



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

دراسة الأحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الأقتصادية

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

شمس الدين صلاح الدين صالح

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ أحمد مصطفى فوزي

الأستاذ بقسم إدارة الفنادق

كلية السياحة و الفنادق - جامعة حلوان

د/ أحمد حسن متولي

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٥) - يونيو ٢٠١٩

دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية

إعداد

أ.د/ أحمد مصطفى فوزي

د/ أحمد حسن متولي

شمس الدين صلاح الدين صالح

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في عينة من الفنادق الاقتصادية بمدينة القاهرة الكبرى وذلك من خلال تحديد المهارات العملية - المعرفية والذهنية - العامة التي يحتاج إليها القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية عينة الدراسة، التعرف علي آراء ووجهات نظر العاملين بخدمة الأغذية والمشروبات نحو طبيعة العملية التدريبية وما يحصلون عليه من دورات بالإضافة إلي التعرف علي وجهات نظر العاملين في بعض المهارات العملية والمعرفية ومدى حاجتهم إلي تطوير تلك المهارات. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عشوائية من القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية عينة الدراسة بلغ عددها (٣٦٠) استمارة كان من بينها (٣٠٥) استمارة بنسبة ٨٤.٧% صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية أفراد عينة الدراسة بحاجة إلي تطوير بعض المهارات بشكل دوري بما يتناسب مع مستجدات الوظائف التي يقومون بأدائها ومن المهارات التي يحتاجون إلي تطويرها بشكل كبير الالمام بقواعد الأتيكيت والبروتوكول في الخدمة، التحدث بأكثر من لغة أجنبية، والدراية الكاملة بقواعد صحة وسلامة الغذاء.

الكلمات المفتاحية: التدريب - الاحتياجات التدريبية - الفنادق الاقتصادية

Studying the Training Needs of Food and Beverage Service Employees in Economic Hotels

Abstract

This study aims to identify the training needs of food and beverage service employees in a sample of economic hotels in Greater Cairo. To achieve this aim, a self administrated questionnaire was developed and directed to a random sample of employees in the investigated properties. Results from the field study illustrated that the food service employees need a periodical training programs in various area in food and beverage specially food safety and sanitation, protocol and etiquette of service and foreign language. Upon the field study results, some recommendations have been suggested.

Key words: Training - Training needs - economic hotels

مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

- إلي أي مدي تهتم الفنادق الأقتصادية عينة الدراسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات عند التخطيط للبرامج التدريبية؟
- ماهي الوسائل المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات؟
- ماهي المهارات العملية – المعرفية والذهنية – العامة التي يحتاج إليها القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الأقتصادية عينة الدراسة؟

الهدف من الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في عينة من الفنادق الأقتصادية بمدينة القاهرة الكبرى وذلك من خلال:

- ❖ تحديد المهارات العملية - المعرفية والذهنية - العامة التي يحتاج إليها القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الأقتصادية عينة الدراسة.
- ❖ التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين بخدمة الأغذية والمشروبات نحو طبيعة العملية التدريبية وما يحصلون عليه من دورات بالإضافة إلى التعرف على وجهات نظر العاملين في بعض المهارات العملية والمعرفية ومدى حاجتهم إلى تطوير تلك المهارات.

الإطار النظري للدراسة

(١) ماهية ومفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

يشير مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد. وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لأبد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد. وفي المواقف الإدارية المختلفة والتي نرغب بتحديد الاحتياجات التدريبية فيها نأخذ بعين الاعتبار فجوة الأداء المشار إليها أعلاه . وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب.

ويؤكد البرادعي (٢٠٠٥) أن فاعلية التدريب تتوقف على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التدريبية ورسم البرامج التدريبية لتحقيق هذه السياسات.

ويوضح موسى (٢٠٠٦) إن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية متنوعة وأن الأساليب الشائعة الاستخدام تشمل مسح الاتجاهات ومسح الأحداث الهامة ومقابلة الموظفين وتقويم الأداء وسجلات الأداء ومسح مناخ المنظمة وتقويم المنتج وكلها أدوات تخدم أغراض التحليل الإداري

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته ومعارفه وذلك لجعله مناسباً لوظيفته التي يؤديها واختصاصاته وواجباته الحالية بكفاءة عالية فالاحتياج عموماً هو ما يطلبه المتدرب لاستكمال قصور معرفي معين (هلال، ٢٠٠٨).

