

## اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي. دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

م.م. رشا مهدي الخفاجي/جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد

(المستخلص)

يهدف البحث الى اختبار مدى تأثير التخصيصات المالية للتدريب عبر مكوناته ( نفقات التدريب ، والمكافآت ) في زيادة كفاءة الأداء المالي ومن خلال مقياسي الربحية والعائد على الاستثمار .

أجريَ البحث ميدانياً في الشركة العامة لنفط الجنوب على عينة بلغت ( ٥٠ ) مفردة من مدراء ، فنيين ، اداريين ، وتنفيذيين ومن حملة شهادة البكالوريوس ، ماجستير ، ودكتوراه .

اعتمدت الباحثة فرضية مفادها توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية بين مخصصات التدريب والاداء المالي ، واعتمد البحث استمارة الاستبانة وفق مقياس ( Likert ) الخماسي .

وابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي اهتمام افراد العينة وتأييدهم الواضح لمقياسي مخصصات التدريب والاداء المالي .

### Abstract

This research aims at testing the extent of the influence training financial specifications through it components the (training costs , rewards) on increase efficiency financial performance scales the ( profitability , return on investment ) .

The research has taken place in the general company of oil south. The sample used consists of (50) items of managers,

administratives , and the technicians who have Bachelor , master, and Doctorate.

The researcher has depended upon a hypothesis which implies that there is relationship and abstract effect between training benefits and financial performance this study used the questioners bill according to (likert) fifth scale . the study cenecludes that there is an attention on the part of the samples and their support for the scale of (Training benefits) and (Financial performance).

المقدمة:

يعد التدريب من المواضيع المطروحة في كثير من ادبيات ادارة الاعمال انطلاقاً من اهميته التنظيمية في اعداد الافراد ذهنياً بالقدر الذي يمكنهم قيادة عجلة الانتاج من جانب وتوفير قوى بشرية وتنميتها وتعويضها والمحافظة عليها بما يحقق اهداف المنظمة من جانب اخر ، ولذلك فلا بد ان تتبنى ادارات المنظمات استراتيجيات التدريب كي يكون بالامكان تحقيق الاهداف المرجوة منها في تحسين مستوى كفاءة الاداء المالي لها والذي يخلق لديها فرصة تحقيق اهدافها المتمثلة برضا الافراد العاملين من خلال الكفاءات الممنوحة اليهم بأقل جهد وادنى كلفة واقصر وقت واداء متميز مع ايلائه الكثير من العناية والاهتمام من قبل تلك المنظمات. ويحتل الاداء المالي موقعا متميزاً في اية منظمة وذلك من خلال اسهامه في تحقيق ميزة تنافسية قد تم الحصول عليها من افراد حصلوا على تدريب جيد. واصبح التدريب اليوم جدير بالاستثمار ويحتل مكانة مرتفعة ومن خلاله يتم معاملة الموارد البشرية على انها اصول ذات قيمة وليس مجرد مصدراً للتكلفة. وتأسيساً على ما تقدم تتصدى الباحثة لقياس مدى تأثير التخصيصات المالية في زيادة كفاءة الاداء المالي وضمن اطار نفقات التدريب والمكافآت ، ومن خلال تحفيز الافراد العاملين على المواظبة في البرامج التدريبية فضلا عن ان حجم التدريب

والنفقات المترتبة عليه سوف تزداد مما يتطلب التقييم المتواصل للاداء المالي من اجل التأكد من جدارتهم في مهاراتهم المكتسبة من البرامج التدريبية.

اولاً: مخصصات التدريب

يؤدي التدريب دوراً هاماً في المنظمات على اختلافها لما تتركه من اثاراً مالية سواء أكانت مباشرة او غير مباشرة في الأداء ، اذ تتبثق تلك الاهمية من اهمية الدور الذي يؤديه ، ويعود السبب في الاستخدام الواسع لمقاييس الاداء المالي الى عاملين اساسيين هما ( Kaplan , 1998 :442 )

اولاً: ان هذه المقاييس ترتبط بصورة مباشرة مع اهداف المنظمة طويلة المدى.

ثانياً : تُكون المقاييس المختارة بصورة دقيقة رأي اجمالي عن اداء المنظمة.

