

البرامج التكوينية وتأثيرها على تطوير السلوك
التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الفندقية ذات
الدرجة الممتازة لفندق فلسطين الدولي - دراسة ميدانية

م. د. يسرى محمد حسين

قسم السياحة، كلية العلوم السياحية- الجامعة المستنصرية، بغداد \ العراق

**Formative Process and its Impact on the
Development of Organizational Behavior for
the Workers in the Excellent Class Hotel
Organization for Palastion Hotel
International/A Field Study**

Lect. Dr. Yasrah Mohamed Hussain

Al-Mustansiriyah Univ.-College of Tourism Sciences, Baghdad / Iraq

Yasrah.mohamed18@uomustansiriyah.edu.iq



المستخلص

يهدف البحث الى تحديد مراحل البرامج التكوينية ومراحل السلوك التنظيمي فضلاً عن تبيان أثر العلاقة بينها في المنظمة الفندقية المبحوثة (فندق فلسطين الدولي). وقد صيغت مشكلة البحث بتساؤلات عدة، واستند البحث على فرضية رئيسة ثم تفرعت منها أربع فرضيات فرعية تم أخضاعها للاختبار والتأكد من صحتها وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - التحليلي، وتكونت عينة البحث من (72) من العاملين الفنيين والإداريين والمدراء ورؤساء الاقسام في المنظمة الفندقية وتم الحصول على (64) استبانة وهي صالحة لاجراء التحليل ثم توصل البحث لعدة نتائج وأهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (البرامج التكوينية والسلوك التنظيمي)، وهي متفقة مع الفرضية، كما تم اقتراح عدد التوصيات ومنها: يتوجب وضع البرامج التكوينية التي تم اختبارها تتناسب مع السلوك التنظيمي وبالتالي تعمل على تبيان السلوك التنظيمي وأهميته لكل المستويات الادارية كونه يمثل جزءاً من البرامج التكوينية.

الكلمات المفتاحية: البرامج التكوينية، السلوك التنظيمي، الفنادق الممتازة

والعاملين.



Abstract

The Current research aims at defining the stages of the formative process and the dimensions of Organizational behavior as well as manifesting the impact of the relationship between them at the hotel organizations researched (Internat Palestine Hotel). The research was based on main hypothesis from which four sub hypotheses were branched, all of them were subjected to several tests to verify their validation Corto ensure its authenticity. The research followed the descriptiv analytic mothod, The sample consisted of (72) questionnaire at technical and administrative workers, Directors and department heads in the hotel organization, (64) questionnaires Were obtained Itis suitable for analysis. The research arrived at several results such as: having an effect among the research variables formative process, Organizational behavior, the result was agreed with the hypothesis from which the research, the research Suggested anumber of recommdations such as: Necessity of setting programs that have been chosen compatible with Organizational of behavior therefore, it works with contrast Organizational behavior and Importance for all administrative levels And it represents apart from formative behaviore.

Keywords: Formative process; Organizational behavior; Excellent hotel and Workers.



المقدمة

شرعت كل المنظمات وعلى مستوى العالم باعتمادها على مجموعة من العناصر البشرية التي تعد العنصر الاساس لعملية التنمية والمحور الرئيس لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتتابة مع مواكبة التطورات الحاصلة والمشاركة لكل المجالات, لذلك أصبح التخطيط بأهتمام كبير من قبل المنظمات، كما أدركت بأن الاستقطاب والتوظيف لكل الاختصاصات لدى القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والابداعية بهذا الوقت هو ما يرتقي بها ويصل إلى مصاف العالمية. مع الاهتمام التام بالتطور المستمر من خلال البرامج التكوينية وتعد هي الممارسة العلمية. وقد تزايد أهتمام المنظمات بالتكوين وبرامجه لما لها من جهد كبير بتوجيه السلوك التنظيمي لدى العاملين مع دوره الايجابي من أجل تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويكون القطاع الفندقى هو قطاع ذو أهمية كبيرة لدى الدولة في القطاع العام وفي بقية القطاعات الاخرى بكل مؤسساتها ولدى العاملين كونه يمثل مصدر من مصادر الدخل القومي الامر الذي حتم على الدولة ان تهتم بالعاملين وبهذا القطاع وبشكل متميز كما ان الدولة تهتم بكل ما من شأنه مساعدتهم في ضمان الحصول على عائد جيد لها. ويصبح العاملين فاعلين وبشكل كبير من خلال اخضاعهم للبرامج التكوينية والمعدة بأتقان من قبل أساتذة مختصين في هذا المجال، وهنا تجدر الاشارة إلى أن المنظمة تولى أهتماماً كبيراً للبرامج التكوينية وتدرجها ضمن النفقات الاستثمارية الممهدة إلى عائد مالي يعتد به مستقبلاً. وجاء هذا البحث محاولة للمعرفة والكشف عن الاثر بين البرامج التكوينية الفاعلة ومن أجل تطوير سلوك العاملين في المنظمة الفندقية المبحوثة

المبحث الأول \ منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث بعدم توفر عاملين مؤهلين وقادرين على التعامل مع تحديات البيئة المتسارعة مما يشكل ضعف المنظمة الفندقية على المنافسة مع المنظمات الفندقية الأخرى، ويمكن صياغة التساؤلات كالآتي:

- 1 - ما هو مستوى تطبيق البرامج التكوينية لتطوير السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة ؟
- 2 - هل يوجد تأثير للبرامج التكوينية في تطوير السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة ؟
- 3 - هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيري البحث البرامج التكوينية والسلوك التنظيمي ؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1 - التعرف على واقع تطبيق البرامج التكوينية والسلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة ومستوى استخدامها هذه البرامج وأهميتها.
- 2 - التركيز على مراحل البرامج التكوينية لأجل تطوير السلوك التنظيمي بهدف تهيئة العاملين في المنظمة الفندقية المبحوثة .

