

تأثير التدريب السلوكي علي علاقات العاملين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى

ياسر عبدالعاطي

فريدة محمد مجاهد

عبدالوهاب احمد طه

قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث إلي دراسة تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين في الفنادق مع توضيح مفهوم التدريب السلوكي وأهدافه، وكذا التدريب السلوكي كأداة للتأثير في السلوك والأهداف العامة لتعديل السلوك. كما يهدف أيضا الى لقاء الضوء علي أهمية التدريب السلوكي وتأثيره علي علاقات الموظفين وطرق تحسينها . وقد اعتمدت الدراسة الميدانية علي استمارة الإستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات، وتم تحصيل 398 استمارة استبيان صالحة للتحليل ، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستقصاء احصائيا 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 الي وجود علاقة إيجابية بين التدريب السلوكي وعلاقات العاملين حيث يعد التدريب السلوكي عنصرا مهما في التأثير علي العلاقات بين العاملين 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.

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

التدريب السلوكي؛
علاقات العاملين ؛
الفنادق ؛ تأثير.

(JAAUTH)

المجلد 22، العدد 3،

يونيو (2022)،

ص 293-305

المقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها الأساسية في تحقيق نجاحها. كما يعد العنصر البشري حجر الزاوية في تنفيذ أهداف المؤسسات وذلك في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. ومن هنا فإن الإدارة تصب كامل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والالتزام وبت روح التعاون والولاء في العمل (هاشم و أمين، 2014).

وتعد إدارة علاقات العاملين داخل المنظمة من أهم تحديات العمل التي تواجه المدراء، حيث يهدر جهد الإدارة ووقتها في إدارة الصراعات والنزاعات بين العاملين وحل مشكلاتهم بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في تطوير أساليب العمل، بالإضافة إلى أن هذه الصراعات تنعكس سلبا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف (مصطفى، 2012).

فعادة ما تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها، إلا أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دونما الجهد الانساني تفكيراً وعملاً، ومن هنا يعتبر التدريب أحد أهم المحاور الإستراتيجية التي تركز عليها الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد سبق وتناولت المداخل الإستراتيجية في الادارة التدريب على أنه

نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية، والفرص والتحديات كمرتكات بيئية خارجية (Denisi and Griffin, 2005).

وبناء على ما سبق فإنه يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات والقدرات والمعارف، وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الإتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل، حيث يركز التدريب الفني على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل ويعني بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل. أما التدريب السلوكي فيعنى بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الإتجاهات والسلوك. وفي هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة بفهم الآخرين أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة وتأثيرها على أداء الأعمال أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية.

ويتمثل التدريب السلوكي في التغيير الذي يطرأ قصداً على الأنماط السلوكية، ومن الأمثلة عليه التدريبات ذات العلاقة بطرق التعامل مع الآخرين، وفهم الشخصيات وزيادة الوعي حول أهمية الالتزام بالقيم الجوهرية العامة ومدى تأثير ذلك على بيئة ومناخ العمل بين العاملين.

ويعد التدريب السلوكي عنصراً مهماً في التأثير على علاقات العاملين في الفنادق، حيث يهدف التدريب الي تزويد المدراء بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية إدارة سلوكهم، كذا القدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها، بالإضافة إلى التأقلم مع متغيرات وظروف العمل الجديدة، وتنمية مهارات الاستماع والإبتكار والإتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم، لذا فهو يضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمه لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري (شيبانة، 2015).

وتكمن المشكلة الرئيسية للدراسة في ظل التطورات الكبيرة والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها منظمات الأعمال ومنها المنشآت الفندقية، بالإضافة إلى تطور الفكر الإداري الحديث حيث لم يعد يقتصر دور التدريب على تطوير قدرات العاملين من خلال المعارف والمهارات المرتبطة بأداء مهام العمل فقط بل امتد ليشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، في حين أن هناك نمط آخر من التدريب لا يقل أهمية عنه وهو التدريب السلوكي لم يحظى بالأهتمام الكافي على الرغم من الدور الكبير الذي قد يلعبه في تطوير وتدعيم العلاقات بين العاملين بالمنشآت الفندقية . لذلك تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين في الفنادق.