وتشير اغلب الدراسات والابحاث الى ان هناك علاقة ايجابية واضحة بين التدريب بما فيه المكافآت الزيادة في الانتاجية رضا الموظفين والاداء المالي . ( , Dunn 7 : 2001 ) . فطالما الاجور ترتبط بكمية المعلومات والمعارف التي يمتلكها الافراد العاملون فانهم يتحفزون على المواظبة في البرامج التدريبية وبذلك يحسنون الاداء ويزيدون الانتاجية ويكون مستوى الرضا بينهم مرتفعاً بما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة. ( Noe , 1996 : 372 ) . ويعد الجانب المالي من الجوانب المهمة في نشاط التدريب لانه يؤمن ما يتطلبه التدريب من كلف واعداد موازنته التي تختلف باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وهذا ما ينبغي الاخذ به عند وضع ميزانية التدريب وما يستلزمه من مصاريف فضلا عن تأثر اعداد الموازنة بالكم من المتدربين والمدربين ، المكان الذي سيتم فيه تنفيذ البرامج ، والمكافآت التي ستضع للمدربين وغيرهم ولهذا ينبغي اجراء البحوث والدراسات التي توفر تحديداً رقمياً لاثار التدريب وذلك من خلال الاهتمام بوضع موازنة دقيقة للتدريب. ( ماهر ، ٢٠٠١ : ٣٤٨ ) . وعلاوة على ذلك ينبغي ان تحدد بدقة تكاليف كل برنامج تدريبي وكما يقدر العائد من ورائها ، ويمكن ان تقسم التكاليف الى نفقات استثمارية وهي تكاليف طويلة الاجل بالامكان استغلالها في عدد من البرامج التدريبية . اما النفقات التشغيلية فنقسم الى تكاليف مباشرة وتقع تحت التكاليف المباشرة كل المصروفات

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

التي تتفق خصيصاً لبرنامج معين مثل رواتب ومكافآت المدربين اما التكاليف غير المباشرة فهي تلك المصروفات التي انفقت في اعداد وتجهيز البرامج التدريبية وقد تقسم الى تكاليف تدريبية ومصروفات مساعدة فتشمل الاولى مكافآت المستشارين الخارجيين لاعداد البرامج اما المساعدة فتشمل النفقات التي تسهل تنفيذ البرامج التدريبية مثل مكافآت تشغيل الاجهزة المستخدمة في التدريب ومصروفات ادارية اخرى ( المشهداني ، ٢٠٠٢ : ٧٥ ) وتحاول الباحثة في ضوء ما تقدم استعراض بشكلاً موجز اهم مضامين التخصيصات المالية للتدريب ضمن اطار مقياسي نفقات التدريب والمكافآت وكما يلي:

#### ١- نفقات التدريب:

يعد التدريب من افضل الممارسات واكثرها شيوعاً وتأثيراً في الاداء ، فمثلاً في هولندا ومنذ السبعينيات تبنت العديد من المنظمات استراتيجية تفعيل انظمة الموارد البشرية بالتركيز على اثر التدريب في اداء هذه الموارد والمنظمات ( Paauwe , 1994, 1998 ). وفي نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي كانت الشركات الرئيسية في المانيا واليابان والولايات المتحدة الامريكية تتفق ما يصل الى ٣% من ما مستثمر في التدريب وفي المملكة المتحدة كانت نسبة الانفاق على التدريب ١,٥% فقط ، وبنفس التوجه كانت نسب ما ينفق على التدريب في كلاً من دول شرق اسيا وايضاً جنوب شرق اسيا ( Silva , 1998 :9 ) . وتوصلت دراسة قامت بها الجمعية الامريكية للتدريب شملت ٥٧٥ شركة ولمدة زمنية حددت بثلاث سنوات ابتدأت بعام ١٩٩٦ وانتهت عام ١٩٩٨ الى الزيادة بمقدار ٦٨٠ دولار في نفقات التدريب او ما يخصص للتدريب لكل موظف فان هذا يؤثر ايجاباً بزيادة العائد على الاستثمار بنسبة ٦%.

ومن وجهة نظر اخرى ان غالبية المنظمات تتحمل تكاليف عالية في اعداد البرامج التدريبية الا ان الكثير من هذه البرامج على الرغم من ارتفاع تكلفتها تؤمن مردوداً غير منظور في الوقت الحاضر ( جواد ، ١٩٩٥ ، ص ١٩٠ ).

وبناءً على ما ورد اعلاه فان التدريب هو مقياساً لمدى تأثيره في تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة (بزيادة الانتاجية، وخفض التكاليف) من جانب (زيادة الانتاجية ، خفض التكاليف ) ( Mathis, Jackson , 1994 : 287) وقيمة مهمة بشكل استراتيجي لتحسين اداء الموارد البشرية من جانب اخر ، ونتيجة لذلك خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للانفاق على التدريب وكما تم الاشارة اليها سابقاً بتنفيذ برامج تدريب واسعة النطاق مصممة لتحسين اداء مواردها البشرية في مختلف المستويات الادارية و زادت من انفاقها بفعل ذلك.

