير المرغوب فيه) ومن ثم تعديله وفق عدد من الأساليب التي تعمل علي تقوية العلاقة بين المثيرات والاستجابات المرغوب فيها أو علي إضعاف العلاقة بين المثيرات والاستجابات غير المرغوب فيها . ويضيف (kazdin 2014) "بأنه محاولة تغيير السلوك الإنساني وفق نظريات التعلم ويعني ذلك التطبيق الفعلي لمبادئ التعلم علي مشكلات السلوك فيتعلم الفرد سلوكيات جديدة تضمن له التكيف مع ظروف الحياة والمساعدة علي محو وإزالة السلوكيات غير السوية بالاستناد إلي أسس نظرية وعملية يستخدم فيها مجموعة من الإجراءات التي انبثقت عن نظريات العلم أو "هو تغيير السلوك عن طريق تغيير الظروف المحيطة به ، سواء منها الظروف القبلية التي تسبق ظهور السلوك أو الظرف البعدية التي تحدث بعده . ويعرف (Ryan 2012) التدريب السلوكي بأنه إحداث تغيير هادف في أنماط السلوك غير المرغوب فيه نحو الأفضل ، وتعزيز ما هو مرغوب فيه ويعرف إجرائيا بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى . ويشير Ryan (2012) أن الهدف من التدريب السلوكي هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون أساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب . ويشير الطعاني (2018) أن أسلوب التدريب السلوكي يعتبر من الأساليب النابعة من العلاج السلوكي والتي تستهدف تعليم الفرد كيفية التعامل مع بعض المواقف الخاصة مع الآخرين والتي يشعر بأنه غير معد لها ، ويساعد هذا الأسلوب علي التقليل من معدل القلق وكذلك بناء ثقة الفرد بنفسه عندما يصبح قادرا علي التعامل مع مثل هذه المواقف .

الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك :

أن تعديل السلوك له اتجاهات رئيسية يمكن إن تنحصر فيما يلي :

أولا / الاتجاه السلوكي : لقد وضح والروسان (2011) أن الاتجاه السلوكي يقوم علي فكرة أن سلوك الفرد ليس عرضا وإنما هو مشكلة بحد ذاته وأنه يجب التعامل معه وفهمه وتحليله وقياسه ودراسته ووضع أفضل الإجراءات للتعامل معه حسب أوقات وأماكن حدوثه وأنه يمكن التحكم فيه عن طريق التحكم في المثيرات التي تحدثه وفي النتائج المترتبة عليه ، واعتماد هذا الاتجاه علي قوانين تعديل السلوك مثل التعزيز والنمذجة وضبط الذات .

ثانيا / الاتجاه المعرفي : يري الخطيب (2016) بأن سلوك الفرد ليس ناتجا عن تفاعل بين المثيرات البيئية والفرد فقط ، وأن استجابات الفرد ليس مجرد ردود أفعال علي مثيرات بيئية وإنما هناك عوامل معرفية لدي الفرد قد تكون مسؤولة عن سلوكياته مثل ثقافته ومفهومه عن ذاته وخبراته وطرق تفكيره عقلانية كانت أم غير عقلانية وعلي مدي تفاعل حديثه الداخلي مع بناءاته المعرفية وطرق اكتسابه لتعلم السلوك الخاطئ .

ثالثا / اتجاه التعلم الاجتماعي : لقد وضح والروسان (2011) أن السلوك البشري يتعلمه الفرد بالتقليد أو المحاكاة أو النمذجة ، وأن معظم السلوكيات الصحيحة والخائنة هي سلوكيات متعلمه من بيئة الفرد ، وصاحب هذا الاتجاه هو ألبرت باندورا صاحب مدرسة التعلم الاجتماعي .

