

بحث

قياس مدى أهمية تحديد احتياجات البرامج التدريبية
ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في القطاع
الفندقي

إعداد

ناصر أحمد العدساني

المعهد العالي للخدمات الإدارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب – الكويت

Email: Naseraldasani@gmail.com

ملخص البحث :

لا شك أن أنشطة السياحة والفنادق أصبحت من أهم الأنشطة التي تساهم في الاقتصاد سواء علي مستوى الدخل القومي للدول ، أو علي مستوى المنشآت الفندقية والأفراد من خلال الإيرادات والأرباح التي تحققها وفرص العمل التي توفرها .
ويجب الإشارة هنا الي أنه في قطاع السياحة والفنادق تحديدا يعتبر رأس المال البشري هو أهم عناصر النجاح ويأتي في الأهمية قبل التمويل والاستثمارات والمكونات المادية ، ومن هنا أصبح موضوع التدريب في قطاع الفنادق من الموضوعات التي تتال أهمية بالغة، من جهة أن العنصر البشري هو حجر الزاوية في الأنشطة والخدمات الفندقية ، ومن جهة أخرى بسبب المنافسة الشرسة والمحتدمة بين الفنادق والمنشآت السياحية . وبالتالي ، أصبح التدريب في مجال الفنادق أمر حتمي وضروري وليس ترفا يمكن التنازل عنه .
ويهدف هذا البحث الى معرفة أهمية تخطيط البرامج التدريبية في الفنادق ومعرفة تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين في الفنادق وأيضا لقاء الضوء على أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ برامج تدريبية فعالة داخل الفنادق.
وخلص البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات في إطار إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مستوى المهارات لدى العاملين في القطاع الفندقي.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم مهارات العاملين، إدارة الموارد البشرية.

The summary

There is no doubt that tourism and hotel activities have become one of the most important activities that contribute to the economy, whether at the level of the national income of countries, or at the level of hotel establishments and individuals through the revenues and profits they achieve and the job opportunities they provide.

In light of these huge numbers, the importance of tourism and hotel activities has emerged, and it has become an industry that attracts the interests of governments, institutions and individuals.

It should be noted here that in the tourism and hotel sector in particular, human capital is the most important element of success and comes in importance before financing, investments and material components. Hence, the subject of training in the hotel sector has become one of the topics that receive great importance, on the one hand, that the human element is the cornerstone in the hotel activities and services, and on the other hand, due to the fierce and fierce competition between hotels and tourist establishments. Thus, training in the hotel field has become an imperative and a necessity and not a luxury that can be waived.

The research aims at knowing the importance of planning training programs in hotels and knowing the impact of training programs on the performance of hotel workers, as well as shedding light on the most important problems and obstacles that prevent the implementation of effective training programs within hotels. There is a positive moral effect of training on the performance of employees and raising the level of their skills and affiliation. The research concluded with a number of results and recommendations within the framework of preparing training programs that raise the level of skills of workers in the hotel sector.

Keywords: Planning of training needs, training program design, employee skills assessment, human resource management.

عناصر البحث

- المقدمة
- تعريف البرامج التدريبية وأهميتها
- أهمية الدورات التدريبية للعاملين في القطاع الفندقي
- أهمية الدورات التدريبية للمنشأة الفندقية
- أنواع الدورات التدريبية للعاملين في الفنادق
- النتائج التوصيات

مقدمة البحث:

مما لا شك فيه أن صناعة الفندقة أصبحت علما كبيرا وسوقا رائجة في ظل المنافسة الشرسة بين مختلف القطاعات لاستقطاب أكبر عدد من النزلاء. وحتى تسعينيات القرن الماضي وقبل التطور التكنولوجي الرهيب الذي شهده العالم خلال القرن الجديد كانت وسائل التدريب للموظفين والعاملين في الفنادق مقتصرة على المحاضرات الداخلية للمؤسسات الفندقية بحضور أحد الخبراء شخصا إلى مقر المؤسسة الفندقية لتدريب العاملين والموظفين، وفي أحيان كثيرة كانت المؤسسات الفندقية ترسل موظفيها للخارج للحصول على دورات تدريبية عملية في فنادق مماثلة الأمر الذي كان يمثل عبئا ماليا كبيرا على المؤسسات.