## ٢- المكافآت :-

تؤدي المكافآت دوراً اساسياً في كيفية حدوث التحفيز في المنظمات ، وللمكافآت اثرها المباشر في الاداء لا ينحصر فقط على مستوى الفرد وحده بل على مستوى المجموعة ككل ، ( Lloyd , 1997 : 300 ) ، حيث ان القدرة على الاداء تنأتى من خلال اختيار اليات التدريب الخاصة بالمنظمة أي على المنظمة ان تتأكد من ان الافراد الذين لديهم القدرة على الاداء عند المستوى المتوقع وانه يمكن القيام بفعاليات التدريب لتحسين قدرتهم وصولاً الى المستوى المستهدف ( Denisi , 200 : 357 ) وان مفهوم Arthur ( ١٩٩٤ ) لنفقات التحفيز يركز على تأثيرات التدريب فيما اذا كانت الاجور على اساس الاداء وتحديداً بطريقة عمل تفعيل انظمة الموارد البشرية ( Paul ,et, al , 2002 : 4 ) . لذلك فإن غالبية المنظمات بدأت تدرك بان الاجور ليست مجرد تكلفة معينة ولكنها استثمار مرتبط بنجاح المنظمة في الاجل الطويل فلا بد من ربط الاجور بالاداء وبما ينعكس ايجاباً بزيادة الانتاجية، وقد عبر احد خبراء الموارد البشرية عن ذلك من خلال المعادلة التالية :

الإنتاجية =  $\frac{2}{1} * 2 * 3$  ، أي ان الربح يمكن ان يتحقق من خلال نصف قوة العمل الحالية مع مضاعفة اجورها فتضاعف إنتاجيتها ثلاث مرات ( فلانري ، ١٩٩٧ ، ص ١ ) .

لقد قامت Vicky رئيس مكتب الاستشاري للمكافآت والاداء لدى شركة Ernst Young بتحديد افضل البرامج التدريبية بما يتفق والاحتياجات التدريبية التي توظف

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

للارتقاء باداء الافراد الماهرين والموهوبين الذين لديهم الاستعداد للترقي في سلم الوظيفة او الاداء المنفرد للأعمال وبما يؤمن تحقيق افضل عائد من كل دولار ينفق على التدريب. وهذا يعني بانه لا بد ان تتضمن العملية التدريبية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية واختيار الأشخاص المؤهلين للمشاركة في التدريب بأختيار افضل المدربين ( 1 : 2004 , Leheny ). وفي ضوء ما تقدم ذكره ان المكافآت من البنود المهمة والمثيرة للاهتمام ليس فقط بصدد الظهور بمظهر تنافسي بل وفقاً لارادة الزبون كونها تستند بشكل كبير الى حس صناعي ، وتقدم تحديات جديدة تأخذ شكل قياسي كمنظور جديد.

ثانياً: الأداء المالي

يمثل الاداء المالي مفهوماً محدداً لاداء لاعمال ، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف ( Venkarta man, 1986 : 803 ) ( Miller & Dess , 1996 : 14 ) وقيم الاداء بمقاييس عديدة مثل النتائج المالية ، المبيعات ، النمو ، والعائد على الاستثمار ومع اهمية هذه المقاييس فان بيئة العمل التنافسية تدفع المنظمات لبحث عن طرق تصلح للتنبؤ وقدرتها على النمو وقيمة اسهمها للاجل الطويل بصورة اخرى أي في شكل اشياء مادية ملموسة ( فلانري ، ١٩٩٧ : ٢ ).  
وتتبع اهمية الاداء المالي من خلال ما يأتي ( الوندواوي ، ٢٠٠٢ : ٤٣ )

١- متابعة ومعرفة نشاط المنظمة وطبيعته.

٢- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة.

٣- المساعدة في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية

٤- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

وتأسيساً على ما تقدم تتحدد الباحثة بمقاييس الربحية والعائد على الاستثمار لانها اكثر المقاييس شيوعاً وتأثيراً في قياس الاداء المالي للمنظمة ، وفيما يلي استعراضاً موجزاً لهما وعلى النحو التالي:

أ- الربحية: Profitability

تعد الربحية مقياساً لمدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح ، والأرباح هي مؤشراً للحكم على كفاءة إدارة المنظمات واستمراريتها وهدفاً أساسياً لها. لذلك فإن المدير المالي يجتهد في استثمار المال الذي يمكن للمنظمة من تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل المخاطر نظراً لأنه مصدر من مصادر تمويل المشروعات وزيادة الدخل القومي او مصدر من مصادر تمويل المخصصات المالية ( كنجو وفهد ، ١٩٩٧ : ٢٥٣ ) و ( طنيب ، ١٩٩٧ ، ٤٠). ويتم التركيز على تحليل الربحية على مجموعتين هما (مطر ، ١٩٩٧ : ٣٩).

اولاً : مجموعة تربط الأرباح بالمبيعات تعبيراً عن مدى قدرة نشاط البيع على توليد الأرباح .

ثانياً : مجموعة تربط الأرباح بالأموال المستثمرة في المنظمة.

ويتم احتساب الربحية ضمن الاطار المحاسبي كما يلي: الربح = الإيرادات - التكاليف.