ثالثاً : أهداف البحث

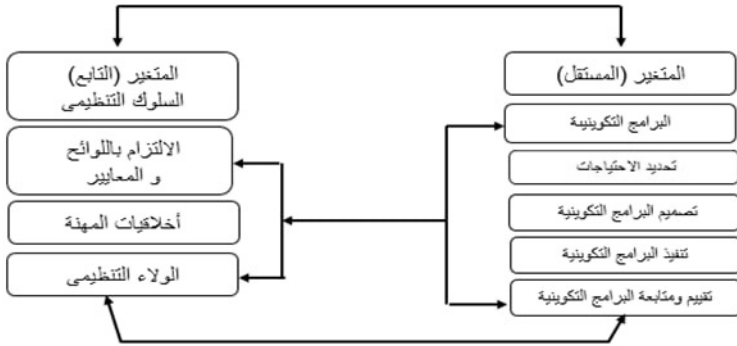
يهدف البحث الى الاتي:

- 1 - بيان مدى تطبيق البرامج التكوينية لتطوير السلوك التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
- 2 - معرفة تأثير العلاقة بين مراحل البرامج التكوينية وأبعاد السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة.



3 - بناء اطار نظري فكري للبرامج التكوينية في المنظمات الفندقية المبحوثة واهميتها على تطوير الملاك التنظيمي .

رابعاً: أنموذج البحث الفرضي



شكل (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر:- اعداد الباحثة بالاستناد للادبيات ذات الصلة بالبحث .

خامساً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبرامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة , وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في تحديد البرنامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي .
- 2 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في تصميم البرنامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي .
- 3 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في تنفيذ البرنامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي .
- 4 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في تقييم ومتابعة البرنامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي .

سادساً : حدود البحث

- 1 - الحدود الزمانية: تم اجراء البحث الميداني للمدة من 15/10/2023 ولغاية 7/2/2024 .
- 2 - الحدود المكانية: تم اجراء البحث الميداني في فندق فلسطين الدولي وقد شملت عينة البحث العاملين في المنظمة الفندقية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

- 1 - مجتمع البحث يتكون من العاملين الفنيين والأداريين والمدراء ورؤساء الاقسام في المنظمة الفندقية المبحوثة (فندق فلسطين الدولي) في مدينة بغداد كونه من فنادق الدرجة الممتازة ذات الخمسة نجوم.
- 2 - عينة البحث: تشمل عينة البحث(72) من العاملين في المنظمة الفندقية المبحوثة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم ثم تم أستحصالها بالعدد (64) استبانة ، وتم فقد (8) استبانة لعدم ملئها بصورة جيدة .

ثامناً: أسلوب البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي - التحليلي كونه طريقة تمتاز بالشمولية ووصف الحالة وتحليلها فضلا عن تفسير العلاقة ما بين متغيرات البحث (البرامج التكوينية والسلوك التنظيمي).



المبحث الثاني \ الجانب النظري

اولا : البرامج التكوينية

1 - مفهوم التكوين

يحتل التكوين مكانة مهمة في الأنشطة الإدارية فهي يقوم بتزويد العاملين بمعلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بعملهم فضلا عن اسلوب الاداء الأمثل، وتستثمر القدرات التي يتمتع بها العامل في المنظمة الفندقية وطاقاته، كما تقوم المنظمة بتعديل سلوك العاملين لديها في ادائهم والتحسين المستمر لتأمين وصولهم للأهداف المحددة. وقد جاء مفهوم التكوين بأنه "عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات (القابليات والمعارف) التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل" (Ivancevich, 1998, P:416).

كما عرف التكوين على أنه "عملية مخططة مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يسهم ذلك في تحسين ادائه في العمل وزيادة الانتاجية في المؤسسة" (ابو النصر، 2008، 58). اما (الطعاني، 2013، 17) فقد عرف التكوين بأنه "توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب". اذن التكوين يسهم في تطور المسار المهني للعاملين من خلال شغل عدة مناصب الترقية، وأن سياسة التكوين تقوم على أساس تحليل رأس المال البشري من خلال الأجابة على من يمتلك كفاءات من العاملين المتكويين في المنظمة (Gebriel, 2001 , 128).