ويعرف مصطفى (٢٠٠٤) الاحتياجات التدريبية بأنها " الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن" ويشير إلى ثلاثة أنواع من الاحتياجات على مستوى الفرد والوظيفة والمنظمة. ويرى أن تحليل الاحتياجات يتضمن تحليل الأنظمة وتحليل الأفراد. بينما يؤكد توفيق (٢٠٠٧) أن مداخل تحديد الاحتياجات الأربعة هي تقدير الاحتياجات الإستراتيجية والتقدير على أساس الكفاءة وتحليل الوظائف والمهام وتقدير الاحتياجات التدريبية.

بينما يعرفها الكبيسي (٢٠١٠) بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

ويمكن استخلاص مفهوم الاحتياجات التدريبية بالآتي :

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه - فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.
- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات ، عمليات التطوير،

أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهةها.

• إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي (هلال، ٢٠٠١):

• تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

• يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.

• يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

• يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

- يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

٢) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية (موسي، ٢٠٠٦) :
١. إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.
 ٢. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على حسن الاداء والوصول الي الهدف الأساسي من التدريب.
 ٣. يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
 ٤. في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المؤسسة التدريبية بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي

يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فانه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

يوضح الطائي (٢٠٠٠) أن تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة للأسباب

التالي:

- (١) تعد الخطوة الأولى من خطوات العملية التدريبية.
 - (٢) تؤدي للأداء المناسب.
 - (٣) تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
 - (٤) تسهم في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية
- بينما يضيف الكبيسي (٢٠١٠) أن الفوائد من تحديد الاحتياجات يمكن أن تتحقق إذا كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:
- (١) الأساس لفرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.
 - (٢) المرشد في عملية تصميم البرامج التدريبية.
 - (٣) تشكل دليلا لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع المفردات واختيار الطرائق والتقنيات.
 - (٤) المنطلق لتحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية.
 - (٥) الدليل لتقويم البرامج التدريبية.
 - (٦) الأساس لتحديد الفئات والأشخاص المستهدفين في التدريب
- (٣) أساليب ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

تشير أدبيات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى العديد من المصادر التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية. فيرى هلال (٢٠٠١) أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل رأي الرئيس المباشر في أداء مرؤوسيه، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل الوظيفة وإذا وجد أن معارفه أو مهاراته أو قدراته أقل من متطلبات الوظيفة

يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب . ومن المصادر الملاحظة أثناء تأدية العمل، والتقارير الفنية لمراقبة الأداء، وأراء المشرفين على العمال .ومن أهم المصادر رأي الموظفين من خلال مقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين ومؤشرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي. واستعرض العزاوي (٢٠٠٧) نماذج حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية منها نموذج روبرت ميجر Robert Mager وبيتر بايب Peter Pipe والذي يقوم على طرح أسئلة بقصد تحليل أداء الأفراد ومن خلال الإجابة على الأسئلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية. وعرض نموذج دوجان ليرد Dugan Laird والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويرى مصطفى (٢٠٠٤) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يتم من خلال نموذج مقترح لتحليل عناصر الاحتياجات التدريبية. ويشمل النموذج تحليل الأنظمة ويتفرع عنها تحليل الوظيفة وتحليل الواجب وتحليل المهمة وتحليل العناصر . وفي مجال تحليل الأفراد يتم تحليل الخبرات السابقة وتحليل الاتجاهات وتحليل القدرات المهارية.

ويكاد يكون هناك إجماع بين الكتاب حول مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها تشمل تحليل النظم وتحليل العمل وتحليل الأفراد وتحليل الأداء. ويشمل تحليل المنظمة كما يري البرادعي (٢٠٠٥) العناصر التالية:

- ١) دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة.
- ٢) دراسة تطور المنظمة التاريخي.
- ٣) تحليل الهيكل التنظيمي.
- ٤) تحليل القوى العاملة في المنظمة.
- ٥) دراسة وتحليل التكاليف للعمالة ونسبة الفاقد ومعدل الانتفاع من الآلات والمعدات.
- ٦) تحليل مؤشرات الإنتاجية الكلية.

ويشمل تحليل العمل تحليل الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وإعادة التنظيم ومعدلات الأداء الزمنية والكمية والنوعية. وأما تحليل الأفراد فيتم من خلال تحليل آراء الرؤساء وآراء العاملين أنفسهم ومؤشرات الأداء ومعدلات الغياب والإصابات والشكاوى والجزاءات وتقارير الأداء والتقارير السرية للعاملين.