لكن مع التطور الحديث انتقلت المؤسسات إلى نظام الدورات التدريبية لموظفيها الذي يتم داخل المنشأة الفندقية نفسها أو عن طريق الإنترنت بهدف الإطلاع على أحدث ما وصل إليه العلم في هذا المجال. وعليه فقد أصبحت البرامج التدريبية جزءا لا يتجزأ من الإنفاق المالي لأي مؤسسة فندقية ووصل حجم هذا الإنفاق في بعض المؤسسات العالمية إلى أرقام فلكية غير مسبوقة.

تعريف البرامج التدريبية

تعتبر البرامج التدريبية عنصرا أساسيا لا غنى عنه مطلقا لتنمية الموارد البشرية لأي منشأة. وتستطيع مثل هذه البرامج تزويد أي موظف بالإمكانيات اللازمة لشغل أي منصب مستقبلي فهي تهتم بتزويد الموظفين بزيادة المعرفة والمهارات الضرورية للقيام بمهامه على أكمل وجه. لذا فإن توفير البرامج التدريبية المختلفة للموظفين أصبح واجبا على أي مؤسسة ترغب في التقدم والازدهار والمنافسة في السوق في ظل الصراع الذي يشهده العالم في عصر التكنولوجيا الحديثة

أهمية البرامج التدريبية:

في ظل عصر العولمة والتغير الذي يشهده العالم على مدار الساعة والتقلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أصبح تدريب الموظفين ضرورة من أجل زيادة فعاليتهم ونشاطهم وإكسابهم المهارات الأساسية لأداء وظائفهم على أكمل وجه مع زيادة ثقتهم بأنفسهم وبذاتهم وقدراتهم .

وخلال العصر الحالي ازدادت الحاجة إلى البرامج التدريبية لأسباب كثيرة من بينها:

أولا : التغيرات البيئية

بما أننا في عصر العولمة والأتمتة, فقد أدت هذه التطورات إلى ضرورة امتلاك الموظفين في أي مؤسسة لمهارات خاصة تشتمل على أحدث التقنيات ووسائل المعرفة الحديثة

ثانيا : العلاقات الإنسانية

لا شك أن البرامج التدريبية لا غنى عنها لأي مؤسسة ترغب في النجاح والمحافظة على علاقات انسانية متميزة لموظفيها من أجل التعامل بطريقة سليمة وفعالة مع أي مشكلة بشرية

ثالثا : متطلبات الوظيفة

في أحيان كثيرة لا تكون مؤهلات الموظف متناسبة مع الالتزامات المطلوبة منه لتأدية وظيفته. وللتغلب على هذه النقطة الهامة فإن البرامج التدريبية تسعى لملء هذه الفجوة من خلال التدريب المناسب

أهمية الدورات التدريبية للعاملين في القطاع الفندقي.

أصبحت البرامج التدريبية أمرا لا مفر منه في قطاع الضيافة حول العالم لتمكين الموظفين وتزويدهم بمختلف المعارف والوسائل لتقديم أعلى مستوى من الخدمة للزلاء. وتلعب البرامج التدريبية دورا رئيسا في قطاع الفنادق في الحفاظ على المنافسة، إذ أن تقديم الخدمة المتميزة هو الأساس للبقاء في حلبة المنافسة. كما تزيد من قيمة الموظفين وتجعلهم على أهبة الاستعداد للتعامل مع أي طارئ في أي زمان ومكان. وفي هذا الإطار أكدت غالبية الأبحاث المزايا العديدة والفوائد الجمة لاستثمار مؤسسات الضيافة في البرامج التدريبية إذ أن هذه الخطوة تمثل مصدرا للإيرادات.

كما تعمل البرامج التدريبية على ثبات الموظفين في وظائفهم لسنوات طويلة جراء تطوير الأداء بشكل ملحوظ. وتعمل أيضا على تنمية مواهب العمال والموظفين . ففي أحيان كثيرة تقوم إحدى مؤسسات الضيافة بتعيين موظف ما على وظيفة متدنية ولكن

مع اهتمامها بالبرامج التدريبية قد يبدع هذا الموظف في وظيفة أعلى (فقد ينتقل من عامل مغسلة في الفندق إلى موظف استقبال)

ويمكننا أن نلخص أهمية البرامج التدريبية في قطاع الفنادق في النقاط التالية:

1 اطلاع الموظفين على أحدث الطرق ووسائل المعرفة كل في مجال تخصصه .
2 تقوية ميزة الانتماء للمؤسسة الفندقية من خلال الحوار المباشر والهادف بين المدرب والموظفين .

