

## أثر التدريب على أداء العاملين بالقطاع السياحي

د. العافية عبد الله أحمد\*

\*كلية السياحة والآثار - جامعة شندي

المستخلص:

تناولت الدراسة أثر التدريب على أداء العاملين بالقطاع السياحي. وهدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب بالمؤسسات السياحية في تطوير الموارد البشرية والتحسين المستمر للأداء والتأكيد على أن الموارد البشرية هي العنصر الفعال لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم من خلال تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة واكتسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والإستقرائي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب السياحي يحتاج إلى فعاليات تعلم شتى لا تقتصر على المعارف فقط أو المهارات فقط أو الاتجاهات فقط بل جماع كل ذلك، كما أن التدريب هو عملية مستمرة ما دامت المؤسسة تعمل، كما أن للتدريب السياحي دور مهم في تطوير الموارد البشرية والتحسين المستمر للأداء من خلال تهيئة برامج تدريبية تزيد من تكيف العاملين مع بيئة عملهم وترفع من كفاءة أدائهم. خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تصميم البرامج التدريبية على أساس الإحتياجات المطلوبة منه وأن تناسب هذه البرامج وسائل التدريب المستخدمة، يجب اعتبار التدريب السياحي نشاط مستمر بالنسبة للجهة المعنية بالتدريب فهو مطلوب بعد التأهل وكذلك بعد التوظيف لكافة العاملين في جميع المستويات وذلك من خلال تنظيم دورات لتحسين الأداء ومسايرة أحدث التطورات في المجال السياحي. الكلمات المفتاحية: التدريب، السياحة، أداء العاملين.

Abstract:

The study dealt with tourism training and its role in preparing human resources in the field of tourism. The study aimed to highlight the role of training in tourism institutions in developing human resources and continuous improvement of performance and to emphasize that human resources are the effective era to achieve the goals of tourism institutions and improve their abilities and skills by preparing the individual to carry out new tasks and acquire intellectual, technical and behavioral skills for the basic requirements of the new job. The study adopted the descriptive method and the inductive method. One of the most important findings of the study is that tourism training needs various learning events that are not limited to knowledge only or skills only or trends only, but the combination of all that, and that training is a continuous process as long as the institution works, and tourism training has an important role in develop in human resources and continuous improvement of performance through the creation of training programs that increase the adaptation of workers to their work environment and raise the efficiency of their performance. The study came out with several recommendations, the most important of which are: the

need to design training programs based on the needs required of it and that these programs suit the means of training used, tourism training must be considered a continuous activity for the entity concerned with training, as it is required after qualification as well as after employment for all workers at all levels, by organizing courses to improve performance and keep pace with the latest developments in the field of tourism.

**Keywords: Training, Tourism, Performance, Staff.**

مقدمة:

تعد السياحة ظاهرة عالمية وصناعة مركبة من عدة قطاعات وصناعات، تتطلب بطبيعتها أن يسود التدريب فيها المركب المتعدد الأبعاد أو المتداخل الأبعاد، وهو ما يستوجب فكراً تحليلياً شاملاً ومتكاملاً يُترجم إلى برامج تدريبية هادفة إلى تحقيق غايات محددة هي: إعداد الأجيال والكوادر القادرة على تطوير صناعة السياحة داخل الدولة تطويراً يفرض نفسه على مسرح المنافسة الدولية، ويحقق رضا السائحين عن الخدمات السياحية المقدمة.

وتعتبر صناعة السياحة من الأنشطة الاقتصادية التي تعتمد بدرجة كبيرة في نجاحها على العنصر البشري، فرغم التقدم الهائل في تكنولوجيا هذه الصناعة بأفرعها المختلفة ونظم الاتصالات والحجز وما إلى ذلك إلا أن العنصر البشري مازال هو أهم عامل يحدد نجاح هذه الصناعة وتطويرها، ويعد التدريب أحد الحلقات الأساسية في بناء الموارد البشرية العاملة في صناعة السياحة والهادفة إلى تنمية المهارات التخصصية لتحقيق أهداف المؤسسات المتنوعة.

يعد التدريب السياحي أهم الحلقات الأساسية في بناء وتطوير العامل البشري في مجال صناعة السياحة والذي يهدف إلى تنمية المهارات لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية المتنوعة، فالتدريب السياحي له دور فعال في دفع كفاءة وقدرة ومهارات الموارد البشرية ويمكنهم من الابداع والإبتكار وتقديم ما هو جديد وأجود، الأمر الذي دفع المؤسسات السياحية إلى القيام بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة لرفع كفاءة العاملين وصقل مهاراتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد شهد التدريب السياحي في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً على المستوى المحلي والدولي وزاد الاهتمام به مع التطور الكبير في مجال السياحة باعتبارها أحد القطاعات الاقتصادية الهامة إذ يتحقق من خلالها فوائد اقتصادية واجتماعية ينعكس أثرها على قطاعات أخرى، بجانب مشاركتها في تنمية القوى البشرية وإيجاد المزيد من فرص العمل لشرائح عديدة من مختلف التخصصات.