وقد عرفت البرامج التكوينية على أساس أنها "مجموعة اجراءات مترابطة تتألف من عدد من مواضيع واهداف وفعاليات وأساليب هدفها تزويد الادارة العليا بمعارف ومهارات وخبرات واتجاهات محددة من أجل تطوير اداء العاملين المطلوب (عتيق، 2012، 32).

1 - أنواع البرامج التكوينية

- تقسم البرامج التكوينية والتي تعتمد عليها المنظمات إلى عدة أنواع وكالاتي:
- 1 - البرامج التكوينية التي تركز على تنوير العاملين الجدد: وتهدف الى تنوير العاملين وتعريفهم بالمنظمة وأقسامها المختلفة ونشاطاتها وعملائها.
 - 2 - البرامج التكوينية الهادفة لأعداد القادة بالمنظمة: تسعى المنظمة لاعداد عاملين يمتلكون المؤهلات العلمية والعملية لأجل تولي المناصب القيادية في المنظمة (كنايب مدير عام أو مساعده أو مدرء الدوائر المختلفة)، وتحتاج لعدرات ادارية وقيادية ومسؤوليات جديدة، وعليه يتم اعداد العاملين المتخصصين من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية وتأهيلهم وتصبح لديهم فرص للترقية لمثل هذه الوظائف، كما يحتاج لبرامج تكوينية لتزويدهم بالمهارات القيادية وكيفية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (حجازي, 2013, 36-46).
 - 3 - البرامج التكوينية الهادفة للترقي: تسهم المنظمات على تطوير العاملين من أجل تحقيق مساهمهم الوظيفي وتزويدهم بمزيد من الدورات التكوينية بمجالات مختلفة لتحقيق طموحاتهم الشخصية بهدف تسير اهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
 - 4 - البرامج التكوينية الخاصة بأخلاقيات الوظيفية: يعد هذا النوع من التكوين ذو أهمية لزيادة الولاء والالتزام بأداب المهنة ومساعدة العاملين لزيادة القيم والمعايير في المجتمع دون اخطاء، وتوجه لكافة الفئات الوظيفية الادارية (الاشرفية - التشغيلية)، وترتكز هذه البرامج على الصدق والوفاء والامانة وحسن المعاملة مع الزملاء والجودة والرعاية الذاتية (محمد, 2014, 25).
 - 5 - البرامج التكوينية الهادفة لتطوير المعارف واكتساب المهارات: وتعد من البرامج الرئيسية التي تعدها المنظمات لاكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة وتبنى هذه البرامج بربط التكوين وتوجهاته واستراتيجياته مع الرسالة او الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - 6 - البرامج التكوينية الهادفة لتقليل الحوادث والاصابات: وتدعو هذه البرامج التكوينية لحماية العاملين في المنظمة من الأذى الذي يصيبها اثناء انجازها العمل ويتم التركيز على الإدارة التنفيذية وخاصة مع العاملين الذين يتعاملون مع الآلات مباشرة لمنع أو تقليل الحوادث أو الاصابات.



- 7- البرامج التكوينية الهادفة للتكوين في مهارات الاتصال: ويتم تكوين العاملين لمثل هذه البرامج داخل المنظمة أو بين العاملين ورؤسائهم أو الرؤساء ومرؤسيهم، وتركز هذه البرامج على تعريف العاملين بالاتصالات الرقمية والاتصالات القطرية أو الاتصالات الصاعدة والهابطة واكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها للتعامل مع كل نوع منها بطريقة تؤدي لسهولة التعامل بين جميع العاملين بالمنظمة (محمد , 2014 , 53-54).
- 8- البرامج التكوينية التي تركز على مهارة صنع القرارات: ويوجه هذا النوع من البرامج التكوينية للإدارة العليا في المنظمة كونها تحتاج لتطوير أحدث الطرق التي تسهم بصنع اتخاذ القرار الإداري.
- 9 - البرامج التكوينية الهادفة لربط الثقافات: نتيجة لأنتتاح الدول والعوطة تتعامل المنظمات المعاصرة مع ثقافات مختلفة الجنسية وهذه البرامج تسهم بتعريف الدول التي تتعامل معها المنظمة. وتركز هذه البرامج على الآتي:
- تزويد المتكويين بمعلومات عن المنظمات الاجنبية كالمنتجات والاسواق والتعاملات واحجام المنظمة لكي تتعامل معها.
 - تزويد المتكويين بالثقافات والقيم والعادات والتقاليد في طبيعة التعامل في الدول المنتمية لها المنظمات والتي سوف يتم التعامل معها.
 - تعليم المتكويين للغات العالمية ومنها الانكليزية التي تستخدم في المؤتمرات والندوات والاجتماعات والمفاوضات وعقد الصفقات.
- 10- البرامج التكوينية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة: تمتلك المنظمات المعاصرة التي لها اداء وثقافة بشكل دائم وتعزيزها وذلك لغرض:
- تعريف المتكويين وتذكيرهم بالقيم والمعتقدات والاعراف السائدة في المنظمة.
 - تعريف المتكويين بتنظيم العمل والاجراءات والقوانين والتشريعات المستخدمة في المنظمة.
 - التاكيد على نمط وأسلوب القيادة والقوانين والتشريعات المستخدمة في المنظمة.
- 11- البرامج التكوينية التي تركز على حل المشاكل والابداع في المنظمة: وتوجه هذه البرامج لتزويد العاملين في المنظمة أصحاب الخبرة والشهادات العلمية العليا لكيفية التعامل على منع المشاكل الممكنة الناشئة في بيئة العمل وايجاد الحلول التي توفر الوقت والجهد والكلفة للمنظمة.