٤) معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من المعوقات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ويذكر هلال (٢٠٠٨) من هذه المعوقات ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي .
 - عدم وجود نظام ومصادر بيانات كافية.
 - رفض الإدارة السماح للخبراء بالنظر في عملياتها الداخلية وتفضيل النظرة السطحية للاحتياجات التدريبية.
 - عدم معرفة العاملين بكيفية إجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
 - عدم قناعة العاملين المستهدفين بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم استيفاء البيانات الحقيقية منهم.
- وأورد الكبيسي (٢٠١٠) سبعة معوقات عند تحديد الاحتياجات التدريبية هي:
- ١) عدم إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - ٢) الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم فيها.
 - ٣) الخوف من عدم مطابقة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية.
 - ٤) عدم توفر الوقت والموارد اللازمة.
 - ٥) شيوع الأساليب التقليدية وعدم الرغبة في تغييرها.
 - ٦) مقاومة التغيير خوفاً من كشف الضعف والقصور.
 - ٧) عدم وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الاحتياجات للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين.

بينما صنف أبو النصر (٢٠٠٩) معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مجموعتين من المعوقات، الأولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالمنظمة.

أما المعوقات المتعلقة بالأفراد فهي:

- عدم وعي الأفراد في إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
 - الاهتمام بالكَم وليس بالكيف في محصلة التدريب أي كم عدد من اجتاز التدريب دون التركيز على نوعية السلوك والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية.
 - عدم التعاون بين العاملين في إدارة التدريب والعاملين في الإدارات الأخرى.
- وأما المعوقات على مستوى المنظمة فتشمل:

- ✓ التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى بخصوص تحديد الاحتياجات.
- ✓ عدم النظر إلى التدريب كنشاط جماعي تعاوني يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ عدم العدالة في توزيع البرامج التدريبية.

منهجية الدراسة

كما أوضحنا مسبقاً أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بخدمة الأغذية والمشروبات في عينة من الفنادق الاقتصادية بمدينة القاهرة الكبرى. ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الفنادق الاقتصادية بلغ عددها (١٢) فندقاً بنسبة ٣٣.٣% من إجمالي الفنادق الاقتصادية بالقاهرة الكبير والبالغ عددها (٣٦) فندقاً وفقاً لدليل الفنادق المصرية الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية الأصدار (٣٤) لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ حيث تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات في الفنادق الاقتصادية عينة الدراسة بلغ عددها (٣٦٠) استمارة كان من بينها (٣٠٥)

استمارة بنسبة ٨٤.٧% صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك للتعرف علي آراء ووجهات نظر القائمين بالخدمة في البرامج التدريبية المقدمة لهم والألية التي يتم من خلالها تحديد هذه البرامج وما هو الجدوي من التدريب بالإضافة إلي التعرف علي وجهات نظر العاملين في بعض المهارات العملية والمعرفية ومدى حاجتهم إلي تطوير تلك المهارات والمعارف.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموجرافية والعملية

النسبة	التكرارات	المتغير	النوع
٪٧٦.٤	٢٢٢	ذكر	النوع
٪٢٣.٦	٧٢	أنثي	
٪٢٥.٩	٧٩	أقل من ٢٥ عام	العمر
٪٦٢.٣	١٩٢	من ٢٥ إلي أقل من ٣٥ عام	
٪١٠.٨	٣٣	أكثر من ٣٥ عام	
٪٣٥.٤	١٠٨	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المؤهل الدراسي
٪٦٣	١٩٢	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	
٪١.٦	٥	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)	
٪٢٧.٩	٨٥	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٪٥٢.١	١٥٩	من ٣ إلي ٥ سنوات	
٪١٧.٧	٥٤	أكثر من ٥ سنوات إلي ١٠ سنوات	
٪٢.٣	٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٪٣.٣	١٠	مدير مطعم	المسمى الوظيفي
٪٣.٣	١٠	مساعد مدير	
٪١١.٨	٣٦	كابتن	
٪٥.٢	١٦	مستقبل / مستقبلة	
٪٦١.٣	١٨٧	مضيف / مضييفة	
٪١٥.١	٤٦	باص بوي	

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٪٧٦.٤) كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث ٪٢٣.٦. أما فيما يخص متوسطات

أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عام بنسبة (٦٣.٣%) يليها من هم أقل من ٢٥ عام بنسبة ٢٥.٩% بينما جاء من هم أكبر من ٣٥ عام في المرتبة الأخيرة بنسبة ١٠.٨%.

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن ما يقرب من ثلثي أفراد عينة الدراسة (٦٣%) حاصلون علي مؤهل جامعي أما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة ٣٥.٤% بينما جاء الحاصلون علي دراسات عليا (دبلوم، ماجستير أو دكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة ١.٦%.

أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فقد جاء من لديهم عدد سنوات خبرة تراوحت بين ٣ إلى ٥ سنوات في المرتبة الأولى بنسبة ٥٢.١% أما من لديهم خبرة عملية أكثر من ١٠ سنوات فقد جاءوا في المرتبة الأخيرة بنسبة ٢.٣%. بالنسبة لوظائف أفراد عينة الدراسة فقد جاءت النسبة الأكبر منهم ممن يعملون بوظيفة مضيف / مضييفة بنسبة بلغت ٦١.٣% يليها الباص بوي بنسبة ١٥.١% يليها الكابتن ثم المستقبل / المستقبل بنسب ١١.٨% و ٥.٢% علي التوالي بينما جاء في المرتبة الأخير مديري المطاعم ومساعدتهم بنسب متساوية ٣.٣%.

عدد وجدوي الدورات التدريبية في مجال خدمة الأغذية والمشروبات

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي عدد ونوع وجدوي الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في مجال خدمة الأغذية والمشروبات وتوضح الجداول التالية أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٢) عدد الدورات التدريبية في مجال خدمة الأغذية والمشروبات

النسبة	التكرارات	عدد الدورات
٧٨%	٢٣٨	دورة واحدة
١٩.٧%	٦٠	من ٢ - ٣ دورات
٢.٣%	٧	أكثر من ثلاث دورات

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلي أن الغالبية العظمي من أفراد عينة الدراسة (٧٨%) حصلوا علي دورة واحدة بينما حصل ١٩.٧% علي دورتين إلي ثلاث دورات

بينما حصل ٢٠.٣% علي اكثر من ثلاث دورات ويسؤال أفراد العينة عن نوعية هذه الدورات أشار غالبية أفراد العينة أنها تمثلت في صحة وسلامة الغذاء - طرق خدمة المائدة - الأتيكيت والبروتوكول في الخدمة. أما بالنسبة لجدوي الدورات التدريبية فقد جاءت آرائهم علي النحو الموضح في الجدول التالي.

جدول (٣): جدوي الدورات التدريبية

النسبة	التكرارات	جدوي الدورات التدريبية
٢٤.٦%	٧٥	مفيدة للغاية
٥٧%	١٧٤	مفيدة إلي حد ما
١٨.٤%	٥٦	غير مفيدة علي الإطلاق

توضح النتائج الواردة في جدول رقم ٣ أن ٥٧% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الدورات التي حصلوا عليها في مجال الأغذية والمشروبات كانت مفيدة إلي حد ما بينما يري ٢٤.٦% أن هذه الدورات كانت مفيدة للغاية علي العكس يري ١٨.٤% من أفراد العينة أن هذه الدورات كانت غير مفيدة علي الإطلاق وهو ما يشير إلي ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية المقدمة للمساهمة في رفع الكفاءة المهنية والعملية للعاملين مما ينعكس بدوره علي أدائهم الوظيفي وسمعة وريحية المنشأة.

توجهات أفراد عينة الدراسة نحو الية تحديد البرامج التدريبية والبرامج التدريبية المقدمة

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء ووجهات نظر أفراد العينة نحو اليات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك وجهة نظرهم في العملية التدريبية من عدة جوانب حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للتعبير عن مدي الاتفاق مع عبارات المحور.

جدول (٤): آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو الية تحديد البرامج التدريبية والبرامج التدريبية المقدمة

المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المفردة	
						ت	%
٢.٣٦	٢٠	٣١	٧٤	٩٥	٨٥	ت	يتم الاعتماد بشكل دوري علي تقارير تقييم الاداء والوصف الوظيفي عند تحديد احتياجاتك التدريبية
	٦.٦	١٠.٢	٢٤.٣	٣١.١	٢٧.٩	%	
٢.٩٠	٤٣	٥٠	١٠٥	٤٩	٥٨	ت	تشعر بإهتمام إدارة الفندق في تطوير أداؤك وتنمية مهاراتك
	١٤.١	١٦.٤	٣٤.٤	١٦.١	١٩	%	
٢.٥١	٣٩	٣٢	٦٥	٧٨	٩١	ت	يتم سؤالك عن جوانب النقص التي تشعر بها في المهارات والمعارف
	١٢.٨	١٠.٥	٢١.٣	٢٥.٦	٢٩.٨	%	
٢.٤٥	٢	٤٧	١٠٢	٨٩	٦٥	ت	تشعر دوماً بأن ما تحصل عليه من دورات تدريبية يتلائم مع مهامك الوظيفية
	٠.٦	١٥.٤	٣٣.٤	٢٩.٢	٢١.٣	%	
٢.٩٥	٥٦	٤٤	٨٨	٦٣	٥٤	ت	هناك تنوع في الدورات التدريبية التي تحصل عليها يتناسب مع مستجدات الوظيفة
	١٨.٤	١٤.٤	٢٨.٩	٢٠.٧	١٧.٧	%	
٢.٢٣	١٤	٣٦	٦٠	٩٤	١٠١	ت	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءاً علي دراسة واقية لاحتياجاتك
	٤.٦	١١.٨	١٩.٧	٣٠.٨	٣٣.١	%	
٣.٦٥	٨٤	١٠٠	٧٥	٢١	٢٥	ت	تشعر بأنك في حاجة إلي المزيد من البرامج التدريبية لتنمية مهاراتك
	٢٧.٥	٣٢.٨	٢٤.٦	٦.٩	٨.٢	%	
٢.٩٨	٤٠	٩٨	٤٧	٥٥	٦٥	ت	تميل غالبية البرامج التدريبية إلي الجوانب النظرية دون العملية
	١٣.١	٣٢.١	١٥.٤	١٨	٢١.٣	%	
٢.٨٦	١٢	٣٨	١٧٤	٥٦	٢٥	ت	محتوي المادة التدريبية يتناسب مع موضوع الدورة
	٣.٩	١٢.٥	٥٧	١٨.٤	٨.٢	%	