#### ب- العائد على الاستثمار Return on Investment

ويعتبر من اهم المؤشرات المستخدمة في قياس ربحية الاموال المستخدمة في المنظمات على شكل اصول وموجودات مختلفة فهو يقيس قدرة المنظمة على استغلال موجوداتها من خلال العوائد الناجمة عن نشاطها. ويهتم هذا المقياس بكافة الأرباح التي تحققها المنظمة من اعمالها التي انشئت من اجلها التشغيلية وغير التشغيلية ( طنيب وعبيدات ، ١٩٩٧ : ٤٠ ) ويرتكز على مدى ادراك المحللين الماليين للقابلية التنبؤية لها ويستند هذا الادراك بالدرجة الأساس اما على اعتقاد موضوعي واما على تحليل تطبيقي . فعند التنبؤ بالقيمة المستقبلية للأسهم فان المستثمر يعتمد في إدراكه على العائد على الاستثمار كونه يمثل عوناً كبيراً في هذا المجال.

ويتم احتساب معدل العائد على الاستثمار من خلال المعادلة التالية:-

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح المحاسبي قبل الضرائب}}{\text{مجموع الاموال المستثمرة}} \times 100\%$$

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

\*وتعددت الاسباب التي تدعوا المنظمات الى تبني العائد على الاستثمار وبالاخص العائد على الاستثمار في التدريب وكما يلي :

أولاً: لربط التدريب بالاهداف الاساسية للمنظمة. فالتدريب يمثل احد الانشطة الجوهرية لتحسين الاداء وتحقيق الربحية.

ثانياً: لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب. وعادةً ما تلجا العديد من المنظمات الى تقليص ميزانية التدريب عندما تواجه صعوبات مالية، لذا يستطيع القائلين على التدريب اتباع اساليب موضوعية وعلمية لإقناع الإدارة بأن الانفاق على التدريب يعود بفوائد وعوائد مالية للمنظمة ومن ثم مقاومة الاتجاه الذي يدعو الى تقليص الاموال المخصصة للتدريب.

ثالثاً: المساعدة في تقييم البرامج التدريبية. تحتاج البرامج التدريبية للتطوير والتحسين المستمر للحصول على افضل النتائج والمنافع وعند تبني تحديد العائد على الاستثمار فان تقويم برامج التدريب يتم بصورة موضوعية بعيداً عن المعايير الشخصية.

رابعاً: المساعدة في اختيار اساليب التدريب. فالعائد على الاستثمار يساعد إدارات التدريب على اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق باختيار افضل الاساليب التدريبية الملائمة لاحتياجات المنظمة.

ثالثاً منهجية البحث:

١- مشكلة البحث:-

حددت مشكلة البحث من واقع معاشية الباحثة لنشاط التدريب في الشركة العامة لنفط الجنوب وما لاحظته من ضعف الاهتمام بهذا النشاط بالمقارنة مع دوره في تعزيز عوائدها وكونه يمثل استثماراً مهماً للموارد البشرية والمالية ، وهذا مما حفز الباحثة للتصدي لهذه المشكلة ومن خلال الاسئلة التالية :

---

راجع بهذا الصدد.(www.alwatan.com)\*

أ- هل توضع ميزانية خاصة بالتدريب مبنية بما ينسجم واهمية هذا النشاط؟

ب- هل هناك علاقة ما بين مخصصات التدريب والاداء المالي للشركة؟

ج- هل تؤثر مخصصات التدريب في الأداء المالي؟

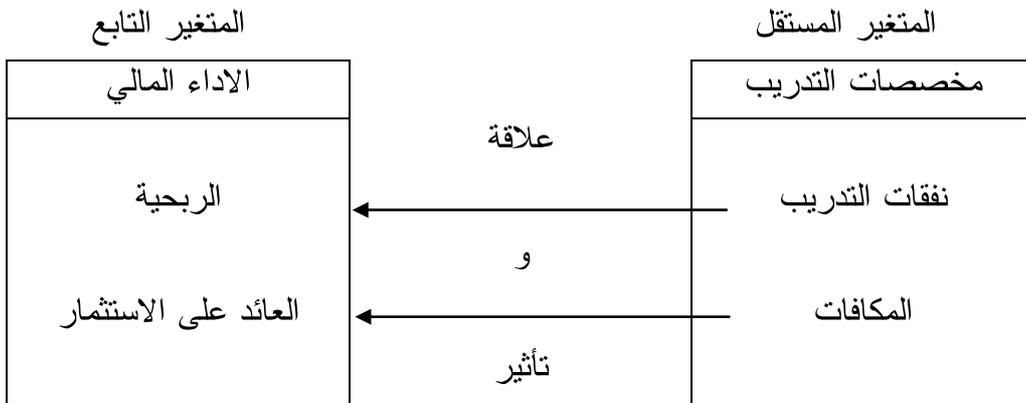
٢- هدف البحث:

يهدف البحث الى معرفة تأثير التخصيصات المالية في زيادة كفاءة الاداء المالي للمنظمة

٣- اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث في سعيه لمعرفة مدى اهمية مخصصات التدريب الموزعة بين النفقات والمكافآت في تحسين اداء المنظمة المالي ، وتحقيق افضل مردود اقتصادي لها .