12- البرامج التكوينية التي توجه لتنمية الشخصية: وتوجه هذه البرامج للعاملين لتزويدهم بالسلوكيات المطلوبة للعمل وخفض السلوكيات السلبية كالتأجير والغياب والحوادث التي تنتج بسبب الإهمال، والى تحسين الصحة العقلية والجسمية وتقليل التوتر للضغوط المهنية وتحسين سلوكهم بشكل عام (محمد ، 2014 ، 61-65) والجدول (1) يوضح أنواع التكوين وتقسيماته.

جدول (1) أنواع التكوين وتقسيماته

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1 - داخل المنظمة	1 - التكوين المهني	1 - توجيه الموظف الجديد
2 - خارج المنظمة	2 - تكوين تخصصي	2 - التكوين اثناء الخدمة
	3 - تكوين اداري	3 - تكوين لتحديد المعارف والمهارات
		4 - تكوين لغرض الترقية والنقل
		5 - تكوين التهيئة للتقاعد

المصدر :- ماهر، أحمد، 2001، " ادارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية ، ط5، الاسكندرية - مصر ، ص 323.

ثانياً: السلوك التنظيمي

1 - مفهوم السلوك التنظيمي

ويطلق على مفهوم السلوك التنظيمي كل ما يصدر من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات واذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل والتنظيم الذي يعمل فيه سمي سلوكه الصادر كأستجابة بهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي، وقد عرف (Baron&Geenberg, 2002, 6) السلوك التنظيمي على أنه "سلوك الافراد داخل المنظمات". اما (عبد الباقي، 3، 2005) فقد عرف السلوك التنظيمي بأنه "دراسة سلوك واداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجيتهم. وكما عرف السلوك التنظيمي بأنه " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية والمختلفة واتجاهاتهم وميولهم وادائهم" (محمود، 1، 2013).



2 - أهمية السلوك التنظيمي

يعد السلوك التنظيمي المساعد الرئيسي لمعرفة الاسباب التي تؤدي لسلوك الفرد العامل والتنبؤ به مستقبلاً كونه من الموارد البشرية التي تكون مورداً هاماً للمنظمة، ويراعى الاهتمام به وفهم سلوكيات العاملين لأنها تؤثر في فعالية ونشاطات المنظمة وعليه يجب الانتباه لضرورة الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم نحو الأفضل لزيادة كفاءتهم وتحسين مهاراتهم (أبيب, 2019, 3) وتستطيع المنظمة أن تتعامل بطريقة جيدة مع اتخاذها لاجراءات سلوكية ترتقي بهم كلما تطلب الأمر ذلك لكون توجد أختلافات فردية بين العاملين وعليه الانتباه الى فهم وتحليل الاختلافات من أجل الوصول الى طرق تعامل تتناسب مع هذه الأختلافات وهذا يعود على المنظمة لزيادة التأثير والتحكم بهذا السلوك الذي تسعى المنظمة لتطوير أمكانياته الفكرية والمعنوية لتحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة بشكل عام.

ونستنتج من كل هذا الكلام بأن السلوك التنظيمي له أهمية في:

- أ- فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك والتعرف على طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة.
- ب- تحقيق الهدف للعاملين من خلال الدعم الايجابي للسلوك المطلوب وبناء نظام خاص للحوافز والمكافئات.
- ج- تعيين الادارة العليا في التنبؤ والتوقع بسلوكيات وأستجابات العاملين الناتجة عند اتخاذ قرارات معنية.
- د- يمكن للمنظمة من خلال الفهم الصحيح لسلوك العاملين واتخاذ الاجراءات السلوكية الصحيحة كلما تطلب الأمر ذلك (جمال ، 2005، 49-52).

3 - أبعاد السلوك التنظيمي

أ- الالتزام باللوائح والمعايير: عرفت اللوائح عند العلماء في تخصص القانون أنها "القواعد التشريعية الفرعية الواردة بشأن موضوع معين" (البشين , 2003 , 217)، حيث تتسم المنظمات بوجود لوائح للقواعد والقوانين وتحدد بدقة واجبات الادوار الاجتماعية وتوقعاتها فضلاً عن كونها تقوم بتجديد معايير خاصة لتقييم السلوك وتعديله وهي

مكتوبة (مصطفى, ووا, 15) مما يجعل شعور افرادها بالخضوع لها والالتزام بهذه اللوائح كونها تغني وتفيد العامل بالتنفيذ دون أي تجاوز.

ب- أخلاقيات المهنة: وتشير أخلاقيات المهنة بشكل عام للقيم والمعايير الاخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ (الغالبى، 2005، 134). وتشمل أخلاقيات المهنة الاتي:

* الموضوعية: أي عدم تأثر العامل بأفكار وقيم معينة وأنها لا تكون أحكامه قيمية وبتجرد اثناء القيام بالاعمال في المنظمة (الغالبى، 2005، 165) اي عدم التصرف بشيء يوافق الرغبة أو العواطف ومعاملة جميع المراجعين بحسب لوائح وقوانين المنظمة دون أي تخصيص.