٣.٠٨	٥٦	٥٠	١٠٣	٥٥	٤١	ت	القائمون بالتدريب علي وعي ودراية كافية بالمادة العلمية ولديهم القدرة علي توصيل المعلومة بشكل يسير
	١٨.٤	١٦.٤	٣٣.٨	١٨	١٣.٤	%	
٢.٩٠	١٩	٤٠	١٦٥	٥٥	٢٦	ت	يتم استخدام وسائل ايضاح ملائمة وحديثة خلال العملية التدريبية
	٦.٢	١٣.١	٥٤.١	١٨	٨.٥	%	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ٤ إلي آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين نحو الية تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلي آرائهم نحو العملية التدريبية حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن غالبية آراء أفراد العينة تراوحت ما بين غير موافق (أربعة عناصر)، محايد (ستة عناصر) وموافق عنصر واحد فقط وتراوحت المتوسطات الحسابية لعناصر المحور بين ٢.٢٣ - ٣.٦٥ جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي علي النحو التالي:

- تشعر بأنك في حاجة إلي المزيد من البرامج التدريبية لتنمية مهاراتك بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦٥.
- تميل غالبية البرامج التدريبية إلي الجوانب النظرية دون العملية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٨
- القائمون بالتدريب علي وعي ودراية كافية بالمادة العلمية ولديهم القدرة علي توصيل المعلومة بشكل يسير بمتوسط حسابي بلغ ٣.٠٨
- هناك تنوع في الدورات التدريبية التي تحصل عليها يتناسب مع مستجدات الوظيفة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٥
- تشعر بإهتمام إدارة الفندق في تطوير أدائك وتنمية مهاراتك بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٠
- يتم استخدام وسائل ايضاح ملائمة وحديثة خلال العملية التدريبية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٠
- محتوى المادة التدريبية يتناسب مع موضوع الدورة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٨٦.

- يتم سؤالك عن جوانب النقص التي تشعر بها في المهارات والمعارف بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥١.
- تشعر دوماً بأن ما تحصل عليه من دورات تدريبية يتلائم مع مهامك الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤٥
- يتم الاعتماد بشكل دوري علي تقارير تقييم الاداء والوصف الوظيفي عن تحديد إحتياجاتك التدريبية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٦
- يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً علي دراسة وافية لاحتياجاتك بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٣.

مما سبق يتضح لنا عدم اهتمام إدارات الفنادق الاقتصادية عينة الدراسة بالعملية التدريبية بداية من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بالعملية التدريبية بمراحلها المختلفة حيث نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أنهم بحاجة إلي المزيد من البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم العملية بالإضافة إلي عدم اهتمام إدارة الفندق بتصميم البرامج التدريبية بناءً علي دراسة وافية لاحتياجات العاملين التدريبية كما أنه لا يتم الاعتماد علي تقارير تقييم الاداء وبطاقات الوصف الوظيفي عند تحديد تلك الإحتياجات ولا يتم سؤال العاملين عن جوانب النقص في المهارات وهو ما يتعارض مع هلال (٢٠٠٣) والعزاوي (٢٠٠٦) واللذان يرون أن مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل رأي الرئيس المباشر في أداء مرؤوسيه، والوصف الوظيفي، وتصنيف الوظائف، حيث يمكن مقارنة مؤهلات شاغل الوظيفة بمتطلبات شغل الوظيفة واذا وجد أن معارفه أو مهاراته أو قدراته أقل من متطلبات الوظيفة يصنف الشخص بأنه يحتاج إلى تدريب. ومن المصادر الملاحظة أثناء تأدية العمل، والتقارير الفنية لمراقبة الأداء، وأراء المشرفين على العمال. ومن أهم المصادر رأي الموظفين من خلال مقابلاتهم الشخصية، وتوصيات المسؤولين عن الاختيار والتعيين ومؤشرات كثرة الشكاوى والغياب وارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص العملية التدريبية نفسها يتضح لنا أن غالبية اراء افراد عينة الدراسة جاءت محايدة نحو بعض العناصر منها أن القائمون بالتدريب علي وعي ودراية بالمادة العلمية ولديهم القدرة علي توصيل المعلومة بشكل يسير كما أن هناك تنوع في الوسائل التدريبية المستخدمة وكذلك تنوع في الدورات التدريبية إلي حد ما يتناسب مع مستجدات الوظائف التي يقومون بها بالإضافة إلي ميل غالبية البرامج التدريبية إلي الجوانب النظرية دون العملية.