٤- نموذج البحث والمتغيرات



شكل (١)

نموذج البحث

يعتمد الانموذج الافتراضي على فكرة مفادها هي ان زيادة التخصيصات او ما ينفق على التدريب يؤثر ايجاباً على الاداء المالي للمنظمة ككل . ولذا اعتبرت

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

مخصصات التدريب المتغير المستقل والاداء المالي المتغير التابع وكما هو موضح في الشكل (١) اعلاه.

تم تحديد المتغير المستقل بالاستناد الى دراسة كل من ( Delery, Doty , ) (1996) و (Paul, et, al, 2002) ، ومنغيرات الاداء المالي ( الربحية ، العائد على الاستثمار ) استنادا الى دراسة كل من ( Miller & Dess , 1996 ) .  
٥- فرضيات البحث:

انطلقت الباحثة في تصديها لمشكلة البحث من فرضية رئيسية مفادها (توجد علاقة واث ذات دلالة معنوية بين مخصصات التدريب والاداء المالي في الشركة العامة لنفط الجنوب) وتفرعت هذه الفرضية الى الاتي:-

\* توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مخصصات التدريب والعائد على الاستثمار.  
\* تؤثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الاداء المالي في المنظمة عينة الدراسة.

\* كلما ازدادت مخصصات التدريب بمبالغ مرتفعة ازداد الاداء المالي للمنظمة عينة الدراسة.

٦- اسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم اتباع المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي في الدراسة بجانبها النظري والميداني اذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من الدراسة ، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في جانبها الميداني.  
اعتمد في جمع المعلومات النظرية على المراجع والكتب والدوريات العربية و الاجنبية وفضلاً عن المعلومات المستحصلة من شبكة المعلومات الدولية Internet ، واتبع في جمع البيانات ميدانياً استمارة الاستبانة مختبرة ومحكمة وتم بناء الاستمارة استناداً إلى مكونات نموذج البحث ومتغيراته اذ اشتملت الاستمارة على (٢) متغيراً مستقلاً و (٢) متغيراً معتمداً تم تفسيرها في (١٧) فقرة .

انصف مجتمع البحث بالأشخاص العاملين في الشركة موضوع الدراسة ( مدراء، فنيين ، اداريين ، وتنفذيين ) ، ومن حملة شهادات البكالوريوس ، ماجستير ودكتوراه وكل الجهات المستفيدة وعلى دراية تامة بالتدريب وعلى عينة بلغت (٥٠) مفردة. اذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٠) وهي قيمة مقبولة احصائياً وتمت مساندها بالنتائج المتوقعة من استمارة الاستبان، و تم توزيع استمارة الاستبانة على افراد العينة واسترجعت على طبق ما يأتي تفاصيل توزيع استمارة الاستبانة للشركة المبحوثة

الشركة	الموزع	المعاد	النسبة
الشركة العامة لنفط الجنوب	٥٣	٥٠	%٩٤

• المقاييس الاتجاهية (النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري)

• مقاييس العلاقات الارتباطية ( معامل الارتباط البسيط )

• مقاييس التأثير ( تحليل الانحدار المتعدد )

رابعاً : الجانب الميداني للبحث

يهدف البحث الى عرض وتحليل ومناقشة النتائج ومن خلال اربعة فقرات رئيسية تضمنت الاولى عرض وتحليل النتائج باستخدام نسب (الموافقة وعدم الموافقة ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والثانية تحليل النتائج باستخدام العلاقات الارتباطية ، والثالثة قياس الاثر واختبار الفرضيات والرابعة مناقشة النتائج .  
اولاً : عرض وتحليل النتائج باستخدام نسب الموافقة وعدم الموافقة والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

تحليل نتائج النسب المئوية لموافقة العينة او عدم موافقتهم حول المتغيرات الرئيسية وفقرات كل من مخصصات التدريب ، ومقاييس الاداء المالي .