* احترام وتقدير المهنة: ويعني احترام العامل لقواعد المهنة دون هدر المتطلبات، أي دون تجاوز قواعد العمل.

ج- الولاء التنظيمي: تبحث المنظمة عن الولاء التنظيمي ذو التأثير الواضح والسمة الغالبة بسلوك العاملين كونه يمثل الطاقة أو المحرك الذي يعزز السلوك التنظيمي للعامل وله أهمية بأستمرارية المنظمة ولأثره في سير العمل فيها مع تحقيق الاهداف المحددة لها، كما يعمل على حماية المنظمة من السلوكية السلبية كأن يقلل من ظواهر ترك العمل أو التغيب عنه أو التراجع في الاداء، وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي بالاتي: (محمد، 2010، 42):

- التعرف على درجة ممارسة السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى عينة من العاملين بالمنظمة.
- الوقوف على العلاقة بين نمط البرامج التكوينية من السلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- علاقة البرامج التكوينية بتطوير السلوك التنظيمي.
- تستطيع المنظمة من تطوير السلوك التنظيمي من خلال تعاملها مع تحديات البيئة وتقديم البرامج التكوينية حتى تحقق أهدافها الجديدة للمنظمة وكالاتي:
 - أ- القيام باعداد العاملين للعمل وأكثر فاعلية في مجال عملهم .
 - ب- تزويد العاملين بالخبرات والمعارف والمهارات حتى يتمكنوا من العمل بصورة تنافسية مع المنظمات الاخرى .
- ج- ترقية العاملين من خلال البرامج التكوينية بكيفية العمل وبصورة فاعلة في المنظمة نتيجة تغير بالمعارف أو التكنولوجيا وبالتالي سوف يؤدي المهام المكلف بها بشكل أفضل .



المبحث الثالث \ الجانب العملي للبحث

أولاً : اجابات العينة المبحوثة لمتغير البرامج التكوينية

جدول (2) اجابات العينة المبحوثة لمتغير البرامج التكوينية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
2	0.759	4.24	- يشارك العاملين في تحديد احتياجاتهم التكوينية.	تحديد الاحتياجات التكوينية
	1.031	4.10	- يتم تحليل كفاءات العاملين للمنظمة الفندقية لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.	
	1.373	3.33	- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بالمنظمة الفندقية بناءً على تقييمه السنوي .	
	1.011	3.62	- هناك دراسات تحدد الاحتياجات التكوينية في المنظمة الفندقية التي تعمل فيها.	
	0.846	4.33	- يتم تحديد احتياجات العاملين التكوينية في المنظمة الفندقية بشكل مسبق.	
	0.636	3.924	الاجمالي	
3	0.740	4.19	- يتم تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرامج التكوينية	تصميم البرامج التكوينية
	0.636	3.29	- يتم اختيار المتكويين وفقاً لاحتياجات المتكويين للبرنامج التكوينية	
	0.541	4.00	- يتم الاستعانة بمتكويين مؤهلين بناء على نوعية البرامج التكوينية .	
	1.413	3.95	- يتم تقييم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في المنظمة الفندقية.	
	0.843	4.14	- يتم اشراك المتكويين في تصميم البرامج التكوينية.	
	0.8346	3.914	الاجمالي	

المتغيرات	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تنفيذ البرنامج التكويني	-يتم تنفيذ البرامج التكوينية خلال ساعات العمل . -يتم اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرامج التكوينية. - تقدم وسائل الأيضاح الحديثة في البرامج التكوينية. -يتم اختيار أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرامج التكوينية . -يتخلل البرامج التكوينية أوقات الراحة.	3.95	0.909	1
		3.81	0.994	
		4.10	0.821	
		3.93	0.527	
		4.12	1.017	
تقييم البرامج التكوينية	- يتم تقييم المتكون اثناء ادائه العمل للوقوف على مدى أتقانه وأكتسابه للمهارات والمعلومات اثناء التكوين. - يتم تقييم المتكون بمجرد الانتهاء من عملية التكوين. - تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لاداء العمل اثناء قيامه بعمله. - تستخدم المنظمة الفندقية أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني. - يتم اختبار العاملين المتكونين على أستفادتهم من البرنامج التكويني .	3.36	0.718	4
		3.86	0.486	
		3.86	0.843	
		3.92	0.680	
		3.86	0.783	
الاجمالي		3.872	0.702	
الاجمالي		3.139	0.6788	

