

## اختبار العلاقة بين نموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية

### Examination of Relationship between Behavior Engineering Model and Cultural Competency

أ.د. عادل هادي البغدادي

الباحثة نغم رسول راضي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Prof Dr Adel Hadi Al-Baghdadi

Researcher Nagham Rasoul Radhi

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.v1i74\(A\).17629](https://doi.org/10.36322/jksc.v1i74(A).17629)

المخلص:

تهدف الدراسة الى اختبار العلاقة بين نموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية في شركات السياحة في النجف الاشرف.

استهدفت الدراسة أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المتمثلة بمدرء ومسؤولي الشركات السياحية ومعاونيهم, إذ تم توزيع (١١١) استبانة وبعد فرز البيانات وتدقيقها تبين أن الاستبانات الصالحة للتحليل هي (٩٥) استبانة من أصل (١٠١) استبانة مسترجعة, وتم تحليلها وفقاً لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية / طريقة المربعات الصغرى.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وأهمها وجود علاقة تأثير وارتباط بين نموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية .

الكلمات المفتاحية: نموذج هندسة السلوك, الجدارة الثقافية, الشركات السياحية.

### Abstract:



The current study aims to test the relationship between the behavior engineering model and cultural competency in tourism companies in Najaf.

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.

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 cultural competency .

**Keywords:** Behavior engineering model, cultural competence, tourism companies.

#### المقدمة:

في سوق صناعة السياحة اليوم شديدة المنافسة من أجل اكتساب زبائن، لا يتعين على شركات السياحة الحديثة فقط تقديم خدمات سفر عالية الجودة ومبتكرة، بل تحتاج أيضًا إلى تنمية الكفاءات المهنية للعاملين، وبالتالي تعزيز رضا السياح (Lin&et al, ٢٠١٧:٢).





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, ٢٠٢٠: ٧٣١). أذ ينعكس هذا الاداء في تطوير السياحة بشكل مباشر، نظراً للتطور الكبير والتوسع الحاصل في قطاع السياحة نجد أن منظمات السياحة والعاملين فيها يتعاملون مع السائحين من مختلف الخلفيات والثقافات، يجب على العاملين امتلاك مجموعة مهارات وسلوكيات تساعد على التفاهم والانسجام مع هذه الاختلافات وهذه المهارات تعرف بالجدارة الثقافية و التي يعرفها (Pudikova et al, ٢٠١٩: ٤٧) بأنها القدرة على تمكين الأفراد ليكونوا فعالين ومتواصلين في سياقات متعددة الثقافات على أساس المعرفة والمهارات والمواقف بين الثقافات للفرد.

### المبحث الأول: مراجعة الادبيات:

أولاً: أنموذج هندسة السلوك

يعد نموذج Gilbert واحداً من أقدم وأفضل نماذج تقنيات تحسين الاداء المستخدم لتطوير الاداء في المنظمات. تستخدم تقنية الاداء البشري (HPT) لتقييم احتياجات المنظمة وتطوير أدوات لمساعدة موظفيها على زيادة إنتاجيتهم. فهي نهج منظم لتحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال تحليل الاداء الحالي والمطلوب في مكان العمل وتنفيذ التدخلات لسد الفجوات بين حالات الاداء (King, ٢٠١٣: ٤, ١٣), 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 باعتباره 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 غالباً "المربعات الستة" تساعد في تحديد فجوة الأداء وصياغة إطار عمل النظام (King, ٢٠١٣: ٣، ١٩).

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

شكل (١) نموذج Gilbert لهندسة السلوك

source: Donald R. Hillman, 2013, Applying Gilbert's teleonomics to engineer worthy performance in generation y employees, performance improvement, vol. ٥٢, no. ١٠, p: ١٨.

أبعاد أنموذج هندسة السلوك (نموذج Gilbert)

١- المعلومات: يقترح Gilbert أن خلية المعلومات هي أول خلية يجب فحصها عند البحث عن حلول لأداء الموظف (Hillman, ٢٠١٣: ١٦). 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, ٢٠١٥: ٣٤).

٢- الموارد: هي كل ما يتم توفيره للفرد من أدوات من قبل المنظمة والتي تكون المصممة علمياً لتتناسب مع العوامل البشرية (Snell, ٢٠١٤: ١٨). وتشمل الأجهزة والمواد والأدوات والوثائق التي تساعد في أداء العاملين بالإضافة إلى الوقت الكافي لإنجاز المهام. لذلك من أجل التأثير بشكل إيجابي على الإنتاجية (Nyaude, ٢٠٠٨: ٢٢).