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

- 1- تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين في الفنادق .
- 2- دراسة أثر استخدام التدريب السلوكي في تحسين علاقات العاملين بالفنادق.
- 3- الي أي مدى تقوم الفنادق بتطبيق برامج التدريب السلوكي للعاملين بالفنادق المصرية.

مفهوم التدريب السلوكي

إن التدريب السلوكي يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب و اتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة . ويوضح الشناوي (1998) أن التدريب السلوكي هو عبارة عن تعلم سلوك معين من خلال ملاحظة شخص يؤدي هذا السلوك كما يقصد ايضاً التعلم الناتج عن ملاحظة استجابات نموذج بشري يتصف بمجموعة من الخصائص ،

حيث يعطي للأعضاء الفرصة لملاحظة تلك الاستجابات ثم يطلب منهم أداء نفس الاستجابات ،التي قام بها النموذج علي موقف أو مشكلة ، ويستدل علي أثار التعلم بالنموذج من خلال البعد الحادث في الاستجابات مثل عملية الملاحظة وبعدها . وقد بين خضير والكبيسي (2004) أن التدريب له علاقة كبيرة بمجال علم النفس ، وانه يمكن لهذا التدريب المساهمة في تطوير نشاط التدريب والتنمية البشرية بالمؤسسة وذلك بالتأكيد علي تركيز التدريب علي تعديل وتغيير الجوانب السلوكية للأفراد ، وخاصة تلك التي تتمثل في الإتجاهات ، والتي لها أثر كبير علي أداء الأفراد وذلك من خلال التأثير علي القيم والعادات وغيرها . ويشير الطعاني (2018) ان الهدف من التدريب السلوكي هو تنمية الإتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة . ويعتبر أسلوب التدريب السلوكي 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 .

وجدير بالذكر ان من الأسماء الأخرى التي تطلق على التدريب السلوكي (تعديل السلوك Modification Behavior) ، (التحليل السلوكي التطبيقي Applied Behavior Analysis) (العلاج السلوكي Behavior Therapy) ، (العلاج الاشتراطي Conditioning Therapy) و(علم النفس السلوكي Behavioral Psychology).

أهداف التدريب السلوكي

لقد ذكر (Gianoumis And Seiverling 2012) أن أهداف التدريب السلوكي يمكن إن تحصر فيما يلي :

اولا/ تعديل الإتجاهات

إن تعديل الإتجاهات من بين العوامل التي تؤدي إلي تعديل السلوك ، ولهذا الأمر علاقة مباشرة بوجهة السلوك، شدته وثباته. ولهذا فإن وضع برامج تدريبية لتعديل الإتجاهات كفيل بتعديل السلوك إلي درجة معينة ولهذا الإتجاهات عدة أبعاد هي :

بعد معرفي : ويشمل المعتقدات والأفكار والآراء الذهنية التي يمكن للعقل أن يناقشها ويخضعها للتفكير والتحليل والتنظيم ، ليتخذ منها مرجعية أو محددًا للسلوكيات وموقفها إزاء القضايا والظواهر المختلفة.

بعد انفعالي : يشمل المشاعر والأحاسيس التي يمكن للضمير وللعاطفة أن تترجمها إلي سعادة أو فرح ، إلي قلق أو توتر ... الخ.

بعد عملي : ويتمثل بترجمة الموقف الذهني والإنفعالي إلي سلوك أو تصرف مؤيدا أو معارضا لذلك الحدث أو لتلك القضية أو الظاهرة .

ويمكن القول أن الإتجاهات تتميز بأنها غير موضوعية ، مكتسبة ، مستقرة في شخصية الأفراد بالعكس من تلك التقلبات المزاجية الظرفية ، بالإضافة إلي كونها إيجابية أو سلبية .