المصدر : استناداً لمخرجات الحاسوب

يوضح الجدول (2) بأن اجمالي الوسط الحسابي بالنسبة للبرامج التكوينية قد بلغ (3.139) وتعني أعلى قيمة للوسط الحسابي الفرضي بانحراف معياري (0.6788) مما يدل على اهتمام المنظمة الفندقية عينة البحث بالبرامج التكوينية للعاملين كونهم مورد مهم، اما الفقرات الاخرى فنجد أن فقرة تنفيذ البرامج التكوينية تأتي بالمرتبة الاولى لكونها حققت أعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغت (3.982) وبانحراف معياري قدره (0.8536)، بينما حقق بعد تحديد الاحتياجات التكوينية المرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.924) وبانحراف معياري قدره (1,004) وحقق بعد تصميم البرامج التكوينية المرتبة الثالثة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3,914) وبانحراف معياري قدره (0.8346)،



وحقق بعد تقييم البرامج التكوينية المرتبة الرابعة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.872) وبانحراف معياري قدره (0.702) وهذه النتائج متفقة مع قيمة الوسط الحسابي لأجمالي متغير البرامج التكوينية وهي بأجماعها اعلى من قيمة الوسط الفرضي وباللغة (3)، مما يؤكد بأن عينة العاملين في المنظمة الفندقية المبحوثة لديها اهتمام بالبرامج التكوينية.

ثانياً : تحليل علاقة التأثير

الفرضية الرئيسية: نصت على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبرامج التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة) وتفرعت منها أربع فرضيات فرعية:

اعتمدنا على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأختبار الأثر المعنوي بين أبعاد البرامج التكوينية وقد رمزناها بالحرف (X) اما السلوك التنظيمي فقد رمز له بالحرف (Y)، واعتمدنا على قيمة (F) المحسوبة لأختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة للمتغير التابع ، ثم تم صياغة علاقة حالة بين المتغيرين وكالاتي ($Y=\alpha+X$) من أجل الوصول لنتائج اما رفض أو قبول الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين فقرات البرامج التكوينية وأبعاد السلوك التنظيمي.

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	قيمة الحد الثابت (α)	السلوك التنظيمي (متغير تابع)	البرامج التكوينية (متغير مستقل)
يوجد تأثير	0.05	5.61	0.32	0.28	2.64	تحديد البرامج التكوينية X1
يوجد تأثير	0.05	4.99	0.34	0.27	2.51	تصميم البرامج التكوينية X2
يوجد تأثير	0.05	6.12	0.59	0.31	2.32	تنفيذ البرامج التكوينية X3
يوجد تأثير	0.05	15.06	0.56		1.53	تقييم البرامج التكوينية X4 (Y)
		15.76	0.76	0.34	1.69	اجمالي البرامج التكوينية
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01=7.08					F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01	

المصدر : بالاستناد على مخرجات الحاسوب

1 - بلغت قيمة (F) المحسوبة للبرامج التكوينية (5.61) (1X) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.01) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (95%) مما أكد على وجود تأثير للبرامج التكوينية في تحديد الاحتياجات التكوينية في متغير السلوك التنظيمي، وأن مقدار قيمة الحد الثابت (α) مما يعني وجود للسلوك التنظيمي مقداره (2.64)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهي نسبة انخفاض للاخطاء في استخدام معامل الانحدار ومقداره (0.28) ويعني ان هذا المقدار (28%) هو تباين حاصل في متغير السلوك التنظيمي وتباين يفسر بفعل البرامج التكوينية، وأن قيمة ($BX1 = 0.32$) دلت على وجود تغير بمقدار وحدة واحدة في تحديد الأحتياجات التكوينية مما يؤدي لتغيير في السلوك التنظيمي. ومقداره (2.64)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) وهي نسبة انخفاض للاخطاء في استخدام معادلة الانحدار ومقداره (0.28) ويعني ان هذا المقدار (28%) هو تباين حاصل في متغير السلوك التنظيمي وتباين يفسر بفعل البرامج التكوينية، وان قيمة ($BX1 = 0.32$) دلت على وجود تغير بمقدار وحدة واحدة في تحديد الاحتياجات التكوينية مما يؤدي لتغير في السلوك التنظيمي ومقداره (0.32) وهذا يدعو لقبول الفرضية الفرعية الاولى تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير السلوك التنظيمي).

2 - بين الجدول (3) بأن قيمة (F) المحسوبة لتصميم البرنامج التكويني ويتم ترميزها بـ (2 4.99) (X) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.01) وبمستوى معنوية (2.05) بدرجة حرية (95%) مما يعني وجود تأثير تصميم البرنامج التكويني لمتغير السلوك التنظيمي ، وقد بلغت قيمة معامل الحد الثابت (a) مما يعني وجود تأثير للسلوك التنظيمي مقداره (2.51)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (27%) مما يعني ان مقداره (27%) من التباين الحاصل في المتغير للسلوك التنظيمي وهو تباين مفسر بفعل متغير البرامج التكوينية(متغير مستقل) ، وأن قيمة ($BX2 = 0.34$) مما يدل على ان هناك تغيراً مقداره وحدة واحدة في تصميم البرامج التكوينية يؤدي الى تغير في السلوك التنظيمي مقداره (0.34)، وهذا يدعو لقبول الفرضية الفرعية الثانية وتنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتصميم البرنامج التكويني في تطوير السلوك التنظيمي).



