

## دور سلوكيات فن الاتيكيت في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية دراسة نظرية تحليلية

\*\* اتهال خاجيك تكلان

\* أ.د. خليل ابراهيم المشهداني

### المسخلص

انطلاقاً من اهمية موضوع سلوكيات فن الاتيكيت وتأثيراتها المحتملة على شخصية مستهلك الخدمة الفندقية ، وتواصلاً في زيادة الإثراء الفكري من هذه المواضيع جاءت هذه الدراسة في محاولة لاحتواء مشكلة الدراسة التي تتلخص في ان بقاء هذه المواضيع الحيوية دون توكيد لعملية الربط الحالية التي تمت في هذه الدراسة ومساهمتها في احداث التراكم المعرفي سيفوت الفرصة على مؤسسات الفندقية للاستفادة منها، وعلى وفق هذه التجاذبات والاشكاليات الفكرية والعملية جرت صياغة مشكلة الدراسة بمجموعة من المحاور التي تدور حول معرفة دور سلوكيات فن الاتيكيت في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية .

### Abstract

*Proceeding from the importance of the subject of the behaviors of the art of etiquette and their potential impact on the personal consumer service hotel, and continue to increase the enrichment intellectual of these topics this study is an t to contain the problem of the study, which are summarized in the survival of these vital topics without the assurance of the process of linking the current has in this study and their contribution events in the accumulation of knowledge will miss the opportunity to hotel establishments to benefit them, and according to these debates and dilemmas of intellectual and practical problem of the study were formulated a set of themes that revolve around the role of the knowledge of the art of etiquette behaviors in personal consumer service hotel.*

### المقدمة

على الرغم من وجود اشارات عدة حول سلوكيات فن الاتيكيت، الا ان الاهتمام الجاد بها كمجال متميز للدراسة والبحث لم يتبلور بشكل جلي، وقد واجهت دراسة سلوكيات فن الاتيكيت وعلى مدار الزمن الماضي والحاضر صعوبات اسهمت في الحد من حركة المنظرين والباحثين. فمن الممكن ان تسهم هذه الدراسة في اغناء المكتبة العلمية بموضوع جديد قد يعد نقطة انطلاق للتوسع في دراسات اخرى.

فسلوكيات فن الاتيكيت ليست فقط ، كما يتبادر الى بعض الأذهان ، مظاهر وجاهة وترتيب، وان كانت لاتخلو منها . بل هي اخراج دقيق لاعطاء كل ذي حق حقه ، ولوضع الاشياء في مكانها، والامور في نصابها. وحتى يتمتع مقدمي الخدمة بالسلوك السليم يجب عليهم الالتزام بالقواعد والمبادئ التي تنظم هذا السلوك فان التزامهم بتلك القواعد في المؤسسات الفندقية تساهم بشكل كبير على تحقيق الرضا لدى مستهلكي الخدمة الفندقية ، ومن الممكن ان يساعد التعامل اللطيف على اطالة فترة اقامتهم وجذبهم الى تلك المؤسسات الفندقية واقناع غيرهم بالقدوم اليها.

\* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

\*\* باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/10/30

مستل من رسالة ماجستير

ان مفهوم الشخصية كثيرا ما تناوله في حياتنا اليومية ، اذ ينظر الى شخصية مستهلك الخدمة الفندقية كونها تنظيما ديناميكيا مكونا من العناصر المتفاعلة مع بعضها في حالة متغيره باستمرار وهي عناصر غير ملموسة بل هي مظاهر وتغيرات تلحق بالسلوك مستهلك الخدمة الفندقية .  
فان المتأمل في واقع حياة مستهلكي الخدمة يجد لكل منهم شخصية مختلفة عن غيره ، ولكل منهم اسلوبه في التعامل مع الآخرين ولو تعرف مقدم الخدمة على انواع الشخصيات وصفاتها، استطاع ان يحلها ويتعامل معها بالطريقة المناسبة في المؤسسة الفندقية .

## المحور الاول الاطار المنهجي للدراسة

في هذا المحور حاول الباحث اتباع الاساليب العلمية والخطوات الاساسية لمنهجية البحث العلمي وهي كالآتي:

1. مشكلة الدراسة:  
ضعف ادراك المؤسسات الفندقية ان مقدمي الخدمة هم جزء من الخدمة الفندقية المقدمة ومن ثم ان نجاح تلك الخدمات الفندقية تتوقف على سلوكيات مقدمي الخدمة والعوامل المؤثر فيها وبما تتركه من اثر على شخصية مستهلك الخدمة الفندقية .
2. اهمية الدراسة :  
يوضح المشروع البحثي الحالي رؤية فاحصة ومعقدة عن سلوكيات فن الاتيكيت وثقافة الخدمة المتميزة لتهيئة الارض الخصبة لمقدمي الخدمة في المؤسسات الفندقية وذلك للنهوض بواقع تلك المؤسسات وتلبية متطلبات مستهلكي الخدمة الفندقية.
3. هدف الدراسة :  
وضع اساس نظري يمكن الارتكاز عليه عند اجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجال سلوكيات فن الاتيكيت ودورها في شخصية مستهلك الخدمة الفندقية .
4. فرضيات الدراسة :  
نشر سلوكيات فن الاتيكيت يسهم في ايجاد مؤسسات فندقية خالية من المشاكل التي تظهر بسبب ضعف الوعي في اصوله وقواعده من قبل مقدمي الخدمة العاملين في تلك المؤسسات وانعكاس ذلك على شخصية مستهلك الخدمة الفندقية .
5. أساليب جمع البيانات:  
اعتمدنا الاسلوب النظري ، في كتابة البحث وجمع المعلومات من خلال المصادر المتخصصة في سلوكيات فن الاتيكيت فضلا عن المصادر المتخصصة بشخصية مستهلك الخدمة بشكل عام، لكي نستطيع الاستناد عليها في نتائج الدراسة.

## المحور الثاني مفاهيم الدراسة

1. السلوك الانساني: يرى (ماكس فيبر) في تعريفه للسلوك هو حركة او نشاط يقوم به الفرد وهذه الحركة او النشاط لها علاقة بوجود الافراد الاخرين في المجتمع<sup>(3)</sup>. كذلك يقصد بالسلوك ذلك النشاط الذي يصدر من الفرد سواء اكان افعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية او النشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والتخيل وغير ذلك<sup>(4)</sup>. ويذهب (د. خليل المشهداني) في تعريفه هو عبارة عن التغيرات الحركية واللفظية الشعورية واللاشعورية الناتجة عن وجود مؤثرات اجتماعية (قوى خارجية) تحمل الفرد على القيام بنشاط سلوكي مرضي او غير مرضي لاشباع حاجات نفسية واجتماعية لموقف معين كالبحت عن الراحة والمتعة ، وهو كرد فعل للسلوك العمل او اعباء الحياة<sup>(5)</sup>.
- استنادا الى ماتقدم يرى الباحثين ان السلوك: يتمثل في سلسلة متعاقبة من الافعال وردود الافعال التي تصدر عن الفرد ضمن ظروف بيئية معينة في فترة زمنية محددة في محاولاته المستمرة لتحقيق اهدافه ورغباته المتطورة والمتغيرة.
2. سلوكيات فن الاتيكيت: عرفت الموسوعة البريطانية فن الاتيكيت على انه السلوك الذي يساعد الناس على الانسجام والتلاوم مع بعضهم البعض والبيئة التي يعيشون فيها<sup>(6)</sup>.

اما بالنسبة للموسوعة الامريكية فقد عرفت فن الاتيكييت على انه التهذيب واللياقة وتحمل الفرد على تحسين علاقته بالآخرين<sup>(7)</sup>.

كما تؤكد (Lillian Eichler) بان فن الاتيكييت هو اداب المعاشرة والمعاملة، وسمة الاحترام ، و دليل يحكم السلوك الاجتماعي طبقاً للمعايير التقاليد المعاصرة في المجتمع ، اذ انه غالباً مايكون انعكاساً لسلوك وتقاليد المجتمع<sup>(8)</sup>.

ويؤكد اخرون ان سلوكيات فن الاتيكييت هو نظام من القواعد والاتفاقيات التي تنظم السلوك الاجتماعي والمهني وتجعلك تشعر بالراحة من خلال :

- ممارسة الاخلاق الحميدة
- معرفة كيفية التصرف مع الناس
- معرفة كيفية التصرف في حالات معينة<sup>(9)</sup>.

في حين يعرفها اخرون مجموعة القواعد والمبادئ المكتوبة وغير المكتوبة التي تنظم المجاملات والاسبقيات والقواعد والمبادئ التي تجمع بين الرقي والبساطة والجمال<sup>(10)</sup>. ويعرف الباحث اجرائياً سلوكيات فن الاتيكييت : هو سلوك منظم له قواعده واصوله المكتوبة والمنشورة بجميع لغات العالم منذ اقدم العصور يساعد على تأقلم الافراد من مختلف الثقافات فيما بينهم بأفضل السبل واكثرها جمالاً ورقياً وتهذيباً، ويجعل لدى الافراد شخصية متفتحة اجتماعياً وذات لباقة عالية ، اي هو فن الحياة الراقية.