ثانيا/ تعديل السلوك بتعديل القيم

لقد وضح (Gianoumis 2012) القيم علي أنها مفهوم تجريدي يميز الأفراد والجماعات وفقا لما هو مرغوب فيه لديهم ،أي ما تتفق عليه الجماعة وتضعه كمييار للسلوك ،حيث أن رغبات الأفراد قد توافق أو تتنافي مع القيم . وعموما فالقيم تتعلق عادة بالجوانب الإيجابية للسلوك وبالأخلاق العالية والمبادئ السامية إلخ . ، فلا يمكن

الحكم علي القيم إلا عن طريق قيم أخرى ومن هنا تتجلى أهميتها كضابط وإطار مرجعي محدد للسلوك المعياري للفرد .

وعلي سبيل المثال فإنه يمكن أن يلاحظ كيف أمكن تطبيق الإدارة عن طريق حلقات الجودة بالمؤسسات اليابانية ، وهذا نظرا لأن قيم المجتمع الياباني تعطي للحياة الإجتماعية والتعاون والعمل الجماعي مكانة هامة . كما اضاف ان هناك من يري القيم علي أنها اتجاهات ويعبر عنها بالإتجاهات الرئيسية لكونها تتسم بثبات كبير واستقرار طويل مقارنة مع باقي الإتجاهات التي تسمى بالإتجاهات الثانوية أو الفرعية غير أن قد رد العديد من المتخصصين في مجال علم النفس هذا الطرح .إن للقيم والإتجاهات علاقة تكاملية ، فكل اتجاه نجده مصحوبا بقيمة معينة ، وتتبع من القيم اتجاهات معينة ، وهما علي كل حال محددان للسلوك الإنساني . فلا يسلك فرد من الأفراد سلوكا يخالف قيمه واتجاهاته عادة إلا إذا كان مرغما ، أو نتيجة المغريات الدنيوية .

التدريب السلوكي كأداة للتأثير في السلوك

لقد وضح كلا من (Ward-Horner and SturmeY(2012) And Jehanzeb and Bashir (2016)

إن التدريب السلوكي يعتبر كأداة للتأثير في السلوك عن طريق :

- الإتصال

فقد ذكر (Ward-Horner And SturmeY(2012) أن التأثير في السلوك يتم عن طريق الإتصال ، وذلك كقيام أحد المديرين وهو يمثل دور "المؤثر" في عملية الإتصال بإقناع أحد العاملين وهو " المتأثر " بالحضور للعمل في المواعيد المحددة. بالإضافة الي ذلك فإنه قبل البدء في تغيير سلوكيات معينة لشخص آخر فإنه يتم التعرف علي الأسباب التي تدعو الي تغيير هذا السلوك ، ففي بعض الأحيان يوجد الكثير من الأشخاص يحاولون تغيير سلوك غيرهم دون التفكير في أسباب القيام بهذا العمل.علي الرغم من ان المؤثر مهما كان مركزه ومهما ملك من قوة ، فإن المتأثر هو الذي يتحكم في قرار التغيير النهائي لأنه هو الذي سيتغير ، وثمة نقطة أخرى تحدث أثناء عملية الإتصال بهدف التغيير وهي شعور المتأثر بالقلق وعدم الراحة ، وليس معني ذلك هو فشل عملية الإتصال . ولكن بعض مظاهر القلق تعتبر ضرورية وتصاحب عملية التغيير ، وعدم وجود مظاهر قلق مطلقا قد تكون أخطر من وجودها . وقد يأخذ إحداث التغيير أشكالا مختلفة ، فقد يعتمد علي السلطة التي يتمتع بها المؤثر كرئيس في جهاز إداري مثلا ، أو قد يعتمد علي اغراء المؤثر للمتأثر أو يأخذ شكل التعاون بينهما .

وخالصة القول أن عملية التأثير في السلوك هي عملية إتصال تخضع لكافة العوامل والمؤثرات التي تؤثر في تلك العملية مما يستدعى ضرورة الإلمام بها ودراستها دراسة دقيقة ويقع العبء الأكبر في هذا المجال علي المدرب المنوط به القيام بعملية الإتصال بهدف التأثير في سلوك المتدربين .