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

جدول (١) النسب المئوية لتكرارات الموافقة وعدم الموافقة والوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير الرئيسي	ن	النسب المئوية والتكرارات				المتغير	ن		
				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة الإجمالية	الموافقة علم			النسبة الإجمالية	الموافقة
٠,٩٢١١	٣,٦٢٤	نفقات التدريب (X1)	٢٠	١,١٣٨٦	٣,٦٤٠٠	%١٨	%٢	%٦٣	%٦٤	١	ميزانيات التدريب
				١,١٦٠٦	٤,٠٠٠٠		%١٦		%٧٨	٢	التمويل
				١,٣٥٥٣	٣,٢٠٠٠		%٣٢		%٥٠	٣	تقليص ميزانية التدريب
				١,١٠٦٦	٣,٨٠٠٠		%١٦		%٦٦	٤	التحسين الأوضاع المالية
				١,٢٣٢٩	٣,٤٨٠٠		%٢٦		%٥٦	٥	الانفاقات المناسبة للتدريب
٠,٨٧١٩	٣,٧٥٠	المكافآت (X2)	٢١	١,١٤٠٠	٤,٠٨٠٠	%١٣	%١٢	%٧٠	%٨٢	٦	المكافآت اداة مالية
				١,١٧٩٦	٣,٤٢٠٠		%٢٤		%٥٨	٧	اشكال التعويض
				١,٠٩٤٧	٣,٨٤٠٠		%١٢		%٧٤	٨	المردود المالي للمكافآت
				١,٠٩٩٤	٣,٦٦٠٠		%٢		%٦٤	٩	المكافآت مناسبة للجهود المبذولة
٠,٨٠٠٧	3.695	الربحية (Y1)	٢٢	١,١٨٠٨	٣,٤٤٠٠	%١٥	%٢٨	%٦٦	%٥٦	١٠	صافي الربحية
				٠,٩٢٦٧	٣,٧٢٠٠		%١٤		%٦٨	١١	أنشطة التدريب المربحة
				٠,٩٣٣٧	٣,٨٤٠٠		%١		%٦٨	١٢	نسبة المبيعات
				١,٠٩٣٤	٣,٧٨٠٠		%١٦		%٧٢	١٣	عوائد مالية متوقعة
٠,٦٢٧١	3.860	الربحية (Y2)	٢٣	١,٢٣٤٩	٣,٨٤٠٠	%١١	%١٨	%٥٤	%٧	١٤	الاستثمار
				٠,٦٧٨٨	٤,٢٢٠٠		-		%٨٦	١٥	القياس
				٠,٨٤٣٠	٣,٩٤٠٠		%٦		%٧٤	١٦	المقارنة
				٠,٩٦١٠	٣,٤٤٠٠		%١٨		%٤٨	١٧	تكاليف التدريب

اذ اتضح من الجدول (١) المتضمن النسب المئوية لموافقة افراد العينة وعدم موافقتهم حول متغيرات مخصصات التدريب ، والاداء المالي موضوع التحليل ما ياتي :-

تراوحت النسب المئوية لتكرارات موافقة افراد العينة حول فقرات المتغير المستقل (نفقات التدريب) احد متغيرات مخصصات التدريب بين (٥٦% - ٧٨%) وهي جميعاً اعلى من النسب المئوية لتكرارات الموافقة المقابلة لكل واحد منها . واطهرت الفقرات لكل من (المكافآت كاداة مالية ، المردود المالي للمكافآت ، المكافآت مناسبة للجهود المبذولة ) النسب المؤوية الاكبر للموافقة . وكانت النسبة المئوية الاجمالية لتكرارات موافقة افراد العينة حول المتغير الرئيسي (المكافآت) قد بلغت ٧٠% وهي اكبر من النسبة المئوية الاجمالية و لعدم الموافقة والبالغة ١٣% وهذا يعني موافقة افراد العينة و تاييدهم للمكافآت بصفتها احد مضامين مخصصات التدريب .

وتراوحت النسب المئوية لتكرارات موافقة افراد العينة حول فقرات المتغير (التابع الربحية ) احد متغيرات الاداء المالي بين (٥٦% - ٧٢%) وهي جميعاً اعلى من النسب المئوية لتكرارات عدم الموافقة المقابل لكل واحد منها . وأظهرت الفقرات ان كل من (انشطة التدريب المربحة ، نسبة المبيعات ، عوائد مالية متوقعة) النسب المئوية الاكبر للموافقة .

وكانت النسبة المئوية الاجمالية لتكرارات موافقة افراد العينة حول المتغير الرئيسي (الربحية ) قد بلغت ٦٦% وهي اكبر من النسبة المئوية الاجمالية لعدم الموافقة والبالغة ١٥% ، وهذا يعني موافقة افراد العينة و تاييدهم للربحية بصفتها احد مضامين الاداء المالي .

وتراوحت النسب المئوية لتكرارات موافقة أفراد العينة حول فقرات المتغير المستقل (العائد على الاستثمار) احد متغيرات الاداء المالي بنسب (٧% - ٨٦%) وهي جميعاً أعلى من النسب المئوية لتكرارات عدم الموافقة المقابلة لكل وحد منها . وأظهرت الفقرتان (القياس ، والمقارنة ) النسب المئوية الاكبر للموافقة .