خطوات تعديل السلوك :

- لقد وضع كل من كامل (1990) و. (2016) Rosenwasser and Axelrod أن إجراءات تعديل السلوك تمر وفق خطوات محددة يتم إتباعها لتنفيذ برنامج تعديل السلوك وهذه الخطوات كالآتي :
- 1- تحديد نوع السلوك المستهدف الذي ينبغي تعديله ويقصد بذلك تحديد المشكلة السلوكية التي بحاجة إلي تعديل أو علاج ، وتعريف السلوك المستهدف المطلوب تعديله تعريفًا موضوعيًا ودقيقًا وبصياغة سلوكية واضحة بحيث يمكن ملاحظته وقياسه وتقييمه مثل سلوك المشاغبة، والعدوان والخجل والنشاط الزائد وإيذاء الذات والكذب وغيرها من الاستجابات السلوكية السلبية الصادرة عنه .
 - 2- قياس السلوك المستهدف والمواقف التي يحدث فيها وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات للوقوف علي مدى تكرار حدوثه ويقصد هنا بالتكرار عدد المرات التي يظهر فيها السلوك في فترة زمنية معينة ومدى شدته والفترة الزمنية التي تنتضي بين ظهور المثير وحدث السلوك والشكل الذي يظهر عليه السلوك ، وهناك أكثر من طريقة لقياس السلوك يختار المرشد المناسب منها ومن هذه الطرق الملاحظة وقياس نتائج السلوك لقياس مدى استمرار السلوك ومدى تكراره وشدته .
 - 3- تحديد الظروف السابقة واللاحقة لظهور السلوك غير المرغوب فيه بمعنى ماذا يحدث قبل وبعد ظهور السلوك المشكل (تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه ، مع من حدث كم مرة يحدث ، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك ، كيف استجاب الآخرون ، ما هي المكاسب التي حظي بها الفرد من وراء القيام بسلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة) ووصف النتائج التي تظهر بعد هذا السلوك ويقصد بذلك تحديد الظروف والمواقف التي تسبق حدوث السلوك والتي قد تشكل عاملاً في حدوثه وكذلك تحديد النتائج أو الاستجابات المترتبة علي هذا السلوك أو المدعمات التي تلي السلوك وتعمل علي تقويته .
 - 4- تحديد الأهداف المرجوة من برامج تعديل السلوك بعد تحديد المشكلة السلوكية وتعريفها وقياسها يجب تحديد الهدف المراد الوصول إليه بوضوح أي ما الأهداف التي نود تحقيقها بعد الانتهاء من برنامج تعديل السلوك وهذا ما يسمى بالأهداف السلوكية ولا بد للمرشد أو القائم بتعديل السلوك من التحقق من مدى ملائمة الهدف لقدرات العميل وامكانياته .
 - 5- تصميم خطة أو برنامج تعديل السلوك وتنفيذها علي أن يشترك الفرد في وضع الخطة وتتضمن هذه الخطوة أن يتم تحديد واختبار الأساليب والاجراءات المناسبة لتعديل السلوك ، وذلك في ضوء خصائص شخصية الفرد ومستوي نموه وطبيعة المشكلة السلوكية التي يعانها وذلك بغرض تدعيم وتقوية ظهور السلوك المرغوب فيه ، وإيقاف أو تقليل السلوك الغير مرغوب ، ثم تحديد السلوك المستهدف والسلوك البديل وتحديد إجراءات تعديل السلوك يتم تنفيذ البرنامج وتشجيع الفرد علي تنفيذ الخطة بكافة بنودها .
 - 6- تقييم فعالية الخطة أو برنامج تعديل السلوك والهدف من ذلك هو التعرف علي مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه ومعرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلي تغيير أسلوب التعديل المستخدم وتلخيص النتائج فإذا تناقص السلوك غير المرغوب فيه تدريجياً فإن ذلك يدل علي جدوي وفاعلية البرنامج أما إذا رجع الفرد أحياناً إلي السلوك الأصلي غير المرغوب وأستمر في ممارسته فان هذا يستدعي إدخال تعديلات علي البرنامج ليتناسب مع متطلبات وظروف تغيير السلوك ولاشك أن فعالية أي برنامج تتحدد في مدى تحقيقه لأهدافه وهذا التقييم لا يكون محدد بالمراحل الأخيرة من تعديل السلوك بل هو عملية مستمرة من بداية البرنامج ومتواصلة مع كل خطوة من خطوات التعديل وكلما كانت عملية التقييم تتسم بالموضوعية والصدق والدقة كلما كان البرنامج أكثر فعالية ، وعليه يكون الحكم علي فاعلية برنامج تعديل السلوك عن طريق مدى