- تغيير العادات

ولقد أشار (Amer (2016 الى إن التخلص من العادات السيئة واستبدالها بعادات مفيدة هو أحد الأهداف الأساسية للتدريب ، والعادة نوع من السلوك المكتسب ، لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل وتقتضيه . وتتكون العادات السيئة بنفس الطريقة التي تتكون بها العادات المفيدة ، ولما كان من أهداف التدريب تغيير العادات السيئة أو علي الأقل التقليل من تأثيرها علي مجال العمل ، فإن أولي القواعد العامة التي يتم تطبيقها هي العمل علي إهمال العادة طبقا لمبدأ هام من مبادئ علم النفس التعليمي ، وهو قانون الاستعمال وعدم الاستعمال ، وقد يكون تطبيق هذا القانون غير كاف بمفرده لاستئصال أية عادة لقصر الفترة التدريبية . لذلك تستخدم وسائل الإقناع والمناقشة والجدل للوصول الي تكوين

الرغبة في الفرد للقيام بنشاط معين لاستئصال العادة غير المرغوب فيها ، ويسمي هذا النشاط بالنشاط المضاد .ويجب أن تكون هناك رغبة صادقة من الفرد في تغيير سلوكه ، فلا يكفي اقناع الفرد بسوء العادة التي يمارسها . ولكن يجب أن تتوافر لديه الرغبة الصادقة في التخلص منها .

في حين وضع (Ward-Horner And Sturmey) (2012) إن من الوسائل الهامة التي تستخدم للتخلص من العادات السيئة ماهو معروف بالتدريب السلبي .وصاحب هذه الطريقة هو العالم الامريكي (نايت دنلاب) والذي أجري بعض التجارب والأبحاث علي نفسه وغيره ، وقياسا علي ذلك فان استخدام الأفلام المصورة والصور الفوتوغرافية التي توضح أشكال العادات السيئة ومظاهر تأثيرها علي العمل من الوسائل الهامة في هذا المجال .

- تغيير الإتجاهات

لقد أشار (Jehanzeb & Bashir) (2016) إلى ان سلوك الفرد في حياته يكون نتيجة لمجموعة اتجاهات تحدد سلوكه في موقف معين فالإتجاهات حالة استعداد وتهيؤ للعمل مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة ومتصلة بالمعلومات والمعارف لدي الأفراد وهي تحدد تقويم الفرد للمواقف الإجتماعية المختلفة . بالإضافة الي ذلك إن هدف المدرب تغيير الإتجاهات السيئة لدي الأفراد المتدربين . ويتوقف ذلك غالبا علي الحصول علي معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاه من وجهة نظر صاحبه ، ولا بد أن تكون هذه المعلومات الجديدة تتعلق بخصائص موضوع الاتجاه هذا ويميل الفرد دائما الي تجاهل المعلومات التي تتعارض مع اتجاهاته وربما يعيد تفسيرها لصالح ما يحمل من اتجاهات. ولذلك فان تغيير الاتجاهات نتيجة حصول الفرد علي معلومات جديدة تتعلق بموضوع الاتجاهات يتطلب أن تكون المعلومات الجديدة وفيرة وذات تأثير قوي وأن تتقل الي صاحب الاتجاه بأسلوب مؤثر .

وعن خصائص الاتجاهات التي يمكن تغييرها أشار (Kougija) (2014) إن الإتجاهات الضعيفة أكثر احتمالا للتغيير من الإتجاهات القوية ، وكلما كانت المعلومات السابقة عن موضوع الاتجاه غريزة كلما صعب تغييرها ، كما أنه كلما كانت درجة اهتمام الفرد بموضوع الاتجاه كبيرة كلما صعب تغيير الاتجاه ، أما الموضوعات التي لا تهم الفرد وبالتالي لا يعرف عنها الكثير فان احتمال تغيير اتجاهه بالنسبة لها عند حصوله علي معلومات جديدة يصبح أكيدا . حيث يتوقف تغيير الإتجاهات بدرجة كبيرة علي المدرب المنوط بتلك العملية وهو يستخدم غالبا أسلوب الاغراء كأحد أساليب الاتصال السابق التتوية عنها لتغيير اتجاهات المتدربين السيئة وكلما كان علم أكبر بموضوع الإتجاه عن السامع كلما كان احتمال تغيير الإتجاه ممكنا . كما يجب أن يحوز علي ثقة المتدربين ، فكلما كان حسن السمعة طيب السيرة غير معروف بالتحيز كلما ازدادت الثقة به وساعده هذا علي النجاح في مهمته .