1. المستهلك: يؤكد (د. خالد مقابلة واخرون) و (ويليام سنانتون واخرون) المستهلك بأنه الشخص الذي يستخدم بشكل فعلي الخدمات التي تنتجها او تقدمها المؤسسات الفندقية<sup>(11)</sup>. كما عرفه (د. محمد عبيدات) كل شخص يقتني او يستعمل الخدمات والسلع لغرض غير مهني<sup>(12)</sup>.

وعليه يضع الباحث تعريفاً اجرائياً للمستهلك : هو الشخص الذي يقوم بالبحث عن او شراء او استهلاك السلع والخدمات المعروضة من قبل المؤسسات الفندقية نتيجة منبه خارجي او داخلي حيالها والتي يتوقع انها تشبع رغبة او حاجة لديه او لدى افراد عائلته وحسب الامكانيات الشرائية

2. شخصية مستهلك الخدمة الفندقية: يقصد بالشخصية بانها التكامل النفسي الاجتماعي للسلوك عند الكائن الانساني الذي تعبر عنه العادات والاتجاهات والاراء<sup>(13)</sup>. وتعرف ايضا هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل المستهلك، والذي ينظم كل الاجهزة النفسية الجسمية التي تملئ على المستهلك طابعه الخاص في السلوك والتفكير<sup>(14)</sup>. ويعرفها (د. خليل المشهداني) ذلك التكوين السلوكي المنظم والمتغير بفعل العوامل الاجتماعية والمواقف المتغيرة التي تعمل على نمو القدرات والميول النفسية والفسولوجية على ممارسة سلوك النشاط العملي والفكري والترويحي سلوكاً موحداً مترناً<sup>(15)</sup>.

وعليه يضع الباحث تعريفاً اجرائياً لشخصية مستهلك الخدمة الفندقية: بأنها القيمة الارفع للأفراد وهي المجموع الكلي للاستعدادات المستهلك الداخلية وميوله ونزعاته وشهوته وغرانه ، فضلاً عن استعدادته وميوله المكتسبة بحيث تحدد مايميز او يمتاز به المستهلك من سلوك وافكار .

## المحور الثالث

### سلوكيات فن الاتيكييت والعوامل المؤثرة فيه

تقديم:

يعيش الفرد حياته طالت ام قصرت وهو يمارس انماط متعددة ومتنوعة من السلوك ، قد يكون السلوك مستجداً جديداً حدث في تلك الفترة لأول مرة وقد يكون سلوكاً مكرراً بصورة تكاد تكون صورة طبق الاصل او مقارنة لما سبقها واي كان السلوك قديماً او مستحدثاً فإنه يستند الى اوليات او خلفيات ينشأ عنها ويرجع اليها<sup>(16)</sup>.... واذا أول هذا السلوك فان تاويله يكون على اساس ماكونه الفرد من معان اكتسبها ومن خبراته الخاصة<sup>(17)</sup>. اذ يتضمن هذا المحور التالي:

اولاً: سلوك مقدمي الخدمة والعوامل المؤثرة فيه  
ثانياً: سلوكيات فن الاتيكييت وابرز تطبيقاته

اولاً: سلوك مقدمي الخدمة والعوامل المؤثرة فيه

1. خصائص السلوك لمقدمي الخدمة :

مقدمي الخدمة هم الركيزة الاساس في اي مؤسسة فندقية ولهذا يتسم سلوكهم بمجموعة من الخصائص التي وجب الاهتمام بها من قبل تلك المؤسسات بفهم و تحليل سلوكياتهم فيها، ولاهمية دور هم في نجاح وازدهار المؤسسة الفندقية نرصد بعضاً منها فيما يأتي :

- أ- انه نتيجة لشيء: اي ان السلوك مسبب ولا يظهر من فراغ<sup>(18)</sup>..... اي ناتج من سبب ما قد يكون سببا جسمانياً مادياً او معنوياً واجتماعياً وقد تكون الاسباب معروفة او مجهولة مثل خوف بعض الاشخاص من الاماكن المرتفعة<sup>(19)</sup>، اي ان لكل سلوك من مقدمي الخدمة وراعه مسبب ولا يمكن ان يكون هناك سلوك من غير ذلك .
- ب- انه سلوك هادف: بمعنى انه يسعى لتحقيق هدف او اشباع حاجة<sup>(20)</sup>..انه سلوك يهدف الى غاية هي ارضاء دوافع الفرد اي خفض مايعانيه من ضيق وتوتر يثيره نشاط الدافع وان السلوك لايقف حتى يصل الى غاية معينة ينتهي متى بلغها .. ويكون ذلك بعد سلسلة من المحاولات<sup>(21)</sup>،فمقدم الخدمة لايتصرف بعشوائية مهما كان انماط واشكال سلوكه.
- ت- انه سلوك متنوع : اي انه يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه<sup>(22)</sup>..... السلوك دائماً توافقي، فمقدم الخدمة يسعى الى حل ما يعترضه من مشكلات ، ويسعى الى تحقيق التوازن والتوازن بينه وبين بيئته المادية والاجتماعية<sup>(23)</sup> . ويكون ذلك من طريق الامتثال للبيئة، او التحكم فيها، او ايجاد حل وسط بينه وبينها من خلال سلوك مقدمي الخدمة المتنوع.
- ث- انه سلوك مرن : اي انه يتعدل ويتبدل تبعاً للظروف والمواقف المختلفة علماً بان المرونة نسبية من شخص الى اخر....، فلكل فرد مهاراته ومعلوماته التي تعلمها، ولكنه يعدلها وفقاً لما يمر به من ظروف وأحداث. وكل فرد يتعلم بطرق مختلفة، ويصل، من ثم، إلى نتائج مختلفة<sup>(24)</sup>..... اي ان السلوك يتغير من وقت لآخر وبسرعة بناءً على ما يتعرض له الفرد من مثيرات ومنبهات موقفية.
- ج- انه سلوك اجتماعي مستمر: يسلكه الفرد حيال الجماعة التي ينتمي اليها وهو سلوك يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة لعلاقته بأسرته ثم علاقته بأفراد المجتمع ،ويقوم على اساس التفاعل الاجتماعي مع الاخرين<sup>(25)</sup> .. وهو مستمر اي انه ليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولاحتي نهايته فكل سلوك جزء او حلقة من سلسلة من الحلقات متكاملة ومنتمة لبعضها البعض<sup>(26)</sup> . اي بمعنى ان السلوك الانساني ليس سلوكاً عشوائياً بل هو سلوك منظم ومستمر يخضع لقواعد ومعايير.. اي ما يجب ان يكون عليه سلوك مقدمي الخدمة في المؤسسة الفندقية طبقاً لقواعد ومعايير المجتمع.
- ونلاحظ مما سبق ان كل مقدم خدمة على نحو ما يشبه كل مقدمي الخدمة ، وعلى نحو اخر يشبه بعض مقدمي الخدمة ، وعلى نحو ثالث لا يشبه احداً. فكل منهم له الحاجات والرغبات التي تحركه لاشباعها، وكلهم يفكر ويتألم، ولكن منهم القروي والحضري، المصري والامريكي، ومنهم اصحاب الديانات، واصحاب المهن المختلفة، وكل فئة من هذه الفئات لها تصرفاتها وخصائصها وانماطها السلوكية الخاصة بها.