3 - وبلغت قيمة (F) المحسوبة لتنفيذ البرنامج التكويني ويتم ترميزها. ب (X3) (6.12)) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (01%) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (95%)، مما يعني وجود تأثير تنفيذ للبرنامج التكويني في التغير للسلوك التنظيمي، ومن خلال الجدول (3) يتم ملاحظة قيمة الحد الثابت (a) والبالغ (2.32) مما يعني وجود للسلوك التنظيمي مقداره (2.32).

وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) اي انه نسبة التباين بقيم المشاهدات تفسر بخط الانحدار , وأن مقدار (0.31) مما يعني أنه ما مقداره (31%) من التباين الحاصل في التغير السلوك التنظيمي وهو تباين مفسر بفعل المتغير للبرامج التكوينية (المتغير المستقل)، اما قيمة (BX3=0.39) مما يدل على ان وجود تغييراً مقداره وحدة واحدة بتنفيذ البرامج التكوينية تؤدي الى تغير في السلوك التنظيمي مقداره (0.39)، وهذا يدعونا لقبول الفرضية الثالثة وتنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ البرنامج التكويني في السلوك التنظيمي).

4 - وضح الجدول (3) بأن قيمة (F) المحسوبة لتقييم البرامج التكوينية وتم تنفيذها بالجدول (15.06)(X4) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) وبمستوى معنوية (0.01) بدرجة حرية (39%)، مما يعني وجود تأثير لتقييم البرامج التكوينية في السلوك التنظيمي (متغير تابع) وأن قيمة الحد الثابت (a) (1.53) مما يعني وجود للسلوك التنظيمي مقداره (1.53). وأن قيمة معامل التحديد بلغت (R^2) أي أن نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار مقداره (0.44) مما يعني ان ما مقداره (44%) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي تباين مفسر بفعل البرامج التكوينية (متغير مستقل)، وأن قيمة (BX4=0.56)

تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في تقييم البرامج التكوينية سيؤدي لتغير في السلوك التنظيمي مقداره (0.56)، وهذا يدعونا لقبول الفرضية الرابعة وتنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم البرامج التكوينية في التطوير السلوك التنظيمي).

5 - وبالعودة للجدول (3) من أجل تحديد اثر أجمالي للبرامج التكوينية في السلوك التنظيمي، نجد بأن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (15.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.08) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (99%) مما يدل على وجود

تأثير للبرامج التكوينية في السلوك التنظيمي، وقد بلغت قيمة الحد الثابت (1.69) (a) مما يعني وجود للسلوك التنظيمي مقداره (1.69)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) اي نسبة التباين في قيم المشاهدات التي تفسر بخط الانحدار مقداره (0.34) مما يعني أن ما مقدار (34%) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي (المتغير التابع) تباين مفسر بفعل البرامج التكوينية (متغير مستقل)، اما قيمة معامل الانحدار (B) فكانت (0.76) وتدل على أن تغيراً مقداره (1) في البرامج التكوينية يؤدي لتغيير في السلوك التنظيمي مقداره (0.76).

وتبين لنا من خلال نتائج الجدول (3) صحة ومعنوية معاملات الانحدار التي تخص فقرات البرامج التكوينية وهذا يدعونا لقبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية منها وذلك لان فقرات البرامج التكوينية لها تأثير معنوي في تطوير السلوك التنظيمي، وأن هذا التأثير متفاوت بين الابعاد.



المبحث الرابع \ النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1 - تبين لنا من خلال نتائج الحاسوب أن غالبية علاقات التأثير بين فقرات البرامج التكوينية والسلوك التنظيمي معنوية وذات دلالة احصائية من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وسببها هو برامج تكوين دائمة للعاملين عينة البحث في المنظمة الفندقية ولها دور مهم في تطوير السلوك التنظيمي فضلاً عن تحسين الخدمة للمتكونين.
- 2 - اعتمد البحث فقرات البرامج التكوينية لتطوير السلوك التنظيمي في المنظمة الفندقية عينة البحث.
- 3 - من خلال نتائج البحث تبين وجود أختلاف بمستوى تأثير البرامج التكوينية بفقراتها الأربعة في السلوك التنظيمي وهذا يعزو للاختلاف بين أهمية كل فقرة من فقرات البرامج التكوينية وأهمية كل بعد من أبعاد السلوك التنظيمي.
- 4 - يتوجب وضع برامج تكوينية تتناسب مع السلوك التنظيمي يتم اختيارها وبالتالي تعمل على إعلان السلوك التنظيمي وأهميته لكل المستويات الادارية كونه يمثل جزءاً من البرامج التكوينية.
- 5 - القيام باستثمار نتائج البرامج التكوينية بشكل مدروس من أجل تطوير السلوك التنظيمي مما يؤدي لتكوين أساس تنطلق منه في تطوير السلوك التنظيمي ودعم مركزه.

ثانياً: التوصيات

- 1 - التعزيز من استخدام البرامج التكوينية في المنظمة الفندقية عينة البحث لتطوير السلوك التنظيمي بهدف مواكبة التغييرات المتسارعة في البيئة وهذا ينعكس ايجابياً في تحسين خدمة المتكونين.