ويؤكد علماء السياحة وخبرائها الدوليون بأنه سيطراً على العرض السياحي خلال الحقبة القادمة الكثير من المتغيرات الكمية والكيفية، الناجمة عن النظام العالمي الجديد وظاهرة العولمة، لذلك فإنه يمكن القول بأن المتغيرات الطارئة على السياحة هي متغيرات

كيفية وليست كمية، مما تصبح معه العلمية والمهنية والتخصصية والقدرة الإدارية والقيادية هي صفات لازمة للتعليم والتدريب في هذا المجال.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يستطيع الإنسان أن يتعامل مع المتغيرات العالمية الجديدة وأن يستفيد من إفرات ثورة المعلومات بدون تدريب؟ كيف يستطيع أن يستعد لعصر ما بعد الكمبيوتر بدون تدريب؟ وبالتحديد كيف يمكن أن يكون داخل دائرة التاريخ لا خارجها دون تدريب؟.

مشكلة البحث:

إذا نظرنا إلى السودان كمقصد سياحي، فعلى الرغم من المقومات الكثيرة المشجعة على اجتذاب السياحة الداخلية والدولية والتوسع في الاستثمارات السياحية، إلا أن هناك حقيقة مهمة في هذا الصدد وهي أن السياحة تحتاج إلى أيدي عاملة مدربة ومؤهلة تستطيع مواكبة التطور الحالي والمستقبلي في هذه القطاعات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود إستراتيجية واضحة لتنمية وتدريب الموارد البشرية في هذا المجال من خلال تأهيل وتدريب الكوادر العاملة بما يؤدي إلى النهوض بهذا القطاع الحيوي والمهم. وتكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الآتي:

ما هو أثر التدريب على أداء العاملين بالقطاع السياحي؟

أهمية البحث:

- أن التطورات الهائلة في مجالات التكنولوجيا والتحويلات التي تشهدها العلوم الإنسانية وضعت التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية لملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التدريب كخيار استراتيجي في تنمية أداء العاملين.

- حاجة المؤسسات السياحية المستمرة والمتزايدة للتدريب خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعة في ظل المنافسة الشديدة نظراً لمساهمة الكبيرة في تنمية أداء العاملين، الأمر الذي يستدعي القيام بهذا النوع من الدراسات التي تبحث عن تزايد الحاجة التدريبية في المؤسسات السياحية لرفع مستوى الأداء وكفاءة العاملين.

أهداف البحث:

- تحاول الدراسة ترجمة دور التدريب في المؤسسات السياحية في تطوير وتحسين أداء العاملين.

- التأكيد على أن الموارد البشرية هي العنصر الفعال لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، من خلال تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة واكتسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.

- السعي إلى رفع كفاءة الإستخدام للعاملين وذلك عن طريق حسن الإستثمار وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

## منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة علي المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: يركز هذا المنهج علي الوصف الدقيق للظاهرة وموضوع البحث بهدف التعرف عليها أو توقعها من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. يستخدم لوصف دور السياحة في تحقيق السلام الاجتماعي
- المنهج الاستقرائي لتفسير نتائج البحث واختبار مدى تحقيق أهداف البحث.

مفهوم التدريب السياحي:

يفهم أن التدريب السياحي هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جديدة. كما يعتبر التدريب السياحي بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع. وهو عملية طويلة الأجل أو قصيرة تسمح للأفراد بالتعامل مع احتياجات العمل ومعرفة المهارات اللازمة لأداء المهام (Hayes & Ninemeien 2009).

و يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الفرد تطوراً في المهارة والمعرفة بغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج ايجابية للإدارة والعاملين بالقطاع السياحي ( مهيور ونرمين, 2016).

وهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل، وينقسم التدريب السياحي إلى نوعين، تدريب داخل العمل وتدريب خارج العمل، والتدريب السياحي لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقرن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد، ومن ثم نستطيع أن نصفه بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، وهو أيضاً مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها. وهو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، وتكسب تنمية المهارات وتعديل أو تغيير الاتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك اداري مطلوب أو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء علي المستوى المطلوب (فرج, 2012).

ومما سبق يمكن القول بأن مفهوم التدريب السياحي هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد علي أداء وظائفهم لمواجهة احتياجاتهم المستقبلية. وتعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية علي اعتبار أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، مما يترتب علي التدريب من نضوج الثروة البشرية

ورقيها وامتلاكها المقومات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها، ويعد التدريب السياحي عملية منظمة ومستمرة، وتستهدف إحداث تغييرات محددة مستقبلية (سلوكية وفنية وذهنية) لمقابلة احتياجات المؤسسة، وعليه يحتاج التدريب السياحي إلى فعاليات تعلم شتى لا تقتصر على المعارف فقط أو المهارات فقط أو الاتجاهات فقط بل جماع كل ذلك (الباحثة).