## 2. انواع السلوك لمقدمي الخدمة :

- أ- السلوك الفطري : يمارسه الفرد منذ ولادته بدون اي تعليم او تدريب مثل النوم والرضاعه والاكل والبكاء وهو السلوك العام والمشارك بين جميع أفراد النوع. والسلوك الفطري هو نتيجة مُعدات الكائن الحي الطبيعية، اي نتيجة التركيب العضوي الداخلي والتركيب الحسي الحركي، ونتيجة عملية النمو عموماً<sup>(27)</sup>.
- ب- السلوك المكتسب : يكتسبه الفرد من خلال الادراك والوعي والتاهيل والتعليم والتدريب فضلا عن اكتسابه من البيئة المحيطة به كاللغة والدين والعادات والتقاليد والقيم. وكذلك الظروف الذي يتعرض الفرد لها فهو مُتعلم خاص به، ولا يشمل، حتماً، جميع أفراد النوع الواحد. فالمشي سلوك نوعي؛ ولكن التزحلق على الجليد سلوك فردي، اي ان الاول فطري والثاني مكتسب. في حين ان السلوك المكتسب يقوم فقط على التعلم، اي على اثر التمرين والتدريب<sup>(28)</sup>.
- ت- السلوك الظاهري: يمكن ملاحظته مباشرة من قبل الاخرين ويظهر على شكل تعبيرات لفظية والحركات..... فيشتمل على مختلف الايماءات التي تصدر عن الافراد، مثل الابتسام، والصرخ، والتنهد، والعبوس، والبكاء، والأمين، والكلام ، حركة اليدين والقدمين... وهذا هو الجانب الذي نحكم منه في العادة على نوع السلوك عند الآخرين، وهناك اختلافات ببعض التعبيرات غير اللفظية وخاصة الاشارات حسب ما هو سائد في ثقافة الشعوب، ومثال على ذلك طريقة السلام والتحية التي تختلف من مجتمع لآخر<sup>(29)</sup>.
- ث- السلوك الداخلي: هو اي عملية عقلية يتبعها الفرد كالتفكير والتذكر والادراك والتخيل وغيرها ولا نستطيع ان نلاحظها مباشرة و انما نستدل على حدوثها عن طريق ملاحظة نتائجها. فتظهر على شكل تعبيرات داخلية مثل السعادة ،الحزن، القلق ،الارهاق، الكره، الاطمئنان، السخرية ،التودد،الاصغاء... الخ ولكل مجتمع تقاليده واعرافه واعتقاداته تظهر في هذه السلوكيات حسب المواقف التي يتعرض لها الافراد، ومن خلالها نستطيع ان نميز بين السلوكات السوية وغير السوية (المنحرفة ) داخل هذه المجتمعات، وقد تختلف هذه الاحكام ما بين مجتمع واخر<sup>(30)</sup>.
- وعليه ان كلمة السلوك هي مرادف او تعبير انيق عن الطريقة التي نتعامل بها في الحياة ، ولا يزال العلم يكشف كل يوم اسرار النفس البشرية ، فسلوك الافراد داخل اي مجتمع ايا كان نوعه وحجمه يختلف اهدم عن الاخر... ولا يوجد فردان داخل اي مجتمع مهما كان مظهرهما متماثلين ان يكون متشابهين في

سلوكهم.... إذ ان لمقدم الخدمة انواع متعددة من السلوك قد لا تنحصر بالانواع المذكورة في اعلاه ولا يمكن ان يتشابه سلوكه مع سلوك اي من اقرانه داخل المؤسسة الفندقية فمقدم الخدمة وسلوكه هو نقطة الارتكاز في المؤسسة الفندقية والمنطلق الاول في تحديد نجاحها .

### 3. العوامل المؤثرة في سلوك مقدمي الخدمة :

#### أ- العوامل النفسية (الداخلية) : واهم عواملها المؤثرة في السلوك هي:

- الدوافع: ان البحث في موضوع الدوافع يعد من الامور بالغة الصعوبة حتى بالنسبة للباحثين المحترفين فالابحاث تؤكد على حقيقة ان للفرد دوافع مختلفة ولكل فرد دوافع متباينة و متغيرة ، هذا يعني ببساطة ان للفرد اكثر من دافع واحد ، بل امامه دوافع كثيرة قد يضطر لاختيار عدد منها او لا يختار اي منها على الاطلاق ..... ولاشك ان الفرد يتميز بسلوكه الهادف وتصرفاته المستمرة في دائرة حاجاته وفق دوافع مختلفة في كافة مجالات الحياة<sup>(31)</sup>. وعليه فالدوافع قوة محركة وموجهة للسلوك في ان واحد مثالا فرغبة مقدمو الخدمة في المكتب الامامي بتأدية عملهم على اتم وجه وانهم احسنوا اختيار المهنة التي تناسبهم يكون ذلك بدافع الرغبة في النجاح وبدافع تحقيق الذات للحصول على مركز اجتماعي مرموق في المجتمع.
- الحاجات : تعد من ابرز المفاهيم الاساسية في علم السلوك والحاجة الانسانية هي حالة من الشعور بالحرمان وللناس حاجات متعددة ومعقدة كما حددها ماسلو في نظريته المعروفة بنظرية او هرم ماسلو للحاجات<sup>(32)</sup>. وتؤثر الحاجة في اندفاع الفرد في اختيار العمل الذي يقوم به وقد يضطر الفرد الحصول على عمل معين لايناسبه لكن يحتاجه<sup>(33)</sup>.
- وعليه لا يوافر العمل لمقدمي الخدمة في المؤسسات الفندقية اشباعاً للحاجات الاساسية فقط ، بل نجد انه يمثل مصدر لاشباع معظم الحاجات فهو يوفر حاجات الامن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة ، واحترام الذات واثباتها .
- الرغبات: تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات ، وهي الصيغة التي تاخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثقافة والشخصية الفردية<sup>(34)</sup>. وتعد الرغبات الوسائل اللازمة لاشباع الحاجات الانسانية ، اذ انها تتأثر الى حد كبير بثقافة الأفراد فالشخص الجائع في الريف قد تشبعه قطعة صغيرة من الجبن بينما لايتناسب ذلك مع افراد اخرين يعيشون في اماكن اخرى<sup>(35)</sup>. فرغبات مقدمي الخدمة تتعدد وتتنوع بشكل كبير جدا وتتباين من مقدم خدمة لآخر ومن ظرف زمني الى اخر اذ انها تمثل امنيات يرغب بتحقيقها مقدم الخدمة تبعا الى البيئة التي يعيش فيها وهذا يعود الى القوة التأثيرية للمجتمع وشخصية مقدم الخدمة والعائلة<sup>(36)</sup>.
- وعليه تسعى المؤسسة الفندقية في تقديم وجبات الطعام لمقدمي الخدمة في احسن صورة ولا تنحصر في حدود اشباع حاجاتهم من الطعام بل شعورهم بالطعم الجيد والمذاق السليم للاطعمة المقدمة لهم فضلا عن تقديم اصناف من الاطعمة معينة يرغبون بها.
- الاتجاهات : تعتبر من المحددات النفسية المؤثرة في السلوك الفرد وبعلاقته بغيره من الافراد وبمكونات البيئة المحيطة والاتجاهات هي مشاعر الفرد اتجاه الاشياء او اتجاه الحوادث او الاشخاص الاخرين او الانشطة وقد تكون المشاعر ايجابية او سلبية ، وتتكون الاتجاهات لدى الفرد مع نموه ونضجه وتكون نتيجة لخبراته الناجمة عن التفاعل بينه وبين المحيطين الاجتماعي والمادي حوله<sup>(37)</sup>. فالاتجاهات ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما<sup>(38)</sup>.
- ونلاحظ عند مقارنة اتجاهات مقدمي الخدمة في المؤسسة الفندقية واعتقاداتهم ومقاصدهم المعلنة مع سلوكهم في المؤسسة الفندقية نجد تباين كبير (في كثير من الاحيان) مما يدل على اتجاهات مقدمي الخدمة وسلوكهم متضاربة الامر الذي يجب على ادارة المؤسسة الفندقية الوقوف على هذه الحقيقة والعمل لجعل اتجاهاتهم وسلوكهم مع اعمالهم متطابقة فتنصب لمصلحة المؤسسة الفندقية وتوجهاتها في تحقيق اهدافها.

#### ب- العوامل الاجتماعية (الخارجية) :

- تعد العوامل الاجتماعية ذات اثر واسع وعميق على سلوك مقدمي الخدمة وتعاملهم ومنها :
  - التنشئة الاجتماعية : هي عملية تفاعل يتم خلالها تمثيل الفرد لمعايير وقيم وثقافة مجتمعه ، ليصبح متكيفا مع بيئته الاجتماعية ، وقوام هذه العملية هو نقل التراث الثقافي والاجتماعي للأفراد من جيل الى جيل. اذ يصبح الرضيع طفلا يشبه سلوكه الى حد كبير سلوك الاعضاء الاخرين من افراد أسرته وجماعته الاجتماعية .ان التنشئة الاجتماعية عملية تدوم مدى الحياة وتستمر بمعدلات متنوعة في الظروف المختلفة<sup>(39)</sup> .
  - وتأسيسا على ماتقدم تؤثر عملية التنشئة الاجتماعية على سلوكيات مقدم الخدمة بصورة مباشرة من خلال مجموعة السلوكيات وعادات وتقاليد التي يتم تزويده بها من العائلة والمدرسة ....

والمجتمع ككل وكيفية تعامله مع المستهلكين ومستوى قناعته بنوعية العمل في المؤسسة الفندقية وكذلك طريقة تفاعله مع اقرانه من مقدمي الخدمة.