الأهداف العامة لتعديل السلوك

أشار عبدالعظيم (2013) الي أن برامج تعديل السلوك تعمل علي تحقيق الأهداف التالية:

- 1- مساعدة العاملين علي تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديهم.
- 2- مساعدة العاملين علي زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعيا والتي يسعى الفرد إلي تحقيقها.
- 3- مساعدة العاملين علي التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعيا مثل التدخين ، الإدمان، تعاطي الكحول... الخ.
- 4- تعليم العاملين أسلوب حل المشكلات .
- 5- مساعدة العاملين علي التكيف مع البيئة الإجتماعية وبيئة العمل .
- 6- مساعدة العاملين علي التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف.

7- مساعدة العاملين علي تعلم المهارات الإجتماعية التي تعينهم علي التفاعل الإجتماعي مع الآخرين بفاعلية وإقتدار .

أهمية التدريب السلوكي في تطوير علاقات العاملين

لقد اشار رضوان (2013) الى إن أهمية التدريب لا تقتصر علي تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط ، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات العاملين في العمل و تعاملهم مع المؤسسة و مع الزملاء والرؤساء و المرؤوسين و جمهور المؤسسة ، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشييد الأنماط والعادات السلوكية و تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين و تكفل لهم المحافظة علي توازنهم النفسي ومن هنا تلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل .

كما اكد رضوان (2013) ايضا أن المؤسسة تستفيد من التدريب بإعتبار ان التدريب يهدف في النهاية الي تحسين وتطوير قدرات العاملين ، وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة. كما ان الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب بإكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته علي أداء عمله الحالي وهو الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن قدرته على أداء أعمال مستقبلية و إتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية .

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل ، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوفر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل ، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم.

هذا بالإضافة الي ما ذكره الروسان (2011) أن التدريب يهدف بصورة كبيرة الي كسب ثقة العاملين بالمنظمة ، فليس من المعقول أن نسعي الي كسب وتأييد العملاء في الوقت الذي يفقد فيه العاملون ثقتهم في المنظمة ، حيث أن عم توافر الثقة الداخلية يؤدي الي عدم نجاح العلاقات الخارجية ، فالعاملون هم سفراء للمنظمة لدي المجتمع الخارجي ، ولنا أن نتوقع كم سيكون تمثيلهم للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة و مؤيدين لسياساتها . فكافة العاملين في المنظمة أيا كان مستواهم الوظيفي وأيا كان طبيعة عملهم يؤثران في سمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع العملاء ، ومن هنا تكمن أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين في المنظمة فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الإتصالات مع العاملين .

ولقد أشار (2015) **Brown, , McHardy and Taylorx** أنه لتعزيز علاقات العاملين في المنظمة يجب مراعاة النقاط التالية :

- أن الموظف عادة ما يتوقع معاملة عادلة ومنصفة من قبل الإدارة، وبالتالي فإنه يتعين على إدارة المكان أن تعامل جميع الموظفين بطريقة عادلة مع تجنب المحاباة بين الموظفين. بالإضافة الي ذلك نكون المسؤولة عن ألا تجعل وظيفة العاملين رتيبة بل جعلها شيقة متجددة ، ويمكن القيام بذلك عن طريق توليهم مسؤوليات أكبر أو إدراجهم في برامج التدريب .
- أنه يتعين على المنشأة الحفاظ علي تفاعل مستمر مع الموظفين وإطلاعهم بإستمرار علي سياسات وإجراءات وقرارات الشركة ، حيث يتخذ الموظفون المطلعون قرارات سليمة ويظلون متحمسين ومنتجين أيضا ، كما ان بهذه الطريقة يشعر العاملون بأنهم أعضاء في العائلة التنظيمية .