ويعتبر التدريب السياحي بشكل خاص من أكثر الإستراتيجيات الواقعة لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداء من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاء بالوظائف القيادية بهذا القطاع (السيد، 2003).

وعندما يُخطط للتدريب وفق برنامج منظم - للوصول إلى تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أعلى مراحل الخدمة - فإنه يجني فوائد تعود لطرفي العلاقة الخدمية (الإدارة والعاملين والضيوف)، حيث يكون من النتائج التي تجنيها الإدارات من جراء التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها، وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية غير المباشرة لأصدقائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك، كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة، كما يسلط التدريب الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف (زويلف، 2003).

عدد (إبراهيم 2009) مجموعة من الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب السياحي يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية في حد ذاته.
  - 2- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.
  - 3- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
  - 4- التدريب نشاط مستمر ما دامت المؤسسة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة.
- أهمية التدريب السياحي:

تأتي أهمية التدريب السياحي التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية ونفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية والسلبية عند تقديم الخدمات لهم فتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من الكفاءة أو العكس، لذا فإن الإدارة دائماً يجب أن تساند العاملين في رفع كفاءة ومهارتهم في مجال العمل من خلال التدريب المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكهم ومشاعرهم من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأداءهم، لذلك يجب على كل منشأة سياحية عند تعيين عاملين جدد أن تدربهم على أسلوب العمل لديها وتعطيهم المعلومات المتعلقة بالأساليب والإجراءات المعمول بها في المنشأة وكذلك القواعد والأسس

والتعليمات والواجب إتباعها في العمل لأنها قد تختلف من مكان لآخر (مهيور, نرمن, 2016).

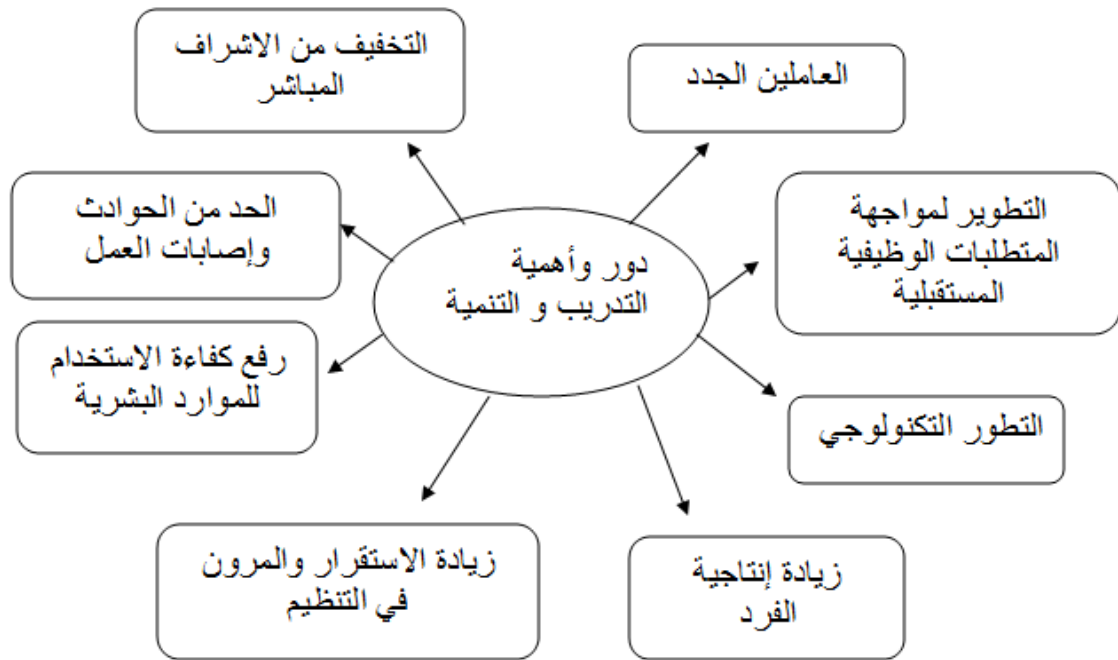
كما أكدت دراسة (مهيور, ونرمن, 2016) أن أهم عناصر العملية التدريبية هي الإهتمام بالعنصر البشري الذي ينصب على طبيعة الفرد وتطوير مهارات الأداء لديه بتنمية قدراته وتوجيه سلوكه, بالإضافة إلى دور المنظمة وطبيعة التنظيم الداخلي, والذي يكمن استيعابها للتدريب والحصول على الفائدة المرجوه من العملية التدريبية بتنمية مهام المنظمة ومسؤوليات العاملين. ومن المهارات الاساسية للتدريب السياحي المهارات والمعلومات والمعارف اللازمة لأداء العمل, والاتجاهات والسلوكيات الايجابية في العمل حيث يعتبر التدريب الإدارة الفعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تطرق على المنظمة بصورة عامة والمنظمة السياحية بصورة خاصة.

وذكر (عبد الغفار, 2002) أن ضعف التكيف نتيجة ضعف برامج التدريب تعكس عدم اهتمام الإدارة بالعاملين بالمنظمة, مما ينعكس على مستويات الأداء, لذا ينبغي على المنظمة تهيئة برامج تدريبية تزيد من تكيف العاملين مع بيئة عملهم وترفع من كفاءة أدائهم, ويشمل التدريب نوعية البرامج التي تمنح العامل الثقة بالنفس والقدرة على إتخاذ القرار المناسب نحو معوقات العمل من أجل زيادة ورفع الأداء وكفاءة التعاون بينه وبين العاملين والعلماء, والذي يعتبر سبب رئيسي في رضاء العملاء وبقاء تعاملهم مع المنظمة السياحية.

وذكر(فرج, 2012) أن التدريب هو عمليه مستمرة طول فترة العمل ويتعلق ذلك بالفرد العامل وطبيعة اختصاصه وأهمية توضع البرامج التدريبية لتحقيق ما يلي:

- 1- السيطرة علي كافة الأعمال الفنية والإدارية في المنشأة.
- 2- خلق الموازنه علي كافة الأعمال الفنية والإدارية والعاملين.
- 3- وضع الحلول المناسبة والسريعة المستنده إلى التحليل العلمي عند حدوث المشاكل خلال العمل.

ويمكن توضيح أهمية التدريب السياحي في الشكل التالي:



شكل (1) أهمية التدريب السياحي

المصدر: (فرج, 2012)

ويمكن تلخيص أهمية التدريب في مجال السياحة في النقاط التالية كما ذكرتها (سهيلة, 2006):

- 1- يعد التدريب السياحي ضرورياً لتعلم العامل الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل مع المنظمة السياحية.
  - 2- لا تقتصر أهمية التدريب السياحي على تطوير قدرات العاملين في المستويات التنفيذية حيث يطور من قدرات التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة السياحية إلى جانب تهيئة مدراء المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من صقل المناصب الإدارية مستقبلاً.
  - 3- ترجع أهمية التدريب في السياحي لكونها نشاطاً أساسياً تمارسه إدارة الموارد البشرية لذلك.
- الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري في مجال قطاع السياحة كما ذكرها (Saleh, L.; Elias, 2000):

- 1- ضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
- 2- التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
- 3- زيادة إنتاجية الفرد.
- 4- التخفيف من الإشراف المباشر.
- 5- الحد من الحوادث وإصابات العمل.
- 6- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

## أهداف التدريب السياحي:

يمكن ان نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب إلى تحقيقها, وهذه الأهداف ما يلي (محمد وسوزان, 2014):

- 1- إكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
  - 2- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
  - 3- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب, لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.
- إن الاحتياجات التدريبية لمجموعة الأفراد المطلوب تدريبهم هي تعبير لمواجهة أي من المواقف التي تؤكد المؤشرات إلى احتمال حدوثها لسبب من الأسباب الآتية :
- 1- تطوير أو تحديث المعلومات والمعارف لدى المتدربين العاملين في تقديم الخدمات السياحية.
  - 2- تعديل أو تطوير القدرات الحركية والسلوكية للمتدربين والعاملين في بعض الأقسام المهنية في المنشآت السياحية.
  - 3- تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض المرافق أو إضافة خدمات أو انتقال الخدمة من موقع آخر مثل المهرجانات، المعارض.
- فوائد التدريب في المنشآت السياحية:
- يلعب التدريب دوراً هاماً في المنشآت السياحية من خلال مجموعة من الفوائد التي كما أكدها (محفوظ, 2001):

- 1- زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في المواد الخام, وتوفير وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
- 2- يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن الانقطاع عن العمل, وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوى والمنازعات.
- 3- يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل وسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين علي كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
- 4- يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه.
- 5- يخلق التدريب الشعور بالرضاء عن العمل لدى الأفراد.

وأضاف محمد وسوزان (2011) إلى فوائد التدريب السياحي أنه يعمل على تنمية مجموعة من النواحي في الافراد منها:

- 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:
  - معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
  - معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
  - معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.



- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
  - المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج.
  - المعرفة بالوظائف الإدارية الاساسية وأساليب القيادة والإشراف.
  - معلومات عن المناخ النفسي والانتاج للعمل.
  - 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:
    - المهارات القيادية.
    - القدرة على تحليل المشاكل.
    - القدرة على اتخاذ القرارات.
    - المهارات على التعبير وإدارة الندوات والإجتماعات.
    - القدرة على تنظيم العمل والإستفادة من الوقت.
    - المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
  - 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها نجد:
    - الإتجاه إلى العمل بالمؤسسة.
    - الإتجاه إلى تأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
    - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
    - تنمية الشعور بالمسؤولية.
    - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
    - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.
- وكي يحقق التدريب الفوائد المذكورة سابقاً لابد من توفير ثلاثة شروط أساسية (مولود, 2019):

- 1- توفر الرغبة لدى الفرد نفسه في التعلم والتزود بالمعرفة.
- 2- ضرورة تصميم برامج التدريب علي أساس الاحتياجات المطلوبة منه وتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
- 3- الانطلاق من اعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى لا تتعدي نفقات التدريب المنافع المتوقعة منه.

#### مبادئ التدريب السياحي:

يستند التدريب في قطاع السياحة إلى مبادئ قوية ومتينة ليكون ناجحاً بحيث يتحقق من خلاله الهدف الذي يضمن رفع المستوى العلمي والمهني في قطاع السياحة، وتحدد هذه المبادئ كما ذكرها (فرج, 2012):

- 1\_ الهدف: إن تجميع المتدربين في قاعة المحاضرات النظرية لم يعد كافياً ما لم تكن هنالك ممارسة عملية لإكسابهم المهارة والخبرة ضمن برنامج تدريبي متكامل والتحري عن سبب تدني الكفاءات للمتدربين مع إشراك كل ما هو حديث في هذا المجال الأمر الذي يسهل تحقيق الهدف وإعداد البرامج التدريبية بالطرق الصحيحة.

2\_ الواقعية: إن معالجة الحالة الفعلية من الخبرات والمهارات في العمل السياحي لتقديم أفضل الخدمات أمر مرهون بدراسة الواقع دراسة صحيحة بحيث لا تكون النتائج سلبية وتجنب الإنفاق والهدر دون مبرر.

3\_ الشمول: إن تكون العملية التدريبية شاملة لجميع العاملين وبكافة مستوياتهم حيث أن الإستثناء يولد نقاط ضعف في تقديم الخدمات لعدم تكافؤ المهارات.

4\_ التدرج: ضرورة رسم الخطة التدريبية ضمن برنامج تدريبي معقول إبتداء من الأعمال البسيطة لكي يسهل علي الجميع أدائها وتقبلها ومن ثم عدم التهاون فيها وبالاستمرارية تأتي الأعمال المتوسطة فالصعبة فالأصعب وليس العكس الذي يولد الشعور بالملل والإرباك.

مكونات التدريب السياحي:

تنطوي العملية التدريبية والتنموية علي مكونات متعددة وتستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي (محمد وسوزان, 2014):

1\_ المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس بموضوع التدريب مستهدفاً إيقاظ وبحث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.

2\_ المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى الكفاءة الفردية والتنظيمية.

3\_ المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل علي امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق التغييرات السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية.

أنواع التدريب السياحي:

تختلف أنواع التدريب السياحي بحسب إختلاف آراء الكُتاب والباحثين وبحسب ما تقتضيه العملية التدريبية حيث يختلف الهدف التدريبي من منظمة لأخرى حسب أهدافها, وتبعاً للتغيرات الحاصلة في المجتمع ووفقاً للإحتياجات التدريبية التي يتطلبها واقع السوق, ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة السياحية (محمد وسوزان, 2014):

1\_ التدريب التأهيلي: يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات, أي ما يستطيع ان يؤديه الفرد حالياً, ثم يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية, وقبل ان يستلم وظيفته باكسابه المهارات اللازمة, وقواعد الأداء واسماء المشرفين, والزملاء, وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة السياحية.

2\_ التدريب التنموي (التطويري): يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد, من خلال توفير المعارف الجديدة, والعمل علي زيادة وترقية المهارات في فترات التدريب "الوجيزه" ليلحق الفرد بما فاتته, ليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية واساليب التعامل مع الضيوف, ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف, كلما جد جديد, أو أن كان يتأهل للترقية.

3\_ التدريب التحويلي: عندما تحاول المنظمة السياحية إحداث استطرارق في العمالة, قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى, وحتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم اذا اكتشفت, حيث يتم تصميم برنامج التدريب التحويلي الذي يحتوى علي فيض من المعارف علي تجويد الاستعدادات إلى قدرات, ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى سلوك مطلوب.

الأساليب التدريبية في قطاع السياحة:

يوجد العديد من الاساليب التدريبية وهذا ما يؤكد الاختصاصيين في الإدارة السياحية, فعلى التدريب السياحي أن يستعين بأكثر من أسلوب حتى يقدم المادة العلمية التي تساعد على اختيار الاسلوب المناسب في التدريب كما ذكرها (صلاح الدين, 2001):

1- أسلوب المحاضرة: هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية والتطبيقية لذات الموضوع وبما يتناسب مع قدرتها العلمية.

2- أسلوب التوجيه: ويهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها وطبيعة نشاطها والعمل الذي سيقومون به مثل (حدود العمل, الصلاحيات, نظام العمل, نطاق الإشراف. .. الخ).

3- أسلوب التدريب المباشر: ويقوم من خلاله رؤساء الأقسام العلمية والمهنية بتدريب الدارسين أو العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف. كما يهدف هذا الأسلوب إلى انتقاء المجموعة المتميزة من العاملين وتدريبهم لتوليهم وظائف أعلى.

4- أسلوب المناقشة والاجتماعات: ويعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين ومدراء الأقسام من خلال اجتماعهم من فترة إلى أخرى لتدارس نقاط الضعف والقوة في العمل وبيان مجموعة الآراء التي من شأنها الإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

5- أسلوب المؤتمرات: وهو حلقة تخصصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع مهنية (مجموعة فنادق, مؤسسات سياحية, وكالات السفر والسياحة, مطاعم, شركات سياحية... وغيرها من المؤسسات السياحية) ويتم من جراء ذلك طرح عناوين وحلول لمعضلات العمل التي يواجهها هذا القطاع بين حين وآخر.

6- أسلوب الحلقة الدراسية (الدورات التدريبية): ويشترك في ذلك مجموعة من الموظفين والعاملين في حلقة دراسية أو دورات تنظمها هيئات أو مراكز أو كليات وأقسام متخصصة في موضوعات معينة, كالإتيكيت وفن الضيافة وغيرها من الموضوعات ذات الصلة بالعمل.

7- الأسلوب الاستشاري استقدام أو دعوة عدد من الاستشاريين وب تخصصات متعددة للاستفسار وزيادة المعرفة لدى العاملين ومثال ذلك (استقدام خبراء في

الأمن والسلامة لتدريب العاملين على الأساليب الحديثة في هذا المجال وغيرها من الاختصاصات).

8- أسلوب البحث العلمي: يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية تقع فيها المنشأة وتقدم البحوث من خلال تجارب عملية وتوصيات لبيان صلاحياتها ونجاح تطبيقها.

9- أسلوب التمارين العملية: وهو من الأساليب ذات الكفاءة في لعب الأدوار لرفع كفاءة الأداء لدى هؤلاء الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة وفيه يستطيع المتدرب أن يعبر عن المشاعر ويتجنب الضعف في الأداء ويرفع الحاجز النفسي عنده. ويتم تمثيل الموقف من قبل المدرب بين مجموعة من المشاركين وتصحيح الأخطاء المتداولة ومثال ذلك: (طريقة الاستقبال، أسلوب المحادثة، نظام الخدمة العالمية، الرد على الهاتف... الخ).

بالإضافة إلى ما سبق فقد أضاف (مؤيد وعادل، 2006) الأساليب التالية:

1- أسلوب دراسة الحالات: تقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي حالات متعددة فيقوم المشاركون بدراسة الحالات لتحديد المشاكل الخاصة وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها.

2- أسلوب لعب الأدوار: هذا الأسلوب يرفع من كفاءة الأداء لدى العاملين الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة ويعبر عن المشاعر ويجنب الضعف في الأداء ويرفع الجانب النفسي ثم يتم تمثيل الموقف من قبل المتدرب بين مجموعة من المشاركين وتصحيح الأخطاء المتداولة.

مراحل التدريب السياحي:

تمثل العملية التدريبية مجموعة من الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد المتدربين لتحقيق أهداف معينة، فالتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم ومراحل لا بد وأن يمر بها من أجل تحقيق أهدافها (هاشم، 2010) :

1- تحديد الإحتياجات التدريبية.

2- تصميم البرامج التدريبية.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي.

4- تقييم البرنامج التدريبي.

أولاً تحديد الإحتياجات التدريبية:

وتتمثل في جانبين:

- الجانب الأول: جانب القوة ويتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراود إكسابها للمتدرب.

- الجانب الثاني: جانب قصور أو ضعف ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد ويراد تغييرها واستبدالها بخصائص مرغوبة عن طريق التدريب.

وبصفة عامة تركز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم العملية التدريبية وكذلك المداولات المراد تدريبهم عليها, واكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. وحتى يكون تحديد الاحتياجات مبنياً على أسس علمية سليمة ودقيقة وينبغي على مخطط التدريب اتباع بعض الأسس:

1- تحليل الفرد: تتمثل عملية التمثيل على تحديد دراسة قدراته الحالية وما يحتاجه من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

2- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: تتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزايا التنافسية, كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الأهداف المنظمة ومواردها وخطتها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد في تحقيق تلك الأهداف.

3- تحليل العمليات الوظيفية: وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من انماط أداء وسلوك, وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية, حيث يتم مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة (خالد, 2005).