- القيم الاجتماعية : هي الاحكام والقواعد والافكار والاهداف التي يرى الفرد انها صالحة او مهمة او ذات وزن ، فهو يرغب فيها وبفضلها ويؤمن بها . فهي من قبيل المعتقدات التي تتضمن احكاما عقلية وانفعالية على العالم الانساني والاجتماعي والمادي الذي يحيط بالفرد. وهناك القيم الاجتماعية والدينية والاقتصادية والجمالية وغيرها(40).
- فالقيم قناعات راسخة لدى مقدمي الخدمة في اغلب الاحيان ولكن ذلك لايعني استحالة تغير القيم اذ يعيد مقدمي الخدمة النظر بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في احيان كثيرة (41). واستنادا لما تقدم فاي مؤسسة فندقية لاتعمل في فراغ بل تحصل على مقدمي الخدمة من المجتمع الخارجي وهم يحضرون مزودين بقيم مختلفة تحدد نوعية الدور الذي يقومون به ومن هنا تهتم المؤسسات الفندقية المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس مقدمي الخدمة بما يساعد في تحقيق اهدافها وانجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفعالية.
- ثقافة المجتمع : هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانهه عدد من الافكار والقيم والمبادئ ، والثقافة هي عبارة عن طرق واساليب للسلوك المكتسب التي تنشأ وتتراكم في المجتمع ويلتزم بها افراد هذا المجتمع . اي يمكن ان نصف المجتمع بانه جماعة من الافراد يشتركون في ثقافة عامة. وتتخذ الثقافة مظاهر مختلفة كالعادات الشعبية، المحرمات ، القانون ، والتقاليد المختلفة(42) . وعليه فالثقافة تحدد لمقدم الخدمة ماهو طيب وماهو ردي وماهو جميل وما هو قبيح. ان الثقافة توجه مقدم الخدمة في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها والاهداف التي يسعى اليها. ان معنى الجمال والامانة والنجاح والاخلاص والشرف تختلف من مقدم خدمة الى اخر باختلاف الثقافات، ومقدم الخدمة يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة.
- التعلم : للتعلم اهمية كبيرة في حياة الفرد الذي يعد اكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداد للتعلم ، وهي عملية مستمرة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة الى اخر العمر . ويشمل التعلم مختلف اشكال السلوك الانساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات كما يكتسب الفرد القيم والاتجاهات والميول ويتعلم الفرد توقعاته من الاخرين وتوقعات الاخرين منه وهكذا يتراكم لدى الفرد مخزون سلوكي هائل وهذا المخزون يؤدي دورا كبيرا في تحديد سلوك الفرد في موقف معين (43) .

فلاحظ ان اهمية التعلم لمقدم الخدمة حينما يلتحق بالمؤسسة الفندقية فهو يأتي باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق ، فسلوكه في تقديم الخدمة ماهو الامحصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة من خلال ممارسة المهام المناطة به يوميا.

ونسنتج مما تقدم ان العوامل المؤثرة في السلوك لايمكن حصرها ولايمكن حصر تأثيرها في تطبيق سلوكيات فن الاتيكيث كونه من السلوكيات الانسانية الاساسية في عمل المؤسسات الفندقية والتي يجب عليها ان تعمل على تطويرها وتنميتها لدى مقدمي الخدمة عند تنفيذهم المهام المناطة بهم كواحدة من اهم الاسس التي تجعل خدمات تلك المؤسسات متميزة .

## ثانيا: سلوكيات فن الاتيكيث وابرز تطبيقاته

### 1. الاتيكيث بين العلم والفن :

اتفق اغلب المهتمين والباحثين على ان سلوكيات فن الاتيكيث علم وفن ويعود ذلك لاسباب عديدة :

أ- فن الاتيكيث علم له قواعد واصوله التي اجتهد عدد كبير من الكتاب والباحثين في صياغة المبادئ والاسس التي اصبحت حقائق ثابتة يجري تطبيقها من قبل مقدمي الخدمة في المؤسسات الفندقية ... وتدرس اليوم ضمن مواد علمية تخصصية في الجامعات والمراكز التطويرية والتدريبية والاستشارية في دول العالم كافة . فهو علم من حيث كونه مجموعة مبادئ وقوانين تؤدي الى تحقيق اهداف معينة يتطلبها المجتمع ... وله قواعده ومناهجه المتطورة والمحدثة على مر العصور، وهو علم يتغير ويتطور تبعا للمتغيرات والتحولت التي يمر بها العالم وهو اكثر العلوم الانسانية التصاقا بحياة الناس وتصرفاتهم(44). فسلوكيات فن الاتيكيث هو علم لان العمل فيه يقوم على اساس المعرفة المسبقة بخصائص السلوك الانساني ومعرفة بطرائق الاتصال ووسائله، كذلك معرفة بقواعد فن الاتيكيث وبالاعراف وتقاليد المجتمع المحلي او المجتمعات الاخرى.

ب- تستخدم كلمة الفن للدلالة على مهارات متنوعة مستخدمة لانتاج اشياء تحمل قيمة جمالية فالفن مهارة - حرفة - خبرة - ابداع - حدس - محاكاة . اي ان الفن يتعلق بالجوانب التطبيقية للمعرفة او الخبرة او الاداء ويعتبر الفن النتاج الابداعي الانساني حيث يعتبر لونا من الوان الثقافة الانسانية(45). اذ ان سلوكيات فن الاتيكيث علم تطبيقي قائم على اساس ممارسة تطبيق المعارف السلوكية في تنفيذ القواعد الخاصة به، اي ان مقدمي الخدمة

يستخدمون الكثير من قواعد السلوك المؤدب والمهارات لترجمة المعرفة في العمل لتحقيق نتائج الانجاز المرغوبة.

فمقدم الخدمة يقوم بتحويل المعرفة بقواعد واصول سلوكيات فن الاتيكيت الى واقع عملي من خلال تنظيم المؤتمرات والحفلات والاجتماعات ... كما انهم يمتلكون المهارات الفنية الخاصة بفن الاتيكيت من خلال استخدام الخبرات المتراكمة عندهم او تخصصاتهم المهنية في الاعمال التي يؤدونها<sup>(46)</sup>. وعليه فن الاتيكيت علم ينفذ بفن، وان العلاقة بين العلم والفن في هذا المجال هي علاقة طردية فكلما زادت المعلومات المعرفية لدى مقدمي الخدمة زادت مهاراتهم التي تصقلها التجربة والعمل الدؤوب.

## 2. سمات مقدمي الخدمة العاملين بسلوكيات فن الاتيكيت:

تعتبر سمات مقدموا الخدمة العاملين بسلوكيات فن الاتيكيت سمات خاصة اذ ان تقديم الخدمة في المؤسسة الفندقية اغلبها عمل مباشر مع مختلف طبقات المجتمع لهذا السبب يجب عليها توفير مقدموا الخدمة كقوئين ومتخصصين في تقديم الخدمات على اساس الذوق والاتيكيت وخلق اجواء عائلية تعتمد على المودة والاحترام ومن اهم هذه المؤهلات<sup>(47)</sup> :-

- أ- حب الناس والرغبة في خدمتهم ، اذ انها واحد من اهم المؤهلات المطلوبة في مقدمي الخدمة العاملين بفن الاتيكيت .
- ب- تتوافر لدى مقدموا الخدمة العاملين بفن الاتيكيت قابلية التواء السريع مع مختلف شرائح المجتمع ومع مختلف الحالات المتوقعة وغير متوقعة.
- ت- القابلية على السيطرة وضبط النفس والاعصاب في المواقف المحرجة او عند تعرض مقدم الخدمة العامل بفن الاتيكيت الى ضغط معين
- ث- الشخصية اللطيفة والابتساماة الدائمة واللباقة البدنية والملابس الانيقة واللطيفة تعد من السمات الضرورية لمقدمي الخدمة العاملين بفن الاتيكيت<sup>(48)</sup>.
- ج- معرفة لغة اجنبية واحدة على الاقل فضلا عن الثقافة العامة ومعرفة كاملة بالبلد الذي تقع فيه المؤسسة الفندقية بالإضافة الى الشهادة الجامعية او المعهد او الاعداديات كمستوى ادنى لمقدمي الخدمة العاملين بفن الاتيكيت<sup>(49)</sup> .

مما تقدم يتضح ان من المظاهر المهمة لمقدمي الخدمة في فن الاتيكيت هو المظهر السلوكي اذ يتعلق عملهم بأسلوب وفن التعامل مع الاخرين .وتزداد اهمية هذا الموضوع لان هذا التعامل ليس تعاملًا شخصيًا بل تعامل رسمي يهدف الى ابراز صورة البلد الاجتماعية والسياسية والاخلاقية امام الاخرين، ولهذا فالسمة الاساسية لهذه الوظيفة هو حب الناس التي بدونها تفقد باقي السمات اهميتها .

## 3. ابرز تطبيقات فن الاتيكيت في المؤسسات الفندقية

لفن الاتيكيت انواع مختلفة من التطبيقات تختلف وتتعدد بتنوع المناسبات والنشاطات السلوكية وخاصة تلك المتعلقة بالتعامل اليومي ، وتمثل الاعياد والمناسبات الاجتماعية افضل الفرص للتعبير عن مشاعر الافراد تجاه بعضهم البعض لما توافر من راحة وتسلية ، وعلى هذا الاساس فان التصرف المناسب الذي يقوم به مقدم الخدمة تجاه مستهلكها في المناسبات الاجتماعية يترك اثراً في نفوس هؤلاء الى حد ما وفي ما ياتي انواع من ابرز تطبيقات فن الاتيكيت في المؤسسات الفندقية<sup>(50)</sup> :-

أ- فن الاتيكيت لاستقبال مستهلكي الخدمة الفندقية : يعد فن الاتيكيت للاستقبال من ارقى سلوكيات مقدمي الخدمة واكثرها خلقا وابداعا، فالكلمة الرقيقة، الابتساماة، الحركة الرشيقة ، الاصوات المنخفضة، حسن معاملة الاخر، وحسن استقباله، ترتيب الطاولة ، الملابس، كل هذه الأشياء تمثل جزء كبير من شخصية مقدم الخدمة فضلا عن الروح الخلاقة التي يتحلى بها، ومن خلالها يتم التعرف على طبيعته الذي يتعامل معها مستهلك الخدمة الفندقية<sup>(51)</sup> .

فعلى الرغم من الايقاع السريع للحياة، الا ان هناك قواعد وثوابت لا يمكن ان تتغاضى عنها المؤسسات الفندقية ، لأنها تمثل الخطوط العريضة التي تعبر عن اسلوب تعاملها مع مستهلكي الخدمة ...وتعد عن طبيعة شخصياتها ومدى وتأثيرها بالوسط المحيط بها<sup>(52)</sup> ... فن اتيكيت استقبال مستهلكي الخدمة من القيم الجميلة التي تضيف لمسة حضارية، راقية...يجب غرسها في نفوس مقدمي الخدمة الفندقية... وعملية الاستقبال ليست بالامر العادي وانما يخضع لقواعد واسس يجب مراعاتها واتقانها من قبل مقدموا الخدمة<sup>(53)</sup> .

اذ ان لها تأثير مباشر على سلسلة الحلقات الخدمية داخل المطعم وان اول اتصال بين مقدمي الخدمة ومستهلكيها في مطعم المؤسسة الفندقية هو لحظة الاستقبال ودرجة تأديتها بصورة سليمة تبعث بالاطمئنان والثقة في نفوس مستهلكي الخدمة الفندقية. وبعد استقبال مستهلكي الخدمة الفندقية يبادر مقدميها الى معرفة رغباتهم بالجلوس الى المكان المفضل وخاصة الضيوف الذين يرتادون المطعم لأول مرة اما الاخرون الذين يرتادونه باستمرار فمن واجب مقدمي الخدمة معرفة وحفظ رغباتهم في اختيار الطاولة او المكان المفضل لهم<sup>(54)</sup> .

- ب- فن الاتيكيت لتقديم الطعام: يتم تجليس مستهلكي الخدمة بشكل مناسب مراعيًا اجلاس الاطفال اولًا ثم السيدات وبعد ذلك الرجال بعد ذلك يقوم مقدم الخدمة بأخذ طلبات المستهلكين ويفترض ان يكون على المام كافي بمكونات قائمة الطعام اذ يجب استغلال الوقت مابين تسليم قوائم الطعام وتجهيز الطاولة بالزبد والخبز والماء ، ويقدم الطعام الى مستهلكي الخدمة الفندقية من جهة اليسار في حالة الخدمة على الطريقة الانكليزية ومن جهة اليمين في حالة الخدمة على الطريقة الامريكية (طبق جاهز) (55) .
- اما الاطباق فترفع من الجهة اليمنى وان اول مايقدم من الاطعمة هو المقبلات ثم الحساءات ويليه البيض باطباقه المتنوعة ثم العجائن بتشكيلتها الاساسي والمرغوبة والاسماك باطباقها ذات الطعم المميز ويليه اللحوم والطيور والاجبان وبعد تقديم هذه الاصناف من الطعام تنظف الطاولة وتوضع اطباق الحلويات وملاعقها واشواكها امام مستهلكي الخدمة بعد الانتهاء من تناول الحلويات تقدم اطباق الفاكهة وبعده تقدم القهوة والمرطبات لمستهلكي الخدمة(56).
- ت- فن الاتيكيت لتقديم قائمة حساب مستهلكي الخدمة وتوديعهم : بعد الانتهاء من خدمة تقديم الطعام ورفع الاطباق وتنظيف الطاولة تقدم قائمة الحساب الختامية بعد ان تطلب من مستهلك الخدمة ويتم مراعات تدقيق القائمة من جميع المواد والارقام وتسعيرة المواد قبل تقديمها بعد ذلك يجب التأكد من مستهلكي الخدمة ان الامور تمت بشكل مرضي والخدمة جيدة وهذا بمثابة تغذية عكسية يلاحظها مقدموا الخدمة على مستهلكيها(57) . بعد ذلك يتم توديع مستهلكي الخدمة بكل هدوء وابتسامة رقيقة لان هذه الحظة تكون مؤثرة وهي التي تساعد بشكل او اخر في عودة مستهلكي الخدمة الفندقية مرة اخرى للمؤسسة وتساعد على بناء علاقات جيدة معهم(58).
- وعليه ان الطعام وحده ليس هو العنصر الرئيسي لانجاح وجبة عشاء او غداء التي يقوم بتقديمها احد المطاعم في المؤسسات الفندقية معينة ، وان العملية تحتوى على اساسيات اخرى مهمة، تتمثل في الجو العام، والديكور والخلفية الموسيقية والاضاءة الملائمة والشموع والزهور والتنسيق العام، فضلاً عن مستهلكي الخدمة انفسهم والسلوك المهذب لمقدمو الخدمة.

## المحور الرابع

### شخصية مسنهلك الخدمة الفندقية

#### تقديم :

انشغل الانسان من قديم الازل بمحاولات فهم ذاته ومعرفته صفات وسمات شخصيته وكما اهتم ايضاً بمعرفته طبيعة السمات وصفات الشخصيات التي يتعاملون معها ، ومعرفته كيف تتصرف تلك الشخصيات في المواقف المختلفة ولقد توصلت الدراسات الى العديد من الاساليب والطرق العلمية لمعرفة هذه السمات وطباع الشخصية ومدى تكونها والتي تشكل سلوك الفرد الناتج من تفاعلات المكونات النفسية والاجتماعية والانفعالية(59).

تؤدي الشخصية دوراً حيوياً في توجيه السلوك الانساني ، ولذلك فان تفهم سلوك المستهلك يتطلب التعرف على شخصيته من اجل معرفة الانماط المختلفة لسلوكه ، فلاشك ان خصائص الشخصية تساعد في وصف الاختلافات بين المستهلكين وتمثل مصدر هام لتنوع تقديم الخدمة الفندقية، اذ انها نظام متكامل من الخصائص المميزة للمستهلك والعلاقة بين هذه الخصائص تساعد على موائمة نفسه مع الاخرين والبيئة من حوله(60).

#### اولاً : خصائص شخصية مستهلك الخدمة في المؤسسات الفندقية :

ركز عدد من المنظرين في هذا الميدان الى تحديد عدد من الخصائص الاساسية التي تتميز بها شخصية مستهلك الخدمة الفندقية وفيما يلي اهمها :

1. شخصية مستهلك شيء مجرد غير ملموس او محسوس وفي غاية التعقيد ، اذ ان الشخصية ماهي الا عبارة عن مجموعة من الصفات الداخلية مثل القيم والصفات الوراثية المكتسبة ، وبناء عليه فان تلك الخصائص تؤثر على اتجاهات ومواقف المستهلك نحو الاشياء ، الافكار، السلع ، الخدمات ... الخ فهي اي الخصائص التي تؤثر على اختيارات المستهلكين واولوياتهم . لهذا تقوم المؤسسات الفندقية بتحليل انماط الشخصية للمستهلكين لمعرفة توقعاتهم ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة من قبلها .
2. كما ان الشخصية تعكس التمايز والاختلاف بين مستهلكي الخدمة اي ان شخصية اي مستهلك للخدمة تتميز عن خصائص شخصيات مستهلكي الخدمة الاخرين، وذلك لان الصفات الداخلية والتي تكون شخصيات مستهلكي الخدمة لايمكن ان تؤدي الى ايجاد شخصيتين متشابهتين بشكل كامل بل انها تؤدي الى ايجاد شخصيات متميزة نسبياً(61).
3. تتصف شخصية المستهلك بنوع من الثبات والاستقرار النسبي مع ذلك فالشخصية دينامية ومتطورة لان المستهلك يعيش ويواجه ظروفاً متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة وعليه فعلى



مقدمي الخدمة بذل الجهود اثناء تقديم الخدمة هدفها تعديل مواقف مستهلكي الخدمة ومشاعرهم نحو مايقدموه من خدمات فندقية متميزة

4. تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها شخصية المستهلك لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملًا أكبر بكثير من مجموع المكونات، وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للمستهلك الخدمة اي انها تشكل نظاما يتسم بشموله لجميع خصائص المستهلك وسماته فشخصية المستهلك تمثل التنظيم الفريد والتميز باستعداده لاتخاذ السلوك ازاء المواقف المختلفة التي يواجهها(62).