- انه يتعين على المنشأة تشجيع الموظفين علي إبداء رأيهم وملاحظاتهم بحيث تساعد هذه الملاحظات المديرين في أن يكونوا على دراية كاملة بإهتمامات الموظفين ووجهات نظرهم . هذا بالإضافة الي وضع قواعد خاصة بمكافأتهم تقديرا للعمل الجيد حيث يعمل هذا على تعزيز العاملين يشجعهم للعمل معا بروح الفريق الواحد.

و لقد بين الخضر وآخرون (2018) أن التدريب السلوكي يؤثر علي العلاقات بين العاملين في المنظمات ويتمثل ذلك في الآتي :

- ❖ انه يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- ❖ انه يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .
- ❖ انه يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ، ويوفر الفرصة أمام العاملين للتطوير والترقية في العمل.
- ❖ انه يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- ❖ انه يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء .
- ❖ انه يعمل علي تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
- ❖ انه يعمل على تطور إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- ❖ انه يعمل على تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين .

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 لآراء هؤلاء الخبراء حتي تصبح أكثر وضوحا وتحققا 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 إختيار 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 Egyptian Hotel Association (2021). الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابعة لوزارة السياحة المصرية ،تم اختيار عدد (19) فندق لتمثل العينة المتقاة (67.8%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث .

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 الفا كرونباخ قياس ثبات وصدق المقاييس المستخدمة فى الدراسة

عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ Reliability	الصدق =Validity الجذر التربيعي للثبات	
7	.805	$\sqrt{.805}$	التدريب السلوكي
5	.857	$\sqrt{.857}$	علاقات العاملين
12	.899	$\sqrt{.899}$	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 أن جميع قيم معاملات التمييز لجميع العبارات فى الاستبيان موجبة وذات قيم قويه اكثر من 0.80. ويوضح الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ أعلى من 0.80 وهو الحد المقبول للعلوم الاجتماعية مما يؤكد ثبات أداة الدراسة. كما أن ثبات أداءه الدراسة يعتبر مؤشر جيد لمدى الصدق فى أداة الدراسة (Nunnally and Bernstein 1994) ويحسب عن طريق أخذ 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	أنثى	
			العمر
36.6	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
15.5	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 فاكثر	
			المؤهل الدراسي
2.5	10	ثانوى عامة + دبلومات فنية	
92.7	369	بكالوريوس	
4.7	19	دراسات عليا	
			القسم
20.1	80	Front office	
13.1	52	Reservation	
15.5	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) أن أكثر من ثلثى عينة الدراسة من الذكور بنسبة (71.9%)، وأن حوالى الثلثين فى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 عام. وأن حوالى 80% من اجمالى العينة لديهم خبرة كسنوات فى العمل من 5 إلى 20 عام. بالإضافة إلى أن غالبية العينة يحملون شهادة البكالوريوس (92.7%)، وأن النسبة الأكبر من العينة يعملون بأقسام المكاتب الأمامية والإشراف الداخلى والحجز.

ثالثا: الإحصاءات الوصفية:

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

الانحراف المعياري	المتوسط	متغيرات الدراسة
.28010	*4.7692	التدريب السلوكى
.31439	*4.8005	علاقات العاملين
* 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 على		

يتضح من الجدول (3) أن جميع متوسطات متغيرات الدراسة كانت عالية، حيث كانت $(.28010 \pm 4.7692)$ و $(.31439 \pm 4.8005)$ لكل من التدريب السلوكى وعلاقات العاملين على الترتيب.

رابعاً: تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة :

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

المحور_الأول_التدريب_السلوكي	معامل ارتباط بيرسون	المحور_الثاني_علاقات_العاملين
		.553**
	مستوى المعنوية	.000
	مستوى المعنوية	.000

يوضح الجدول رقم (4) وجود علاقة معنوية بين التدريب السلوكي وعلاقات العاملين , حيث بلغت قيمه معامل الارتباط (0.553) وهذا يعني أن هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين (مستوى المعنوية = 0.000). ولقد أشار رضوان (2013) أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة (عملاء ونزلاء الفندق), بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والإتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي.