اقتراه من تحقيق الاهداف المرجوة منه والمصاغة بطريقة إجرائية سواء أكان الهدف تدعيم وتقوية ظهور سلوك مرغوب فيه أو تشكيل سلوك ومهارات جديدة للفرد أو محو وإزالة سلوك غير مرغوب فيه ومتابعة مدي فاعلية البرنامج علي المدى البعيد وذلك من خلال إعادة التقييم بعد شهرين من انتهاء تطبيقه .

7- تعميم السلوك المعدل والحفاظ علي استمراريته ومتابعة الحالة ويقصد بذلك تعميم التغير الذي حدث في السلوك إلي مواقف جديدة في البيئة الطبيعية للمحافظة علي استمراريته وذلك بوسائل التعزيز والضبط الذاتي والتشجيع حتي لاتحدث انتكاسة للسلوك الجديد الذي تعلمه الفرد.

السلوك التنظيمي في صناعة الفنادق :

لقد عرف الطائي (2005) السلوك التنظيمي في صناعة الفنادق بأنه " مجموعة تصرفات العاملين وانفعالاتهم نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية والعوامل النفسية لهؤلاء . فهو عملية استجابة داخلية لمؤثر خارجي ، وسلوك انساني قد يكون ظاهرا مرئيا وذلك عندما يقوم العامل يتصرف فعلا كما قد يكون هذا السلوك باطنا غير ظاهرا أي لا يري بالعين المجردة وقد يستمر هذا السلوك الباطن لمدة محددة يظهر بعدها في شكل سلوك ملموس عندما يزداد الاحاح داخل الانسان .

اهداف السلوك التنظيمي في صناعة الفندق:

لقد ذكر Bardī (2013) ان الاهتمام بدراسة السلوك الانساني في الفندق اصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك ادارة المنشآت الفندقية علي الاستخدام الامثل لمواردها البشرية بما يحقق الانتاجية الاعلي . أن هناك ثلاث اهداف رئيسة للاهتمام بدراسة هذا السلوك , وهي كالاتي :

أ- فهم سلوك العاملين :

ويطلب ذلك التعرف علي سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الاسباب والدوافع لهذا السلوك .

ب- التنبؤ بسلوك العاملين :

اذا ما تعرفت الادارة علي سلوك العاملين , والاسباب وراء هذا السلوك فان ذلك يمكنها من ان تتوقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقع المختلفة وكذلك التعرف علي اثار السلوك علي الفندق ومن ثم تاخذ علي عاتقها اتخاذ الاجراءات لمعالجة هذه الاثار.

ج- توجيه وضبط سلوك العاملين :

ان فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي , سيمكن الادارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتفاع بمستوي العاملين . وقد تقوم الادارة باعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف .

العلاقة بين برامج التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي

لقد وضح شيبانة (2015) ان اهتمام المؤسسات بالتدريب السلوكي ساهم بشكل كبير في تقدمها ,فالتركيز علي التدريب يعبر عن قوة المؤسسة ومواكبتها للبيئة التي تعمل فيها .وتخلف برامج التدريب السلوكي نتائج علي السلوك التنظيمي للأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب ,حيث تؤثر علي مجموع المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك التنظيمي .

تقنيات برامج التدريب السلوكي في تعديل السلوك التنظيمي

لقد ذكر حمود وآخرون (2017) أن تعديل السلوك يشمل علي التطبيق المنظم للطرق والأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية أحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك ,أي تحويل السلوك غير المرغوب فيه إلي سلوك مرغوب فيه أو تشكيل سلوكات جديدة ,أو إزالة السلوكات الغير مرغوب فيها من ناحية أخرى .لقد ظهرت عدة تقنيات تستخدمها برامج التدريب السلوكي لتعديل السلوك نذكر منها : التسلسل ,التشكيل ,التفسير ,لعب الأدوار , التعزيز أو التدعيم ,النمجة ,ضبط الذات وغيرها ومن أهم هذه التقنيات مايلي :