3 يمكن تماما من خلال هذه الدورات التدريبية تحديد إمكانيات كل موظف وقدراته.

4 قد تكون هذه الدورات في دول أخرى ما يعطي فرصة لأي موظف للاطلاع على تجارب المؤسسات الفندقية الأخرى عن قرب وفي جميع الأقسام الفندقية.

5 خلق نوع من المنافسة الجادة بين الموظفين إذ أن كل موظف مطالب باجتياز مثل هذه الدورات والتفوق فيها خاصة في الجانب العملي.

6 تعطي البرامج التدريبية مؤشرا قويا لمدراء المؤسسات الفندقية عن قدرة كل موظف وإمكانياته ومدى التزامه واستيعابه لكل ما هو جديد. وهذا الأمر يسهل لكل مدير عملية اختيار رؤساء الأقسام ورفع الرواتب وتقديم الحوافز والمكافآت.

7 لا شك أن بعض المهارات مطلوبة وبشدة لموظفي وعمال المؤسسات الفندقية للمنافسة في هذا السوق . وفي الواقع فإن التدريب العملي الذي يقوم به المدربون والخبراء والمختصين خلال الدورات العملية يعطي فرصة كبيرة للموظفين للتعلم وتجنب الأخطاء في وقت مبكرة, إذ أن الخبير سوف يشرح الأخطاء التي وقع فيها نفسه في سن مبكرة وكيف تغلب عليها.

8 الاحتكاك المباشر بين الموظفين (المتدربين) والتواصل والتفاعل بينهما وجها لوجه بعيدا عن المكاتب والغرف المغلقة وكثرة المناقشات والحوارات فيما بينهم تعطيهم فرصة لاكتساب المزيد من الخبرات خاصة إذا كانت هذه الدورات التدريبية تشمل عددا كبيرا من مؤسسات فندقية مختلفة (مثل الهيلتون - الميريديان - شيراتون وهكذا)

وعليه فإن الأموال المتوفرة لأي مؤسسة فندقية مهما كان حجم هذه الأموال لن يساعد في تقدم واستمرارية هذه المؤسسة في المنافسة ما لم تقدم برامج تدريبية في كل التخصصات لموظفيها إذ أن العامل البشري المدرب تدريباً صحيحاً هو أساس كل نجاح في جميع المجالات وليس مجال الفنادق فقط.

لذا فقد أصبح ضرورياً للمؤسسات الفندقية رفع كفاءة موظفيها من خلال البرامج التدريبية في كل التخصصات الفندقية والتأكيد من استفادة الموظف من مثل هذه البرامج لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تضعها المؤسسة .

أهمية الدورات التدريبية للمنشأة الفندقية.

- يعتبر التدريب بمثابة البوصلة التي تحدد أهداف أي مؤسسة فندقية فهو يزود العاملين بالمهارات ووسائل المعرفة التي تساعد على أداء عملهم بإتقان وتعريفهم بالمتطلبات المرجوة منهم حالياً ومستقبلاً لمواكبة أي تطور حديث.
- وتعمل البرامج التدريبية على معالجة الضعف في الأداء سواء في الوقت الراهن أو المتوقع مستقبلاً، الأمر الذي يساعد على زيادة إنتاجية الموظف مع تطوير الكفاءة في الأداء، وتقليل الوقت والموارد المالية المخصصة للإنتاج.
- تلعب البرامج التدريبية دوراً كبيراً في تطوير أداء المديرين ورؤساء الأقسام إذ يمكنهم من خلال هذه الدورات حل المشكلات بطريقة أكثر سلاسة ودون تعقيدات وتطوير أسلوب القيادة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
- تستطيع أي منشأة فندقية مسايرة التطورات التكنولوجية وأحدث ما وصل إليه العلم في مجال الفنادق لتقديم خدمات أكثر تميزاً تستقطب من خلالها المزيد من العملاء
- البرامج التدريبية دائماً ما تربط بين أهداف المنشأة الفندقية وبين الموظفين
- تساعد في إشاعة جو من الإيجابية من الموظفين تجاه المنشأة

العناصر الأساسية للتدريب في المنشآت الفندقية

تشمل عملية التدريب عناصر عدة ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا ولا يمكن للبرنامج التدريبي أن يصل للغرض المرجو تحقيقه دون تعاون هذه العناصر مع بعضها البعض وهي:

