



## إختبار علاقة نموذج هندسة السلوك

### وإداء المرشد السياحي: الدور الوسيط للجدارة الثقافية والتأثير التفاعلي للعقلية الريادية

Examination of Relationship between Behavior Engineering Model and  
Tour Guide Performance: the Mediating role of Cultural Competency  
and Moderating Effect of Entrepreneurial Mindset

نغم رسول راضي

كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

أ.د. عادل هادي البغدادي

كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

[Naghamr.radhi@uokufa.edu.iq](mailto:Naghamr.radhi@uokufa.edu.iq)

[adelhadialbaqhdadi@gmail.com](mailto:adelhadialbaqhdadi@gmail.com)

#### المستخلص

**الغرض:** تهدف الدراسة الحالية الى اختبار علاقة نموذج هندسة السلوك وإداء المرشد السياحي من خلال الدور الوسيط للجدارة الثقافية والتأثير التفاعلي للعقلية الريادية في شركات السياحة في النجف الاشرف.

**المنهجية / التصميم:** أستهدفت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المتمثلة بمدراء ومسؤولي الشركات السياحية ومعاونيهم، أذ تم توزيع (111) أستبانة وبعد فرز البيانات وتدقيقها تبين أن الاستبانة الصالحة للتحليل هي من اصل (101) أستبانة مسترجعة، وتم تحليلها وفقاً لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية / طريقة المربعات الصغرى.

**النتائج:** توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها وجود علاقة تأثير وأرتباط بين أنموذج هندسة السلوك وإداء المرشد السياحي، وعززت الجدارة الثقافية كمتغير وسيط والعقلية الريادية كمتغير تفاعلي هذه العلاقة.

**الإصالة/ القيمة:** تبنت الدراسة توظيف متغير وسيط وآخر تفاعلي لبيان تأثيرهما على العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك وإداء المرشد السياحي ويعد هذا توجهاً جديداً في المجال البحثي والتطبيقي.

**المصطلحات الرئيسية للدراسة:** أنموذج هندسة السلوك، أداء المرشد السياحي، الجدارة الثقافية، العقلية الريادية، الشركات السياحية.



**Purpose:** The current study aims to test the relationship between the behavior engineering model and the performance of the tour guide through the mediating role of cultural competency and the moderating effect of the entrepreneurial mindset in tourism companies in Najaf.

**Methodology/Design:** The current study targeted a comprehensive inventory method on the study population represented by the directors of tourism companies and their assistants, as (111) questionnaires were distributed, and after the data was sorted and checked, it was found that the questionnaires were valid for analysis are (95) questionnaires out of (101) questionnaires were retrieved, and they were analyzed According to the method of structural equations modeling/method of least squares and using (SMART PLUS v. 3.3.2) and (SPSS v.24) to examine and analyze the data.

**Results:** The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an influence and correlation relationship between the behavior engineering model and the performance of the tour guide, and the cultural competency and the entrepreneurial mindset reinforced this relationship.

**Authenticity/Value:** The study adopted the employment of an intermediate and an interactive variable to show their impact on the relationship between the independent variable and the dependent variable. This is a new trend in the field of research and application.

**Keywords:** Behavior engineering model, tour guide performance, cultural competence, entrepreneurial mindset, tourism companies.



## المقدمة

بدأت صناعة السياحة في العمل على طرق لتعزيز مستوى الكفاءات المهنية للمرشدين السياحيين التي تعتبر بالغة الأهمية في التأثير على أداء المرشدين السياحيين. يمكن اعتبار الكفاءات المهنية للمرشدين السياحيين جزءاً من منتجات السفر ، حيث يمكن أن تؤثر هذه الكفاءات على تصورات السائحين حول جودة خدمة الإرشاد السياحي وتحسين رضا السائحين. بالنسبة لوكالات السفر، يعد المرشدون السياحيون أحد رؤوس الأموال البشرية الحاسمة لتحقيق أرباح في سوق صناعة السياحة اليوم شديدة المنافسة من أجل اكتساب زبائن، لا يتعين على شركات السياحة الحديثة فقط تقديم خدمات سفر عالية الجودة و مبتكرة ، بل تحتاج أيضاً إلى تنمية الكفاءات المهنية للمرشدين السياحيين، وبالتالي تعزيز رضا السياح et (Lin&al,2017:2).

لذا من المهم العمل على هندسة أداء العاملين في المنظمات السياحية لضمان الحصول على أداء أفضل، ويُعد نموذج هندسة السلوك لـ Gilbert من النماذج الأكثر تأثيراً ومن من العوامل التي تؤثر على فجوة الأداء وغالباً ما يستخدم كإطار عمل لإجراء تحليل السبب والتي تساعد على تحسين الاداء (Muljana&et al,2020:731). إذ ينعكس هذا الاداء في تطوير السياحة بشكل مباشر، وهذا يتم من خلال مجموعة من العناصر التي تمثل أداء المرشد السياحي الذي يعتبر من العوامل المهمة في قطاع السياحة ، لانه يمثل الواجهة الاولى التي يتعامل معها السائح، و يعرّف الاتحاد العالمي لجمعيات المرشدين السياحيين المرشد السياحي بأنه: شخص يرشد الزائرين باللغة التي يختارونها ويفسر التراث الثقافي والطبيعي للمنطقة و يمتلك الشخص عادةً مؤهلات محددة تصدرها ومعترف بها عادة من قبل السلطة المختصة AI (Jahwari,2015:200). نظراً للتطور الكبير والتوسع الحاصل في قطاع السياحة نجد أن منظمات السياحة والعاملين فيها يتعاملون مع السائحين من مختلف الخلفيات والثقافات ،يجب على كل العاملين وبالأخص المرشدين السياحيين امتلاك مجموعة مهارات وسلوكيات تساعدهم على التفاهم والأنسجام مع هذه الاختلافات وهذه المهارات تعرف بالجدارة الثقافية و التي يعرفها (Pudikova et al,2019:47) بأنها القدرة على تمكين الأفراد ليكونوا فعالين ومتواصلين في سياقات متعددة الثقافات على أساس المعرفة والمهارات والمواقف بين الثقافات للفرد. وتعد العقلية الريادية قضية مهمة في استدامة الأعمال التجارية اليوم. نجاح الأعمال التجارية ليس مجرد وظيفة للمهارات ذات الصلة، بل تتطلب العقلية المناسبة التي تستحوذ على فوائد عدم اليقين ، ومن ثم فإن تحقيق العقلية الريادية الصحيحة يخلق طريقاً قوياً في تحقيق نمو وأداء المنظمات (Kimathi,2020:1).