خامساً: تحليل الانحدار :

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

قيمة R	قيمة R2	قيمة F	المعنوية
0.553	0.306	174.425	.000
قيمة الثابت	1.840	8.197	.000
التدريب السلوكي	.621	13.207	.000

يوضح الجدول نتائج التحليل البسيط لقياس تأثير التدريب السلوكي على علاقات العاملين, حيث بلغت قيمه R (0.306) وهذا يوضح أن التدريب السلوكي يفسر ما مقداره 30.6% من التغيير الحاصل في علاقات العاملين. وهذا ما أقرته شبانة (2015) أن التدريب السلوكي يعد عنصراً مهماً في التأثير على علاقات العاملين في الفنادق، حيث يهدف التدريب إلي 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.

وعليه تكون معادلة الانحدار $Y = \alpha + \beta_1 X_1$ كالتالي: علاقات العاملين = $0.621 + 1.840 * \text{التدريب السلوكي}$

النتائج :

- 1- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين التدريب السلوكي وعلاقات العاملين حيث أن التدريب السلوكي يعمل علي تحسين و تطوير سلوكيات العاملين في العمل و تعاملهم مع المؤسسة و مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و جمهور المؤسسة (عملاء و نزلاء الفندق)، بمعنى أن التدريب السلوكي هنا يفيد في ترشيد الأنماط و العادات السلوكية و تطوير القيم و الاتجاهات النفسية للعاملين و تكفل لهم المحافظة علي توازنهم النفسي.
- 2- لقد توصلت النتائج أن برامج التدريب السلوكي وسيلة لتغيير السلوك و اكتساب المهارات و مساعدة المتدربين علي تفهم كافة المؤثرات علي القرارات التي يتخذها شخص ما في مواقف ومشكلات معينة ، مما يؤدي إلي زيادة الوعي بين الأفراد ، وتحديد العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، والقدرة علي تحديد المشكلات و معرفة أسلوب علاجها و تقليل حدة الصراع ، وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين
- 3- وتبينت الدراسة ان التدريب السلوكي يؤثر علي علاقات العاملين وان برامج التدريب السلوكي تسهر علي تقديم معارف ، وأفكار وإتجاهات جديدة تسهم في تغيير القيم ،والإتجاهات والسلوكيات لاسيما في بيئة العمل ،فتحاول من خلالها تغيير قيم أفراد المؤسسة بما يتماشى والقيم السائدة فيها ،مع الحرص علي توحيد هذه القيم بين الأفراد من أجل السير الحسن للعمل و تقاديا للكثير من المشاكل ،وهذا من شأنه أن يؤدي الي النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة
- 4- أوضحت النتائج أن التدريب يهدف بصورة كبيرة الي كسب ثقة العاملين بالمنظمة ، فليس من المعقول أن نسعي الي كسب و تأييد العملاء في الوقت الذي يفقد فيه العاملون ثقتهم في المنظمة ، حيث أن عم توافر الثقة الداخلية يؤدي الي عدم نجاح العلاقات الخارجية ، فالعاملون هم سفراء للمنظمة لدي المجتمع الخارجي .
- 5- لقد توصلت النتائج أن برامج التدريب السلوكي تساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصالات و التفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل .

التوصيات :

- 1- ضرورة الإهتمام بالتدريب السلوكي حيث لم يحظي بالإهتمام الكافي علي الرغم من الدور الكبير الذي يلعبه في تطوير وتدعيم العلاقات بين العاملين بالمنشأة الفندقية.
- 2- ضرورة الإهتمام ببرامج التدريب السلوكي لأنه يساعد علي التحسين المستمر في المعارف والمهارات والسلوكيات و تغيير الإتجاهات للعاملين داخل المنظمة.
- 3- تشجيع المؤسسات الفندقية للعمل الجماعي المبني علي التعاون بين العاملين.
- 4- علي المؤسسات الفندقية الإهتمام ببرامج التدريب السلوكي كونها وسيلة فعالة في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات علي مختلف المستويات ، وذلك من خلال تأثيرها في محددات السلوك التنظيمي الفردية و الجماعية و التنظيمية.
- 5- يجب علي المؤسسات عند أعداد برامج التدريب السلوكي الإعتماد علي التقنيات التدريبية الفعالة لما لها من نتائج ايجابية علي علاقات العاملين .