- **لعِب الأَوار :** يقوم الفرد بلعب دور معين ،يعبر من خلاله عن انفعالاته واتجاهاته وصراعاته ودوافعه وعليه فإن هذه التقنية تسهل عليه تقبل المشاكل لأنه يفهمها بطريقة أفضل اذا عرضت عليه ، كما توفر للفرد فرصة للتعلم والتدريب علي الحلول الممكنة في مواقف معينة ، وبذلك فهي تفيد في علاج المشكلات الاجتماعية في العمل
- **ضبط الذات :** يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر الكثير من الوقت والجهد علي الفرد، لأن الفرد هو المسؤول عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه وتتحكم فيه ويعتمد هذا الأسلوب علي تعزيز السلوكيات التي يرضي عنها الفرد والتي يريد إحداث التغيير فيها وإزالة السلوكيات غير المرغوبة .كما يعتبر هذا الأسلوب من أحسن أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد علي تعديل سلوك الفرد بنفسه ، وذلك عن طريق احداث تغييرات في المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك المراد تعديله ومساعدة الفرد علي التحكم في نفسه .
- **النمذجة :** هي عملية موجهة تهدف إلي تعليم الفرد كيف يسلك سلوكا معيناً ، وذلك من خلال الإيضاح ، وهي أيضا التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته سلوك الآخرين . غالبا ما يتأثر سلوك الفرد بملاحظة سلوك الآخرين فالفرد يتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أو غير مرغوبة من خلال ملاحظته للآخرين وتقليدهم ، وتسمى عملية التعليم هذه بعدة أسماء نذكر منها : التعلم بالملاحظة ، التعلم الاجتماعي ، التقليد ، التعلم المتبادل . فباستطاعة الفرد اكتساب الأنماط السلوكية المعقدة من خلال ملاحظة أداء النماذج المناسبة . يمكن المحافظة علي استمرارية أداء الفرد للاستجابات وتنظيمها وضبطها اجتماعيا من خلال الأفعال التي تصدر عن النماذج المؤثرة فيه ، وهذا ما يحصل مع المتدرب خلال خضوعه للبرنامج التدريبي.
- **التعزيز أو التدعيم :** تعتبر هذه التقنية من أساسيات عملية التدريب والتعلم ، وتعد من أهم مبادئ تعديل السلوك لأنها تعمل علي تقوية النتائج المرغوبة لذا يطلق عليها اسم مبدأ الثواب أو التعزيز ، فإذا كان حدث ما (نتيجة) يعقبه إتمام الاستجابة (سلوك) يزداد احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى ويسمي هذا الحدث اللاحق معزز أو مدعم وللتعزيز نوعان :
- اولا/ التعزيز الإيجابي :** هو سلوك إيجابي يحدث لاحق نتيجة لاستجابة ما بسلوك ما ، إذا كان هذا الحدث يؤدي الي زيادة استمرار قيام السلوك.
- ثانيا/ التعزيز السلبي :** يتعلق بالمواقف السلبية فإذا كان استبعاد هذا الحدث منفرد يتلو حدوث سلوك بما يؤدي الي زيادة حدوثه فإن استبعاد هذا الحدث يطلق عليه تدعيم أو تعزيز سلبي وهناك مجموعة من المعززات نذكر منها : معززات أولية ، معززات ثانوية ، معززات مادية .

ولكي تكون برامج التدريب فعالة في ادارة السلوك يجب علي المؤسسة أو المدرء الأتي:

تحديد السلوك المرغوب وشكل ومستوي السلوك والأداء الحالي بمعني تحديد الي أي مدي يقوم الأفراد بممارسة السلوكيات التي يرغبون في تغييرها بالضبط بالإضافة الي تحديد معيار قياسي يوضح تحديد هدف الأداء المرجو وايضا اختيار المدعمات المناسبة التي توضح كيف سنتم مكافاة السلوك المرغوب وكذلك تطبيق التدعيم وفقا لأنسب الطرق وذلك حتي يصل السلوك والأداء الي المستوي المطلوب ثم متابعة السلوك والأداء وتكون متابعته في مختلف مستوياته، وتدعيمه بالشكل الملائم حتي يبقي في أعلى مستوي ممكن له . (الطعاني 2018،