1 - المتدرب

يعتبر المتدرب هو الأساس لنجاح عملية التدريب, فاقتناع المتدرب وإيمانه التام بأهمية الدورة التدريبية التي يتلقاها ومعرفته بآثارها الإيجابية على أداء وظيفته يساعد في نجاح البرنامج التدريبي بصورة أكبر

2 المدرب

لا شك أن المدرب الكفاء المطلع على أحدث الوسائل العلمية والمعرفة والطرق العملية يساعد بقوة في نجاح التدريب, إذ أنه المسؤول الأول عن اختيار المادة العلمية المناسبة لتنفيذ التدريب وتحقيق أهدافه

3 المادة العلمية المناسبة

لابد أن تحتوي المادة العلمية الخاصة بالتدريب على أجزاء نظرية يشرحها المدرب , وأجزاء عملية يقوم بتنفيذها فعليا أمام المتدربين لأن الفعل في أحيان كثيرة أقوى من الكلام المرسل.

4 - مكان التدريب

وهو القاعات المخصصة لإلقاء المحاضرات النظرية والذي يشمل جميع الوسائل السمعية والبصرية ووسائل الاتصال الحديثة بالعالم الخارجي. كما يشمل أماكن التدريب العملي المناسبة لتنفيذ التدريب من قبل المدرب والمتدربين.

ويعطي التدريب داخل المؤسسة الفندقية فرصة للإدارة للمتابعة عن قرب وإعطاء الملاحظات من أجل التنفيذ وفق الخطة التي تريدها والأهداف المرجو تحقيقها. كما

يعطي أيضا مميزات أخرى منها التوفير في عاملي الوقت والمال إذ أن المتدرب لا يحتاج إلى التنقل من مكان لآخر أو من مدينة لمدينة أخرى.

في المقابل فإن التدريب في أماكن خارج المؤسسة الفندقية يعطي مساحة أوسع للمتدربين للإطلاع على التجارب الأخرى واكتساب مزيد من الخبرة والمعرفة وتطوير لغة المتدربين. كما أن الأماكن الخارجية للتدريب قد تكون أكثر تجهيزا من التدريب داخل المنشأة.

أحدث دورات التدريب الفندقية المتاحة على الإنترنت.

وتماشيا مع التطورات الحديثة وحتى تستفيد الإدارات الفندقية من التقدم التكنولوجي وأيضا لإكساب الشباب المقبلين على العمل في قطاع الفندقة المزيد من الخبرة ، فقد وفرت العديد من الشركات الكثير والكثير من البرامج التدريبية على مواقع الإنترنت بمقابل مادي وأحيانا بالمجان وذلك لتأهيل المقبلين على العمل الفندقي وإمدادهم بأحدث وسائل المعرفة. كما تفرض العديد من الحكومات دورات معينة لأبد للعاملين في الفنادق من اجتيازها للحصول على تصاريح العمل . وعلى سبيل المثال لا الحصر:

1- دورة سلامة الفنادق

تسببت جائحة كورونا خلال العامين الماضيين في إغلاق الكثير من المنشآت الفندقية حول العالم .ولكن مع إعادة الافتتاح اضطرت هذه المنشآت لتوفير أقصى وسائل الراحة والأمان وتدريب الموظفين على التعامل الصحيح مع الاشتراطات الصحية التي وضعتها غالبية الدول لمنع انتشار الوباء وتلبية كافة متطلبات النزلاء دون أي تلوث.

2 - دورة التعقيم في الضيافة

أصبحت هذه الدورة بالغة الأهمية لكل منشأة فندقية مع انتشار وباء كورونا. ومن خلالها يتمكن الموظفون وعمال النظافة في الفنادق كيفية تعقيم كل جزء في المنشأة دون نقل العدوى من مكان لآخر.

3- دورة تفتيش الغرف الفندقية

تعمل هذه الدورة على الارشادات الضرورية التي يجب على موظفي القطاعات الفندقية الالتزام بها لتقديم الخدمة الفندقية بطريقة مرضية لجميع النزلاء دون النظر إلى ممتلكاتهم الخاصة في الغرف.