## مساهمة الدراسة

تعمل هذه الدراسة على توسيع نطاق المعرفة الموجودة في أدبيات السلوك التنظيمي. استكشفت الدراسات السابقة أهمية نموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي، تحاول هذه الدراسة الربط بين هذه المتغيرات من خلال الدور الوسيط للجدارة الثقافية والتأثير المعدل للعقلية الريادية . ساهمت الدراسة الحالية في نموذج نظري جديد حيث تم فحص التأثير الوسيط والمطف معاً في دراسة واحدة . لم يتم دراسة هذا النموذج في الماضي ، لذا سيكون هذا مفيداً المدراء الشركات السياحية لتحقيق المستوى المطلوب من رضا الزبائن عن خدماتهم.



## المبحث الاول

### مراجعة الادبيات

#### أولاً: أنموذج هندسة السلوك

يعد نموذج Gilbert واحدًا من أقدم وأفضل نماذج تقنيات تحسين الاداء المستخدم لتطوير الاداء في المنظمات. تستخدم تقنية الأداء البشري (HPT) لتقييم احتياجات المنظمة وتطوير أدوات لمساعدة موظفيها على زيادة إنتاجيتهم. فهي نهج منظم لتحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال تحليل الأداء الحالي والمطلوب في مكان العمل وتنفيذ التدخلات لسد الفجوات بين حالات الاداء (King,2013:4,13)، وتوجد عدة نماذج لتحسين الاداء وهندسة السلوك منها:

(Thomas F Gilbert, Joe Hartless, Dean Spitzer, Robert F. Mager, Allison Rossett)

وسيتم الاعتماد على نموذج Gilbert للهندسة السلوكية في هذه الدراسة بأعتبره أحد مكونات نماذج تحسين الاداء، اذ يتناول الاداء في مكان العمل من خلال التركيز على الجوانب التي تؤثر على الإنتاجية حيث يقدم ستة عوامل تعزز أداء الفرد والجماعة والتنظيم، هذه العوامل التي يطلق عليها غالبًا "المربعات الستة" تساعد في تحديد فجوة الاداء وصياغة إطار عمل النظام (King,2013:3,19).

<b>SR</b>	<b>R</b>	<b>SD</b>	<b>E</b>
الحوافز	الموارد	المعلومات(البيانات)	العوامل البيئية
<b>P</b>	<b>القدرة</b>	<b>المعرفة</b>	<b>العوامل الشخصية</b>
الدوافع			

#### شكل (1) نموذج Gilbert لهندسة السلوك

source:Donaldr. Hillman, 2013, Applying Gilbert's teleonomics to engineer worthy performance in generation y employees, performance improvement, vol. 52, no. 10,p:18.

#### أبعاد أنموذج هندسة السلوك ( نموذج Gilbert )

1- المعلومات: يقترح Gilbert أن خلية المعلومات هي أول خلية يجب فحصها عند البحث عن حلول لأداء الموظف (Hillman, 2013:16). يؤكد Gilbert على أهمية كيفية توصيل



توقعات الأداء للعاملين بشكل واضح. من المهم أيضاً أن يفهم العاملون الجوانب المختلفة لأدوارهم وأولويات أداء هذه المهام (Viera & Freer, 2015:34).

**2-الموارد :** هي كل ما يتم توفيره للفرد من أدوات من قبل المنظمة والتي تكون المصممة علمياً لتتناسب مع العوامل البشرية (Snell,2014:18). وتشمل الأجهزة والمواد والأدوات والوثائق التي تساعد في أداء العاملين بالإضافة الى الوقت الكافي لانجاز المهام . لذلك من أجل التأثير بشكل إيجابي على الإنتاجية (Nyaude,2008:22).

**3-الحوافز:**هي العواقب المناسبة والمهمة للتشجيع والحفاظ على مستويات عالية من الأداء (Wooderson ,2017:662) تشمل تقديم الحوافز المالية والحوافز غير المالية المرتبطة بالأداء حتى يرى العاملون صلة مباشرة بين إنجازاتهم والمكافآت Cox et (2006:29). يجب أن يكون لدى المنظمة حوافز معينة متاحة لعاملها لدفع العاملين على الأداء بشكل مناسب على المدى القصير والطويل (Stefaniak,2018:9).

**4- المعرفة:** هي فهم الوظيفة والمهارات وهي القدرة على أداء السلوكيات المطلوبة بشكل جيد. يتم اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء السلوكيات المرغوبة من خلال التدريب والخبرة (Snell,2014:17). وهي القدرة الفكرية الكامنة لدى العاملين والتي يتم اكتسابها من خلال التعلم الرسمي أو التجريبي. وصف Gilbert المعرفة بأنها شيء يكتسبه العاملون من خلال تدريب مصمم علمياً قادر على مطابقة المهارات المطلوبة للأداء المثالي (Nyaude,2008:25).

**5- القدرة:** إذا كان العامل قادراً على التعلم والقيام بما هو ضروري ليكون ناجحاً في الوظيفة فهي القدرة الأساسية للعامل على العمل (Chevalier,2003:10). أي قدرته على الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال القدرة على التعامل مع التحديات والفرص (Nyaude,2008:11,26).

**6-الدافع:** يركز هذا البعد على مطابقة دافع العمال واهتمامهم بالعمل مع واقع حال العمل (Sawhney & Chason,2005:82). يعالج الدافع القوة والإمكانات داخل الشخص من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، فهو عملية بدء الوعي والعمل الهادف و هو مفتاح أساسي لبدء السلوك والتحكم فيه ودعمه وتوجيهه (Mukmin,2020:114).

**ثانياً: أداء المرشد السياحي**

**عناصر أداء المرشد السياحي**

**1-السمات الشخصية والمظهر الخارجي :** يجب ان يظهر بمظهر انيق ومرتب، كما يجب ان يتمتع المرشد السياحي بمزيج من الصفات الايجابية فالشخصية اللطيفة للمرشد السياحي مهمة في التعامل مع السائحين من جنسيات واذواق وثقافات مختلفة وقوة الشخصية التي تمكنه من قيادة الرحلة والمجموعة بشكل انسيابي(مقابلة،2003: 88,64).

**2-القدرة على التنسيق والتنظيم، والقدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة، فالمرشد السياحي مسؤول عن تخطيط أنشطة الجولات وتنظيم تجارب السياح وتنسيق ترتيبات الجولات ومراقبة تقدم الجولة .و متابعة جميع الأشياء المتعلقة بالجولة للتعامل مع أي ظروف غير متوقعة، بهدف ضمان سير الجولة بسلاسة ( Al-Okaily,2021:12).**



**3-التعاطف ومساعدة السياح :** يجب ان يتسم سلوك المرشد السياحي بالتعاطف والمودة اذ يشير التعاطف إلى قدرة المرشد السياحي على تلبية الاحتياجات النفسية للسائحين Lin&et (al,2017:4). أن معرفة كيفية تلبية احتياجات الزائر تؤدي إلى تطوير علاقة أوثق بين المرشد والسياح، (Bajrami&et al,2020:2).

**4-القدرة على التواصل:** امن خلال امتلاك المرشد لمهارات التواصل يستطيع أن يتعامل بشكل فعال مع مجموعة متنوعة من السياح من خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة والتي تتطلب تعاملاً خاصاً لكل شخص ضمن المجموعة (Al Jahwari ,2019:198,200).

**5-المعرفة بتاريخ وثقافة الوجهة :** دور المرشدين السياحيين يتمثل في تشكيل انطباعات الزائرين ومواقفهم والمساعدة في تعزيز تقديرهم وفهمهم لما يحيط بهم (Prakash&Chowdhary,2010:5).

### ثالثاً: الجدارة الثقافية

#### ابعاد الجدارة الثقافية

##### 1- الوعي الثقافي

إن مفهوم الوعي الثقافي يعد جزءاً مهماً من تطوير الجدارة الثقافية ، يتعلق برفع الوعي بالاختلاف اي خطوة بداية نحو فهم أن هناك اختلاف (Bainbridge&et al,2015:24).

##### 2- المعرفة الثقافية

يجب أن يكون لدى المنظمة وعاملها معرفة بالمعايير الثقافية لزيارتها، وان تمتلك الوعي بوجود الاختلافات الثقافية داخل المجموعات لأن للثقافة أيضاً جانباً فردياً يتأثر بالتجربة والنظرة للتنوع الثقافي (Patel,2017:3).

##### 3- المهارات الثقافية

هي المهارات والمواقف المطلوبة من قبل العاملين للاتفاق على أساس عمل مشترك أذ يجب على العاملين الاعتراف بالاختلافات في أساليب الاتصال والتفاعل مع الآخرين من الثقافات المختلفة، وأن يتمتعوا بالمرونة في التعامل معهم . فهي القدرة على التفاعل بشكل غير متحيز مع أناس من ثقافات مختلفة (Zarzycka&et al,2020:4).

##### 4- الحساسية الثقافية

الحساسية الثقافية تعني قدرة العاملين على تغيير ذاتهم معرفياً وسلوكياً و وجدانياً لينتقلوا من مرحلة انكار وجود الاختلافات الثقافية الى مرحلة التكامل معها، اي فالعاملين الذين يمتلكون درجة عالية من الحساسية الثقافية لديهم معرفة وأهتمام بالاختلافات الثقافية، ويكون لديهم استعداد لتغيير سلوكهم كمؤشر لاحترامهم لتلك الثقافات (الرشيدي وآخرون،2019: 24).

#### رابعاً: العقلية الريادية

##### ابعاد العقلية الريادية



### 1- خلق القيمة

يتم تعريف القيمة على أنها جميع النتائج التي يتصورها الفاعلون والناشئة عن نشر موارد ما في عملية ما (Macdonald et al., 2016: 97). وبناء على تعريف القيمة يمكن تحديد العمليات التي تزود الفاعلون بالقيمة. (Chesbrough et al., 2018: 932).

### 2- القدرة على التعلم

القدرة على التعلم فهي قدرة الشخص على تعلم وفهم شيء ما غالباً ما يكون جديداً. بعض التعلم يكون فورياً، مدفوعاً بحدث، لكن الكثير من المهارات والمعرفة تتراكم من التجارب المتكررة. وغالباً ما تستمر التغييرات التي يسببها التعلم مدى الحياة، (Miller & Unsworth, 2021: 3).

### 3- تحليل ظروف السوق

من خلال ظروف السوق هذا التحليل سيقوم الموظف بدراسة ديناميكيات السوق، مثل الحجم والقيمة، وشرائح الزبائن المحتملين، وأنماط الشراء، والمنافسة، وعوامل مهمة أخرى. (Ibáñez et al., 2019: 5).

### 4- التفكير المنطقي

التفكير المنطقي هو مهارة مهمة يقدرها العديد من أصحاب العمل في موظفيهم. ومن الممكن كذلك أن يعني القدرة على التركيز على مهمة وإيجاد الارتباطات بين أجزاء البيانات أو المعلومات واستخدام هذه الارتباطات للوصول إلى حل قابل للتطبيق (Swestyani et al., 2018: 4).

### 5- إدارة المخاطر

أن الأشخاص الذين لديهم عقلية ريادية يميلون إلى المخاطرة ولكن هذا الميل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة خسارة المخاطر "التكلفة المعقولة" أو "المخاطر المقبولة"، حيث يتم توجيه عملية صنع القرار بما هو على استعداد للمخاطرة به لتحقيق النتيجة المرجوة (Gurel et al., 2021: 3).

### 6- الإبداع

الإبداع هو التنفيذ العملي للأفكار التي تؤدي إلى إدخال سلع أو خدمات جديدة أو تحسين عرض السلع أو الخدمات الحالية. وغالباً ما يحدث الإبداع من خلال تطوير منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو أعمال فنية أكثر فاعلية أو نماذج الأعمال التي يتيحها المبدعون للأسواق والحكومات والمجتمع (Edwards-Schachter, 2018: 66).



## المبحث الثاني

### العلاقة بين متغيرات البحث

#### 1- العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي

أن للعاملين الدور الرئيسي في تقديم أفضل الخدمات. من المهم دراسة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بشكل إيجابي، بالإضافة إلى أهمية إنشاء نظام مشجع ومحفز لزيادة فاعلية أداء العاملين مما يرفع من مستوى الاداء من خلال أتباع استراتيجيات إدارية قد تزيد من رضا العاملين مما يؤدي إلى تحفيزهم للوصول إلى الأداء الأفضل وتحسين الإنتاجية.و ذلك يتطلب من المنظمات السياحية التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد واستغلال الفرص المتاحة والقدرات المتاحة ، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمة من أجل تقديم الخدمات بسرعة وبجودة عالية، من أجل الوصول إلى الأداء الفعال (Jawabreh&et al,2020:650).وعليه تم صياغة الفرضية الأولى وهي:

**H1: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنموذج هندسة السلوك و أداء المرشد السياحي**

#### 2-العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية

تتطلب عمليات الموارد البشرية تغييرات كبيرة في السلوك لتقديم منتجات وخدمات السياحة للثقافات المختلفة، إذ يجب ان يتسم العاملون بمزيد من المرونة في التعامل مع القيم والمعتقدات وأنماط سلوك الناس. نظراً لأن العاملين ذوي الجدارة الثقافية أصبحوا مورداً رئيسياً ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر صعوبة وتعقيداً يُقترح على العاملين في قطاع السياحة في هذا القرن "فهم الثقافات الأخرى وحساسيتها تجاهها. ويجب على المنظمات هندسة سلوك عاملها بطريقة يتأثر هذا السلوك إلى حد ما بالمعايير الثقافية للمجتمعات المختلفة حيث يتعين عليهم التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة. وعلى هذا الاساس تم صياغة الفرضية التالية:

**H2 : يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية.**

#### 3-العلاقة بين الجدارة الثقافية و أداء المرشد السياحي

تؤثر الجدارة الثقافية للمرشدين السياحيين بشكل كبير على أدائهم الوظيفي وتستحق المزيد من الاهتمام في أبحاث السياحة، إذ تؤثر الجدارة الثقافية بشكل إيجابي على أداء المرشدين السياحيين ورضا السياح. يشير هذا إلى أهمية الجدارة الثقافية للمرشدين السياحيين للعمل باحتراف ، أظهرت بعض الدراسات التجريبية أن المرشدين يحتاجون إلى مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات. وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H3: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجدارة الثقافية وأداء المرشد السياحي.**

#### 4- دور الوسيط في العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي





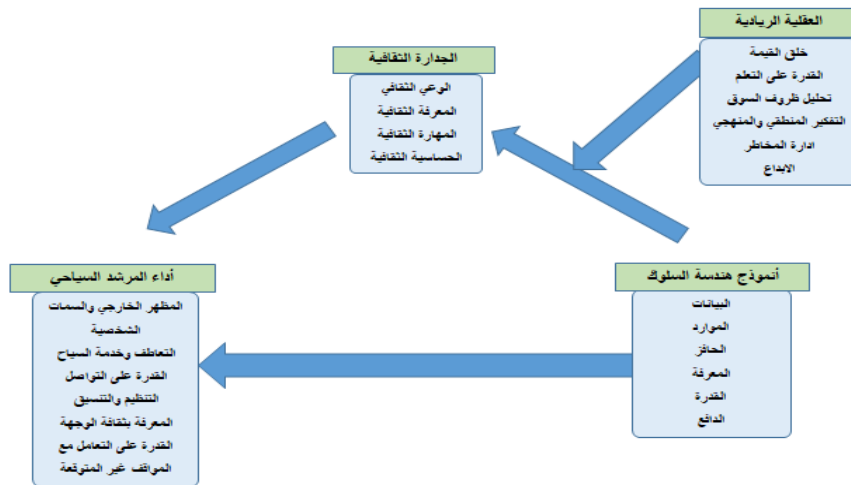
لا يمكن تجاهل دور هندسة سلوك المرشدين السياحيين للحصول على أداء عالي يساعد في توفير تجربة عالية الجودة ومرضية للزوار ، أذ يعزز المرشدون السياحيون جودة تجربة الزائر من خلال توفير المعلومات ، وتسهيل سلامة وراحة الزوار ، وخلق التجربة الفعلية المريحة لهم (Alazaizeh & et al, 2019:4). من خلال تأثيرات الدور الوسيط للجدارة الثقافية يُقترح على المرشدين السياحيين فهم الثقافات الأخرى وحساسيتهم تجاهها. يتأثر هذا السلوك إلى حد ما بالمعايير الثقافية للمجتمعات المختلفة حيث يتعين عليهم التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة. إن الجدارة الثقافية لها عواقب مهمة على العاملين إذا كانوا يرغبون في تلبية المطالب المتنوعة للثقافات المختلفة (Cheung & Suche, 2015:93) . وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H4: تسهم الجدارة الثقافية كمتغير وسيط في العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك و أداء المرشد السياحي .**

**5- دور العقلية الريادية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية**

إن عقلية ريادة الأعمال تعدّ الفرد من خلال السماح له بتوقع هذه الفرص والتعرف عليها والاستفادة منها عند ظهورها. أن إدارة المنظمة مسؤولة عن توفير الظروف التي تدعم الأداء المطلوب، تتضمن هذه النقطة اختيار العاملين الذين لديهم بالفعل المعرفة والمهارات والمواقف أو القيم المرغوبة التي تساعدهم على التعامل مع الاختلاف والتنوع ، يتعين على المنظمات النظر في الخلفيات والخبرات الفريدة لأتباعهم من أجل العمل بفعالية عبر الاختلافات الثقافية (Phillips, 2020:1). لذا من خلال هندسة سلوك العاملين وتدريبهم لاكتساب مقومات الجدارة الثقافية والتأثير الكبير للعقلية الريادية التي يجب ان تتسم بها إدارة وعاملين المنظمة من الممكن الوصول الى اعلى درجات تحسين الاداء وتحقيق الاهداف. ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية التالية:

**H5: تسهم العقلية الريادية في العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك واداء المرشد السياحي بوجود الجدارة الثقافية كمتغير وسيط.**



شكل (2) المخطط الفرضي للبحث



## ثانياً: المخطط الفرضي للدراسة

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

أهتمت الدراسة بقطاع مهم وحيوي في الاقتصاد ألا وهو قطاع السياحة وكان التركيز في هذه الدراسة على على شركات السفر و السياحة في محافظة النجف الاشرف والبالغ عددها(111) شركة على وفق ما هو مسجل لدى هيئة السياحة في النجف الاشرف . أن مجتمع الدراسة يتمثل في مدراء هذه الشركات ومعاونيهم والمسؤولين بأعتبارهم الاشخاص الذين لديهم الحق في اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها، فهم المسؤولون عن تحسين أداء العاملين من خلال هندسة السلوك وتطوير كفاءتهم الثقافية ودعم العقلية الريادية. وتم اعتماد اسلوب الحصر الشامل للمجتمع لغرض الحصول على نتائج أكثر دقة.

### رابعاً: الإجراءات

تم استخدام مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط لتحديد مستوى استجابة عينة البحث ، والتي تتميز بتحقيق قدر أكبر من الموثوقية ، وكانت الأداة المعتمدة هي الاستبيان .يتكون متغير أنموذج هندسة السلوك من (24) فقرة ، ومتغير أداء المرشد السياحي يتكون من (18) فقرة ، بينما يتكون متغير العقلية الريادية من (23) فقرة ، ومتغير الجدارة الثقافية يتكون من (16) فقرة.



### المبحث الثالث

#### التحليل الاحصائي وأختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط و فرضيات التأثير مع فرضياتها الفرعية، باستخدام (معامل ارتباط بيرسون)، من خلال برنامج (SPSS v. 24) و(تقييم الأنموذج الهيكلي) من خلال برنامج (SMART v. 3.3.2) وذلك لبيان مقدار معامل الارتباط، وقوة التأثير بين متغيرات الدراسة بهدف استكشاف حجم قوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

#### نموذج القياس

للتحقق من صحة نموذج القياس ، تم إجراء تحليل العامل التوكيدي وتحليل العامل الاستكشافي وتوضيح النتائج أن جميع القيم نفي بالقيم الحدية المقترحة. وتم إجراء أختبارات القيم الفقدوة والمتطرفة وأختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وكانت النتائج تمثل نموذجًا جيدًا مناسبًا.

**1-علاقة الأرتباط بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي:** بناءً على هذه العلاقة تنص الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) والمتغير التابع (أداء المرشد السياحي)، ولاختبار مدى صحة الفرضية، يبين الجدول (1) نتائج مصفوفة معامل ارتباط (Pearson)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.590) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

#### وكانت نتائج أختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:

يوجد ارتباط معنوي بين البيانات وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين البيانات وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.557) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. ويوجد ارتباط معنوي بين الموارد وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الموارد وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.528) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين الحوافز وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.352) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. وأيضاً يوجد ارتباط معنوي بين المعرفة وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المعرفة وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.632) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. وتبين أنه يوجد ارتباط معنوي بين القدرة وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين القدرة وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.555) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. و يوجد ارتباط معنوي بين الدافع وأداء المرشد السياحي)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين البيانات وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.499) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.



## Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي

البيانات	البيانات	الموارد	الحوافز	المعرفة	الفترة	الدافع	أنموذج هندسة السلوك	السمات الشخصية	التنسيق والتنظيم	التعاطف ومساعدة الزبائن	الفترة على التواصل	ثقافة الوجهة	التعامل مع المواقف	أداء المرشد السياحي
1	.767**	.687**	.725**	.736**	.676**	.877**	.633**	.616**	.416**	.297**	.387**	.516**	.557**	
الموارد	.767**	1	.752**	.723**	.762**	.689**	.900**	.611**	.389**	.252**	.365**	.494**	.528**	
الحوافز	.687**	.752**	1	.614**	.605**	.816**	.869**	.422**	.265**	.109**	.157**	.415**	.352**	
المعرفة	.725**	.723**	.614**	1	.703**	.687**	.844**	.644**	.549**	.371**	.422**	.555**	.632**	
الفترة	.736**	.762**	.605**	.703**	1	.677**	.853**	.592**	.430**	.301**	.418**	.529**	.555**	
الدافع	.676**	.689**	.816**	.687**	.677**	1	.875**	.474**	.420**	.238**	.263**	.599**	.499**	
أنموذج هندسة السلوك	.877**	.900**	.869**	.844**	.853**	.875**	1	.640**	.465**	.293**	.377**	.591**	.590**	
السمات الشخصية	.633**	.611**	.422**	.644**	.592**	.474**	.640**	1	.647**	.624**	.658**	.676**	.869**	
التنسيق والتنظيم	.616**	.608**	.450**	.716**	.581**	.572**	.671**	.868**	1	.581**	.628**	.756**	.878**	
التعاطف ومساعدة الزبائن	.416**	.389**	.265**	.549**	.430**	.420**	.465**	.647**	.692**	1	.676**	.661**	.854**	
الفترة على التواصل	.297**	.252**	.109**	.371**	.301**	.238**	.293**	.624**	.581**	.701**	1	.589**	.822**	
ثقافة الوجهة	.387**	.365**	.157**	.422**	.418**	.263**	.377**	.658**	.628**	.676**	.714**	1	.851**	
التعامل مع المواقف	.516**	.494**	.415**	.555**	.529**	.599**	.591**	.676**	.756**	.661**	.662**	.662**	.850**	
أداء المرشد السياحي	.557**	.528**	.352**	.632**	.555**	.499**	.590**	.869**	.878**	.854**	.822**	.851**	1	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**2- علاقة الارتباط بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية (متغير وسيط):** بناءً على هذه العلاقة تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) والمتغير الوسيط (الجدارة الثقافية)، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، يستعرض الجدول (51) نتائج مصفوفة معامل ارتباط (Pearson)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.678) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

#### أختبار الفرضيات الفرعية:

يوجد ارتباط معنوي بين البيانات والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين البيانات والجدارة الثقافية قد بلغت (0.556) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين الموارد والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الموارد والجدارة الثقافية قد بلغت (0.602) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. وأيضاً يوجد ارتباط معنوي بين الحوافز والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز والجدارة الثقافية قد بلغت (0.471) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. ويوجد ارتباط معنوي بين المعرفة والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المعرفة والجدارة الثقافية قد بلغت (0.715) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين القدرة والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين القدرة والجدارة الثقافية قد بلغت (0.671) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. و يوجد ارتباط معنوي بين الدافع والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الدافع والجدارة الثقافية قد بلغت (0.559) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.



**جدول (2) مصفوفة الارتباط بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية**

	البيانات	الموارد	الحوافز	المعرفة	القدرة	الدافع	أنموذج هندسة السلوك	الوعي الثقافي	المعرفة الثقافية	المهارات الثقافية	التحسس الثقافي	الجدارة الثقافية
البيانات	1	.767**	.687**	.725**	.736**	.676**	.877**	.522**	.477**	.452**	.555**	.556**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الموارد	.767**	1	.752**	.723**	.762**	.689**	.900**	.573**	.511**	.486**	.601**	.602**
	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الحوافز	.687**	.752**	1	.614**	.605**	.816**	.869**	.395**	.448**	.372**	.485**	.471**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
المعرفة	.725**	.723**	.614**	1	.703**	.687**	.844**	.677**	.630**	.608**	.668**	.715**
	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
القدرة	.736**	.762**	.605**	.703**	1	.677**	.853**	.602**	.589**	.583**	.648**	.671**
	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الدافع	.676**	.689**	.816**	.687**	.677**	1	.875**	.494**	.453**	.489**	.582**	.559**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
أنموذج هندسة السلوك	.877**	.900**	.869**	.844**	.853**	.875**	1	.617**	.591**	.566**	.672**	.678**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الوعي الثقافي	.522**	.573**	.395**	.677**	.602**	.494**	.617**	1	.769**	.706**	.740**	.889**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
المعرفة الثقافية	.477**	.511**	.448**	.630**	.589**	.453**	.591**	.769**	1	.690**	.762**	.891**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
المهارات الثقافية	.452**	.486**	.372**	.608**	.583**	.489**	.566**	.706**	.690**	1	.863**	.901**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
التحسس الثقافي	.555**	.601**	.485**	.668**	.648**	.582**	.672**	.740**	.762**	.863**	1	.933**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الجدارة الثقافية	.556**	.602**	.471**	.715**	.671**	.559**	.678**	.889**	.891**	.901**	.933**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**3- علاقة الارتباط بين الجدارة الثقافية (متغير وسيط) وأداء المرشد السياحي: بناءً على هذه العلاقة تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المتغير الوسيط (الجدارة الثقافية) والمتغير التابع (أداء المرشد السياحي)، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، يستعرض الجدول (52) نتائج مصفوفة معامل ارتباط (Pearson)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.721) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.**

**أختبار الفرضيات الفرعية:**

يوجد ارتباط معنوي بين الوعي الثقافي وأداء المرشد السياحي، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الوعي الثقافي وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.677) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. ويوجد ارتباط معنوي وطردني بين المعرفة الثقافية وأداء المرشد السياحي، إذ أن



قيمة معامل الارتباط بين المعرفة الثقافية وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.620) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين المهارات الثقافية وأداء المرشد السياحي، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المهارات الثقافية وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.644) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية. و أيضاً يوجد ارتباط معنوي بين التحسس الثقافي وأداء المرشد السياحي، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين التحسس الثقافي وأداء المرشد السياحي قد بلغت (0.665) وهي تحت مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

### جدول (3) مصفوفة الارتباط بين الجدارة الثقافية وأداء المرشد السياحي

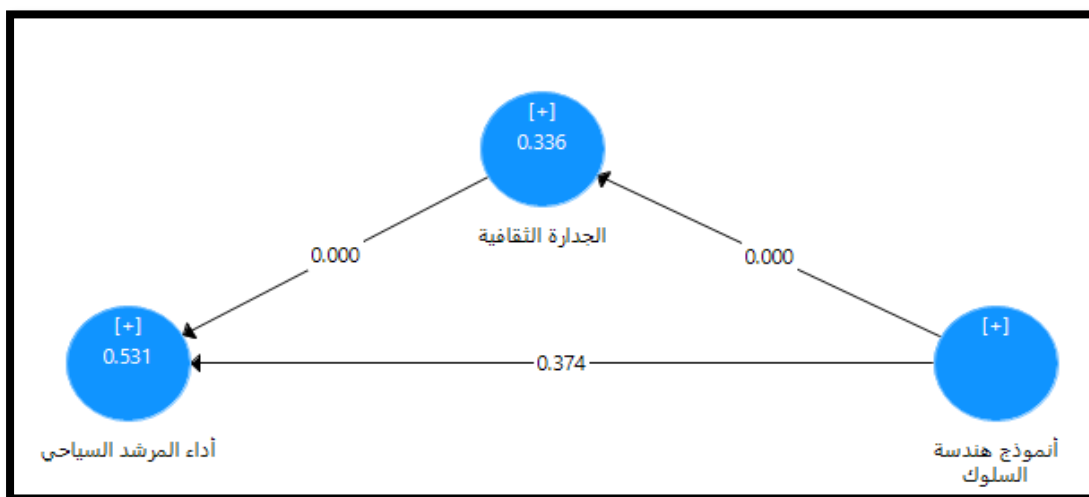
	الوعي الثقافي	المعرفة الثقافية	المهارات الثقافية	التحسس الثقافي	الجدارة الثقافية	السمات الشخصية	التنسيق والتنظيم	التعاطف ومساعدة الزبائن	القدرة على التواصل	ثقافة الوجهة	التعامل مع المواقف	أداء المرشد السياحي
الوعي الثقافي	1	.769**	.706**	.740**	.889**	.612**	.678**	.579**	.511**	.501**	.597**	.677**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
المعرفة الثقافية	.769**	1	.690**	.762**	.891**	.559**	.577**	.547**	.445**	.478**	.573**	.620**
	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
المهارات الثقافية	.706**	.690**	1	.863**	.901**	.565**	.613**	.544**	.423**	.494**	.662**	.644**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التحسس الثقافي	.740**	.762**	.863**	1	.933**	.579**	.671**	.582**	.398**	.489**	.689**	.665**
	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الجدارة الثقافية	.889**	.891**	.901**	.933**	1	.640**	.703**	.623**	.491**	.543**	.698**	.721**
	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
السمات الشخصية	.612**	.559**	.565**	.579**	.640**	1	.868**	.647**	.624**	.658**	.676**	.869**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
التنسيق والتنظيم	.678**	.577**	.613**	.671**	.703**	.868**	1	.692**	.581**	.628**	.756**	.878**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
التعاطف ومساعدة الزبائن	.579**	.547**	.544**	.582**	.623**	.647**	.692**	1	.701**	.676**	.661**	.854**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
القدرة على التواصل	.511**	.445**	.423**	.398**	.491**	.624**	.581**	.701**	1	.714**	.589**	.822**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
ثقافة الوجهة	.501**	.478**	.494**	.489**	.543**	.658**	.628**	.676**	.714**	1	.662**	.851**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
التعامل مع المواقف	.597**	.573**	.662**	.689**	.698**	.676**	.756**	.661**	.589**	.662**	1	.850**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
أداء المرشد السياحي	.677**	.620**	.644**	.665**	.721**	.869**	.878**	.854**	.822**	.851**	.850**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95	.95

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



#### 4-التأثير للجدارة الثقافية في العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي

تنص الفرضية على وجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية (لأنموذج هندسة السلوك) في (أداء المرشد السياحي) من خلال (الجدارة الثقافية) ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (3)، كما يستعرض الجدول (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



#### شكل (3) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

#### جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.454	0.589	تقبل	0.000	6.091	0.674	1	أنموذج هندسة السلوك → الجدارة الثقافية → أداء المرشد السياحي	H4

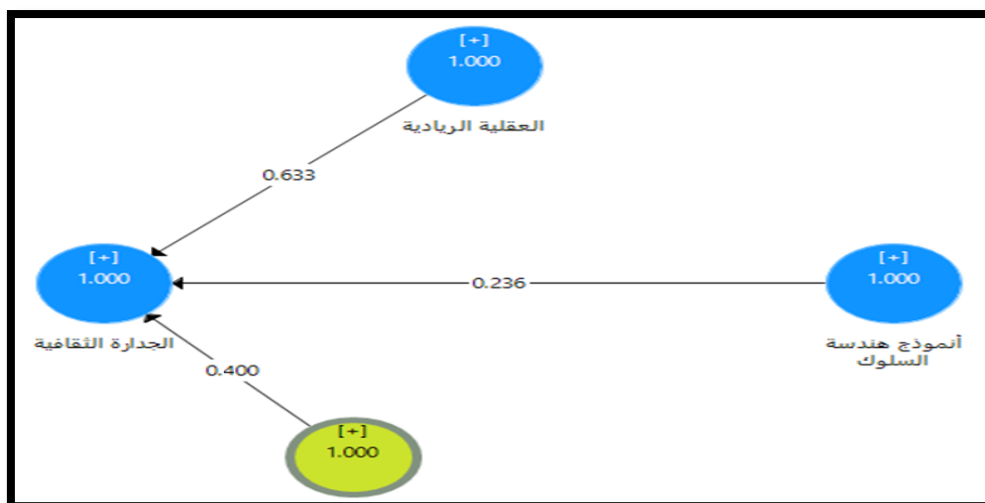
المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (4) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الرابعة والتي توصلت إلى أن معامل المسار غير المباشر (التأثير الوسيط) قد بلغ (0.674) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وهذا يثبت ان متغير الجدارة الثقافية يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين أنموذج هندسة السلوك وأداء المرشد السياحي، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

#### 5- التأثير للعقلية الريادية على العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية

تنص الفرضية على وجود علاقة تأثير تفاعلي (للعقلية الريادية) في العلاقة بين المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) والمتغير الوسيط (الجدارة الثقافية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي كما مبين في الشكل (4)، كما يعرض الجدول (5) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.





شكل (4) الأنموذج الهيكلّي لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0.634	0.827	تقبل	0.000	6.986	0.733	1	العقلية * أنموذج هندسة السلوك الجدارة الثقافية → الريادية	H5

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (5) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلّي للفرضية الرئيسية الخامسة والتي توصلت إلى أن (التأثير التفاعلي) قد بلغ (0.733) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وهذا يثبت ان متغير (العقلية الريادية) يلعب دور تفاعلي في العلاقة ما بين المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) والمتغير الوسيط (الجدارة الثقافية)، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

#### المصادر

- 1- الرشدي، العنود مبارك، النفيشان، سارة حمود، الظفيري، مزيد معيوف، 2019، الحساسية بين الثقافية كمؤشر لتحديد مستوى الكفاءة بين الثقافية لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية- جامعة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، المجلد التاسع والعشرون لسنة 2019.
- 2- مقابلة، خالد، 2003، فن الدلالة السياحية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- Alazaizeh ,Mohammad M., Malek M. Jamaliah, John T. Mgonja & Abdelkader Ababneh (2019). Tour guide performance and sustainable visitor behavior at cultural heritage sites, Journal of Sustainable Tourism <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1658766>.



- 4- Al Jahwari ,Dawood Sulaiman,Ercan Sirakaya–Turk ,Volkan Altintas(2015). Evaluating communication competency of tour guides using a modified importanceperformance analysis (MIPA), International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 28 No. 1, 2016 pp. 195–,DOI 10.1108/IJCHM-02-2014-006.
- 5- Al–Okaily ,Nour Salah (2021): A Model for Tour Guide Performance, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, DOI: 10.1080/15256480.2021.1905584.
- 6- Bainbridge ,Lesley, Carole A. Orchard(2015).What is Competence in Client–Centered Collaborative Practice?, Western University Scholarship, In C. Orchard, & L. Bainbridge (Eds.) Interprofessional client–centered collaborative practice: What is it? How can it be done? chapter 2. N.Y.: Nova Scientific Publishers.
- 7- Bajrami ,Demirović, D., Tretiakova, T.N., Syromiatnikova, Y.A., Petrović, M.D., & Radovanović, M.M. (2020). Tour Guide's Competencies as Predictors of Tourists' Sustainable behavior – evidence from national parks. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 32(4), 1277–1282.
- 8- Chesbrough, H., Lettl, C., Ritter, T.(2018).Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938.
- 9- Chevalier ,Roger, CPT,2003, Updating the Behavior Engineering Model, <https://ispi.org/>.
- 10- Cox ,John H., Blake Frank, Nanette Philibert(2006). Valuing the Gilbert Model An Exploratory Study, performance improvement quarterly, Volume 19, Number 4
- 11- Edwards–Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
- 12- Gurel, E., Madanoğlu, M. and Altınay, L. (2021)."Gender, risk–taking and entrepreneurial intentions: assessing the impact of higher education longitudinally", *Education + Training*, Vol. 63 No. 5, pp. 777–792. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0190>.
- 13- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M.(2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM. Los Angeles: Sage.
- 14- Hillman,DonaldR. (2013). Applying Gilbert's teleonomics to engineer worthy performancein generationy employees,Performance Improvement, vol. 52, no. 10, International Society for Performance Improvement,DOI: 10.1002/pfi.21377.
- 15- Ibáñez, V., Silva, J., Navarro, E., Cauli, O.(2019).Sleep assessment devices: types, market analysis, and a critical view on accuracy and validation. *Expert Review of Medical Devices*, 16(12), 1041–1052.



- 16- Jawabreh, O., Masa'deh, R., Mahmoud, R. & Hamasha, S.A. (2020). Factors influencing the employees service performance in hospitality industry case study aqba five stars hotel. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 649- 661.
- 17- Kimathi,beth mukiri (2020).Entrepreneurial mindset and performance of small and medium enterprises in kenya, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Entrepreneurship in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology.
- 18- King ,Charles L, Jr(2013). An Exploration on the Use of Gilbert's Behavior Engineering Model to Identify Barriers to Technology Integration in a Public School, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education In Curriculum and Instruction Instructional Design and Technology.
- 19- Lin ,Yi-Chien, Mei-Lan Lin, Yi-Cheng Chen(2017). How Tour Guides' Professional Competencies Influence on Service Quality of Tour Guiding and Tourist Satisfaction: An Exploratory Research, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2017, Vol. 7, No. 1.
- 20- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., Wilson, H. N. (2016).How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96-120.
- 21- Miller, A. L., Unsworth, N.(2021). Attending to encode: The role of consistency and intensity of attention in learning ability. *Journal of Memory and Language*, 121, 104276.
- 22- Mukmin ,Mas Nur(2020). A behavioral engineering: fraud prevention INin accounting students with the involvement of religious motivation, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* Volume 11.
- 23- Muljana ,Pauline S., Paul M. Nissenson,Tian Luo(2020). Examining Factors Influencing Faculty Buy-in and Involvement in the Accreditation Process: a Cause Analysis Grounded in Systems Thinking, *TechTrends* (2020) 64:730-739.
- 24- Nyaude ,Alaster(2008).Manufacturing challenge: an employee perception of the impact of BEM variables on motivation, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- 25- Phillips ,Lauren Nicole (2020). Multicultural Competency As A Moderator Of The Relationship Between Empowering Leadership And Psychological Empowerment, Dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology Alliant International University San Diego In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Psychology.



- 26- Prakash ,Monika, Nimit Chowdhary(2010).Tour guides: Roles, challenges and desired competences A review of literature,International Journal of Hospitality & Tourism Systems Volume 3 Issue 1.
- 27- Pudikova ,Galina, Anastasia Kurilova, Vasily Movchun, Elena Medvedeva, Galina Kochetkova(2019). Emerging Technologies for Developing Cross-Cultural Competency, Vol. 14, No. 21, 2019.
- 28- Ross ,Melanie, Jill Stefaniak(2019). Promoting a holistic approach to delivering performance feedback:introducing the behavioral analysis feedback model, Performance Improvement, vol. 58, no. 6, July 2019.
- 29- Sawhney ,Rupy, StewartChason(2005).Human Behavior Based Exploratory Model for Successful Implementation ofLean Enterprise in Industry, Performance Improvement Quarterly, Volume18,Number 2 pp.76-96.
- 30- Snell,ReginaldL.(2014).Using facultiy perceptions to improve organizational performance in community colleges, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- 31- Stefaniak, J. E., Freeman, C., (2020). Performance improvement in healthcare: Integrating Gilbert's behavior engineering model within a just culture. In J. Stefaniak (Ed.), Cases on Instructional Design and Performance Outcomes in Medical Education (pp. 210-221). Sucher ,Worarak, Catherine Cheung(2015). The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies, International Journal of Hospitality Management journal .
- 32- Swestyani, S., Masykuri, M., Prayitno, B. A., Rinanto, Y., & Widoretno, S. (2018). May An analysis of logical thinking using mind mapping. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1022, No. 1, p. 012020). IOP Publishing.
- 33- Viera ,Carlos Antonio, SphrKevin Freer( 2015). Barriers and enablirs to data-driven decision making by high school counselors and advisors, Performance Improvement, vol. 54, no. 10.
- 34- Wooderson ,John R., Monica Cuskelly , Kim A. Meyer(2017). Evaluating the Performance Improvement Preferences of Disability Service Managers: An Exploratory Study Using Gilbert's Behavior Engineering Model, Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities 2017, 30, 661-671.
- 35- Zarzycka ,Danuta, Agnieszka Chrzan-RodakID, Jadwiga Bąk, Barbara NiedorysKarczmarczyk , Barbara Ślusar(2020). Nurse Cultural Competence-cultural adaptation and validation of the Polish version of the Nurse Cultural Competence Scale and preliminary research results, PLOS ONE | <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0240884>.