وعليه فشخصية المستهلك تتضمن مجموعة من الخصائص والميول والامزجة المستقرة نسبيا والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية . وهذه المجموعة من العوامل تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الفرد وشخصيته، وعلى مقدمي الخدمة مسؤولية كبيرة ترتبط باهمية اجراء مختلف الدراسات الميدانية لمختلف الشخصيات وذلك بهدف التأثير عليهم وتقديم الخدمات التي تشبع تلك الخصائص الشخصية لديهم .

### ثانياً: مكونات شخصية مستهلك الخدمة في المؤسسات الفندقية :

تتميز شخصية مستهلك الخدمة الفندقية بتداخل مكوناتها واستمرار تفاعل عناصرها مع بعضها البعض مما يشكل صعوبة عند محاولة احصاء هذه العناصر، او تصنيف هذه المكونات ويلاحظ كثرة الصفات والقوائم الطويلة التي يلجأ اليها العلماء في دراسة الشخصية ، ونلاحظ اختلاف الباحثين في الشخصية في نظرتها للأهمية النسبية لهذه المكونات وكما يأتي (63) :

#### 1. المكونات الفسيولوجية :

كثير من جوانب شخصية المستهلك يعتمد على كيانه الجسمي الموروث بل لعل الجوانب الجسمية هي التي تحدد الشخصية تحديداً دقيقاً ان ضعف البنية الجسمية او الإبتلاء بالعاهات مع ما يصاحب ذلك من عناء او ألم خلقي بان يحدث انحراف في الشخصية ، ومن اهم النواحي الجسمية التي يظهر لها اثر واضح في تكوين الشخصية هي :-

- أ- المظهر الجسمي العام (الطول او العرض...)
- ب- الصحة العامة او المرض
- ت- سلامة الحواس او العاهات
- ث- سلامة الجهاز العصبي او الغددي
- ج- الحيوية والنشاط او الخمول والكسل(64).

اي هي مايتعلق بالنمو الجسمي العام للمستهلك والحالة الصحية العامة وتناسق الاعضاء وتكاملها وادائها لوظائفها ، والخلو من العاهات الجسمية ونقص الاعضاء الجسمية .

#### 2. المكونات المعرفية العقلية :

النواحي العقلية المعرفية اهم نواحي مكونات الشخصية لمستهلك الخدمة الفندقية ، وتشمل العمليات العقلية لكل ما يتصل بالادراك والتصور والتخيل والقدرة على التذكر والتفكير والتعليم اي جميع العمليات العقلية التي يقوم بها العقل في تكوين الخبرات المعرفية ، والذكاء يعتمد على القدرة العقلية المعرفية العامة ، ويعد دعامة من دعومات شخصية المستهلك من حيث التصرف والتحكم والنزاعات والدوافع الفطرية والتوافق بينها وبين تقاليد البيئة(65).

اي يقصد بها قدرة مستهلك الخدمة على التفكير واستخدام قواه العقلية في دراسته وتفسيره للظواهر والمواقف التي تواجهه خلال مدة اقامته في المؤسسة الفندقية . ولهذا المكون علاقة بالذكاء والتعلم والثقافة .

#### 3. المكونات الانفعالية :

المقصود بالانفعال بصفة عامة هو حالة التوتر في الكائن الحي المصحوب بتغيرات فسيولوجية داخلية وتغيرات حركية او لفظية خارجية تزداد بشدة التوتر او الانفعال كلما تعرض الفرد لمنبهات مفاجئة لم يستعد لها بنمط معين من الاستجابة وكذلك المواقف التي يزداد فيها الخطر على ذاته الجسمية او النفسية او عند تحقيق الاهداف الجوهرية او عند اثاره الدوافع(66) . ويعني الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها مستهلك الخدمة اثناء اقامته في المؤسسة الفندقية .

#### 4. المكونات الخلقية :

الخلق هو جانب الشخصية المتصل بالمظهر الاجتماعي والتوافق في المواقف المتعلقة بالقيم الدينية والمثل العليا والعرف والقانون والمعايير السائدة في البيئة التي يعيش فيها المستهلك، او هو نظام من الاستعدادات النفسية التي تمكننا من التصرف بصورة ثابتة نسبيا حيال المواقف الاخلاقية والدينية والاجتماعية برغم العقبات وضروب الاغراء(67). وهي ما يكتسبه مستهلك الخدمة من القيم والعادات والتقاليد التي يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه ويشتمل هذا المكون على جوانب عقائدية وخلقية وحضارية .. الخ وهذا ما يعكسه من جوانب شخصيته اثناء الإقامة والتعامل داخل المؤسسة الفندقية.

## 5. المكونات البيئية:

ويقصد بالبيئة جميع العوامل الخارجية التي تؤثر في المستهلك من بدء نموه ، سواء كان ذلك متصلا بعوامل طبيعية او اجتماعية او متصل بالعوامل الثقافية ، ويمكن أن تدرس تأثير البيئة في تكوين الشخصية بممارسة البيئة المنزلية وبيئة المجتمع العام<sup>(68)</sup>. اي هي مايتعلق بالبيئة التي يعيش فيها مستهلك الخدمة الفندقية سواء كانت طبيعية او اجتماعية .

نلاحظ ان هذه المكونات تتضمن عوامل داخلية وخارجية (وراثية وبيئية) من صعب عزل كل منها عن الاخر وهي تتفاعل مع بعضها وتكون وحدة واحدة وانها تعمل بشكل متكامل ديناميكي مكونة شخصية مستهلك الخدمة الفندقية .

## ثالثاً : اركان شخصية مستهلك الخدمة في المؤسسات الفندقية :

بصفة عامة يمكن تحديد الاركان الرئيسية المميزة لشخصية مستهلك الخدمة الفندقية بما يأتي:

### 1. التميز:

يتسم مستهلك الخدمة بشخصيته الفريدة والتي تميزه عن غيره، بما يتمتع به من سمات وخصائص تخالف غيره، تماما كالبصمة للأصابع ، او للصوت واللعين ... الخ فان لكل شخصية بصمتها المميزة فان كان من المستحيل وجود بصمتين متطابقتين تماما كذلك لا توجد شخصيتين متطابقتين تماما مهما حدث بينهما من تشابه في الصفات او السمات او الطباع التي قد تؤدي الي تألف ، او تنافر في حالة اختلافها<sup>(69)</sup> . وغالبا مايعود ذلك الاختلاف للعديد من المتغيرات الوراثية المكتسبة للمستهلك في مختلف ادوار حياته .

### 2. الحركية :

فبالرغم من تلك الصعوبة في التعرف على السمات والصفات الشخصية لكل مستهلك للخدمة ، الا ان مايزيد من شدة الصعوبة وتعدد الامر انها ايضا تعتبر حركية متغيرة ولا تكاد تستقر على حال واحد، بل ان الشخصية الواحدة للمستهلك قد تقوم بتصرفات قد تبدو شديدة التباين وذلك لاختلاف الموقف المحيط الذي تتفاعل معه. وهذا ما قد يعتبره البعض احيانا تناقضا في شخصية معينة، بينما لا يعدو الامر مجرد تصرف طبيعي في وقت معين واخر ايضا طبيعي في وقت اخر<sup>(70)</sup>. وعليه فالخطأ كل الخطأ هو النظر الى شخصية المستهلك باعتبارها في حالة سكون وثبات وهو ما لايتفق مع حقائق الامور فشخصية المستهلك عبارة عن نتاج واضح للعلاقات الحركية المستمرة بينه وبين بيئته.

### 3. الشمول والتكامل:

فشخصية مستهلك الخدمة الفندقية تمثل كلاً شاملاً ومتكاملاً لسانر سماته وخصائصه البيولوجية والنفسية، والعقلية، والروحية ، والتي تتفاعل معا في نسق فريد ومعقد يمثل وحدة متكاملة تؤثر في تشكيل سلوك المستهلك في المواقف المختلفة، في اطار تفاعلاته المختلفة في المجتمع<sup>(71)</sup> . من هنا يتضح بان انماط الشخصية لم تعد قادرة على تجاوز السبل المتفاعلة بين العوامل الموروثة لمستهلك الخدمة وبين الآثار البيئية السائدة ومتغيراتها المختلفة وبين المواقف التي غالبا ما يواجهها ازاء السلوك الذي يحقق من خلاله اهدافه الشخصية واهداف البيئة التي يتعامل ضمن اطارها .

وعليه ان التباين في خصائص وانماط شخصية مستهلكي الخدمة الفندقية وتصوراتهم وتعدد حاجاتهم تعتبر من اكثر الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الفندقية ، وفي هذا الشأن يجب معرفة تصرفات وانماط تفكير المستهلكين في عملية طلب خدمة فندقية معينة ذلك يتطلب فهم المكونات المختلفة لشخصية المستهلك اذ يساعد هذا المؤسسة الفندقية في تحديد توجهاتها المستقبلية بالنسبة لما تريده من تقديم وتطوير خدماتها . اذ تؤدي شخصية مستهلك الخدمة دورا مهما في اطار تحقيق المؤسسات الفندقية لاهدافها المبتغاة حيث ان الامعان في دراسة الشخصية والتأكد من الابعاد التكوينية لها من شأنه ان يحقق المعرفة الواعية لطبيعة الافراد والتخطيط لهم والتنبؤ بسلوكهم ازاء الخدمات المقدمة من قبل تلك المؤسسات الفندقية .