4- دورة اللغة الإنجليزية للسياحة

يتم تخصيص هذه الدورة التدريبية لموظفي الاستقبال في المنشآت الفندقية ، من أجل تحسين مستوى لغتهم الانجليزية تحدثا وكتابة وتقوية مهارات الاتصال وكيفية استقبال النزيل بطريقة مريحة ومطمئنة وتقديم جميع أنواع الدعم والمساعدة له , مع كيفية حل مشاكل النزلاء بطريقة ودية ودون تصعيد الأمور للمدراء

5 - دورة فن خدمة المطاعم :

تتعلق هذه الدورة بكل ما يخص المطاعم وأنواع الطعام والمشروبات المختلفة وعادات الشعوب في المأكول والمشرب والأكلات المفضلة في كل دولة وكيفية تحضير مثل هذه الوجبات وتقديمها بطريقة محببة . وتشمل هذه الدورة أيضا القواعد الضرورية للنظافة للعاملين في المطاعم .

6 دورة الإسعافات الأولية

وتشمل هذه الدورة الإسعافات الطبية الأولية التي من الممكن أن يحتاج إليها الموظفون والعمال في الفنادق للتعامل السريع مع أي طارئ طبي لأي نزيل مثل الجروح أو حالات الإغماء والإجهاد أو حالات الغرق في حمامات السباحة. ويشرح المختصون في هذه الدورة كيفية التعامل الطبي مع كل حالة حتى الوصول إلى المستشفى. ملاحظة: في غالبية دول العالم تفرض وزارات الصحة على المنشآت الفندقية ضرورة حصول العاملين على هذه الدورة.

7 دورات الإطفاء

تتعامل هذه الدورة مع أنواع الحرائق واستخدام أنسب الوسائل للإطفاء وكيفية إخلاء المنشأة الفندقية في أسرع وقت والأماكن التي يجب الابتعاد عنها أثناء الحريق

والإجراءات الفنية الواجب اتخاذها على وجه السرعة مثل إغلاق محابس الغاز وفصل التيار الكهربائي وهكذا.

هذا وتفرض وزارات الداخلية في كل الدول ممثلة في قطاع الإطفاء هذه الدورة قبل السماح لأي منشأة فندقية بمزاولة النشاط. مما سبق يتبين لنا أن هناك عشرات الدورات التدريبية الخاصة بالمنشآت الفندقية والتي يكتسب من خلالها الموظفون والعمال مزيدا من الخبرات وكيفية التعامل مع أي مواقف طارئة دون تسرع ودون خوف.

النتائج والتوصيات

إن اكتساب المزيد من المهارات النظرية والعملية والتعليم المستمر بمثابة السر لأي منشأة فندقية للتقدم والاستمرار وتحقيق المكاسب والأهداف المرجوة. ولن يتحقق هذا إلا بضرورة إدراك كل مؤسسة فندقية أن الإنفاق على العامل البشري هو الأساس لتحقيق أي إنجاز. لذا فإنه من الضروري على الإدارات الفندقية تحديد أماكن القوة والضعف لديها من أجل تزويد موظفيها بالدورات والبرامج التدريبية التي تزيد جوانب القوة قوة أكثر والتي تعالج في الوقت ذاته أماكن القصور.

لذا فإنني وفي نهاية هذا البحث أوصي بالنقاط التالية للمؤسسات الفندقية:

1

من الضروري أن تضع المؤسسات الفندقية ميزانية خاصة لتطوير العاملين فيها في جميع الجوانب النظرية والعملية وتزويدهم بأحدث التقنيات الحديثة من أجل إصقال مهاراتهم، وذلك بالمشاركة عبر الانترنت في الدورات التدريبية المختلفة أو من خلال إقامة مثل هذه الدورات في المنشأة ذاتها. وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن معدل دوران الموظفين في أي منشأة فندقية يسبب لها الكثير من الخسائر، إلا أنه ومع المزيد من البرامج التدريبية المناسبة تقل هذه العملية بدرجة كبيرة وتستطيع أي مؤسسة الحفاظ

على العاملين فيها دون إنهاء خدماتهم ودفع مبالغ أحيانا تكون طائلة كمستحقات نهاية الخدمة وخلافه.

2

التركيز على الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للمؤسسة عند تحديد البرامج التدريبية بعيدا عن المجاملات الشخصية والتحيز لأي فرد.

3

إعطاء العاملين الحق الكامل في اختيار البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والوظيفية دون فرض برنامج عليهم قد لا يتناسب معهم مطلقا

4

على الإدارات الفندقية المتابعة عن قرب قبل وأثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وإعطاء الملاحظات الضرورية للمدربين والمتدربين.

5

على المؤسسات الفندقية ألا تضع الموظفين الأقل خبرة في المواجهة أو كما يقول الخبراء العسكريون (في الخطوط الأمامية). لابد من تزويدهم أولا بكل وسائل المعرفة والخبرة لاكتساب الكفاءة المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة بكل اقتدار.

6

التعليم عن بُعد أصبح ضرورة من ضروريات الحياة خاصة خلال العامين الماضيين جراء وباء كورونا. لذا، فعلى الإدارات الفندقية توفير هذه الميزة لكل الأقسام لديها ومنح جميع العاملين أجهزة اتصال حديثة مزودة بجميع التقنيات.

7

تعليم اللغات الأجنبية ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة فندقية ناجحة. وعليه فإن الدورات التدريبية للعاملين لابد أن تشمل دورات تعليم اللغات حتى وإن استدعى الأمر سفر بعض العاملين للخارج لحصول على مثل هذه الدورات على أرض الواقع.

إن خدمة نزلاء المنشآت الفندقية لا تنتهي عند مغادرة النزّل بل تمتد إلى أبعد من ذلك. لذا فإنه من الضروري لأي مؤسسة تريد عودة النزلاء إليها مجددا أن تمد موظفيها بالمهارات الأساسية خاصة الجانب اللغوي للتواصل مع النزلاء بعد المغادرة لمعرفة انطباعهم عن مستوى الخدمات التي تم تقديمها لهم أثناء الإقامة والمشاكل التي واجهوها لتفاديها مستقبلا. ويتطلب هذا الأمر تزويد موظفين معينين بدورات تدريبية في هذا المجال.

ضرورة تركيز المؤسسات الفندقية على تنفيذ برامج تدريبية تتعامل مع الحالات الطارئة مثل الحرائق , أو حالات طبية مثل جائحة كورونا التي تسببت في إغلاق الحدود بين الدول.

توصيات للإدارات الحكومية في مختلف الدول.

ضرورة المراقبة الجادة لعمل المؤسسات الفندقية وفرض عدد من البرامج التدريبية العملية الهامة للعاملين لحصول أي منشأة على التصاريح الخاصة بالتشغيل, ثم متابعة التنفيذ أثناء العمل الفعلي.

على وزارات السياحة في كل الدول إن كانت تريد جذب المزيد من السياح , تقديم دورات تدريبية لمدراء الفنادق ورؤساء الأقسام لكيفية عمل الإدارة الفندقية الناجحة, إذ أن المدير المؤهل علميا وفكريا وثقافيا وإداريا هو أساس النجاح.

يجب على الإدارات الحكومية تقديم بعض البرامج التدريبية المجانية في مجال الفنادق للشباب المقبلين على العمل لأن الكثير من الشباب لا يستطيع الحصول على مثل هذه الدورات عقب التخرج من الجامعة.

المراجع العربية

- ** كمال حسن البرزنجي – آمال (2009) التدريب والبرامج التدريبية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها) دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد (
- ** كريم – فاطمة (2022) الضيافة وإدارة الفنادق
- ** أبو شيخة- نادر (2010) إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- ** السيد- أمل (2007) "إدارة الموارد البشرية" مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- ** الصيرفي- محمد (2009) "التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب" دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ** الصيرفي- محمد (2009) "التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية" دار المناهج للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ** الطائي- يوسف & الفضل- مؤيد & العبادي- هاشم (2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل" الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ** القريوتي- محمد (2010) "الوجيز في إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
- ** بدران- حسين (2012) " إستراتيجية التنمية البشرية والتدريب في القطاع السياحي المصري" الإتحاد المصري للغرف السياحية.
- ** بسيوني- إيهاب فتحى عبد العزيز (2013) " دراسة عن جودة المناهج التطبيقية بمؤسسات التعليم الفنى الفندقى" رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنوفية

المراجع الأجنبية

- ** Graham – Neil (2021) 5 Most Important Hotel Training Topics For Staff
- ** Cvetkovic - Ana (2020) The 7 best hospitality training ideas.
- ** Tesse -Fox (2021) 20 tips for smoother employee training.

- ** Ahammad- Shamim(2013) Importance of Training in Hotel industry.
- ** Gaigalaite – Lina(2015) Sustainable Hotels as Learning Organisations: Innovative Approaches towards Employee Training
- ** Reitknecht - Robert(2020) Training: The Key to Maintaining Guest Satisfaction with a Strained Hotel Staff
- ** Simpson- Trevor(2022) Hotel Management Companies Enhance Employee Training, Retention Efforts
- ** Wilson, J. (2005). Human Resource Development, 2ed edition, Kogan Page London.