يُرجع الباحث هذه النتيجة - وفقاً لما توصل إليه من خلال الزيارات الميدانية للفنادق عينة الدراسة - إلي أن غالبية الفنادق الأقتصادية لا يتوافر بها قسم خاص للتدريب يتولي تصميم البرامج التدريبية للعاملين وفقاً لدراسة وافية للاحتياجات التدريبية للعاملين.

توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية بعض المهارات ومدى الحاجة إلي تطويرها

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء ووجهات نظر أفراد العينة نحو مدى أهمية بعض المهارات والمعارف الواجب توافرها في العاملين بالأغذية والمشروبات ومدى الحاجة إلي تطويرها حيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (هام للغاية - هام إلي حد ما - غير هام علي الإطلاق) للتعبير عن مدى أهمية توافر تلك المهارات وكذلك المقياس الثلاثي (احتاج إلي تطويرها بشكل كبير - احتاج إلي تطويرها إلي حد ما - لست في حاجة إلي تطويرها) للتعبير عن مدى الحاجة إلي تطوير تلك المهارة لديهم.

جدول (٥): آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى أهمية بعض المهارات والمعارف ومدى الحاجة إلي تطويرها

التوسط الحسابي	مدي الحاجة إلي التطوير			التوسط الحسابي	مدي الأهمية			الفقرة
	١	٢	٣		١	٢	٣	
٢.٢٩	٦١	٩٥	١٤٩	٢.٩٧	٠	١٠	٢٩٥	ت الألام الجيد بأصول وطرق خدمة الأغذية والمشروبات
	٢٠	٣١.١	٤٨.٩		٠	٣.٣	٩٦.٧	%
٢.٥٨	٢٨	٧٩	١٩٨	٢.٧٠	٢٠	٥٢	٢٣٣	ت الالام بقواعد الاتيكييت والبروتوكول في الخدمة
	٩.١	٢٥.٩	٦٥		٦.٦	١٧	٧٦.٤	%
٢.٤٢	٢٠	١٣٨	١٤٧	٢.٦٥	١٢	٨٣	٢١٠	ت التحدث بأكثر من لغة أجنبية
	٦.٦	٤٥.٢	٤٨.٢		٣.٩	٢٧.٢	٦٨.٩	%
٢.٠٦	٨٣	١٢١	١٠١	٢.٥٩	١٥	٩٦	١٩٤	ت القدرة علي التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء
	٢٧.٢	٣٩.٧	٣٣.١		٤.٩	٣١.٥	٦٣.٦	%
١.٦٩	١٣١	١٣٩	٣٥	٢.٦٦	٠	١٠٤	٢٠١	ت الالام بقواعد النظافة الشخصية والمظهر الجيد
	٤٢.٩	٤٥.٦	١١.٥		٠	٣٤.١	٦٥.٩	%
١.٧٠	١٢٤	١٤٩	٣٢	٢.٧٩	٥	٥٤	٢٤٦	ت المعرفة الشاملة بأصناف الطعام والمشروبات المقدمة بقوائم الطعام وطرق طهيها وكيفية الأعداد لخدمتها
	٤٠.٦	٤٨.٩	١٠.٥		١.٦	١٧.٧	٨٠.٧	%
٢.٣٧	٣٤	١٢٤	١٤٧	٢.٨٧	٠	٤٠	٢٦٥	ت الدراية الكاملة بقواعد صحة وسلامة الغذاء أثناء عمليات خدمة الأغذية
	١١.١	٤٠.٧	٤٨.٢		٠	١٣.١	٨٦.٩	%
٢.١١	٦٥	١٤٢	٩٨	٢.٥٠	٦٠	٣٤	٢١١	ت القدرة علي التعامل مع شكاوي العملاء
	٢١.٣	٤٦.٦	٣٢.١		١٩.٧	١١.١	٦٩.٢	%