ان احد اهم متطلبات العمل الفندقي هو اطلاع مقدمي الخدمة على المبادئ والمفاهيم والنظريات الخاصة بالشخصية والدوافع ... الخ اي ان يكون لمقدم الخدمة رصيذا من المعارف والمعلومات التي يلجأ اليها في فهم مستهلكي الخدمة فهما صحيحا ثم يتفاعل معهم على اساس هذا الفهم الذي تم تشكله ودفع المستهلك نحو تحقيق الهدف والغاية من هذا التعامل دون اهمال المهارة الفكرية او الفنية.

## الاسننجات والنوصيات

### اولاً: الاستنتاجات:

- تعددت واختلقت الحقول العلمية التي اهتمت بالسلوك الانساني ، وقد تميز كل حقل برؤية تفسيرية خاصة لهذا السلوك انطلقت من طبيعة كل حقل فاختلفت اراء الباحثين في ايجاد مفهوم شامل او تعريف محدد للسلوك الانساني فكل منهم ينظر الى المفهوم من زاويته الخاصة التي تعبر عن الحالة التي يقوم بدراستها اذ تعد دراسته من المهام الصعبة والمعقدة التي تواجه الكتاب والباحثين في هذا المجال..
1. ان سلوك مقدمي الخدمة غاية في التعقيد بسبب الطبيعة البشرية وعلى الرغم من وجود اختلافات فردية فيما بينهم الا ان هناك انواع متعددة من السلوك ولا يمكن ان يتشابه سلوكهم مع اقرانهم داخل المؤسسة الفندقية .
  2. وجد ان سلوك مقدمي الخدمة ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وانما في بيئة ما هو حالة من التفاعل بين مقدم الخدمة ومحيطه (بيئته)، وهو في غالبية سلوك متعلم (مكتسب)، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب .
  3. من خلال الدراسة النظرية وجد الباحث ان سلوك مقدمي الخدمة وحدة موضوعية مترابطة ، هو في حقيقته مرآة يعكس لنا عدداً من العوامل النفسية والاجتماعية التي تفاعلت فيما بينها والمؤثرة في سلوكهم داخل المؤسسات الفندقية اذ لا يمكن حصرها ولا يمكن حصر تأثيرها على مقدمي الخدمة او حتى في عملية تقديم الخدمة الفندقية لمستهلكيها كونهم جزء لا يتجزء من تلك العملية
  4. ان سلوكيات فن الاتيكيت هو خلق رفيع و فلسفة قديمة ، نادت به الحضارة العربية قبل ان تنادي به الدول الاوروبية ، وهو دستور التعامل وفن التعايش يعمل مع الفرد ومن اجله ، ولهذه الحضارات الفضل في ارساء قواعده واصوله وقوانينه الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين افراد المجتمع.
  5. ان لكل ثقافة لها نظامها الخاص بسلوكيات فن الاتيكيت ، فالسلوك الذي يعتبر لانقاً في احدي الثقافات قد لا يكون لانقاً في الاخرى ، وقد يختلف فن الاتيكيت بدرجة كبيرة في نطاق الثقافة الواحدة فالاشخاص الذين يعيشون في المدن الكبرى مثلهم عادات مختلفة عن تلك التي لدى سكان القرى والريف.
  6. لم يترك فن الاتيكيت مجال الا وتحديث فيه فهو فن متشابك ومتشعب وله انواع مختلفة من التطبيقات تختلف وتتنوع بتنوع المناسبات والنشاطات السلوكية وخاصة تلك المتعلقة بالتعامل اليومي لمقدمي الخدمة داخل المؤسسات الفندقية
  7. ضعف ادراك مقدمي الخدمة لسلوكيات فن الاتيكيت كمفهوم وفلسفة ومنهج في العراق بشكل عام بالرغم من وجود تطبيقات شتى له داخل المؤسسات الفندقية
  8. ندرة البحوث والدراسات التي تختص بسلوكيات فن الاتيكيت وثقافة الخدمة المتميزة على الرغم من ان العراق يزخر بعدد كبير جداً من المؤسسات الفندقية .
  9. ان الضوابط الاخلاقية لفن الاتيكيت ليس صحيحاً انها تقيد حرية مقدمي الخدمة وتعوق تحركهم في المؤسسات الفندقية او تعارض مع حرياتهم الشخصية، بل ذلك يساعد بان لا يضطروا الى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في اي موقف من المواقف التي تواجههم اثناء تقديم الخدمة لمستهلكيها..
  10. يعتبر الاهتمام بموضوع الشخصية من حيث المفهوم والمحددات والتصنيفات امراً مهما ، لانه يساعد المؤسسة الفندقية على التعامل مع مختلف فئات وانماط المستهلكين تميز تصرفاته وتحدد نمط وتطور نظامه النفسي.
  11. مستهلكي الخدمة من مختلف المجتمعات والثقافات يختلفون من حيث استجاباتهم للمواقف التي تواجههم او للخدمات التي تقدم لهم كلا حسب نمط شخصيته وتكوينه النفسي المختلف وهذا الاختلاف يمكن رده بوضوح الى طبيعة تلك العوامل .
  12. شخصية المستهلك تتضمن مجموعة من الخصائص والامبول والامزجة المستقرة نسبياً والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية . وهذه المجموعة من العوامل تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الفرد وشخصيته
  13. لفهم شخصية المستهلك على مقدم الخدمة ان لا يقف عند حد فهم السلوك وانما يتخطاها الى دراسة تفاعل هذا السلوك مع غيره من انواع السلوك الاخرى ، ومن يريد ان يتناولها فهو في الحقيقة يتناول مستهلك الخدمة بكل جوانبه الجسمية والانفعالية والعقلية والاجتماعية وما يتعلق بهذه الجوانب من انشطة ذهنية وحركة واتجاهات نفسية واجتماعية.

### ثانياً: التوصيات:

1. على المؤسسات الفندقية المبحوثة ان تكون رؤية شاملة لفهم سلوك مقدمي الخدمة وذلك من خلال الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع ومن خلال تجارب المؤسسات الفندقية الرائدة في العالم والتي تعطي تصوراً اشمل عن خصوصية العمل في المؤسسات الفندقية
2. توصي الدراسة بالتدريب والتطوير لمقدمي الخدمة اذ لم يعد خياراً للمؤسسات الفندقية بل اصبح من الضرورات، والتي ينبغي لها ان تمنحه اولوية وذلك من اجل تدريب وتطوير مقدمي الخدمة ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية ، التي تساعد في التطبيع الاجتماعي لمقدمي الخدمة وادخالهم في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي ترغب بها المؤسسة الفندقية

3. توصي الدراسة بضرورة التوجيه والتوعية باهمية التخصص في مجال فن الاتيكيت لما له من دور كبير في سد النقص الحاصل في هذا المجال
4. التزام مقدمي الخدمة بقواعد واصول فن الاتيكيت تساعدهم على عدم المرور بمصاعب التجربة والخطأ في اي موقف من المواقف التي تختلف وتتنوع بحسب المناسبات والنشاطات السلوكية التي تواجههم اثناء تقديم الخدمة لمستهلكيها..
5. نوصي بنشر الوعي باهمية التعامل بسلوكيات فن الاتيكيت داخل المجتمع العراقي ومؤسساته بشكل عام والمؤسسات الفندقية بشكل خاص من خلال البرامج الاعلامية و البرامج التعليمية المتلفزة ذات العلاقة فضلا عن ادخال سلوكيات فن الاتيكيت بكافة المناهج التعليمية ولمختلف المستويات التعليمية وذلك للحد من السلوكيات السيئة والدعوة للذوق في التعايش و التعامل مع الاخرين داخل المجتمع
6. نوصي بان يفهم مقدم الخدمة سلوك المستهلك وشخصيته فليستهلك حاجات وعواطف وثقافة ومواقف وقدرات..... وغيرها يتوجب عليهم التعامل معها بطريقة فنية ومهنية تؤدي الى استجابة المستهلك بشكل مرضي.
7. ضرورة الابتعاد عن العشوائية في اختيار وتعيين مقدمي الخدمة في المؤسسات الفندقية وبخاصة ان العمل في هذه المؤسسات يتطلب مواصفات خاصة، اي استقطاب مقدمي الخدمة من حملة الشهادات او التخصصات السياحية والفندقية مؤهلين وذوي خبرة وقدرات عالية تتماشى وطبيعة العمل في المؤسسات الفندقية.

### الهوامش والمصادر

1. شربل، مورييس، اداب السلوك الاتيكيت، دار المناهل للنشر، الطبعة الاولى، لبنان، 1995، ص5.
2. محمد، د. محمد جاسم، المدخل الى علم النفس العام، جامعة عين شمس، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004، ص54.
3. غرند، انتوني، علم الاجتماع، ترجمة الصايغ، د.فايز، مؤسسة ترجمان، الطبعة الرابعة، بيروت، 2005، ص72-70
4. حسن، محمد عبد الغني، مهارات ادارة السلوك الانساني، مركز تطوير الاداء والتنمية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004، ص8.
5. المشهداني، د. خليل ابراهيم احمد، العوامل الاجتماعية واثرها في تنمية السلوك الترويحي عند الشباب، دراسة ميدانية في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الاداب، قسم الاجتماع، جامعة بغداد، 1998، ص12.
6. Day, Charles ,WM , Hints on Etiquette and the Usages of Society ,Boston :Otis , Broader &Co. ,Twenty two editions, London,1999, p11.
7. Ibid,p12.
8. Eichler, Lillian ,Book Of Etiquette,volume2,Illustrated:Nelson,Doubleday, Inc , New York,1922,P.10.
9. Binghamton, University, Practicing Proper Etiquette, New York, P.1, <http://cdc.binghamton.edu>.
10. خبراءالمجموعة العربية للتدريب والنشر، فن الاتيكيت والبروتوكول، الطبعة الاولى، بيروت، 2012 ص 1
11. ستانتون، ويليام، واخرون، التسويق، مكتبة لبنان للنشر، الطبعة الاولى، لبنان، 2006، ص153.
12. عبيدات، د. محمد، التسويق السياحي : مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص65.
13. D. Schultz, & S.E. Schultz. Theories of Personality,5<sup>th</sup> Ed.,Inc ,New York,1994,P. 39.
14. غنيم، د. سيد محمد، الشخصية، دار المعارف للنشر، الطبعة الاولى، القاهرة 1997، ص8. يونس، د. انتصار، السلوك الانساني، دار المعارف للنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 1993، ص295.
15. المشهداني، د. خليل ابراهيم احمد، مصدر سابق، ص28.
16. Adler, N. J. International Dimensions Of Organizational Behavior,2<sup>nd</sup>Ed, Pws-Kent, Boston, 1991 , p.32.
17. Fred , Luthans , Organization Behavior,6<sup>th</sup>Ed, Me Grow Hill book, co. New York, 1992 ,p.13.
18. المغربي، د. كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1995، ص22.
19. Litter, Joseph A, The Analysis Of Organization , 2<sup>nd</sup> Ed., John Wiley and Sons ,Inc ,New York, 1972,P.27.
20. ربيع، د. حامد، مقدمة في العلوم السلوكية، مكتبة القاهرة الحديثة، الطبعة الاولى، القاهرة، 1972، ص81.
21. حسن، كامل سرمك، ادارة المراسم، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص82.
22. Ibid, P.27-28.
23. زكري، د. عبد اللطيف شهاب، ادارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع، الجزء الاول، مركز الامين للنشر، بغداد، 2005، ص59.
24. فراير واخرون، علم النفس العام، ترجمة: المنصور، ابراهيم يوسف، مطبعة جامعة بغداد، الطبعة الاولى، بغداد، 1981، ص71.
25. Keith Davis & John W. New Storm : Human Behavior at Work Organizational Behavior,8<sup>th</sup> Ed ,Mc Grew, Hill Book co. , 1989, P.14.
26. ابراهيم، د. عبد الستار، اسس علم النفس، دار المريح للنشر، الطبعة الاولى، الرياض، 1988، ص165.
27. Peter, J., Olson, Pau, Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspective, Richard D. Irwin Inc., U.S.A.1987, P.40.
28. McDougall, William, an introduction to social Psychology, 2<sup>nd</sup> Ed, Batoche Books, London. 2001, P.36.

29. الغمري، ابراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 1979، ص32.
30. المؤذن، محمد صالح، سلوك المستهلك، دار الثقافة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 1979، ص62.
31. الطائي، د. حميد عبد النبي، اصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص249-250.
32. Maslow, Abraham, Motivation and personality, Harper and Row, New York, 1954, P.26.
33. الدر، د. ابراهيم فريد، الاسس البيولوجية لسلوك الانسان، منشورات دار الافاق، الطبعة الاولى، بيروت، 1983، ص38.
34. الشريعي، د. طارق عبد الفتاح، التسويق: التسويق السياحي والتسويق الفندقية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص12.
35. عثمان، فاروق السيد، سيكولوجية التعليم والتعلم، مؤسسة طبية للنشر، الطبعة الاولى القاهرة، 2010، ص37.
36. البكري، د. ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2005، ص12.
37. ابراهيم، د. عبد الستار، اسس علم النفس، مصدر سابق، ص189.
38. Luthans, Fred, Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Inc, N.Y., 1992, P. 108.
39. دينكن ميشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: د. الحسن، احسان محمد، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1980، ص328.
40. الغمري، د. ابراهيم، السلوك الانساني والادارة الحديثة، دار المعارف المصرية، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، بدون، ص160.
41. القريوتي، د. محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، مصدر سابق، دار الشروق للنشر، الطبعة الثانية، 2001، ص177.
42. Linton, Ralph, The Study Of Man, First Ed, Prentice : Hill-Inc., N.Y., 1966, P.62.
43. حريم، د. حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، مصدر سابق، ص137.
44. القرغولي، د. وهبي عبد الرزاق، البروتوكول والاتيكت، معهد الخدمة الخارجية، بغداد، 2000، ص23.
45. العشماوي، د. محمد زكي، فلسفة الجمال في الفكر المعاصر، دار النهضة للنشر، الطبعة الاولى، بيروت، 1980، ص8.
46. الدائرة الاعلامية في مجلس النواب، مبادئ عامة في الدبلوماسية والاتيكت، بغداد، 2010، ص71.
47. الطائي، د. حميد عبد النبي، اصول صناعة السياحة، مصدر سابق، ص281.
48. Denney G. Rutherford, Hotel Management and Operations, 2<sup>nd</sup> Ed, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994, P.45.
49. Ibid, P.46.
50. خليف، د. سلطان احمد، ادارة المراسم اطر مفاهيمية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2005، ص51.
51. خزاما، رافانيل، اداب السلوك والمعاشرة، دار الرائد البناني، الطبعة الثانية، بيروت، 1982، ص68.
52. جميل، روجي، اداب السلوك، دار النهار للنشر، الطبعة الثالثة، بيروت، 1980، ص97-98،
53. مسيحه، فخري، مذكرات في خدمة الاطعمة والاشربة، مطبعة القاهرة، الطبعة الاولى، جمهورية مصر العربية، 1974، ص96.
54. خزاما، رافانيل، اداب السلوك والمعاشرة، مصدر سابق، ص70.
55. المزرعاني، اديب، الاسس الصحيحة لخدمة الاطعمة والمشروبات، الطبعة الاولى، منظمة العمل الدولية، 1980، ص91.
56. القيسي، عبد الرزاق، اداب السلوك: اتيكيت في المجتمع، دار المعرفة للنشر، الطبعة الاولى، بغداد، 1976، ص39.
57. Peckham, J.c., Foundationc Of food Preparation, 2<sup>nd</sup> Ed, The Macmillan company, U.K. 1996, P.107.
58. القيسي، عبد الرزاق، اداب السلوك: اتيكيت في المجتمع، مصدر سابق، ص42.
59. سفيان، نبيل صالح، المختصر في الشخصية والارشاد النفسي، مؤسسة الاهرام، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004، ص69.
60. عمر، د. ايمن علي، قراءات في سلوك المستهلك، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 2004، ص114.
61. Michael R. Solomon, Consumer Behavior, 5<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice- Hall, New Jersey, 2004, P.200-201.
62. Leon G. Schiff man & Leslie Kanuk, Consumer Behavior, 9<sup>th</sup> Ed, Pearson Prentice- Hall, NJ, 2003, P.251
63. عيسوي، د. عبد الرحمن سيكولوجية الشخصية، دار الراتب الجامعية، الطبعة الاولى، بيروت، 2002، ص51.
64. السامرائي، د. نبيهة صالح، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص34.
65. المدهون، د. موسى والجزراوي، د. ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، مصدر سابق، ص155.
66. الغدير، د. حمد والساعد، د. رشاد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2012، ص119.
67. السامرائي، د. نبيهة صالح، امين، د. عثمان علي، مقدمة في علم النفس، دار زهران للنشر، طبعة الاولى، عمان، 2002، ص98.
68. شاذلي، د. عبد الحميد محمد، الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، دار النهضة المصرية، الطبعة الاولى، القاهرة، 1999، ص259.
69. الرخو، د. حنان سعيد، اساسيات في علم النفس، الدار العربية للعلوم، الطبعة الاولى، بيروت، 2005، ص178.
70. الفريجات، د. كاظم حمود، وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، مصدر سابق، ص139.
71. Opcti, P.170