٣- الحوافز: هي العواقب المناسبة والمهمة للتشجيع والحفاظ على مستويات عالية من الأداء (Wooderson, ٢٠١٧: ٦٦٢)، تشمل تقديم الحوافز المالية والحوافز غير المالية المرتبطة بالأداء حتى يرى العاملون صلة مباشرة بين إنجازاتهم والمكافآت (Cox et al, ٢٠٠٦: ٢٩). يجب أن يكون لدى المنظمة حوافز معينة متاحة لعاملها لدفع العاملين على الأداء بشكل مناسب على المدى القصير والطويل (Stefaniak, ٢٠١٨: ٩).

٤- 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, ٢٠١٤: ١٧). 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, ٢٠٠٨: ٢٥).

٥- القدرة: إذا كان العامل قادراً على التعلم والقيام بما هو ضروري ليكون ناجحاً في الوظيفة فهي القدرة الأساسية للعامل على العمل (Chevalier, ٢٠٠٣: ١٠). أي قدرته على الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال القدرة على التعامل مع التحديات والفرص (Nyaude, ٢٠٠٨: ١١, ٢٦).

٦- الدافع: يركز هذا البعد على مطابقة دافع العمال واهتمامهم بالعمل مع واقع حال العمل Sawhney (٢٠٠٥: ٨٢) & Chason). 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, ٢٠٢٠: ١١٤).

ثانياً: الجدارة الثقافية/ ابعاد الجدارة الثقافية

١- 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, ٢٠١٥:٢٤ ).

## ٢- المعرفة الثقافية

يجب أن يكون لدى المنظمة وعاملها معرفة بالمعايير الثقافية لزيائنها, وان تمتلك الوعي بوجود الاختلافات الثقافية داخل المجموعات لأن للثقافة أيضاً جانباً فردياً يتأثر بالتجربة والنظرة للتنوع الثقافي (Patel, ٢٠١٧:٣).

## ٣- 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, ٢٠٢٠:٤).

## ٤- 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 فاعلمين الذين يمتلكون درجة عالية من الحساسية الثقافية لديهم معرفة واهتمام بالاختلافات الثقافية, ويكون لديهم استعداد لتغيير سلوكهم كمؤشر لاحترامهم لتلك الثقافات (الرشيدي وآخرون, ٢٠١٩: ٢٤).

## المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات البحث:

العلاقة بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية

تتطلب عمليات الموارد البشرية تغييرات كبيرة في السلوك لتقديم منتجات وخدمات السياحة للثقافات المختلفة, أذ يجب ان يتسم العاملون بمزيد من المرونة في التعامل مع القيم والمعتقدات وأنماط سلوك