٢.١٤	٦٠	١٤٣	١٠٢	٢.٢٨	٥٩	١٠١	١٤٥	ت	الاتصال والتواصل الفعال مع العملاء
	١٩.٧	٤٦.٩	٣٣.٤		١٩.٣	٣٣.١	٤٧.٦	%	
١.٧٤	١٤٥	٩٥	٦٥	٢.٧١	٠	٨٧	٢١٨	ت	السرعة والدقة في أداء الخدمة
	٤٧.٦	٣١.١	٢١.٣		٠	٢٨.٥	٧١.٥	%	
٢.٣١	٧١	٦٩	١٦٥	٢.٧٠	٥	٨١	٢١٩	ت	القدرة علي زيادة المبيعات Up selling بإتباع أساليب العرض الفعال
	٢٣.٣	٢٢.٦	٥٤.١		١.٦	٢٦.٦	٧١.٨	%	

❖ (هام للغاية = ٣ هام إلي حد ما = ٢ غير هام علي الأطلاق = ١)

❖ ❖ احتاج لتطويرها بشكل كبير = ٣ تحتاج تطوير لحد ما = ٢ لا
تحتاج لتطوير = ١

للتعرف علي آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدي أهمية المهارات المستقصي عنها،
تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (هام للغاية - هام إلي حد ما - غير هام علي
الأطلاق) كما تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم في الإجابة علي هذا التساؤل
علي النحو الموضح بالجدول التالي:

$$\text{حساب المدي} = (٣ - ١) / ٣ = ٠.٦٧$$

جدول (٦): طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	غير هام علي الأطلاق	هام إلي حد ما	هام للغاية
المدي	١.٦٧-١.٠٠	٢.٣٣-١.٦٨	٣.٠٠-٢.٣٤

وبالمثل تم استخدام مقياس ثلاثي آخر لقياس مدي حاجة أفراد عينة الدراسة إلي
تطوير المهارات المستقصي عنها جاء تقسيم خلايا المقياس علي النحو التالي:

$$١.٦٧-١.٠٠$$

• نست في حاجة إلي تطويرها

$$٢.٣٣-١.٦٨$$

• احتاج إلي تطويرها إلي حد ما

$$٣.٠٠-٢.٣٤$$

• احتاج إلي تطويرها بشكل كبير

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ٥ يتضح لنا أن:

- أولاً بالنسبة لأراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى أهمية توافر المهارات المستقصي عنها في القائمين بخدمة الأغذية والمشروبات: يري غالبية أفراد عينة الدراسة أن المهارات السابق ذكرها - في جدول (٨) - جميعها هامة للغاية فيما عدا مهارة واحدة فقط يُري أنها هامة إلي حد ما وهي (مهارات التواصل والاتصال الفعال مع العملاء) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاراء أفراد العينة بين ٢.٢٨ - ٢.٩٧ و جاء ترتيب تلك المهارات من حيث الأهمية علي النحو التالي:
 - الألامم الجيد بأصول وطرق خدمة الأغذية والمشروبات بمتوسط حسابي بلغ ٢.٩٧
 - الدراية الكاملة بقواعد صحة وسلامة الغذاء أثناء عمليات خدمة الأغذية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٨٧
 - المعرفة الشاملة بأصناف الطعام والمشروبات المقدمة بقوائم الطعام وطرق طهيها وكيفية الأعداد لخدمتها بمتوسط حسابي بلغ ٢.٧٩
 - السرعة والدقة في أداء الخدمة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٧١
 - القدرة علي زيادة المبيعات Up-selling بإتباع أساليب العرض الفعال بمتوسط حسابي بلغ ٢.٧٠
 - الألامم بقواعد الاتيكيث والبروتوكول في الخدمة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٧٠
 - الألامم بقواعد النظافة الشخصية والمظهر الجيد بمتوسط حسابي بلغ ٢.٦٦
 - التحدث بأكثر من لغة أجنبية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٦٥
 - القدرة علي التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٩
 - القدرة علي التعامل مع شكاوي العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٠
 - الأتصال والتواصل الفعال مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٨
- تتفق هذه النتائج مع ما ذكره كلاً من كافي (٢٠١٥) و قميحة (٢٠٠٧)

فيما يخص المتطلبات الواجب توافرها في موظفي خدمة الأغذية والمشروبات، يُرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المضيفين والخبائز والباص بوي وبالنسبة لتلك الوظائف نجد أن المهارات العملية الخاص بأصول وطرق خدمة الأغذية والمشروبات والجوانب الخاص بصحة وسلامة الغذاء أثناء التداول وكذلك المعرفة الشاملة بأصناف الطعام والمشروبات المقدمة بقوائم الطعام وطرق طهيها وكيفية الأعداد لخدمتها بالإضافة إلى السرعة والدقة في أداء الخدمة، القدرة على زيادة المبيعات Up-selling والالمام بقواعد الاتيكيت والبروتوكول في الخدمة هي أكثر المهارات أهمية بالنسبة إليهم.