6- علي المؤسسات الفندقية الرغبة 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 .

المراجع باللغة العربية :

- الخضر ،بشير وآخرون (2018) السلوك التنظيمي ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة.
- الروسان ، فاروق (2011) ،تعديل وبناء السلوك الإنساني ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن .ص57
- الشناوي ، محمد محروس (1998) ، العلاج السلوكي الحديث أسسه وتطبيقاته ، دار قباء ، القاهرة .
- الطعاني ،حسن أحمد (2018) التدريب مفهومه وفعاليته ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.
- خضير، عامر .الكبيسي ،حميد (2004) سيكولوجية التدريب ،جامعة نايف العربية ،مركز الدراسات والبحوث ،الرياض .ص63
- رضوان ، محمود أحمد (2013)،نظرية التدريب ،المجموعة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة.
- شيبانة ، فوزية (2015) دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة .ص 118
- عبدالعظيم ،حمدي عبدالله (2013) ،برامج تعديل السلوك وطرق تصميمها سلسلة تنمية مهارات الاخصائي النفسي ، مكتبة اولاد الشيخ ، الجيزة - القاهرة.ص26
- مصطفى ، أحمد (2012) ادارة السلوك التنظيمي :رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل القاهرة .
- هاشم ،عبدالعزيز، أمين ،عادل محمد . (2014) أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ،ط3

المراجع باللغة الاجنبية :

- Amer ,T,M(2016) Assessing the Effective of customer relationship Marketing in Hotels, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 9 No. 2, pp. 192-218
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. Journal of Economic Behavior & Organization
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- DeNisi, A. S. and Griffin, R.W., (2005), "Human Resource Management", New York: Houghton Mifflin Company.
- Gianoumis,S.Seiverling,L&Sturmey,P(2012)The effects of behavior skills training on correct teacher implementation of natural language paradigm teaching skills and child behavior , behavioral interventions .pp57
- Jehanzeb,K&Bashir ,N,A(2016) Training and development program and its benefits to employee and organization :A conceptual study ,European Journal of business and management .
- Kougija,E(2014) Increasing Employee Satisfaction and Motivation :Case Company : Top Connect OU.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ward-Horner, j & Sturme, P (2012) Component analysis of behavior skills training in functional analysis behavior interventions, New York, USA .pp75



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Effect of Behavioral Training On Public Relations In Five-Star Hotels in Greater Cairo

Abdel Wahab Taha

Farida Megahed

Yasser Abdel Aaty

Hotel Studies Department , Faculty of Tourism and Hotels , University of Sadat City

ARTICLE INFO

Abstract

Keywords:

**behavioral training,
workers, hotels,
Effect**

**(JAAUTH)
Vol. , No. ,
(June 2022),
pp.293 -305**

This research aims to shed light on the impact of behavioral training on employee relations in five star hotels with an explanation of the concept of behavioral training and its objectives, as well as behavioral training as a tool to influence behavior as well as the general objectives of behavior modification. It also aims to shed light on the importance of behavioral training and its impact on employee relations and ways to improve also clarified the impact of behavioral training on employee relations. The field study relied on the survey form as a tool for data collection. 398 valid questionnaire forms were collected. The data obtained from the survey form was analyzed statistically by means of the Statistical Package for Social Sciences SPSS.V23. Descriptive analysis. and regression coefficient were used to analyze the data . The study found a positive relationship between behavioral training and employee relations, as behavioral training is an important element in influencing the relations between employees in hotels, as the training aims to provide managers with the necessary information to understand individuals and groups and how to manage their behavior, and the ability to solve and deal with various problems, in addition to adapting With the new variables and conditions of work, the development of listening skills, innovation, communication, relationships and supervision, motivating employees and investing their abilities.