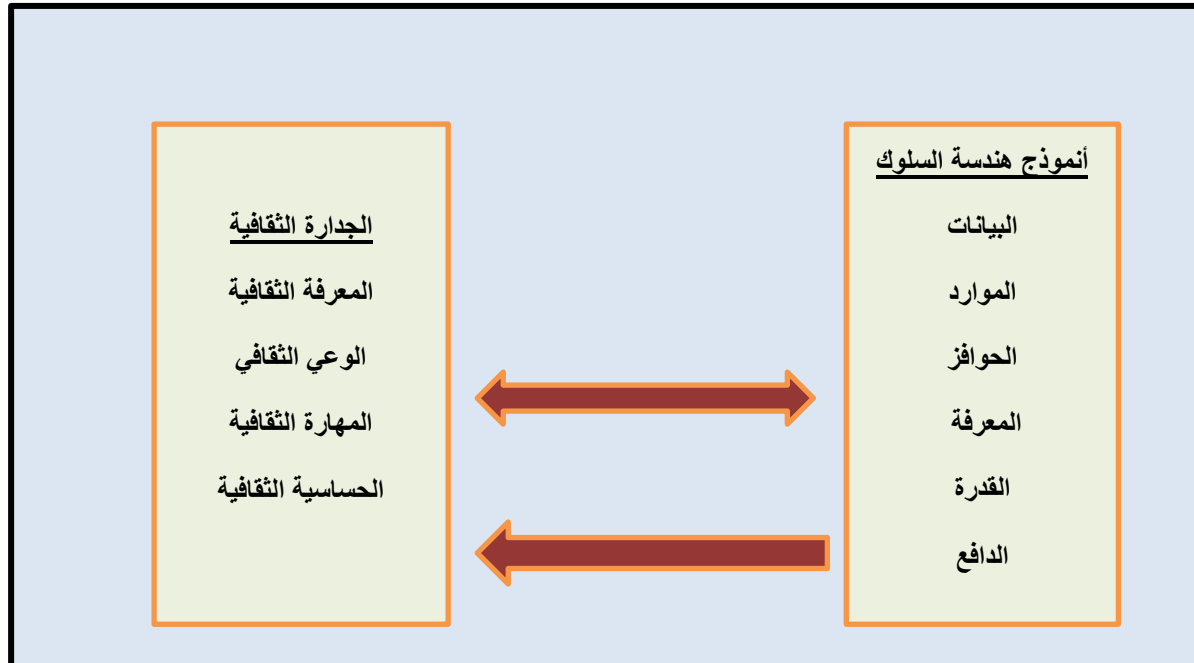


الناس. نظراً لأن العاملين ذوي الجدارة الثقافية أصبحوا مورداً رئيسياً ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر صعوبة وتعقيداً يُقترح على العاملين في قطاع السياحة في هذا القرن "فهم الثقافات الأخرى وحساسيتها تجاهها. ويجب على المنظمات هندسة سلوك عاملها بطريقة يتأثر هذا السلوك إلى حد ما بالمعايير الثقافية للمجتمعات المختلفة حيث يتعين عليهم التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة وعلى هذا الأساس تم صياغة الفرضية التالية:

H1: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية.

H2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أنموذج هندسة السلوك في الجدارة الثقافية

ثانياً: المخطط الفرضي



شكل (٢) مخطط البحث





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 (١١١) شركة على وفق ما هو مسجل لدى هيئة السياحة في النجف الاشرف.

إن مجتمع الدراسة يتمثل في مدراء هذه الشركات ومعاونيهم والمسؤولين باعتبارهم الاشخاص الذين لديهم الحق في اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها، فهم المسؤولون عن تحسين أداء العاملين من خلال هندسة السلوك وتطوير كفاءتهم الثقافية. 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 (٢٤) فقرة ، ومتغير الجدارة الثقافية يتكون من (١٦) فقرة.

**المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات:**

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير مع فرضياتها الفرعية، باستخدام (معامل ارتباط بيرسون)، من خلال برنامج (SPSS v. ٢٤) و(تقييم الأنموذج الهيكلي) من خلال برنامج (SMART v. ٣,٣,٢) 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 توضح النتائج أن جميع القيم تفي بالقيم الحدية المقترحة. وتم إجراء اختبارات القيم المفقودة والمتطرفة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وكانت النتائج تمثل نموذجاً جيداً مناسباً.

- علاقة الارتباط بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية : بناء على هذه العلاقة تنص هذه الفرضية على: يوجد ارتباط معنوي بين المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) والمتغير الوسيط (الجدارة الثقافية)، واختبار مدى صحة هذه الفرضية، يستعرض الجدول (٥١) نتائج مصفوفة معامل ارتباط (Pearson)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغت (٠,٦٧٨) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

يوجد ارتباط معنوي بين البيانات والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين البيانات والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٥٥٦) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين الموارد والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الموارد والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٦٠٢) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية. وأيضاً يوجد ارتباط معنوي بين الحوافز والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٤٧١) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية. ويوجد ارتباط معنوي بين المعرفة والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين المعرفة والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٧١٥) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية. كما يوجد ارتباط معنوي بين القدرة والجدارة الثقافية)، إذ أن قيمة معامل الارتباط بين القدرة والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٦٧١) وهي تحت مستوى معنوية (٥٪)، وهذا يدل على قبول الفرضية. و يوجد ارتباط معنوي بين الدافع والجدارة الثقافية)،



إذ أن قيمة معامل الارتباط بين الدافع والجدارة الثقافية قد بلغت (٠,٥٥٩) وهي تحت مستوى معنوية (٥%)، وهذا يدل على قبول الفرضية.