• **ثانياً. بالنسبة لأراء أفراد عينة الدراسة نحو مدي الحاجة إلى تطوير المهارات الواجب توافرها في العاملين بخدمة الأغذية والمشروبات:** يري غالبية أفراد عينة الدراسة أنهم بحاجة إلى تطوير تلك المهارات بشكل دوري بما يتناسب مع مستجدات الوظائف التي يقومون بأدائها فهناك بعض المهارات التي يحتاجون إلى تطويرها بشكل كبير جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

- الالمام بقواعد الأتيكيت والبروتوكول في الخدمة بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٨
- التحدث بأكثر من لغة أجنبية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٤٢
- الدراية الكاملة بقواعد صحة وسلامة الغذاء أثناء عمليات خدمة الأغذية بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣٧

أما بالنسبة لبقية المهارات فقد كانت هناك حاجة إلى تطويرها إلى حد ما جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط على النحو التالي:

- القدرة على زيادة المبيعات Up selling بإتباع أساليب العرض الفعال بمتوسط حسابي بلغ ٢.٣١
- الالمام الجيد بأصول وطرق خدمة الأغذية والمشروبات بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢٩
- الأتصال والتواصل الفعال مع العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.١٤

- القدرة علي التعامل مع شكاوي العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.١١
- القدرة علي التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء بمتوسط حسابي بلغ ٢.٠٦
- السرعة والدقة في أداء الخدمة بمتوسط حسابي بلغ ١.٧٤
- المعرفة الشاملة بأصناف الطعام والمشروبات المقدمة بقوائم الطعام وطرق طهيها وكيفية الأعداد لخدمتها بمتوسط حسابي بلغ ١.٧٠
- الالمام بقواعد النظافة الشخصية والمظهر الجيد بمتوسط حسابي بلغ ١.٦٩

التوصيات

- ارتكازاً على المراجع التي تم استعراضها ونتائج البحث الميداني، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات وهي كالتالي:
١. ضرورة الاعتماد بشكل دوري علي تقارير تقييم الاداء وبطاقات الوصف الوظيفي للقائمين بخدمة الأغذية والمشروبات عن تحديد الاحتياجات التدريبية وبما يتوافق مع مستجدات الوظيفة التي يقومون بها.
 ٢. الارتقاء بمستوي اداء العاملين بالأغذية والمشروبات وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية تهدف إلي تحسين مستوي ادائهم خاصة فيما يخص صحة وسلامة الغذاء - الاتيكيت والبروتوكول في الخدمة - اللغات الأجنبية.
 ٣. المتابعة الدورية لمستوي اداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية للتعرف علي جدوي التدريب والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق النتائج المرجوة.
 ٤. تحسين مستوي جودة خدمات الاغذية والمشروبات المقدمة من خلال التعرف علي مقترحات وشكاوي العملاء فيما يخص عملية الخدمة من خلال تفعيل بطاقات اراء النزلاء Guest comment card.
 ٥. ضرورة التزام القائمين بخدمة الاغذية والمشروبات بقواعد النظافة الشخصية وارتداء شارة الاسماء name tags مكتوب عليها الاسم بشكل واضح.

-
- ^١ باحث بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة
^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة
^٣ الأستاذ بقسم إدارة الفنادق كلية السياحة والفنادق – جامعة حلوان

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧)، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- البرادعى، بسيونى محمد (٢٠٠٥)، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- الطائى، حميد عبد النبى (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية فى صناعة الضيافة، دار زهران للطباعة والنشر، الأردن.
- العزاوي، نجم (٢٠٠٧)، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكبسي، عامر (٢٠١٠)، أولويات التدريب الأمني: رؤية منهجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٧)، الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر
- موسى، أحمد جمال الدين (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠٠٦)، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر، القاهرة، مصر
- هلال، محمد عبدالغنى حسن (٢٠٠١)، أسس ومبادئ التدريب: التدريب وتنمية الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر
- هلال، محمد عبد الغنى حسن (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر .