



تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم

أ.د/ عبد الرحمن عبد الفتاح محمد	أ.د/ نها سعد الدين الشاعر	د/معتز بالله فريد	أ.د/ احمد صالح عروس
أستاذ بكلية السياحة والفنادق جامعه قناة السويس - مصر	أستاذ بكلية السياحة والفنادق جامعه ٦ أكتوبر - مصر	أستاذ بكلية السياحة والفنادق جامعه قناة السويس - مصر	معيد بكلية السياحة والفنادق جامعه ٦ أكتوبر - مصر

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية: التدريب - تقييم - العائد على الاستثمار (المادي)	تهدف الدراسة إلى تقييم الآليات التي تم استخدامها لقياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق فئة الخمس نجوم ، ولقد أجريت الدراسة العملية بالتطبيق على مجتمع الدراسة ككل باستخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى والممثلة في (٢٥) فندق ، وأُعدت في جمع البيانات على استمارة الاستقصاء ، ولقد تم استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد لتقييم آليات قياس العائد علي الاستثمار المادي في التدريب وتحديد أيا من هذه الآليات يتم استخدامها من قبل المدراء الماليين و مدراء الموارد البشرية ، وأيضا تحديد أثر كل منهم في عملية قياس العائد علي الاستثمار المادي في الفنادق محل الدراسة ، وذلك من خلال برنامج SPSS (٢٦) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلي أن المدراء الماليين و مدراء الموارد البشرية لديهم الاهتمام بالعائد علي الاستثمار في التدريب إلا أنهم لا يتمتعون بالوعي الكافي بعملية العائد على الاستثمار في التدريب ، وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها إعداد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة بعملية العائد على الاستثمار لكل من مدراء الموارد البشرية والمدراء الماليين ، متابعة التطورات التي أحدثتها عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق مما يسهم في اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في البرامج التدريبية بهدف رفع كفاءة العاملين.
(IJTHS), O6U	
المجلد ٢، العدد ١، يناير ٢٠٢١ ص ٣٦ - ٦١	

المقدمة

يحظى العائد على الاستثمار في التدريب بكثير من الاهتمام بحيث أنه يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في التدريب من عدمه ويجدر الإشارة بأن هذا الاهتمام نشأ عندما فشلت النظم المحاسبية التقليدية في تحديد العائد علي الاستثمار في التدريب حيث أنها تنظر إلي التدريب كونه عنصر تكلفة بدلا من كونه استثمارا يمكن أن يحقق عائداً (Phillips,199) ، فالعائد علي الاستثمار في التدريب يمثل أحد التحديات الرئيسية للعاملين على قياسه، وأيضا للمفكرين الذين يهتمون بالحصول علي أقصى استفادة من العنصر البشري (العاملين لدي المنشأة)، وبالرغم من أن استخدام كلمة الاستثمار تعني بالضرورة استخدام الأرقام في حساب كلا من التكلفة والعائد وذلك بالاستعانة بأنشطة الإدارة المالية إلا أن الوضع الحالي غير ذلك. فالأساليب المستخدمة لقياس العائد على الاستثمار في التدريب لم تصل بعد إلى حد اليقين المطلق أي بمعنى آخر مثلها مثل العديد من الأساليب أو الآليات المستخدمة في تطوير مجالات الأداء الإنساني. ولذلك فإن العائد من الاستثمار في التدريب يحظى بكثير من الاهتمام حث أنه يساعد الإدارة في اتخاذ قرار بشأن الاستثمار في البرنامج التدريبي.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في صعوبة تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في المؤسسات الفندقية، وذلك لوجود العديد من العوامل التي توجهها المؤسسات الفندقية في عملية قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب ومنها إتباع المؤسسات الفندقية النظم التقليدية في تقييم البرامج التدريبية. صعوبة تحديد مستوى التحسن الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء المالي للمؤسسة الفندقية وذلك لوجود عديد من العوامل منها ما هو متعلق بالمؤسسة الفندقية مثل الأساليب التسويقية المختلفة التي تتبعها، وأيضا ما هو متعلق بالأحداث المحيطة بالمؤسسة الفندقية سواء إن كانت سياسية أو اقتصادية أو أمنية وبالتالي يصعب فعليا الربط بين تقييم التكاليف المالية للبرنامج التدريبي وعلاقتها بالعائد المالي على الاستثمار في التدريب.

أهمية البحث

وتظهر أهمية البحث عندما تقوم المؤسسة الفندقية الحكومية وغير الحكومية بتخصيص جزء لا يستهان به من الميزانية المخصصة للموارد البشرية بها (في البرامج التدريبية من أجل تطوير الموارد البشرية لديها) وعندما تلاحظ الإدارة العليا بهذه المنشآت زيادة الميزانية المخصصة للموضوع لدى قسم الموارد البشرية من أجل التدريب العاملين بها وذلك دون وجود معايير ومقاييس مناسبة للمحاسبة والمساءلة ، وينتابها الحذر وتبدأ في السؤال والمطالبة بتحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية لكي يكون لديها المبرر لمعرفة الجدوى من ذلك الاستثمار ومدى الاستفادة منه وبالتالي يتم توضيح لدي متخذ القرار بشأن تخصيص هذا الجزء من الميزانية لدى قسم الموارد البشرية الموجود بالمؤسسة وذلك بهدف تطوير الموارد البشرية لديها وأيضا تبرير هذه الميزانية وعلي الرغم من أهمية هذه المبررات إلا أن هناك غياب واضح لعملية قياس العائد على الاستثمار في التدريب في كثير من المنشآت وفي حالة قياس العائد على الاستثمار في التدريب ؛ تتم هذه العملية بصورة سريعة وتتم هذه العملية بعد الانتهاء من التدريب مباشرة مما يؤدي إلى عدم قياس الأثر الحقيقي للبرنامج التدريبي وبالتالي يؤدي إلى وجود قصور واضح في عملية قياس العائد على الاستثمار في التدريب (Zulkifli&etc.2015).

ولذلك يجب تقييم العائد على الاستثمار في التدريب بعد فترة يتم تحديدها عند التخطيط البرنامج التدريبي وذلك بهدف تحديد ما تم تحقيقه من الأهداف وأنشطة واحتياجات تم تلبيتها والتي وضع من أجلها البرنامج التدريبي (Phillips and Stone,2003).

أهداف البحث

- الهدف الرئيسي:

تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم .

- الأهداف الفرعية:

- ١ . قياس نسب الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي لدي المدراء الماليين بالفنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى.
- ٢ . قياس مدى تطبيق عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى.
- ٣ . تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تحويل أداء العاملين إلى قيم مالية يمكن من خلالها تحديد الوفورات المادية المتحققة من البرامج التدريبية.

أدبيات الدراسة

العائد على الاستثمار المادي في التدريب

لقد أشار Phillips عام (١٩٩١) إلى أن مفهوم العائد على الاستثمار في التدريب يعود إلى المحاسبة المالية بحيث تعتبر المحاسبة المالية احد النظم التي يتم من خلالها تحليل وقياس العائد علي الاستثمار في التدريب وذلك من خلال تحديد كلاً من المنفعة والتكلفة وبالتالي فإنها تنظر إلي الاستثمار في التدريب كمشروع استثماري. ويعرف (scott 1996) العائد علي الاستثمار في التدريب علي انه " قياس الفائدة المادية العائدة علي المنظمة في فترات محددة جري فيها التدريب " أي بمعنى آخر أن عملية قياس العائد علي الاستثمار في التدريب هي عملية قياس وتحديد المميزات المالية التي تم الحصول عليها من خلال البرنامج التدريبي الذي تم عقده في المنظمة وذلك خلال فتره زمنية محددة وتعتبر الميزات المالية التي تم الحصول عليها من قبل المنشأة كمقابل الاستثمار في البرنامج التدريبي ، ويعتبر هذا القياس بمثابة السبب الوجيه في تبرير نفقات التدريب لدي الإدارة وأيضاً يساهم هذا القياس في تقديم المعلومات التي يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات تدريبية رشيدة والتي تتعلق بأفضل الطرق والأساليب التدريبية التي تتناسب مع احتياجات المنشأة (Phillips,2019).

ويري Phillips في عام (١٩٩٧) أن التقييم المادي للبرنامج التدريبي وربطه بإجمالي ربح المنشأة ككل يمكن اعتباره أحد المعايير الفرعية لتقييم أثر التدريب وذلك في المردود العام لربح المنشأة، وبالتالي لا يمكن اعتباره آلية متكاملة وصادقه في كافة الأحوال للتعبير عن مدى المنفعة المرجوة من العملية التدريبية (رتام، ٢٠١٦).

كما تكمن صعوبة حساب معدل العائد على الاستثمار في التدريب ويرجع ذلك إلى أن العائد على الاستثمار في التدريب يكون من نوعين:

- النوع الأول وهو العائد المادي ويمكن قياس هذا النوع من العائد بصورة واضحة ويمكن ربطه مع الاستثمار في التدريب بصورة مباشرة مثل زيادة الأرباح، وزيادة في الإنتاجية، وتقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات، وتقليل نسبة إصابات العمل (Kwon,2019).
- النوع الثاني وهو العائد المعنوي لا يمكن قياسه بصورة سهلة وذلك لأنه يرتبط مع الاستثمار المادي في التدريب بصورة غير مباشرة ويطلق على هذا النوع الفوائد الضمنية وهي مثل ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي للأفراد، وارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد، وزيادة في مستوى الرضاء الوظيفي، زيادة فرص الترقى الوظيفي (توفيق، ٢٠٠٧).

نموذج عملية العائد على الاستثمار في التدريب

إن عملية العائد على الاستثمار تعتبر من أقدم العمليات التي تم وصفها وتطبيقها في العديد من البرامج التدريبية ومنذ ذلك الوقت يتم تعديل وتطوير هذه العملية لكي تكون أكثر شمولية وأكثر فاعلية لكي يتم تطبيقها بصور سهلة وتكون عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب من عدة خطوات وهي كالتالي:

التخطيط للتقييم: تعتبر المرحلة الأولى هي المرحلة التي يتم فيها وضع الأهداف النهائية للبرنامج التدريبي المقدم ويتم وضع هذه الأهداف طبقاً لكل مستوي من مستويات التقييم، فالمستوي الأول (رد الفعل ورضاء المتدربين عن البرنامج التدريبي المقدم لهم (رتام، ٢٠١٦) ، أما المستوي الثاني (التعلم) ويتركز الهدف من هذا المستوي على ثلاث عناصر أساسية ألا وهي:

- ١-الوعي: وهو عبارة عن درجة التأقلم مع المصطلحات والمفاهيم والعلميات.
- ٢-المعرفة: وهي عبارة عن درجة الفهم العام للمفاهيم والعمليات والإجراءات.
- ٣-الأداء: وهو عبارة عن القدرة على إظهار المهارة بالمستوي الأساسي على الأقل (Ahmed and Chattopadhyay,2015).

ويأتي المستوي الثالث ألا وهو السلوك وتتركز الأهداف المتعلقة بهذا المستوي على تحديد المستوي المتوقع من الأداء وغالباً أن هذه الأهداف تتشابه مع أهداف التعلم إلا أنها تعكس التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي المقدم كما أنها تتضمن أيضاً التقارير الخاصة بأداء المتدربين في بيئة العمل للمراجعة وذلك بهدف الإشارة إلى توقيت والفترات التي تفصل بين المراحل المختلفة للتطبيق (Bates and Holton,2000).

وتتضمن أهداف التطبيق (السلوك) ثلاثة عناصر وهي كالتالي:

- ١- الأداء: ويصف الأداء ما تم تغييره أو تحقيقه في فترات زمنية محددة بعد تطبيق البرنامج التدريبي.
- ٢- الظروف: تحدد الظروف التي قام فيها المتدربين بأداء المهام طبقاً لنتائج البرنامج التدريبي.
- ٣- المعايير: تشير إلى مستوي دقة قيام المتدربين بنأدية المهام الموكلة إليهم طبقاً لنتائج البرنامج التدريبي (Phillips and Stone,2003).

ويأتي المستوى الرابع وهو النتائج وتتركز أهداف هذا المستوى على تحديد المخرجات النهائية من البرنامج التدريبي، ويأتي المستوى الخامس ألا وهو العائد على الاستثمار وتتركز الأهداف المتعلقة بهذا المستوى تحديد الفوائد والأرباح المتوقعة ومقارنتها بالتكلفة البرنامج ويعبر عنها بالنسبة المئوية للعائد على الاستثمار (Curado and Martins,2014).

ثم تأتي المرحلة الثانية في عملية وضع خطة تفصيلية وتضمن نوعين من المستندات الهامة تركز المستندات الأولى على خطة جمع البيانات التي توضح نوع البيانات وأسلوب جمعها ومصادرها وتوقيتها؛ أما المستندات الثانية فهي خطة تحليل العائد على الاستثمار وفيها يتم توضيح كيفية فصل تأثير البرنامج التدريبي عن المؤثرات الأخرى مثل التسويق أو المؤثرات الأمنية أو الاقتصادية، وكيفية تحويل البيانات المتعلقة بالأداء إلى قيم مالية ، تحديد الفئات المناسبة للتكلفة ، وتحديد المقاييس الغير ملموسة المتوقعة ، والفئات المتوقع مخاطبتها (Brandsma,1997).

جمع البيانات: تقوم البيانات التي يتم تجميعها أثناء إنعقاد البرنامج التدريبي بقياس ردود الفعل والرضا في المستوى الأول ، والتعليم في المستوى الثاني ، فالقيام بتجميع البيانات أثناء تطبيق البرنامج التدريبي تتضمن إتخاذ الإجراءات التصحيحية اتجاه البرنامج التدريبي في حالة وجود إنحراف في العملية التدريبية عن ما هو مخطط لها كما تضمن هذه البيانات أن الإجراءات التصحيحية قد تمت بالفعل وذلك بهدف المحافظة على المسار الصحيح للعملية التدريبية كما هو مخطط لها ؛ أما البيانات المتعلقة بالرضا والتعلم فهي ضرورية لإرجاء الأثر الفوري وتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي (Teixeir Sofia,2013 and).

بعد تطبيق البرنامج التدريبي يتم جمع البيانات ومقارنتها مع ما تم جمعه قبل البرنامج التدريبي وذلك بهدف التعرف على الانحرافات والتوقعات المستقبلية، حيث يتم جمع البيانات المتعلقة بمخرجات البرنامج التدريبي (الجودة، التكلفة، الوقت، السلوك الوظيفي، المناخ التنظيمي السائد والاتجاهات) (Diez and Bussin,2012).

هناك العديد من الوسائل التي يتم من خلالها جمع البيانات منها:

- استمارات الاستبيانات المتابعة لقياس رد الفعل.
- الاختبارات المستخدمة لقياس مستوى التعلم (تحقق المعرفة، تعزيز المهارات)
- المقابلات لقياس رد الفعل وتحديد مدى تطبيق البرنامج التدريبي.
- خطط العمل لتوضيح مدى التقدم الذي أحدثه البرنامج التدريبي في بيئة العمل ومدى التأثير المحقق.
- مراقبة أداء المتدربين لتوضيح التحسن في سجلات الأداء والبيانات التشغيلية المتنوعة.

إن التحدي الهام في عملية جمع البيانات هو إختيار الطريقة أو الطرق المناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبرنامج التدريبي وذلك في إطار قيود ومحددات الوقت والميزانية (Phillips,2012).

استبعاد مؤثرات برنامج الموارد البشرية (عزل أثر البرنامج التدريبي):

تعتبر عملية عزل أو فصل اثر البرامج التدريبية من العمليات التي يتم الإغفال عنها في عملية التقييم وبالتالي فإن هذه العملية تتضمن تحديد استراتيجية معين لتحديد مقدار التحسن الذي أحدثه التدريب في الأداء ، ولذلك فإن هذه العملية تعتبر ذات أهمية عالية وذلك لان هنا عدد كبير من العوامل التي ستؤثر على بيانات الأداء بعد انعقاد البرنامج التدريبي ، حيث يتم

مقارنة نتيجة هذه العملية بالبيانات التي تم تجميعها قبل وبعد البرنامج التدريبي بحيث أن هذه تعكس درجة التحسن الذي أحدثه التدريب في الأداء ونتيجة لهذه المقارنة يمكن تحديد دقة ومصداقية العائد من الاستثمار الذي تم احتسابه (Dumas&etc.2010).

ولقد استخدمت العديد من المنشآت العديد من الأساليب التي يمكن تطبيقها عند القيام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وسوف يتم عرض بعض من هذه الأساليب وهي كالتالي:

استخدام مجموعات المراقبة أو المجموعات الضابطة (Control Groups):

تعتبر مجموعات المراقبة من أكثر الاستراتيجيات فاعلية في عملية الفصل حيث تقوم هذه العملية باستخدام مجموعتين من العاملين المجموعة الأولى تكون مشاركة في البرنامج التدريبي والمجموعة الثانية غير مشاركة ويتم مراعاة التطابق في تكوين المجموعتين وان يتم اختيار المشاركين في كل من المجموعتين بصورة عشوائية ويتم وضع المجموعتين في نفس ظروف العمل ونفس بيئة العمل بحيث يمكن أن نحسب الفرق بين أداء كل من المجموعتين؛ ليس من الضروري أن يتوافر لدي المجموعتين مقاييس التي يمكن من خلالها تحديد أثر البرنامج التدريبي فهذه المقاييس تتم بعد تطبيق البرنامج التدريبي ، بحيث توضح الفرق في أداء المجموعتين مقدار التحسن المرتبط بشكل مباشر بالبرنامج التدريبي(Phillips,2012).

هناك امر يجب مراعاته أثناء استخدام هذه الاستراتيجية هو أن استخدام مجموعات المراقبة قد يخلق صورة ذهنية بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بإقامة ما يمكن أن يسمى بالمختبرات، الأمر الذي قد يسبب مشكلة حقيقية لبعض المدراء، ولتجنب هذه الصورة السلبية تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ برنامج إرشادي واستخدام مجموعة من المشاركين كمجموعة تجريبية مع عدم إبلاغ مجموعة المراقبة غير المشاركين بذلك (Kline and Harris.2008).

وهناك بعض المشكلات التي تصاحب استخدام هذه الاستراتيجية الأمر الذي يجعل من الصعوبة تطبيقها في الواقع العملي: عملية إختيار المجموعات: من الناحية العملية يصعب إحداث التطابق بين المجموعتين نظرا لوجود العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، حتى يمكن التعامل مع هذه المشكلة بفضل اختيار اثنين أو ثلاثة من العوامل التي تمثل التأثير الأكبر على الأداء (Kwon,2019).

التلوث (contamination): الذي يمكن أن يحدث عند قيام المشاركين في البرنامج التدريبي بإطلاع وتعليم الآخرين في مجموعة المراقبة، وفي بعض الأحيان قد يحدث العكس حيث يحت يتصرف مجموعة المراقبة بنفس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء مجموعة التجريبية أثناء تطبيق البرنامج التدريبي في بيئة العمل في موقف معين؛ وفي كلتا الحالتين تصبح المجموعة التجريبية ملوثة نتيجة لانتقال التأثير إلى مجموعة المراقبة(Curado and Martins,2014).

تحليل خط الاتجاه (Trend line Analysis):

يعتبر هذا الأسلوب من أبسط الأساليب التي يمكن استخدامها في تحديد أثر البرنامج التدريبي وذلك من خلال توافر البيانات التاريخية عن الأداء السابق مما يمكننا من رسم خط الاتجاه الذي يصف الأداء السابق كأساس ثم تمديد هذا الخط نحو المستقبل وعند إنتهاء البرنامج التدريبي يتم مقارنة الأداء الفعلي مع خط الاتجاه بحيث يتم تحديد وجود أي تحسن اعلي من المتوقع يكون سببه البرنامج التدريبي ، وعلي الرغم من عدم دقة هذا إلا انه يوفر لنا تقديرا مناسباً لتأثير البرنامج التدريبي ،

تتميز هذا الأسلوب بسهولة تطبيقه وانه ذو تكلفه منخفضة ولكن هناك عيبا واحدا في استخدام هذا الأسلوب إلا وهو انخفاض دقته (Phillips And Pulliam,2019).

مدخلات العملاء (Customer Input):

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي يتم استخدامها للتعرف علي مدي مساهمة البرنامج التدريبي في رفع مستوي المعارف والمهارات لدي العاملين لدي المنشأة ،ويتم الحصول علي البيانات والمعلومات عن مدي نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه وذلك من خلال العملاء مباشرة وفي حالة استخدام هذا الأسلوب يقوم العملاء بتوضيح أسباب اختيارهم لمنتج أو خدمة معينة بحيث يتم معرفة رد فعلهم عن هذا المنتج أو الخدمة بمعنى أخر قيام العملاء بتوضيح مدي تأثير البرنامج التدريبي علي العاملين وذلك من خلال توضيح أسباب اختيارهم لمنتج أو خدمة معينة (توفيق، ٢٠٠٧).

تحويل البيانات إلى قيم مالية:

تأتي هذه الخطوة بعد الانتهاء من عزل تأثير البرنامج التدريبي ويتم تحديد نتائج البرنامج التدريبي من حيث انه أدى إلى تحسن ملحوظ مثل زيادة معدل رضاء العملاء، وانخفاض معدل دوران العمالة، زيادة الأرباح وتحسن المنتج أو الخدمة المقدمة وعلى الرغم من هذه النتائج إلا أن من المفيد مقارنة القيم المالية لهذه النتائج مع تكلفة البرنامج (Moskowitz.2008).

فهذه الخطوة تتضمن نوعين من البيانات التي يتم تحويلها إلي قيم مالية النوع الأول من هذه البيانات وهي البيانات الثابتة (Hard Data) وهي عبارة عن بيانات موضوعية يسهل قياسها وتحويلها إلي قيم مالية وتمثل هذه البيانات في جودة المنتج أو الخدمة ، وقت تنفيذ الإجراءات والعمليات والمهام المرتبطة بالعمل وحجم المبيعات من المنتج أو الخدمات ، معدل دوران المخزون وحجم الطاقة الإنتاجية (رتام، ٢٠١٦) .

أما النوع الثاني من البيانات وهي البيانات المتغيرة (Soft Data) وهي عبارة عن بيانات وصفية تركز علي السلوك (رضاء العاملين عن العمل ، معدل دوران العمالة ، المناخ التنظيمي ، معدلات الغياب ، ولاء العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.... إلخ) ويصعب قياسها أحيانا وبالتالي يصعب تحويل هذه النوع من البيانات إلي قيم مالية، وعند مقارنة البيانات الثابتة بالبيانات المتغيرة سنجد أن البيانات المتغيرة (الوصفية) اقل مصداقية في قياس الأداء ويمكن تجميعها في فئات عديدة كما أشرنا سابقا (Efendioglu and Murray,2007).

وتتكون عملية تحويل البيانات إلى قيم مالية من خمس خطوات وهي كالتالي:

- يتم التركيز على وحدة القياس بمعنى انه يتم تحديد وحدة التحسين فتعتبر وحدة القياس هي المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، فالبيانات الثابتة يتم استخدام مقاييس الإنتاج والوقت والجودة، وبالنسبة للبيانات المتغيرة (الوصفية) فتتضمن وحدة التحسين بعض المقاييس التي يمكن استخدامها وهي رضاء العملاء، ولاء العملاء، مناخ العمل اتجاهات العاملين نحو العمل ومعدل رضاء العاملين عن العمل (Kline and Harris.2008).

- يتم تحديد قيمة كل وحدة من الوحدات وهذه العملية لا تمثل أية صعوبة بالنسبة لمقاييس الإنتاج أو الجودة أو الوقت (البيانات الثابتة) فالعديد من المنشآت لديها السجلات و التقارير التي تتضمن قيما البنود مثل تكلفة إنتاج الوحدة أو تكلفة الوحدة المعيبة، أما بالنسبة لمقاييس المناخ التنظيمي والتي تشمل رضا العاملين معدلات الغياب الشكاوى (البيانات المتغيرة) فإن تعد هذه العملية صعبة وذلك بسبب صعوبة تقدير تكلفة وحدة الغياب أو الشكاوى أو معدل التغير في اتجاه العمل ، في حالة وجود أكثر من قيمة للوحدة الواحدة يجب استخدام القيمة الأكثر مصداقية أو العكس (Kwon.2019).
- يتم حساب التغير في بيانات الأداء وذلك بعد فصل أثر البرنامج التدريبي عن المؤثرات الأخر فيعتبر التغير هو عباره عن التحسن الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء مقاسا في صورة بيانات ثابتة أو متغيرة وتمثل قيمة التحسن في الأداء بالنسبة لمتدرب واحد أو مجموعة من المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي الذي تم عقده (Teixeir and Sofia,2013).

ويتم استخدام أحد الاستراتيجيات التالية في عملية تحويل البيانات إلى قيم مالية:

- تحويل فوائد البرنامج التدريبي إلى أرباح أو تكاليف بحيث يتم عرضها في قيم معيارية.
- حساب تكلفة مقياس الجودة المنتج أو الخدمة وتحويلها إلى قيم مالية بحيث يتم عرضها كقيمة معيارية.
- تحويل الوقت الذي يوفره العاملين إلى أجور ومزايا عينية ومالية.
- قيام الخبراء بتقدير القيمة المحددة لمقياس ما.
- قيام المتدربين بتحديد تكلفة أو قيمة معينة لبنود بيانية معينة.
- يقوم العاملين في الموارد البشرية بتقدير القيم المالية لكل نوع من البيانات التي تمثل فوائد البرنامج التدريبي.
- يتم الربط بين كل مقياس من المقاييس المستخدمة بالأخر بحيث يتم تحديد التكلفة بسهولة وتحويله إلى قيمة مالية (Kline and Harris.2008).

وفي النهاية تعتبر هذه الخطوة من اهم الخطوات التي تستخدم في تحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية حيث تتضمن تحويل البيانات التي تم تجميعها قبل وأثناء وبعد انعقاد لبرنامج تدريبي إلي قيم مالية، وذلك من خلال استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة في تحويل البيانات إلى قيم مالية محددة (Zulkifli&etc, 2015).

جدولة تكاليف برنامج الموارد البشرية (البرنامج التدريبي):

تعتبر عملية جدولة تكاليف البرنامج التدريبي من العمليات الهامة بحث أنها تمثل الجزء الأهم في معادلة حساب العائد على الاستثمار، حيث يتم من خلالها تحديد تكلفة كلا من:

- **تكاليف التحليل:** تعتبر هذه الفئة من التكاليف واحدة من أكثر الفئات التي يتم إغفالها، ففي بعض البرامج التدريبية تكون هذه التكلفة (صفر) نتيجة لتنفيذ البرنامج بدون تحليل، ومع تزايد تركيز المنشآت على تحليل الاحتياجات، سوف تتردد هذه التكلفة في المستقبل، حيث يجب حصرها وتحديدها بالكامل. تتضمن هذه التكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في التحليل والرسوم والنفقات المباشرة للمستشارين الخارجيين المنفذين للتحليل، والخدمات الداخلية المستخدمة في التحليل (Teixeir and Sofia.2013).

عادة ما يتم توزيع التكلفة الإجمالية على الفترة المخصصة للبرنامج وهي الفترة التي يتم تحديدها على نوع وطبيعة البرنامج، وعادة ما تتراوح من عام إلى ثلاثة أعوام. وبطبيعة الحال، يستثنى من ذلك تلك البرامج التي لا تتوقع لها التغيير لسنوات عديدة (Kwon,2019).

- **تكاليف التطوير والتصميم:** تتضمن هذه التكلفة الوقت الذي يقضيه أفراد الموارد البشرية الداخليين في تصميم والتطوير بالإضافة إلى شراء التجهيزات وأجهزة عرض الصوت والصورة وأجهزة تشغيل الأسطوانات المضغوطة والموارد الأخرى المتعلقة بالبرنامج ، هذه بالإضافة إلى استخدام الموردين الخارجيين ؛ وكما هو الحال مع تكلفة التحليل ، عادة ما يتم توزيع تكلفة التصميم والتطوير باستخدام فترة الوقت نفسها وهي من عام إلى ثلاثة أعوام باستثناء البرامج التي لن تتغير إلا بعد سنوات عديدة ، بدلا من تحمل تكلفة التصميم والتطوير ، تقوم العديد من المنشآت بشراء (Phillips and Pulliam,2019).
- **تكلفة التطبيق البرنامج التدريبي:** وتمثل هذه التكلفة الجزء الأكبر من التكاليف الكلية للبرنامج التدريبي حيث تتكون تكلفة التطبيق البرنامج التدريبي من عدة عناصر وهي:
- **مرتبات المدربين والمنسقين:** يجب أن تتضمن تكاليف التطبيق كافة مرتبات المدربين والمنسقين للبرنامج، وفي حالة مشاركة المنسق في أكثر من برنامج يتم تحميل البرنامج بالتكلفة المتعلقة به، وإذا كان هناك مدربين خارجيين يجب أيضا تحميل كافة أتعابهم وفقا للجزء الذي شاركوا فيه في البرنامج لذلك، لا بد من التركيز علي التحديد الدقيق للوقت الذي يقضيه العاملون الداخليون الذي يقضيه العاملون الداخليون أو المستشارون الخارجيون في العمل مباشرة في البرنامج ، مع مراعاة أن يتم تحميل التكلفة المباشرة للعمالة ، فهذا العامل يمثل قيمة متفق عليها وعادة ما يقوم بتحديد الماليون والمحاسبون بنسبة تتراوح من (٣٠%) إلى (٤٠%) (Curado and Martins,2014).
- **الرسوم وموارد البرنامج التدريبي:** مثل الإرشادات والمعينات الوظيفية والبرمجيات والأدوات المكتبية والكتب والحالات الدراسية وكتيبات العمل الخاصة بالمشاركين ورسوم استخدام البرمجيات.
- **السفر والإقامة والوجبات:** مثل تكاليف السفر للمشاركين أو المدربين أو المنسقين، وتكاليف الإقامة والوجبات أثناء السفر وأيضا تكاليف الوجبات أثناء البرنامج بالإضافة إلى تكاليف فترات الراحة.
- **مكان التنفيذ:** وهي تكاليف مكان انعقاد البرنامج التدريبي أو الجلسات التدريبية.

حساب العائد الفعلي على الاستثمار في التدريب:

ولقد عانا الكثير من الممارسين والباحثين في حساب العائد الفعلي على الاستثمار في التدريب وفي ظل الاهتمام المتزايد بأهمية الاستثمار في التدريب لا بد من وجود آلية يتم من خلالها عملية التمويل كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات الأخرى، وعلى الرغم من أوجه الاختلاف البسيطة بين الاستثمار في التدريب والاستثمارات الأخرى إلا أنه من الضروري وجود قيمة تعكس نتيجة الاستثمار في البرامج التدريبية وذلك من خلال تحديد العائد على استثمار في التدريب (Phillips,2012).

يتم حساب العائد على الاستثمار في التدريب من خلال تجميع فوائد البرنامج التدريبي وتحويلها إلى القيم المالية، وتحديد إجمالي تكاليف البرنامج التدريبي ويتم مقارنة التكاليف البرنامج التدريبي مع الفوائد التي حققها البرنامج التدريبي وفي النهاية يتم الوصول إلى القيمة الفعلية للعائد على الاستثمار.

ويعرف العائد على الاستثمار بأنه قيمة فعلية يتم تحديدها من خلال مقارنة تكاليف البرنامج التدريبي مع فوائده وهناك مقياسين شائعين يتم استخدامهما بصفة مستمرة من قبل المنشآت التي تقوم بحساب العائد على الاستثمار في التدريب وهما كالتالي:

١- معدل التكلفة والعائد: ويتم حسابها من خلال استخدام المعادلة التالية

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{\text{اجمالي فوائد البرنامج التدريبي}}{\text{اجمالي تكلفة البرنامج التدريبي}}$$

ويتم في هذه المعادلة مقارنة الفوائد المالية والاقتصادية المتحققة سنويا من البرنامج التدريبي مع تكلفة البرامج التدريبي، فعندما يكون الناتج مساويا (١) فهذا يعني أن الفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي مساوية لتكلفة البرنامج التدريبي وعندما يكون الناتج مساويا (٢) فهذا يعني أن لكل دولار يتم صرفه في (تكلفة) البرنامج التدريبي يتم استرداده دولارين كفوائد متحققة من البرنامج التدريبي (Phillips,2012).

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتجنب المقاييس المالية التقليدية وبالتالي لا يكون هناك أي نوع من الغموض عند مقارنة العائد على الاستثمار في التدريب مع الاستثمارات الأخرى (Phillips and Pulliam,2019).

وتتصدر عيوب هذه الطريقة في انه لا توجد معايير نمطية محددة للمعدل المقبول للفوائد والتكلفة حيث انه يختلف المعدل المقبول من منشأة إلى أخرى فهناك منشأة لا تقبل بمعدل (١:١) أي لا تقبل بأن الفوائد تكون مساوية للتكلفة، وهناك منشأة تقبل بمعدل (١:١,٥٠) أي تقبل بأن الفوائد تكون أكبر من التكلفة بنسبة (٠,٥٠) زيادة عن التكلفة في البرنامج التدريبي (Phillips and Stone,2003).

الأمور التي يجب مراعاتها عند استخدام العائد على الاستثمار في التدريب:

- ١- يجب عند وضع عملية العائد على الاستثمار في التدريب تقييم الاحتياجات التدريبية وتحليلها أولا وفي حال عدم تقييم الاحتياجات التدريبية وتحليلها سيؤدي إلى وجود خلل كبير في عملية العائد على الاستثمار بحيث أن البيانات التي تنتج من المستويين الثالث والرابع ستؤدي إلى فشل في عملية تحديد العائد على الاستثمار.
- ٢- يجب أن تتضمن عملية تحديد العائد على الاستثمار بصفة دائمة أكثر من أسلوب لفصل تأثير البرنامج التدريبي فغالبا ما تفشل عملية تحديد العائد على الاستثمار بسبب عدم الاهتمام بتحديد العوامل الأخرى المؤثرة في أداء العاملين مما يؤدي إلى التقليل من قيمة ومصادقية التأثير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في العاملين
- ٣- يتم استخدام المصادر الأكثر مصداقية عند وضع التقديرات لتحديد العائد على الاستثمار في التدريب.

- ٤- عند تحديد الفوائد والتكلفة يجب اتباع أحد المداخل المتحفظة بحيث يؤدي التحفظ في تحليل العائد على الاستثمار إلى الدقة والمصداقية ولذلك يعتبر المدخل المتحفظ دائما من المداخل المقبولة بحيث انه يعتمد على البساطة في المعادلة العائد على الاستثمار (الفوائد)، أيضا للمقام تكلفة البرنامج التدريبي
- ٥- يجب الحذر من مقارنة العائد على الاستثمار في التدريب بالاستثمارات (العائدات المالية) الأخرى وذلك لان الفئة المستهدفة قد لا تستوعب هذه الطريقة وذلك لان المعادلة التي يتم استخدامها في تقييم العائد على الاستثمار الأخرى هي نفس المعادلة التي يتم استخدامها في تقييم العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية لذلك يجب شرح هذه الطريقة والهدف منها بالتفاصيل بحيث يمكن للإدارة تقبلها كمقياس لتقييم البرنامج التدريبي.
- ٦- يجب أن تشارك الإدارة في وضع العائد وذلك لان الإدارة هي التي تحدد في النهاية قيمة العائد المقبول لديها.
- ٧- يجب القيام بتدريب الآخرين (المديرين والمشرفين) على طرق حساب العائد على الاستثمار في التدريب بحيث يمكن تعظيم قيمة حساب العائد على الاستثمار في البرنامج التدريبي لدي المنشأة كل.
- ٨- يجب عدم التسرع في استعراض العائد المرتفع من الاستثمار في التدريب لان التسرع في استعراض العائد المرتفع في عدم وجود حسابات دقيقة ترتكز على حقائق لا تقبل الجدل تؤدي إلى انتقاد الإدارة لهذا التقييم وعدم استخدامه مرة أخرى.
- ٩- لا يجب تعميم حساب العائد على الاستثمار على كل البرامج التدريبية لان هناك بعض البرامج التي لا تحقق وفورات مالية وبالتالي لا يفيد استخدام طريقة حساب العائد على الاستثمار وهناك طرق أخرى يمكن من خلالها استعراض الوفورات المتحققة من البرنامج التدريبي (Phillips and Pulliam,2019) ، (Phillips,2012) .

الحالة الدراسية المؤثرة:

وهي تمثل الخطوة التشغيلية الأخيرة في عملية العائد على الاستثمار في التدريب ألا وهي إعداد حالة دراسة مؤثرة لتوثيق النتائج المحققة عن البرنامج التدريبي وعرضها على المديرين والإدارة العليا وأيضا المتدربين الذين شاركوا في البرنامج التدريبي بحيث توضح هذه الحالة الأسس التي تم استخدامها في الوصول إلى المقاييس الستة التي تم ذكرها سابقا وأيضا عرض منهجية العمل والافتراضات والمفاهيم الرئيسية وذلك قبل عرض نتائج العملية ، ويتم عرض البيانات التي تم تجميعها عن المقاييس الستة بداية من رد فعل المتدربين وانتهائه بالعائد على الاستثمار الوصفي ويتم عرضها في صورة عملية منطقية تتكون من عدد من الخطوات متتالية لتحقيق النجاح للدراسة وهذا هو المستند الرسمي المتضمن التقييم النهائي لنجاح البرنامج التدريبي من عدمه ويتم إعداد تقارير لمختلف الفئات المشاركة في البرنامج التدريبي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة (Kwon.2019).

الدراسة الميدانية

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف وتحليل وأليات قياس العائد على الاستثمار في التدريب وأيضا توضيح الفرق بين الآليات المادية والمعنوية والاقتصادية التي يتم استخدامها في الفنادق ذات الفئة الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى وذلك بهدف الحصول على استنتاجات تساهم في تقييم وتحسين آليات قياس العائد على الاستثمار في التدريب وأيضا تطوير هذه الآليات بحيث تتم عملية القياس والتقييم بصورة موضوعية.

ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة وذلك لتشمل مجتمع الدراسة ككل من الفنادق فئة الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى حيث يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة، ولقد شملت مدراء الحسابات (المدرء الماليين) ومدراء الموارد البشرية في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى حيث بلغ عدد الفنادق من فئة الخمس نجوم ٢٧ فندق (دليل وزارة السياحة المصرية للغرف الفندقية ٢٠٢٠) ، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان علي مدرء الحسابات (المدرء الماليين) ومدراء الموارد البشرية بهذه الفنادق ، وقد تم استعادة ٥٠ استبانة بمعدل استجابة بلغ (٩٢,٥%) من إجمالي عدد الفنادق المستخدمة في الدراسة المستخدمة.

ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك ليشمل مجتمع الدراسة ككل من الفنادق فئة الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى حيث يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة، ولقد صممت استمارة على شكل أسئلة شخصية وموضوعية حيث يقوم مدير إدارة الحسابات (المدير المالي) ومدراء الموارد البشرية بالإجابة على الأسئلة من خلال اختيار إحدى الإجابات المقيدة في استمارة الاستبيان.

ولقد تكونت هذه استمارة من ٢٧ سؤال موضوعيا، وقد تم إضافة ٤ أسئلة شخصية شملت الاتي:
يقسم القسم الأول من استمارة البيانات الشخصية وشمل ٥ أسئلة تناولت أربعة منها المتغيرات الديموغرافية من حيث (النوع - العمر-المؤهل -عدد سنوات الخبرة)، وأيضا تضمنت سؤال خاص بتحديد نوع الإدارة المستخدمة في الفندق من كونها من الإدارات العالمية أو الإدارات المحلية أو الإدارات المستقلة.

بينما يضم القسم الثاني البيانات الموضوعية وقسمت إلي:

- البعد الأول منها وهو قياس درجة الوعي بعملية العائد من الاستثمار في التدريب وتتكون من ٥ أسئلة.
- وتناول البعد الثاني درجة تطبيق هذه العملية ويتكون من ٧ أسئلة.
- ويتناول البعد الثالث تحديد التكلفة البرنامج التدريبي وذلك من خلال مجموعة من الأليات تتكون من ٣ أسئلة.
- البعد الرابع وهو حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية من خلال مجموعة من الأليات تتكون من ٦ أسئلة.
- البعد الخامس أليات تحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية بالفندق ويتكون من ٦ أسئلة.

ولقد تم صياغة الإجابات لكلا من الاستمارتين على مقياس لكرت Likert الخماسي، وإذ أعطيت خمس خيارات هي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة)، وتم تصنيف درجات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة.

صدق وثبات الاستمارة:

جدول صدق وثبات الاستمارة تقييم أليات قياس العائد على الاستثمار (المادي) في التدريب في الفنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى حيث بلغ قيمة معامل ألفا كرو نباخ للأبعاد التي تتضمنها هذه الاستمارة وهي كالتالي:

أبعاد الدراسة	Cronbach's Alpha الثبات	N of Items	الصدق
البعد الأول: الوعي	٠,٨٦٠	٥	٠,٩٣٠
البعد الثاني: التطبيقي	٠,٨٨٥	٧	٠,٩٤٦
البعد الثالث: حساب التكلفة	٠,٨٤١	٣	٠,٩١٩
البعد الرابع: أليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية.	٠,٩٧٩	٦	٠,٩٨٤
البعد الخامس: أليات تحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية بالفندق	٠,٨٤٢	٦	٠,٩٢٤

مما يدل على ثبات مقياس هذه الاستمارة.

الخصائص الديموغرافية وهي كالتالي:
النوع:

جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	36	72%
أنثى	16	28%
المجموع	50	100%

تشير النتائج في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الذكور بعدد (٣٦) فردا وذلك بنسبة (٧٢%) وجاء في المرتبة الثانية الإناث بعدد (١٦) أفراد، وذلك بنسبة (٢٨%) مما يشير إلى ارتفاع نسبة الذكور من المدراء العاملين في الفنادق محل الدراسة عن الإناث.

العمر:

جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من (٣٥)	١	٠,٠٢%
من سنة (٣٥) إلى (٤٩) سنة	14	28%
أكبر من (٥٠) سنة	35	70%
المجموع	٥٠	١٠٠%

وتشير نتائج الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفئة العمرية (أكبر من ٥٠ سنة) وذلك بعدد (٣٥) فردا حيث بلغت نسبتهم نحو (٧٠%)، بينما جاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من ٣٥ سنة إلى ٤٩ سنة) وذلك بعدد (١٤) أفراد حيث

بلغت نسبتهم (٢٨%)، بينما أتت الفئة العمرية أقل من (٣٥) المرتبة الأخير؛ مما يشر إلى ارتفاع نسبة المدراء من الفئة العمرية كبيرة السن في الفنادق محل الدراسة.
المؤهل الدراسي:

جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
٨٢%	٤١	بكالوريوس
١٨%	٩	دراسات عليا
١٠٠%	٥٠	المجموع

تبين نتائج الجدول السابق انه جاء في المرتبة الأولى المؤهل الدراسي (بكالوريوس) بعد (٤١) فرد بحيث بلغت نسبتهم نحو (٨٢%)، بينما جاء في المرتبة الثانية المؤهل الدراسي (دراسات عليا) حيث بلغ عددهم (٩) وبلغت نسبتهم نحو (١٨%) مما يشير إلى ارتفاع نسبة المدراء الحاصلين على مؤهل دراسي (بكالوريوس) في الفنادق محل الدراسة.

عدد سنوات الخبرة:

جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٢%	١	أقل من ٥ سنوات
١٨%	٩	من ٥ سنوات إلى أقل ١٠ سنوات
٨٠%	٤٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٥٠	المجموع

يتبين من نتائج الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى لسنوات الخبرة هي (أكثر من ١٠ سنوات) وذلك بعدد (40) فردا حيث بلغ نسبتهم نحو (٨٠%)، بينما جاء في المرتبة الثانية لسنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وذلك بعدد (٩) حيث بلغت نسبتهم (١٨%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم (١) فردا بنسبة (٢%)، مما يشير إلى أن الفنادق محل الدراسة تعتمد في تعيينها على المدراء ذوي الخبرة .

النتائج والمناقشات:

البيانات الموضوعية للعائد الاستثمار المادي في التدريب:

وتتضمن هذه البيانات مجموعة من الأبعاد التالية: -

البعد الأول الوعي بعملية قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب:

ويتناول هذا البعد تحديد درجة الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي في العينة محل الدراسة، جدول المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لفقرات البعد الأول وهو الوعي بعملية العائد(المادي) على الاستثمار في التدريب.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توالي المؤسسة اهتماما للعائد المادي من الاستثمار على التدريب بأنواعه.	٣,٦٩	٠,٧٩٧
٢	يوجد تعريف واضح ومعلن للعائد المادي من الاستثمار في التدريب داخل الفندق.	٣,٠٧	١,٠٢١
٣	يوجد توجه إداري ببرامج تدريبية لتحقيق مفهوم العائد على الاستثمار (المادي) في التدريب.	٢,٨٤	١,٠٠٨
٤	يتم تفصيل أبعاد العائد على الاستثمار (المادي) في التدريب والتعريف بكل ما فيها على حدا.	٢,٣٥	٠,٩١٦
٥	يتم أخذ رأي العامل عن طبيعة برنامج العوائد على الاستثمار (المادي) في التدريب قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي.	٣,٣٧	٠,٩٢٤
	البعد الأول الوعي	٣,٠٤	٠,٨٩٢

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) مما يشير إلي أن آراء المدراء بالفنادق محل الدراسة تتجه نحو الموافقة نحو اهتمام الفنادق محل الدراسة بالعائد الاستثمار (المادي) في التدريب بأنواعه إلا أنه لا يوجد نسبة تشتت في إجابة المدراء نحو هذه الفقرة حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٧٩٧) وهذه القيمة أقل من الواحد الصحيح ، وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥) حيث تتجه آراء المدراء نحو هذه الفقرة إلي الاتجاه الموافقة حيث أنتت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٧٨) مما يشير إلي أن مدراء يقومون بالاستعانة بآراء الموظفين (العمال) عن طبيعة العوائد البرنامج التدريبي المادي وتأتي بانحراف معياري بلغ (٠,٩٢٤) مما يدل علي عدم وجود تشتت في إجابات المدراء حيث أنتت قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح ، يأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٧) مما يشير إلي أن آراء المدراء تسلك الاتجاه المحايد نحو وجود تعريف واضح ومعلن للعائد المادي من الاستثمار في التدريب داخل الفندق إلا انه يوجد عدم اتفاق لديهم نحو هذه الفقرة حيث أنتت بانحراف معياري بلغ (١,٠٢١) وهذه القيمة أكبر من الواحد الصحيح مما يشير إلي وجود تشتت في إجابات المدراء نحو هذه الفقرة ، وفي المرتبة الرابعة تأتي الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤) مما يشير إلي أن آراء المدراء تسلك الاتجاه المحايد نحو وجود توجه إداري لتحقيق مفهوم العائد علي الاستثمار المادي في التدريب ، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٠٨) وهذه القيمة أكبر من الواحد مما يدل علي وجود تشتت في الإجابات المدراء.

بالتالي فإن بعد الوعي بعملية عائد الاستثمار المادي في التدريب له متوسط حسابي بلغ (٣,٠٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٢) مما يشير إلى أن آراء المدراء نحو هذا البعد تتجه نحو الموافقة وهذا يتفق على ما ذكره (توفيق، ٢٠٠٧) إلى أنه يوجد اهتماما من قبل المؤسسات بعملية العائد على الاستثمار المادي إلا أن درجة الوعي بعملية قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب ضعيفة نسبيا لدي المدراء حيث يوجد تشتت في إجاباتهم في الفقرتان (٢,٣) ، ولقد أشار المدراء الماليين إلي أن مدراء الموارد البشرية هم المعنيون بتحديد العائد على الاستثمار .

البعد التطبيقي لعملية قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب:

ويتناول هذا البعد تحديد درجة تطبيق عملية العائد على الاستثمار المادي في العينة محل الدراسة، جدول المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لفقرات البعد الثاني التطبيقي لعملية تطبيق العائد على الاستثمار (المادي) في التدريب.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتم احتساب إجمالي التكاليف المادية لكل برنامج تدريبي على حدا.	3.15	1.003
٢	يتم تنفيذ تكلفة كل العناصر لكل برنامج تدريبي على حدي.	2.39	1.356
٣	توضع ميزانية محددة لإجمالي برامج كل قسم على حدي.	3.56	1.023
٤	يتم احتساب المنفعة الاقتصادية المتحققة لكل برنامج تدريبي على حدي.	2.43	1.339
٥	يتم حساب نصيب كل متدرب من المنفعة الاقتصادية المحققة.	2.36	1.372
٦	توجد آلية لحساب الفارق المالي لأداء العاملين المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.	2.46	1.294
٧	عادة ما يترجم أداء العامل ماليا قبل وبعد التدريب.	2.50	1.237
	البعد الثاني التطبيقي	2.69	1.232

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط (٣,٥٦) مما يشير إلي أن آراء المدراء تتجه نحو الموافقة مما يدل إلي أن الفنادق محل الدراسة تقوم بوضع ميزانية محددة لإجمالي البرامج التدريبية لكل قسم على حدي ، إلا أن هناك نسبة تشتت في إجابات المدراء حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٠٢٣) وهذه القيمة أكبر من الواحد الصحيح مما يعني أنه لا يوجد اتفاق في إجاباتهم حول هذه الفقرة ، وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) حيث يشير إلي أن آراء المدراء تتجه إلي الاتجاه المحايد نحو هذه الفقرة مما يشير إلي أنه يوجد إختلاف بين الفنادق محل الدراسة فهناك من يقوم بتحديد التكاليف المادية لكل برنامج على حدي وهناك من يقوم بوضع إجمالي تكاليف البرامج التدريبية كما هو موضح في الفقرة رقم (2)، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٠٠٣) وهذه القيم أكبر من الواحد الصحيح مما يعني انه لا يوجد اتفاق في إجابات المدراء اتجاه هذه الفقرة ، وتأتي الفقرات التالية بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢,٦٧) و(٢,٤٤) مما يشر إلي أن آراء المدراء تتجه نحو الاتجاه المحايد في معظم الفقرات مما يشير إلي وجد مؤشر إيجابي نحو عملية تطبيق العائد على الاستثمار المادي في الفنادق محل الدراسة.

وتشير نتائج الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد أن المدراء عن عملية قياس العائد على الاستثمار ولذلك نجد عدم وجود اتفاق بين المدراء حول احد فقرات هذا البعد مما يعني أن هناك عدم وعي بعملية العائد علي الاستثمار وأيضا هناك بعض من الافتراضات الخائطة لديهم حول هذه العملية مما يؤدي إلي وجود تردد لديهم حول القيام بتطبيق هذه العملية وهذا يتفق مع الذي ذكره (Bernardino And Curado,2017) حيث أن التردد في القيام بعملية العائد علي الاستثمار يمثل أحد المعوقات الهام التي تعمل علي عدم تطبيقها وذلك نتيجة لنقص الوعي بها مما يؤدي إلي تكوين بعض الافتراضات الخطئة عنها ومن هذه الافتراضات أنها مكلف سواء علي المستوي المادي أو المعنوي .

إجمالاً يمكن القول بأن بعد عملية تطبيق العائد علي الاستثمار المادي في التدريب يأتي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦) ، وتأتي بانحراف معياري بلغ (١,٠٣٠) مما يشير إلي أن الفنادق محل الدراسة لا توالي اهتماما كبيرا لعملية تطبيق العائد علي الاستثمار وذلك لصعوبة تطبيق هذا البعد في الواقع العملي ولقد أشار كل من (Phillips and Stone,2003) إلي أن المنشآت يكون لديها اهتمام بعملية العائد علي الاستثمار إلي أن هناك تقصر واضح لديهم أثناء عملية التطبيق وترج أسباب ذلك إلي صعوبة تطبيق هذه العملية في الواقع العملي وأيضا لتقصير بعض العاملين أثناء قيامهم بتطبيق هذه العملية لضعف خبراتهم .

البعد تحديد تكلفة (البرنامج التدريبي):

ويتناول هذا البعد تحديد تكلفة (البرنامج التدريبي في العينة محل الدراسة المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لفقرات البعد تحديد تكلفة (البرنامج التدريبي).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يعتبر قياس العائد المادي للاستثمار في التدريب محددًا لقرار التدريب قبل البدء في التدريب.	٣,٠٩	٠,٩٤٣
٢	توجد آلية لقياس فترة استرداد التكاليف المنفقة على التدريب لكل برنامج تدريبي على حدي.	٢,٧٤	١,٠٠٤
البعد الثالث تكلفة (البرنامج التدريبي)		٢,٩١٢	٠,٩٧٣

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) حيث أتت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩) مما يشير إلي أن آراء المدراء حول قياس العائد المادي للاستثمار في التدريب محددًا لقرار البد في البرنامج التدريبي محايد مما يشير إلي مستوي مقبول لديهم ، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (٠,٩٤٣) مما يدل علي أن هناك اتفاق في إجابات المدراء في الفنادق محل الدراسة ، ويأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) حيث أتت بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤) مما يشير إلي أن آراء المدراء حول تواجد آلية لقياس فترة استرداد تكاليف المنفقة علي التدريب لكل برنامج علي حدي حيث نتجه إجاباتهم نحو الاتجاه المحايد مما يعني أن هناك مستوي قبول متوسط لديهم نحو الآليات التي يتم تطبيقها ، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٠٠٤) مما يدل علي عدم وجود اتفاق في إجاباتهم وذلك لان قيمة الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح .

وتشير ارتفاع قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد إلى أن المدراء لا يهتمون بتحليل تكاليف البرنامج التدريبية حيث أنه يعتمدون على الميزانية الموضوعة لكافة البرامج التدريبية إلا أنهم لا يهتمون بتحديد تكاليف البرامج التدريبية على حدي وبالتالي نجد صعوبة في تحديد التكاليف المباشرة لكل برنامج على حدي مما ينتج عنه صعوبة في تحديد فوائد البرنامج التدريبي بالدقة المطلوبة وهذا يتفق مع الذي ذكره (Bernardino And Curado,2017) ، (Kwon,2019) حيث أشار إلي أن المنشآت لا تهتم بعملية تحليل تكلفة البرامج التدريبية علي حدي وبالتالي نجد صعوبة في تحديد الوفورات المتحققة من البرنامج التدريبي مما يؤثر سلبا علي عملية تحديد العائد علي الاستثمار المادي في التدريب .

إجمالاً يمكن القول بأن بعد تحديد التكلفة يأتي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١٥) مما يشر إلى أن اتجاه آراء المدراء في الفنادق محل الدراسة تتجه نحو الاتجاه المحايد مما يشر إلى مستوى قبول متوسط لديهم مما يعني وجود آلية يتم من خلالها تحديد تكاليف البرامج التدريبية، وتأتي هذا البعد بانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٣) مما يعني أن هناك اتفاق في إجابات المدراء حول هذا البعد.

البعد الرابع حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية:

ويتناول هذا البعد حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية بحيث يتم استخدامه في عملية العائد على الاستثمار المادي في العينة محل الدراسة، يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لفقرات البعد الرابع حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	استخدام مجموعة إرشادية من المشاركين في البرنامج التدريبي بحيث يتم مقارنتها مع مجموعة مراقبة غير مشاركة في البرنامج التدريبي بهدف تحديد مقدار التغير في بيانات الأداء (فصل التأثير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء).	3.28	1.602
٢	استخدام تحليل خط الاتجاه بحيث يتم رسم خط اتجاه باستخدام الأداء السابق (قبل البرنامج التدريبي) ويتم تمديد هذا الخط إلى المستقبل ويتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي (بعد البرنامج التدريبي) مع خط الاتجاه.	2.39	1.461
٣	قيام المشاركين في البرنامج التدريبي والمساهمين بتحديد مقدار التحسن الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء.	3.06	1.514
٤	قيام المديرين والمشرفين بتحديد مقدار التغير في بيانات الأداء المرتبطة بالبرنامج التدريبي.	3.24	1.833
٥	قيام الخبراء المحايدين بتقدير مقدار التغير في بيانات الأداء.	3.25	1.625
٦	قيام العملاء بإعطاء بعض البيانات باتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام منتج أو خدمة أثناء إقامتهم في الفندق.	3.17	1.724
	البعد الرابع آليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية	3.065	1.512

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) حيث أنت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) مما يشير إلي أن هذه الآلية من أكثر الآليات التي يتم استخدامها بمستوي فوق المتوسط في تحويل بيانات الأداء إلي قيم مالية ، وتأتي بانحراف معياري بلغ (1.602) مما يدل علي عدم توافق إجابات المدراء حول هذه الفقرة وذلك لان كانت قيمة الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح كما تم الإشارة له سابقا ، ولقد أشار (Phillips,2012) في دراسة تم تطبيقها في إحدى المنشآت حيث تم المقارنة بين مجموعتين الأولى مدربة والأخرى غير مدربة تابعة لنفس القسم التي تم اختيار المجموعة الأولى منه فقد أظهرت هذه الدراسة النتائج التالية أن المجموعة المدربة حققت (٢٤%) عائد علي الاستثمار مقارنة بالمجموعة التي لم تتلقي التدريب ، وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم(٥) حيث تأتي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥) مما يدل علي أن هذه الآلية يتم تطبيقها بصورة غير مستمرة داخل الفنادق محل الدراسة ، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ(١,٤٢٥) مما يشر إلي عدم وجود اتفاق بين إجابات المدراء ، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة رقم(٤) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) مما يدل علي أن الفنادق محل الدراسة تقوم بالاستعانة بالخبراء المحايدين بتقدير مقدار التغير في بيانات الأداء، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (1.833) مما يشير علي عدم وجود اتفاق في إجابات المدراء نحو هذه الفقرة ، ويأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٦) حيث تأتي بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) مما يشر إلي الفنادق محل الدراسة تستخدم البيانات التي يتم جمعها من العملاء وذلك لتحديد أسباب اختيارهم لمنتج أو خدمة معينة مما ينعكس بدوره علي تحديد أسباب نجاح البرنامج التدريب المدعم لهذا التطوير في استخدام هذا المنتج أو الخدمة من قبل العملاء ، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٧٢٤) مما يدل علي عدم وجود اتفاق في إجابات المدراء اتجاه هذه الفقرة وذلك لان قيمة الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح ، ويأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(٢) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٤٢) مما يشر إلي أن هذه الآلية يتم تطبيقها بصورة ضعيف جداً من قبل الفنادق محل الدراسة وأيضا لا يوجد اتفاق بين إجابات المدراء اتجاه هذه الفقرة .

وتشير قيم الانحراف المعياري ل فقرات هذا البعد إلى أن هناك أكثر من مصدر محتمل لتحديد معدل التغير في الأداء فيمكن أن يكون المشاركين في البرنامج التدريبي وأيضا الخبراء والمحليلين ومطوري البرامج التدريبية والإدارة العليا والإدارة الوسطي وتشمل المدراء ورؤساء الأقسام وأيضا المشرفين لذلك نجد عدم وجود اتفاق بين المدراء حول هذه الفقرات ولقد أشار بعضهم إلى أن إدارة التطوير والتدريب في الفنادق هي المسؤولة عن تحديد معدل التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي وبالتالي يمكن تحديد معدل التحسن في الأداء وتحويله إلي قيم مالية وهذا يتفق مع الذي ذكره (Phillips and Stone,2003) وأشار إليه أيضا(Jayarajan,2009) إلي أن هناك أكثر من مصدر لتحديد معدل التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء وتحويله إلي قيم مالية ولقد أشار هذا البعد إلي مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها داخل المنشآت بحيث يتم حساب مقدار التحسن إلا أنه يجب تقييم المستوي الثاني من عملية تقييم البرنامج التدريب وهو التعلم وأيضا المستوي الثالث وهو السلوك وذلك لتحديد مقدار التحسن أو مقدار التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في الأداء وهذا ما أشار إليه دولند كرك باترك في النموذج الذي أنشأه حول تقييم البرامج التدريبية (Phillips and Stone,2003) إجمالا يمكن القول بأن البعد الرابع آليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلي قيم مالية يأتي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦) مما يشر إلي أن الفنادق محل الدراسة تقوم باستخدام أكثر من آلية يتم من خلالها تحويل البيانات المتعلقة بالأداء إلي قيم مالية إلا أن هناك نسبة تشتت في إجابات المدراء نحو هذا البعد حيث بلغ قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (١,٥١) وهذه القيمة أكبر من الواحد الصحيح.

البعد الخامس أليات تحديد العائد على الاستثمار (المادي) في البرامج التدريبية بالفندق:

ويتناول هذا البعد أليات تحديد العائد على الاستثمار (المادي) في البرامج التدريبية بالفندق محل الدراسة، يوضح الجدول التالي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لفقرات البعد الخامس أليات تحديد العائد على الاستثمار (المادي) في البرامج التدريبية بالفندق محل الدراسة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتم المقارنة بين توقعات تكاليف التدريب والتكاليف الفعلية لكل برنامج تدريبي.	3.01	1.305
٢	يتم المقارنة بين توقعات العوائد على الاستثمار على التدريب والنتائج الفعلية منه	2.13	1.227
٣	يتم استخدام نسب الإشغال كمقياس لتقييم الأداء	2.86	1.245
٤	يتم استخدام القيمة المضافة لقياس أداء المشاركين في البرامج التدريبية	2.11	1.231
٥	يتم الاستعانة بأراء النزلاء على مواقع الإلكترونية لتقييم لقياس أداء المشاركين في البرامج التدريبية	3.86	1.003
٦	يتم استخدام معدل إنفاق النزلاء بالمنشأة (الفندقية) لقياس أداء المشاركين في البرامج التدريبية	2.56	1.425
	البعد الخامس أليات تحديد العائد على الاستثمار (المادي) في البرامج التدريبية بالفندق	2.73	1.114

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول السابق أنه جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) حيث أنتت بمتوسط حسابي بلغ (3.86) مما يشر إلى آراء المدراء تتجه نحو الموافقة مما يدل علي أن الفنادق محل الدراسة تستعين بأراء النزلاء من خلال مواقع تقييم الأداء الإلكترونية وذلك بهدف تقييم أداء المشاركين في البرامج التدريبية مما ينعكس على العائد من الاستثمار المادي في البرامج التدريبية، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٠٠٣) مما يشر إلى عدم اتفاق إجابات المدراء حول هذه الفقرة حيث أن قيمة الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح مما يشر إلى وجود تشتت في إجابات المدراء حول هذه الفقرة ، وتأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) حيث تأتي بمتوسط حسابي بلغ (3.01) حيث تتجه آراء المدراء إلي الاتجاه المحايد نحو هذه الفقرة، وتأتي هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٥٥) مما يشر إلي وجود عدم اتفاق في إجابات المدراء حول هذه الفقرة وذلك لان قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح مما يشير إلي أن السياسات المتبعة من قبل الفنادق محل الدراسة نحو مقارنة توقعات تكاليف البرنامج التدريبي بالتكاليف الفعلية للبرنامج لكل برنامج علي حدي تختلف من فندق إلي آخر ، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة رقم (٣) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٨٦) مما يشر إلي أن آراء المدراء نحو هذه الفقرة تتجه الي الاتجاه المحايد نحو الاستعانة بنسب الإشغال كأحد الآليات التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين ؛ إلا انه لا يوجد اتفاق في إجابات المدراء تجاه هذه الفقرة حيث أنتت هذه الفقرة بانحراف معياري بلغ (١,٢٤٥) وهذه القيمة أكبر من الواحد الصحيح مما يشير إلي وجود تشتت في إجابات المدراء حول هذه الفقرة ، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) حيث تأتي هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ(٢,١١) مما يشر إلي أن اتجاهات المدراء حول هذه الفقرة عدم الموافقة مما

يعني انه لا يتم استخدام القيمة المضافة في تقييم أداء العاملين داخل الفندق ، إلا أن هنا نسبت تشتت في إجابات المدراء الماليين حول هذه الفقرة حيث بلغ قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٢٣) هذه القيمة أكبر من الواحد الصحيح .

وتشير قيم الانحراف المعياري لقرارات هذا البعد إلى وجود تشتت في إجابات المدراء حول فقرات هذا البعد ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء يستخدموا القيمة السنوية عند تحديد العائد على الاستثمار ويرجع السبب في ذلك لان العديد من برامج التدريب قصيرة الأجل تضيف قيمة في السنة الثانية أو الثالثة وهذا يتفق مع الذي ذكره (Phillips,2012)، (Curado,2017) (Bernardino and Kwon,2019) حيث أن هناك العديد من المنشآت الفندقية تستخدم القيم السنوية في تحديد العائد على الاستثمار ،و إجمالاً يمكن القول بأن البعد الخامس يأتي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) مما يشير إلى وجود آليات يتم من خلالها التنبؤ بالعائد على الاستثمار المادي وذلك من خلال الاستعانة بأراء النزلاء على مواقع الإلكترونية لتقييم أداء العاملين داخل الفندق أو من خلال نسب إشغال الفندق أو من خلال أراء العملاء تجاه خدمة أو منتج معين يتم تقديمه وتصنيعه داخل الفندق إلا أن هناك تشتت في إجابات المدراء اتجاه هذا البعد.

- معامل الارتباط بين آليات قياس العائد على الاستثمار المادي وتقييم عملية العائد على الاستثمار المادي في الفنادق محل الدراسة:

معامل الارتباط بين آليات قياس العائد على الاستثمار المادي وتقييم عملية العائد على الاستثمار المادي في الفنادق محل الدراسة

الدلالة الإحصائية	آليات تحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية بالفندق	تقييم عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب
٠,٠٠٠	.921**	البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي
٠,٠٠٠	.896**	البعد التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي
٠,٠٠٠	.881**	بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي.
٠,٠٠٠	.823**	آليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية.

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين وتقييم عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب و آليات تحديد العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية بالفندق حيث أتت جميع العلاقات طردية قوية بأعلى معامل ارتباط البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي وذلك بقيمة (٠,٩٢١) ، يليه التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي (٠,٨٩٦) يليه بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي (٠.881) يليه بعد قياس السلوك الوظيفي حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية (٠.823) وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠٥) .

العلاقة بين آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب والمتغيرات المفسرة (البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي، البعد التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي، بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي، بعد آليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

Statistics VIF	دلالة (T)	قيمة (T)	بيتا	دلالة (F)	قيمة (F)	R^2	R	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	المتغير التابع
	٠.028	2.419	0.620	٠.000b	22.489	٠.836	0.925a		آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب
2.980	0.925	-0.096	-0.051					البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي	
1.102	0.020	2.684	٠.662					البعد التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي	
2.157	0.662	-0.424	-0.128					بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي	
1.235	0.188	1.424	٠.431					بعد آليات حساب معدل التغير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية	

من أجل معرفة العلاقة بين آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب والمتغيرات المفسرة (البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي، البعد التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي، بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي، بعد آليات حساب معدل التغيير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه الأبعاد التالية (البعد الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي، البعد التطبيقي لعملية العائد على الاستثمار المادي، بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي، بعد آليات حساب معدل التغيير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية) كمتغيرات (مستقلة) تفسيرية وبعد آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب كمتغير تابع؛ أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٢٢,٤٨٩**) بدلالة (٠,٠٠٠) أصغر من مستوي المعنوية (٠,٠١)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (٨٣,٦%) من التباين الحاصل في آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق محل الدراسة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب وبعد تطبيق عملية العائد على الاستثمار المادي بقيمة (٠,٦٦٢) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك انه كلما تحسنت عملية تطبيق العائد على الاستثمار المادي بمقدار وحدة تحسنت آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب بمقدار (٠,٦٦٢) وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب بقيمة (-٠,٠٣٤) دال إحصائياً فكلما تأثر الوعي بعملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب بمقدار وحدة تأثرت آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب بمقدار (-٠,٠٥١) وحدة، وأيضاً تأتي قيمة بيتا لمتغير حساب التكلفة البرنامج التدريبي بقيمة (-٠,١٢٨) دال إحصائياً فكلما تأثر بعد حساب التكلفة البرنامج التدريبي بقيمة بمقدار وحدة تأثرت آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب بمقدار (-٠,١٢٨) وحدة، وتأتي قيمة بيتا لمتغير آليات حساب معدل التغيير في الأداء وتحويله إلى قيم مالية بقيمة (٠,٤٣١) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك انه كلما تحسنت عملية تطبيق العائد على الاستثمار المادي بمقدار وحدة تحسنت آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب بمقدار (٠,٤٣١) وحدة. كما يوضح الجدول السابق نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج يتراوح بين (١,٠٠٠) إلى (٢,٩٤٠) وهذه القيمة أصغر من (٣) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

آليات تحديد العائد على الاستثمار المادي في التدريب = $٠,٦٦٢ + ٠,٦٢٠$ المتغير الثاني (بعد تطبيق عملية العائد على الاستثمار المادي في التدريب)

وتتفق النتائج السابقة مع الدراسات إلى تمت في قياس العائد على الاستثمار المادي وقياس الأثر الذي أحدثه التدريب على المستوي طويل الأجل فقد أشار (Kwon,2019) إلى أن عملية تطبيق العائد على الاستثمار طويل الأجل في البرامج التدريبية قدرته على تطوير الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

نتائج الدراسة حول تقييم آليات قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب في الفنادق محل الدراسة:

- وتشير نتائج الدراسة أنه يوجد اهتماماً من قبل الفنادق محل الدراسة بعملية العائد على الاستثمار المادي إلا أن درجة الوعي بعملية قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب ضعيفة نسبياً لدى المدراء.

- وتشير نتائج الدراسة أيضا إلى وجود آليات يتم من خلالها التنبؤ بالعائد على الاستثمار المادي وذلك من خلال الاستعانة بأراء النزلاء على مواقع الإلكترونيّة الخاصة بالفنادق لتقييم أداء العاملين داخل الفندق أو من خلال نسب إشغال الفندق أو من خلال أراء العملاء تجاه خدمة أو منتج معين يتم تقديمه وتصنيعه داخل الفندق.
- أيضا السياسات الإدارية المتبعة من قبل الإدارة الوسطي والعليا في الفنادق محل الدراسة تمثل عائق أمّا قيام المدراء بقياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب.
- وتشير النتائج أيضا إلى أن هناك آلية محتملة حول تحديد معدل التغير في الأداء وذلك من خلال استخدام مجموعة إرشادية من المشاركين في البرنامج التدريبي بحيث يتم مقارنتها مع مجموعة لم تشارك في البرنامج التدريبي من نفس القسم وذلك بهدف تحديد مقدار التغير الذي أحدثه التدريب في بيانات الأداء وبالتالي تحويل هذه البيانات إلى قيم مالية. إلا انه عند استطلاع رأيهم حول تطبيق هذه الآلية فقد ادلو بالتعليقات التالية:

- يجب إعداد دورات تدريبية للمدراء حول قياس العائد على الاستثمار المادي في التدريب باستخدام المجموعة الإرشادية.
- يجب مشاركة مدراء التدريب والتطوير وأيضا مدراء الموارد البشرية في تحليل البيانات المتعلقة بالأداء وذلك بهدف التحقق من مصداقية هذه البيانات.

التوصيات:

- إعداد الورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة بعملية العائد على الاستثمار للمدراء.
 - متابعة التطورات التي أحدثتها عملية تطبيق العائد على الاستثمار في التدريب في الفنادق المصرية.
- وهناك مجموعة من التوصيات يجب إتباعها أثناء القيام بعملية العائد على الاستثمار في التدريب سواء على المستوي المادي أو المعنوي في الفنادق أثناء تطبيق عملية العائد على الاستثمار في التدريب:
- ١- عند القيام بتقييم مستويات التدريب لابد من جمع البيانات المتعلقة بكل مستوي أثناء عملية التقييم وعدم إهمال أية بيانات.
 - ٢- عند جمع البيانات لابد من استخدام البيانات الأكثر مصداقية.
 - ٣- لابد من استخدام أكثر من آلية يتم من خلالها فصل تأثير البرنامج التدريبي
 - ٤- لا يجب استخدام البيانات المبالغ فيها في حساب العائد على الاستثمار في التدريب.
 - ٥- يجب استخدام عائدات السنة الأولى في تحليل العائد على الاستثمار في البرامج التدريبية القصيرة الأجل.
 - ٦- من الضروري الأخذ في الاعتبار تكاليف البرنامج التدريبي عند تحليل العائد على الاستثمار في التدريب.
 - ٧- عند تحليل البيانات يجب استخدام اختيار الآليات الأكثر تحفظا بين بدائلها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- توفيق، عبد الرحمن، ٢٠٠٧، تقييم التدريب، ط٤، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- ٢- بن رتام، محمد، ٢٠١٦، العائد من الاستثمار في التدريب، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Ahmed, T. and Chattopadhyay, R. (2016), "Return to general education and vocational education & training in Indian context: Policy implications", International Journal of Educational Management.
- 2- Bates, R. A., Holton, E. F., III, Seyler, D. A Carvalho, M. A. , (2000) , " The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting " , Human Resource Development International .
- 3- BRANDSMA, J. (1997), "Learning Investment Equal to Capital Investment? Increasing the Investment in Human Resources by Treating Investment in Learning and Capital Investment on an Equal Basis: (Im)possibilities and Challenges", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 2 No. 2, pp. 31-51.
- 4- Curado, C. and Martins Teixeira, S. (2014), "Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company", European Journal of Training and Development.
- 5- Curado, C and Bernardino, G. (2017) "Training Return on Investment (ROI) on the rail and road infrastructure manager (Portugal)" European Journal of Training and Development.
- 6- Dumas, A., Hanchane, S. and Silber, J. (2010), "On the link between investment in on-the-job training and earnings dispersion: the case of France", Polachek, S.W. and Tatsiramos, K. (Ed.) Jobs, Training, and Worker Well-being (Research in Labor Economics, Vol. 30), Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- 7- Diez, F., Bussin, M. and Lee, V. (2019), "Training and Development", Fundamentals of HR Analytics, Emerald Publishing Limited.
- 8- Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating training programs. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 9- Kwon, K. (2019), "The long-term effect of training and development investment on financial performance in Korean companies", International Journal of Manpower, Vol. 40.
- 10- Murray, L.W. and Efendioglu, A.M. (2007), "Valuing the investment in organizational training", Industrial and Commercial Training, Vol. 39 .
- 11- Moskowitz, M. (2008), " A Practical guide to training and development: assess, design, deliver and evaluate ", John Wiley & Sons, San Francisco, USA.
- 12- Phillips, J. (1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Houston: Gulf Publishing.

- 13- Philips Jack and Stone Ron, 2003, Human Investment Tools and Steps for Measuring Revenue, Publishing House Center for Professional Expertise management "Bemic", Cairo, Egypt.
- 14- Phillips, Jack J. (2012) " Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (Improving Human Performance) " Routledge; 2nd edition , US.
- 15- Patricia Pulliam Phillips 'Jack J. Phillips(2019) " ROI Basics, 2nd Edition" Association for Talent Development 'us.
- 16- Kline, S. and Harris, K. (2008), "ROI is MIA: why are hoteliers failing to demand the ROI of training?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20.
- 17- Kwon, K. (2019), "The long-term effect of training and development investment on financial performance in Korean companies", International Journal of Manpower, Vol. 40.
- 18- Rajeev, P., Madan, M.S., , Jayarajan, K. (2009) , " Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course " , Current Science , vol. 96.
- 19- Satiman, L.H., Abu Mansor, N.N. and Zulkifli, N. (2015), "Return on Investment (ROI) training evaluation in Malaysian SMEs: factors influencing the adoption process", Development and Learning in Organizations, Vol. 29.
- 20- Sofia Lopes, A. and Teixeira, P. (2013), "Productivity, wages, and the returns to firm-provided training: fair shared capitalism?", International Journal of Manpower, Vol. 34.