جدول (١) مصفوفة الارتباط بين أنموذج هندسة السلوك والجدارة الثقافية

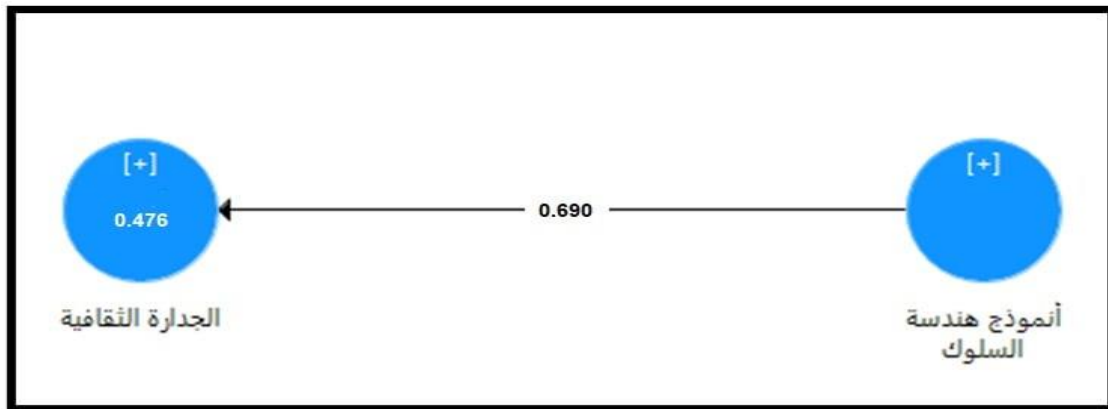
الجدارة الثقافية	التحسس الثقافي	المهارات الثقافية	المعرفة الثقافية	الوعي الثقافي	أنموذج هندسة السلوك	الدافع	القدرة	المعرفة	الحوافز	الموارد	البيانات
.556**	.555**	.452**	.477**	.522**	.877**	.676**	.736**	.725**	.687**	.767**	1
.602**	.601**	.486**	.511**	.573**	.900**	.689**	.762**	.723**	.752**	.767*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



المعرفة الثقافية	.477*	.511**	.448**	.630**	.589**	.453**	.591**	.769**	1	.690**	.762**	.891**
المهارات الثقافية	.452*	.486**	.372**	.608**	.583**	.489**	.566**	.706**	.690**	1	.863**	.901**
التحسس الثقافي	.555*	.601**	.485**	.668**	.648**	.582**	.672**	.740**	.762**	.863**	1	.933**
الجدارة الثقافية	.556*	.602**	.471**	.715**	.671**	.559**	.678**	.889**	.891**	.901**	.933**	1

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

أ- تأثير أنموذج هندسة السلوك في الجدارة الثقافية  
تتص الفرضية على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) في المتغير التابع (الجدارة الثقافية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي كما مبين في الشكل (٣)، كما يعرض الجدول (٢) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (٣) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية H٢



جدول (٢) نتائج تقييم أنموذج الفرضية H٢

معامل التحديد R <sup>2</sup>	حجم التأثير f <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
0.476	0.506	تقبل	0.000	6.119	0.690	أنموذج هندسة السلوك → الجدارة الثقافية	H2

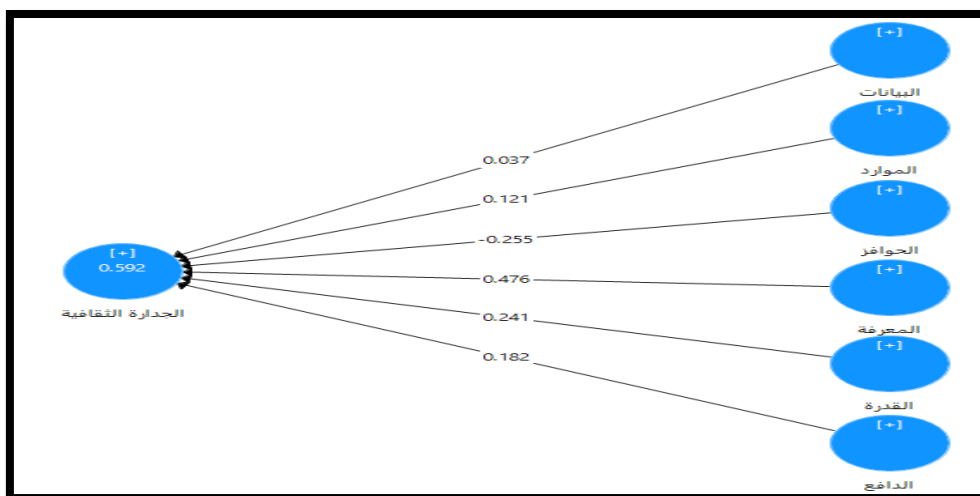
يستعرض الجدول (٢) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية H٢ والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (٠,٦٩٠) وهو لا يتجاوز الحد المعياري الذي يتراوح ما بين (+١-١) والعلاقة تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١,٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠,٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., ٢٠٢٠)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد (التفسير) الذي يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير الوسيط والذي تتراوح قيمته بين (٠ و ١) قد بلغت (٠,٤٧٦) % وهذا يشير الى ان متغير أنموذج هندسة السلوك استطاع ان يفسر المتغير الوسيط (الجدارة الثقافية) بنسبة ٤٧,٦ % وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

#### اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية H٢

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية H٢ (H٢-١, H٢-٢, H٢-٣, H٢-٤, H٢-٥, H٢-٦) على ما يأتي:

- (H٢-١) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبيانات في الجدارة الثقافية.
- (H٢-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للموارد في الجدارة الثقافية.
- (H٢-٣) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في الجدارة الثقافية.

- (H2-4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعرفة في الجدارة الثقافية.
- (H2-5) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقدرة في الجدارة الثقافية.
- (H2-6) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافع في الجدارة الثقافية.



شكل (٤) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية H2

جدول (٣) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية H٥

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f <sup>٢</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>
H2-1	البيانات → الجدارة الثقافية	0.037	3.279	0.006	تقبل	0.253	0.592
H2-2	الموارد → الجدارة الثقافية	0.121	4.782	0.013	تقبل	0.207	
H2-3	الحوافز → الجدارة الثقافية	-0.255	1.313	0.435	ترفض	0.009	
H2-4	المعرفة → الجدارة الثقافية	0.476	4.471	0.000	تقبل	0.298	

H2-5	القدرة → الجدارة الثقافية	0.241	1.980	0.048	تقبل	0.146
H2-6	الدافع → الجدارة الثقافية	0.182	2.044	0.017	تقبل	0.121

يعرض الجدول (٣) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية H٢ والتي توصلت إلى أن جميع معاملات المسار للفرضيات (H٢-١, H٢-٢, H٢-٤, H٢-٥, H٢-٦) معنوية، ما عدا (H٢-٣)، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١,٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠,٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., ٢٠٢٠)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه الفرضيات. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد قد بلغت (٠,٥٩٢)% وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (أنموذج هندسة السلوك) استطاعت ان تفسر المتغير الوسيط (الجدارة الثقافية) بنسبة ٥٩,٢% وببقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

### المراجع:

١- الرشيدى, العنود مبارك, النفيشان, سارة حمود, الظفيري, مزيد معيوف, ٢٠١٩, 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 ٢٠١٩.

٢- 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>.

٣- 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.

٤- Chevalier, Roger, CPT, 2003, Updating the Behavior Engineering Model, <https://ispi.org/>.



- ٥- Cox ,John H., Blake Frank, Nanette Philibert(2006). Valuing the Gilbert Model An Exploratory Study, performance improvement quarterly, Volume 19, Number 4
- ٦- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M.(2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
- ٧- Hillman,DonaldR. (2013). Applying Gilbert's teleonomics to engineer worthy performance in generation y employees, Performance Improvement, vol. 52, no. 10, International Society for Performance Improvement, DOI: 10.1002/pfi.21377.
- ٨- 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.
- ٩- 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.
- ١٠- 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.
- ١١- 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.





- ١٢- 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.
- ١٣- 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.
- ١٤- 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.
- ١٥- Pudikova ,Galina, Anastasia Kurilova, Vasily Movchun, Elena Medvedeva, Galina Kochetkova(2019). Emerging Technologies for Developing Cross–Cultural Competency, Vol. 14, No. 21, 2019.
- ١٦- 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.
- ١٧- 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.
- ١٨- 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.



- ١٩- 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 .
- ٢٠- 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.
- ٢١- 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.
- ٢٢- 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>.