- 2 - القيام بتعزيز ثقافة البرامج التكوينية للعاملين في المنظمة الفندقية المبحوثة وتفعيل دورها الكبير في تحقيق الاهداف المحددة للمنظمة.
- 3 - الأهتمام من قبل المنظمة الفندقية عينة البحث لكل فقرات البرامج التكوينية لأهميتها في تطوير السلوك التنظيمي.
- 4 - يتوجب وضع برامج تكوينية تتناسب مع السلوك التنظيمي يتم اختيارها وبالتالي تعمل على اعلان السلوك التنظيمي وأهميته لكل المستويات الادارية كونه يمثل جزءاً من البرامج التكوينية.
- 5 - القيام باستثمار نتائج البرامج التكوينية بشكل مدروس من أجل تطوير السلوك التنظيمي مما يؤدي لتكوين أساس تنطلق منه في تطوير السلوك التنظيمي ودعم مركزه.



المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. حروش ,عادل وسالم , مؤيد سعيد , (2006), "أدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ",عالم الكتب الحديثة ,دار الكتاب العالمي , بغداد - العراق.
2. عتيق ,عائشة ,(2012), "جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية ", دراسية حالة مؤسسة عمومية الأستشفائية بولاية سعيدة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة أوبوكر بلقاير , تلمسان ,كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , والعلوم التجارية , الجزائرية .
3. أبو النصر , مدحت محمد , (2008), "ادارة العلمية التدريبيه النظرية والتطبيق ", دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة - مصر .
4. حجازي ,اسماعيل , (2013), "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ", دار السلامة للنشر والتوزيع , ط 1.
5. محمد , عطا الله تسيير الشرعة , (2014), "ادارة العلمية التدريبيه , النظرية والتطبيق ", دار حامد للنشر والتوزيع , ط 1, عمان - الاردن.
6. جغري , بلال ,(2009), " فاعلية التكوين في التطوير الكفاءات ", رسالة ماجستير بتخصص التحليل والأستشراف الاقتصادي , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الأخوة منتوري , قسنطينية – الجزائر.
7. عقون , شراف , (2007), " سياسات تسيير الموارد البشرية المحلية ", رسالة ماجستير في علوم التسيير , كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير , جامعة منتوري , قسنطينية.
8. حافظ , محمد , (2005), " ادارة الموارد البشرية ", دار الوفاء للطباعة والنشر , الألكندرية.
9. راي , ليلي , (2001) , "كيفية قياس فاعلية التدريب ", مكتبة الملك فهد الوطنية , الرياض – السعودية
10. الخطيب , رداح , (2001) , " التدريب من خلال مدخلات , عمليات , مخرجات ", مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع , عمان – الاردن.
11. ماهر , أحمد , (2001) , "ادارة الموارد البشرية ", الدار الجامعية , ط 5 , الاسكندرية – مصر .
12. الطعاني , حسن أحمد , (2007) , "التدريب الاداري المعاصر ", دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان – الاردن.
13. كامل مصطفى , محمد , نفسية باشرعية رستم , دعاء محمد , (2018), "ادارة الموارد البشرية ", القاهرة – مصر .

14. عبد الباقي , صلاح الدين , (2005) , " مبادئ السلوك التنظيمي " , دار المعرفة الجامعة , الاسكندرية , القاهرة – مصر .
15. محمود , سلمان العميان , (2013) , " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " , دار وائل للنشر , عمان – الاردن .
16. أبيب , حسنية , (2019) , "علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي " , دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري " , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع للتعليم والعمل , الويرة – الجزائر .
17. جمال الدين ثابت عبد الرحمن , (2005) , "السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة) " , الدار الجامعية , الاسكندرية – مصر .
18. البشين , بهية , (2003) , "السلوك الوظيفي – دراسة تطبيقية لعلاقة بعض العوامل باداء الدور الوظيفي للعاملين بالمصارف " , رسالة ماجستير غير منشورة , قسم علم الاجتماع , كلية الاداب , جامعة الزاوية .
19. مصطفى , محمد طاهر , بهجت , محمد , (1999) , "ادارة المنظمات الاجتماعية تقويم مشروعات الرعاية المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية – مصر .
20. الغالبي , طاهر محمد , العامري , صالح مهدي , (2005) , "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل والاعمال والمجتمع " , دار وائل للنشر , القاهرة – مصر .
21. محمد , تائر سعدون , (2010) , " السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال " , مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث , عمان – الاردن .

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Ivancevich J. H,, (1998), "Human Resource Management", USA, Megraw-Campanies.
- 2- Gadi, Ibtissem & Radia, Bessaim, (2021), "The Communication in the Algerian Company? Is A Technical Too/or Manegerial Practice? Case of the Internal Communication in Financial Company of BADR. Financial Markets, Institution and Risks.
- 3- Jerald Greenberg and Robert Baron, (2002), "Behavior in Organizations", 8th ed. Engle wood Cliffs, N. J. Prentice.

ثالثاً : الانترنت

- [http //www.dowascrdu.gov.sa/idreb/thagafah.S.hem/1411-2007/](http://www.dowascrdu.gov.sa/idreb/thagafah.S.hem/1411-2007/) 10 the :00