بالتالي فان برامج التدريب السلوكي تلعب دورا كبيرا في إكساب الفرد تقنية من التقنيات السابقة بغية تعديل سلوكه إلي ما يرغب به وتفاذي السلوكيات الغير مرغوبة .لذا يتوجب علي المؤسسات الاهتمام باعداد برامج واعتماد التقنيات التدريبية الفعالة لما لها من نتائج ايجابية عند تنفيذها بطريقة سليمة عليها وعلي الأفراد العاملين بها. (حمود وآخرون 2017،

منهجية البحث

مجتمع الدراسة والعينة :

وقع الإختيار علي الفنادق ذات فئة الخمس نجوم كمجتمع للدراسة حيث أن تلك الفئة من الفنادق هي أكثر الفئات التزاما بمعايير التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات العاملين بها ، كما أنها أكثر الفنادق سعيا للبحث عن كل ما هو جديد في مجالات الدراسات الفندقية وبالتالي فان ما ستقدمه للدراسة من بيانات عملية ستمثل أحدث الفعاليات المتبعة في السوق الفندقية المصرية فيما يتعلق بالعملية التدريبية .

وقد عرضت الاستبانة الخاصة بالعاملين علي عدد خمسة من الأساتذة الجامعيين وايضا علي عدد خمسة من مديري الفنادق والموارد البشرية بغرض تدقيقها أكثر وللتأكد من مناسبة فقرات الاستبانة وصحة صياغتها . واجراء بعض التعديلات علي فقرات الاستبانة من حذف ودمج أو إعادة صياغة لبعضها وفقا لأراء هؤلاء الخبراء حتي تصبح أكثر وضوحا وتحقيقا لأهداف الدراسة .

وجدير بالذكر أنه قد تم اختيار إقليم القاهرة الكبرى كمجتمع للبحث نظرا لعدة عوامل منها أن غالبية الفنادق التابعة لسلاسل الإدارة الدولية في جمهورية مصر العربية يتواجد لديها فندق واحد علي الأقل في إقليم القاهرة الكبرى، كما إن طريقة اختيار العينة من بين مجتمع البحث هي طريقة عشوائية بما يسمح بالاختيار بين مفردات البحث بطريقة تمنح تكافؤ الفرص لكل الوحدات (المفردات) وقد تم تحديد فنادق العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة . كان إجمالي نطاق البحث 28 فندق هم عدد فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى وفق الإصدار الأخير لعام 2021/2020 لكتيب دليل الفنادق المصرية. (2021). Egyptian Hotel Association. الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابعة لوزارة السياحة المصرية ،تم اختيار عدد (19) فندق لتمثل العينة المتقاة (67.8%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث .وهذا وقد كانت أسماء فنادق العينة هي فندق سميراميس انتركونتننتال – رمسيس هيلتون – الكمبنسكي- الفورسيزون نيل بلازا- ميريديان القاهرة – انتركونتننتال ستي ستار- ريتزكارلتون- كونكورد السلام – سوفيتل الجزيرة- ماريوت القاهرة – فيرمونت نايل سيتي- شتيجنبرجر التحريير- سوفيتل المعادي- سونستا القاهرة- بيرامزا القاهرة – رويال مكسيم بالاس- كونراد القاهرة- هيلتون القاهرة – لوميريديان القاهرة – استغرقت مدة جمع البيانات العملية حوالي خمسة أشهر وذلك من اغسطس 2021 وحتى ديسمبر 2021، اعتمدت الدراسة الميدانية علي استمارة الإستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات بلغ عدد استمارات الاستقصاء الموزعة علي العاملين بالفنادق عدد (650) استمارة وتم تحصيل منها علي عدد (426) ، تم استبعاد عدد (28) استمارة غير صالحة وتم تحصيل 398 استمارة استبيان صالحة وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء احصائيا.

اولا : قياس ثبات وصدق المقاييس المستخدمة عن معامل ألفا كرونباخ:

جدول (1) :معامل ألفا كرونباخ قياس ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

الصدق = Validity = الجذر التربيعي للثبات	قيمة معامل ألفا كرونباخ Reliability	عدد العبارات	
0.897	$\sqrt{.805}$	7	التدريب السلوكي
0.902	$\sqrt{.814}$	4	السلوك التنظيمي
0.948	$\sqrt{.899}$	11	المقياس العام للدراسة

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب، حيث بينت نتائج التحليل ان جميع قيم معاملات التمييز لجميع العبارات في الاستبيان موجبة وذات قيم قويه اكثر من 0.80. ويوضح الجدول السابق ان جميع قيم ألفا كرونباخ اعلى من 0.80 وهو الحد المقبول للعلوم الاجتماعية مما يؤكد ثبات اداة الدراسة. كما ان ثبات اداة الدراسة يعتبر مؤشر جيد لمدى الصدق في اداة الدراسة (Nunnally and Bernstein, 1994)) ويحسب عن طريق اخذ الجذر التربيعي للثبات كما هو موضح بالجدول.

ثانيا: العوامل الديموجرافية والاخرى المتعلقة بالعمل

جدول (2): تكرارات العوامل الديموجرافية والاخرى المتعلقة بالعمل (العدد=398)

النسبة المئوية	التكرار		
			الجنس
71.9	286	ذكر	
28.1	112	انثى	
			العمر
36.7	146	أقل من 30 سنة	
59.3	236	30 أقل من 40 سنة	
3.0	12	40 أقل من 50 سنة	
.8	3	50 أقل من 60 سنة	
.3	1	60 سنة فأكثر	
			سنوات العمل
15.6	62	أقل من 5 سنوات	

41.5	165	5 أقل من 10 سنوات	
40.2	160	10 أقل من 20 سنة	
1.8	7	20 أقل من 30 سنة	
1.0	4	30 سنة فأكثر	
			المؤهل الدراسي
2.5	10	ثانوى	
92.7	369	بكالوريوس	
4.8	19	دراسات عليا	
			القسم الذى تعمل به
20.1	80	Front office	
13.1	52	Reservation	
15.6	62	House keeping	
8.8	35	Business center	
8.8	35	Guest service	
6.8	27	Concierge	
5.0	20	PBX (Operator)	
7.3	29	Room Service	
3.8	15	Food and beverage	
6.5	26	Security	
2.0	8	Public relation	
.5	2	Banquet	
1.3	5	Guest relations	
.5	2	Accounting	

يوضح الجدول (2) ان اكثر من ثلثى عينة الدراسة من الذكور بنسبة (71.9%)، وإن حوالى الثلثين فى الفئة العمرية من 30 الى اقل من 40 عام. وإن حوالى 80% من اجمالى العينة لديهم خبرة كسنوات فى العمل من 5 الى 20 عام. بالإضافة الى ان غالبية العينة يحملون شهادة البكالوريوس (92.7%) , وان النسبة الاكبر من العينة يعملون باقسام المكاتب الامامية والإشراف الداخلى والحجوزات.

ثالثا: الإحصاءات الوصفية:

جدول (3): متوسطات متغيرات الدراسة (العدد=398)

الانحراف المعياري	المتوسط	متغيرات الدراسة
.28010	*4.7692	التدريب السلوكي
.35272	*4.7129	السلوك التنظيمي
* تفسيرات المتوسط وفقا لمقياس ليكارت:		
• من 1.00 الى 2.33 يصنف انه قليل او منخفض		
• من 2.34 الى 3.66 يصنف انه متوسط		
• من 3.67 الى 5.00 يصنف انه عالى		

يتضح من الجدول (3) ان جميع متوسطات كتغيرات الدراسة كانت عالية، حيث كانت $(.28010 \pm 4.7692)$ و $(.35272 \pm 4.7129)$ لكل من التدريب السلوكي و السلوك التنظيمي على الترتيب.

رابعا: تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات الدراسة (العدد=398)

المحور_الثاني_السلوك_التنظيمي		
.590**	معامل ارتباط بيرسون	المحور_الاول_التدريب_السلوكي
.000	مستوى المعنوية	

ويوضح جدول (4) وجود علاقة معنوية بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي ، حيث بلغت قيمه معامل الارتباط (0.590) وهذا يعني ان هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين (مستوى المعنوية = 0.000). **وتتفق هذه النتيجة علي ما يراه (شيبانة 2015)** أن التدريب السلوكي عنصر مهم في التأثير علي السلوك التنظيمي في الفنادق، حيث يهدف التدريب الي تزويد المدراء بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية إدارة سلوكهم، والقدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها، بالإضافة إلى التأقلم مع متغيرات وظروف العمل الجديدة، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم، لذا فهو يضيف جانبا هاما من المهارات الأساسية اللازمه لمتخذي القرارات في التنظيم الاداري.

خامسا: تحليل الانحدار :

جدول (5) : تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير التدريب السلوكي على السلوك التنظيمي

المعنوية	قيمة t	قيمة B	
.000	4.796	1.171	قيمة الثابت
.000	14.532	.743	التدريب السلوكي
المعنوية	قيمة F	قيمة R2	قيمة R
.000	211.190	0.348	0.590

يوضح الجدول(5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير التدريب السلوكي على السلوك التنظيمي، حيث بلغت قيمه R² (0.348) وهذا يوضح ان التدريب السلوكي يفسر ما مقداره 34.8% من التغيير الحاصل في السلوك التنظيمي. **وتتفق تلك النتيجة مع ما يراه الخضر وآخرون (2018)** أن برامج التدريب السلوكي تعد وسيلة فعالة في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات علي مختلف المستويات ، وذلك من خلال تأثيرها في محددات السلوك التنظيمي الفردية والجماعية والتنظيمية . فلا بد علي المؤسسات الراغبة في إحداث تغيير علي مستوي سلوك أفرادها أن تعمل جاهدة علي وضع برامج تدريب سلوكي متوافقة مع محددات السلوك التنظيمي ضمانا للسير الحسن للعمل وتقاديا للكثير من المشاكل ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلي النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه تكون معادلة الانحدار $Y = \alpha + \beta_1 X_1$ كالتالي : السلوك التنظيمي = $1.171 + 0.743 * \text{التدريب السلوكي}$
النتائج :

- 1- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين التدريب السلوكي والسلوك التنظيمي حيث أن التدريب السلوكي عنصر مهم في التأثير علي السلوك التنظيمي في الفنادق، حيث يهدف التدريب الي تزويد المدراء بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية إدارة سلوكهم .

- 2- أوضحت النتائج أن برامج التدريب السلوكي أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها، فهي تساعد الفرد في ضبط سلوكياته وتعديلها وتعلم السلوك الإجتماعي السوي والمقبول.
- 3- لقد توصلت النتائج أن برامج التدريب السلوكي هي الوسيلة الرئيسية لأشكال التدخلات الموجهة التي يتم من خلالها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.
- 4- وتبينت الدراسة أن للسلوك التنظيمي دور كبير في أداء الفنادق وأن ادارته بشكل فعال يمكن أن تؤدي الي نتائج ايجابية، فنجاح المنظمه مرهون بنجاح تفعيل السلوك التنظيمي وادارته
- 5- أوضحت النتائج أن برامج التدريب السلوكي تلعب دورا حيويا في تعليم الإتجاهات والمفاهيم المتعلقة بالنظم الأساسية للمؤسسة كالتأكيد علي الأمتثال للقوانين والسلطة .
- 6- لقد توصلت النتائج أن برامج التدريب السلوكي تلعب دورا كبيرا في مساعدة الأفراد علي تعلم ضبط انفعالاتهم وكيفية حل المشكلات بطرق علمية.

التوصيات :

- 1- ضرورة الاهتمام بالتدريب السلوكي الذي لم يحظي بالاهتمام الكافي علي الرغم من الدور الكبير الذي يلعبه في تطوير السلوك التنظيمي وتدعيم العلاقات بين العاملين بالمنشأة الفندقية
- 2- علي المؤسسات الاهتمام ببرامج التدريب السلوكي كونها وسيلة فعالة في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات علي مختلف المستويات ، وذلك من خلال تأثيرها علي محددات السلوك التنظيمي الفردية والجماعية والتنظيمية.
- 3- لابد ان تسعى المؤسسات الفندقية علي الاهتمام بإعداد برامج التدريب السلوكي كونه عنصرا مهما في التأثير علي السلوك التنظيمي في الفنادق، حيث يهدف التدريب الي تزويد المدراء بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية إدارة سلوكهم، والقدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها.
- 4- يتوجب علي المؤسسات الاهتمام بإعداد برامج التدريب السلوكي والاعتماد علي التقنيات التدريبية الفعالة لما لها من نتائج ايجابية عند تنفيذها بطريقة سليمة عليها وعلي الأفراد العاملين بها.
- 5- أوضحت النتائج أن التدريب السلوكي يؤثر علي السلوك التنظيمي فلا بد علي المؤسسات الراغبة في إحداث تغيير علي مستوي سلوك أفرادها أن تعمل جاهدة علي وضع برامج تدريب سلوكي متوافقة مع محددات السلوك التنظيمي ضمنا للسير الحسن للعمل وتفاديا للكثير من المشاكل ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلي النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة .

المراجع باللغة العربية :

- الخضر، بشير وآخرون (2018) السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة .
- الطائي، حميد (2005) ،إدارة الضيافة ، الوراق للنشر ، عمان ، الاردن .
- الطعاني، حسن أحمد (2018) التدريب مفهومه وفعاليته ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان
- العميان ،محمود سلمان (2002) ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر ،عمان.
- الخطيب ، جمال محمد (2016) ، تعديل السلوك الانساني ، مكتب الفكر العربي للنشر والتوزيع ، عمان
- الروسان ، فاروق (2011) ،تعديل وبناء السلوك الإنساني ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- اسماعيل ،ذكي مكي (2018) السلوك التنظيمي ،المكتبة الوطنية ،الخرطوم ،السودان .
- بلال،محمد اسماعيل(2015) ،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية .ص73

جلدة ،سامر (2016) السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الأردن.
حمود ،خضير كاظم وآخرون (2017) السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ط1 مكتبة إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن.
زناتي،محمد ربيع(2018) السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، مكتبة المتنبى ،الدمام ،السعودية .ص215
سلطان ،محمد سعيد (2002)،السلوك الانساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية .
شيبانة ، فوزية (2015) دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة .ص 118
عبدالباقي ،صلاح(2001)، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية .
كامل ،مليكة لويس (1990) العلاج السلوكي وتعديل السلوك ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت.
ماهر ،أحمد (2007) ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر ، مصر .ص261
ماهر ،أحمد (2013) السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ،الدار الجتمعة الجديدة ،القاهرة.ص23
مصطفى ،أحمد سيد (2005) ادارة السلوك التنظيمي :رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ،القاهرة .
هاشم ،عبدالعزیز ، أمين ،عادل محمد . (2014) أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ،ط3

المراجع باللغة الأجنبية :

- Bardi , James (2013), Hotel Front office management ,career ,Ltd .(3thEd) , New York, USA: McGraw-Hill.
- Daft,R and Noe,R(2017) Organization Behavior. New York ,Harcourt Inc.pp418.
- Egyptian Hotel Association. (2021). Egyptian hotel guide. 37th edition, Cairo: EHA Press
- Kazdin ,A,E(2014) Behavior modification in applied setting(6thEd) Belmont CA : Wadsworth .
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. New York, USA: McGraw-Hill.
- Rosenwasser, B., Axelrod, S. (2016). The Contributions of Applied Behavior Analysis to the Education of People with Autism, SAGE Journal, 25(5).
- Ryan, C. (2012). Applied Behavior Analysis: Teaching Procedures and Staff Training for Children with Autism in early intensive behavioral intervention. New York, USA: McGraw-Hill.
- Newstrom, J and Davis,K (2002) Organizational Behavior:Human behavior at work . New York, USA: Mc Graw – Hill.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2012), “Human Resource Management”,Pearson Education Limited, 6th Edition. New York, USA–Prentice Hill- Inc.