ثانياً: تصميم (تخطيط) البرامج التدريبية:

يعد تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي من أهم مراحل عملية التدريب حيث يتضمن تجزئة المهام المرغوب التدريب عليها إلى عناصر صغيرة ثم ترتيبها طبقاً لأولوياتها في أداء المهمة, ثم تحديد أفضل الطرق لأداء كل عنصر من عناصر المهمة وأيضاً تحديد أدوات وطرق التدريب على ذلك (عبدالباري, 2008). ولضمان تصميم البرامج التدريبية ونجاح ذلك فإن الإدارات المختصة لا بد أن تراعي مجموعة من الضمانات كما ذكرها (فرج, 2012):

1\_ ميزانية التدريب ودراسة الكلفة وتناسبه مع المخطط.

2\_ تحقيق كافة العوامل المساعدة في نجاح العمل بعد التدريب بما يضمن إعداد جيداً ومؤهلاً.

3\_ وضع خطة لتطبيق البرنامج التدريبي بشكل يتناسب وعمل بقية الأقسام بحيث تخلق حالة التوازن والتنسيق التي تجعله مستمراً دون انقطاع.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج الذي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج تقوم الإدارة بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية في الزمان والمكان المحددين كما يجب عليها مراعاة أموراً لضمان تنفيذ البرنامج أهمها:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

- إعداد وتجهيز مكان التدريب.
- إعداد قائمة المتدربين بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- تجهيز المطبوعات والمادة التدريبية اللازمة.
- تهيئة وصول المتدربين وتجهيزهم والاتصال بهم للبدء في التدريب.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي:

تزداد فاعلية أي برنامج تدريبي مع وجود أهداف واضحة له, والربط والانسجام بين مواضيعه ومتطلبات الوظيفة الفعلية التي يؤديها المتدرب, (Vecchio, R. P. 2000).

نجاح التدريب السياحي:

لنجاح عملية التدريب في مجال قطاع السياحة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط كما ذكرها (خالد, 2014) في دراسته:

- 1- قبول المنظمة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته ويتم ترجمة هذا الاقتناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتقويمه بشكل علمي.
- 2- يقوم المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو اخفاق التدريب.
- 3- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عملة التدريب فإختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
- 4- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

الآثار الناجمة عن عدم إجراء التدريب في المنشآت السياحية:

ينجم عن استبعاد اللجوء إلى أعمال التدريب والتأهيل في المؤسسات مجموعة من الآثار الناتجة السلبية التي يمكن إيجازها كما ذكرها (محمد وسوزان, 2014) في الآتي:

- 1- زمن أطول للوصول إلى مستوى العمل وإنتاج المنتج وتقديم الخبرة.
- 2- نسبة متدنية من معدلات الإنتاج والإنتاجية.
- 3- مخاطر أكبر من المنتجات ذات النوعية الرديئة أو الأخطاء في تنفيذ المهام.
- 4- مخاطر أكثر للحوادث والإصابات المهنية.
- 5- صيانة أكثر للآلات والتجهيزات نتيجة الأخطاء وارتفاع تكاليف المنتج والخدمة المقدمة.

- 6- حالات من الاستياء نتيجة قلة الخبرة وإطالة تنفيذ العمل وتدني الإنتاجية.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

من خلال استقراء العرض المرجعي للدارسة يمكن استنتاج النتائج التالية:

- 1- يحتاج التدريب السياحي إلى فعاليات تعلم شتى لا تقتصر على المعارف فقط أو المهارات فقط أو الاتجاهات فقط بل جماع كل ذلك، كما أن التدريب هو عملية مستمرة ما دامت المؤسسة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة.

- 2- للتدريب في المؤسسات السياحية دور مهم في تطوير الموارد البشرية والتحسين المستمر للأداء من خلال تهيئة برامج تدريبية تزيد من تكيف العاملين مع بيئة عملهم وترفع من كفاءة أدائهم.
- 3- تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الفعال لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية ولذلك يجب علي كل منشأة سياحية عند تعيين عاملين جدد أن تدريبهم علي أسلوبين العمل لديها وتعطيهم المعلومات المتعلقة بالأساليب والإجراءات المعمول بها في المنشأة وكذلك القواعد والأسس والتعليمات والواجب إتباعها في العمل لأنها قد تختلف من مكان لآخر.
- 4- يعد التدريب السياحي ضرورياً لتعلم العامل الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل مع المنظمة السياحية.
- 5- يؤدي التدريب السياحي إلى رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وبالتالي إلى زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في المواد الخام, وتوفير وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
- 6- لا تقتصر أهمية التدريب السياحي على تطوير قدرات العاملين في المستويات التنفيذية حيث يطور من قدرات التنفيذيين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة السياحية إلى جانب تهيئة مدراء المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من صقل المناصب الإدارية مستقبلاً.
- 7- يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن الانقطاع عن العمل, وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوى والمنازعات.
- 8- من النتائج التي تجنيها الإدارات من جراء التدريب هي إشباع رغبات وحاجات الضيوف لديها، وبذلك يكون للضيوف دوراً مهماً في نشر الإعلان والدعاية غير المباشرة لأصدقائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك.
- 9- يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين ويؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال النمو والتفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء والملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة.
- 10- يسلط التدريب الضوء على آفاق جديدة أكبر وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف.
- 11- يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام افضل وسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين علي كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.

التوصيات :

- 1- يجب اعتبار التدريب السياحي نشاط مستمر بالنسبة للجهة المعنية بالتدريب فهو مطلوب بعد التأهل وذلك بعد التوظيف لكافة العاملين في جميع المستويات وذلك من خلال تنظيم دورات تحسين أداء ومتابعة أحدث التطورات.

- 2- ضرورة تصميم برامج التدريب علي أساس الاحتياجات المطلوبة منه وتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
- 3- لابد من مراعات اعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى لا تتعدي نفقات التدريب المنافع المتوقعة منه.
- 4- ضرورة تبني سياسة استراتيجية التدريب المستمر لكل فئات المؤسسات السياحية.
- 5- يجب ربط سياسة تدريب الموارد البشرية لمتطلبات التنمية السياحية بالتكنولوجيا الحديثة لمواجهة متطلبات السياح.
- 6- ضرورة تكييف وتطوير التدريب السياحي وذلك بجعله متفاعلاً مع البيئة المحيطة وجعله مساهماً في اعداد كفاءات محورية ومتاحة.
- 7- لابد اقتران سياسة التدريب بسياسة التوظيف والتفعيل الخلاق لمبدأ تكافؤ الفرص.
- 8- ضرورة البحث عن الأساليب الحديثة التي تلائم بيئة العمل وتتناسب مع أهداف المنشأة السياحية
- 9- يجب وضع استراتيجية تدريبية للعاملين بالمؤسسات السياحية لخلق كادر مؤهل قادر على الأداء بصورة جيدة وبكل كفاءة.

الخاتمة:

يعد التدريب بالمؤسسات السياحية عاملاً مساهماً في تنمية وتطوير الموارد البشرية ومهاراتهم وقدراتهم ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم العملي، وبالتالي تحسين أدائهم والذي يساهم بدوره في تحسين جودة الخدمات السياحية، حيث نجد جميع مقدمي الخدمات السياحية يسعون للتركيز على أفضل الخدمات وأرقاها، وذلك لتلبية احتياجات طالبيها وتحقيق التميز فيها.

المراجع:

إبراهيم الطاهر نعيم، تنمية المارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

خالد عبدالرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

خالد عبدالله الغامدي، دور التدريب في رفه كفاءة أداء موظفي القطاع العام- رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية 2014.

زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفا، عمان، الأردن، 2003.

سهيلة عباس، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

السيد عليوة، تنمية مهارات مسئول شئون العاملين، ابتراك للطباعة والنشر، مصر، 200م، 52.

صلاح الدين محمد عبدالباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.



عبدالبارئ إبراهيم دره, إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين, دار وائل للنشر,  
الأردن, 2008.

عبدالغفار حنفي, السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الجديدة,  
الاسكندرية, 2002.

فرج محمد محمد, دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية سياحة الأحداث في مصر,  
رسالة دكتوراه, كلية السياحة والفنادق, جامعة الفيوم, مصر, 2012.

محفوظ أحمد جودة, تحديد احتياجات التدريب وأثرها في إدارة الجودة الشاملة, اطروحة  
دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2001, ص30.

محمد رفعت, سوزان بكري, دور برامج التدريب في تحسين أداء الشركات السياحية, مجلة  
كلية السياحة والفنادق, جامعة الفيوم, العدد(2), مصر, 2014.

مهيور مدحت درويش, نرمين عبدالحميد مرسي, تحليل واقع التدريب السياحي في الشركات  
السياحة الصغيرة والمتوسطة في مدينة الاسكندرية, المجلة العلمية لكلية السياحة

والفنادق, العدد الثالث عشر, إصدار2, الاسكندرية, 2016.

مولود قواسمة, دور التدريب السياحي في تحسين أداء المؤسسات السياحية, رسالة  
ماجستير, جامعة 8 مايو, قامة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, تخصص

تسويق سياحي وفندقي, الجزائر, 2019-2020.

مؤيد سعيد سالم, عادل صالح, إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية, عالم الكتب الحديث  
للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2006.

هاشم حمدي رضا, تنمية وبناء نظم الموارد البشرية, دار الراية للنشر والتوزيع, الأردن,  
2010.

Hayes D K., Ninemeier J. D. (2009), "Human resource management in the hospitality.

Saleh, L.; Elias, A. N. and Allam, Y. H. (2000), "Turnover and Terminology of employees in medium-scale Hotel", Egyptian Journal of Tourism & Hospitality, Vol. 3, No. 1.

Vecchio, R. P. (2000), " Organizational Behavior, Core Concepts)", Harcourt, Inc. Philadelphia.