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

وكانت النسبة الاجمالية لتكرارات موافقة افراد العينة حول المتغير الرئيسي (العائد على الاستثمار وفقراته) قد بلغت ٥٤% وهي اكبر من النسبة المئوية الاجمالية لعدم الموافقة والبالغة ١١% ، وهذا يعني موافقة افراد العينة وتأييدهم لعائد على الاستثمار بصفته احد مضامين الاداء المالي .

واتضح من الجدول (١) سابق الذكر ، والمتضمن قيم (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) للمتغيرات الرئيسية كل من مخصصات التدريب والاداء المالي ما يأتي

:-

- تراوحت قيم الاوساط الحسابية لفقرات المتغير المستقل الرئيسي (نفقات التدريب) بين (٠,٤ - ٣,٢) وهي جميعاً اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وكانت جميع الانحرافات المعيارية للفقرات متقدمة الذكر واحد صحيح . مشيرة الى تجانس اراء افراد العينة بالعلاقة مع اوساطها الحسابية .

- وبلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير المستقل الرئيسي (نفقات التدريب) و انحرافه المعياري (٣,٦٢٤ - ٠,٩٢١) على التوالي .

- تشير قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (نفقات التدريب) و فقراته الفرعية الى اهتمام ياجابي واضح من قبل افراد العينة بنفقاته التدريب والفقرات الفرعية المفسرة له ، وكان الاهتمام اكثر بكل من (ميزانيات التدريب ، وتحسين الاوضاع المالية) .

- وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات المتغير المستقل الرئيسي (المكافآت) (٠,٤ - ٣,٤) وهي جميعاً اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) و كانت جميع الانحرافات المعيارية للفقرات متقدمة الذكر واحد صحيح ، مشيرة الى تجانس اراء افراد العينة بالعلاقة مع اوساطها الحسابية .

- وبلغت الوسط الحسابي للمتغير المستقل الرئيسي (المكافآت) وانحرافه المعياري (٣,٧٥٠ - ٠,٨٧٢) على التوالي .

- تشير قيم الوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (المكافآت) و فقراته الفرعية الى (اهتمام ايجابي واضح من قبل افراد العينة بالمكافآت والفقرات الفرعية المفسرة له ، وكان الاهتمام اكثر (بالمكافآت كاداة مالية ، والمردود المالي للمكافآت) .
- تراوحت قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (الربحية) بين (٣,٤ - ٣,٨) وهي جميعاً اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) و كانت جميع الانحرافات المعيارية للفقرات متقدمة الذكر هي واحد صحيح و مقاربة له . مشيرة الى تجانس اراء افراد العينة بالعلاقة مع اوساطها الحسابية .
- وبلغت قيمته الوسط الحسابي للمتغير (التابع) (الربحية) وانحرافه المعياري (٣,٦٩٥ - ٠,٨٠٠٧) على التوالي .
- تشير قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (الربحية) وفقراته الفرعية الى اهتمام ايجابي واضح من قبل افراد العينة بالربحية والفقرات الفرعية المفسرة له ، وكان الاهتمام أكثر بكل من ( انشطة التدريب ، نسبة المبيعات ، و العوائد المالية المتوقعة) .
- تراوحت قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (العائد على الاستثمار) بين (٤,٢ - ٣,٤) وهي جميعاً اعلى من قيمه الوسط الفرضي البالغة (٣) ، وكانت جميعاً الانحرافات المعيارية للفقرات متقدمة الذكر هي مقاربة الى الواحد صحيح ، مشيرة الى التجانس اراء افراد العينة بالعلاقة مع اوساطها الحسابية .
- بلغت قيمته الوسط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (العائد على الاستثمار) و انحرافه المعياري (٣,٨٦٠ - ٠,٦٢٧) على التوالي.
- تشير قيم الاوساط الحسابية للمتغير المستقل الرئيسي (العائد على الاستثمار) و فقراته الفرعية الى اهتمام افراد العينة بالعائد على الاستثمار والفقرات

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

الفرعية المفسرة له ، وكان الاهتمام اكثر بكل من (الاستثمار ، القياس ،  
والمقارنة ) .

يستخلص من العرض والتحليل سابق الذكر ما يأتي :

١- اهتمام افراد العينة وتأييدهم الواضح لكل من نفقات التدريب و المكافآت بصفتها  
مضامين تتأسس عليها وتتوجه بها مخصصات التدريب .

٢- واطهر اهتمام افراد العينة وتأييدهم الواضح للربحية بصفتها احد مؤشرات قياس  
الاداء المالي، وتساعد في معرفة مدى اسهام مخصصات التدريب في الاداء المالي  
للشركة عينة الدراسة.

٣- بلغت متوسط مخصصات التدريب  $X = 3.687$  ، ويلاحظ انه متوسط عالي وقد  
اجتاز اختبار T الى الاوساط الحسابية حيث بلغت قيمة T المحسوبة ٦,٢٤٤ وهي  
ذات دلالة معنوية عند معنوية ٠,٠٠٥ ، وكذلك بالنسبة الى المتغير المعتمد (y) الاداء  
المالي حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي ٣,٧٧ وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة  
(٣) وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ .

٤- وهذا يعني اهتمام افراد العينة بمضامين مخصصات التدريب ومقاييس الاداء  
المالي ومن خلال اهتمامه بالمتغيرات الرئيسية والفقرات الفرعية المفسرة لأي منهما

ثانياً: تحليل النتائج باستخدام العلاقات الارتباطية

جدول (٢)

مصفوفة العلاقات الارتباطية بين مكونات مخصصات التدريب ومؤشرات الاداء المالي

متغيرات معتمدة	الربحية	العائد على الاستثمار	الاداء المالي
متغيرات مستقلة			
نفقات التدريب X1	0.363**	٠,٢١٨	٠,٣٦٨**
المكافآت	٠,٣٦٣**	٠,٣٨٢**	٠,٤٤**

مخصصات التدريب	٠,٤٤٨**	٠,٦٥**	٠,٥**
----------------	---------	--------	-------

أوضح من الجدول اعلاه (٣) علاقة الارتباط بين كل من المتغير (X) مع المتغير (Y) حيث بلغت قيمته معامل الارتباط هي ٠,٥ وهي ذات دلالة معنوية عند ٠,٠٥ وكذلك بالنسبة الى المتغيرات X1 , X2 حيث بلغت قيمته معامل الارتباط على التوالي ٠,٤٤ و ٠,٣٦ وقد اجتازت الاختبار عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين متغيرات الدراسة المستقلة مع المعتمدة .

ثالثاً: قياس الاثر واختبار الفرضيات

ومن اجل قياس مدى اثر المتغيرات المستقلة (مضامين مخصصات التدريب ) في المتغيرات المعتمدة ( مقاييس الاداء المالي ) تم اتباع اسلوب الانحدار المتدرج والمتعدد وتحققت نتائجها في الجدولين (٣) و (٤)

### جدول (٣)

نتائج تحليل الانحدار بين الأداء المالي (Y) مع نفقات التدريب والمكافآت (X1, X2)

المعلوما ت	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	F المحسوبة	F الجدولية	R <sub>2</sub>
الحد الثابت	٢,٥٤ ٣	٠,٣٩٥	٦,٤٣	١,٦٩	٥,١٣	٢,٤٢	٠,١٧ ٩
B <sub>1</sub>	٠,١١	٠,١٠٢	١,٠٩	١,٦٩	-	٢,٤٢	-
B <sub>2</sub>	٠,٢٢	٠,١٠٨	٢,٠٥	١,٦٩	-	٢,٤٢	-

يتضح من الجدول اعلاه تاثير كل من المتغيرين المساعدين نفقات التدريب (X1) والمكافآت (X2) على مقياس الاداء ، وكذلك نلاحظ هناك اثر على المتغيرات المستقلة على متغير الدراسة الاساسي (Y) .

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

#### جدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار بين مخصصات التدريب (X) مع الاداء المالي (Y)

المعلومات	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	F المحسوبة	F الجدولية	R <sub>2</sub>
الحد الثابت	٢,٥٦٥	٠,٣٩١	٦,٥٦١	١,٦٩	١٠,٠٤٧	٢,٤٢	٠,٨٩
B <sub>1</sub>	٠,٣٢٩	٠,١٠٤	٣,١٧٠	١,٦٩	١٠,٠٤٧	٢,٤٢	-

يبين الجدول اعلاه (٥) اثر المتغير المستقل (X) على المتغير المعتمد (Y) ، حيث كانت معادلة الانحدار هي  $Y = 2.565 + 0.329X$  حيث بلغت قيمة  $R^2 = 0.89$  وهي قيمة عالية مما يدل على ان النموذج المستخدم استطاع ان يفسر ما مقداره ٨٩% من العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع ، وان قيمته F الجدولية للنموذج بلغت ١٠,٠٤٧ وهي ذات دلالة معنوية عند ٠,٠٥ .

رابعاً: مناقشة النتائج :-

اظهرت نتائج التحليل سابق الذكر ما ياتي :-

١. اهتمام قوي ومتقارب من قبل افراد العينة بنفقات التدريب والمكافآت وهذا يعني وعي افراد العينة وادراكهم لمدى اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الاداء المالي ومن جميع الوظائف والاقسام في الشركة عينة الدراسة .

٢. اهتمام قوي ومتقارب من قبل افراد العينة بمقاييس الاداء المالي (الربحية) وكان الاهتمام اقل بالعنصر الثاني (العائد على الاستثمار) وهي تمثل فعلاً (النتائج المتوقعة من التدريب) ، لان اية اهتمام فعلي بالتدريب ينبغي ان يزيد من الانتاجية وبالتالي يزيد من الربحية ويقلل من التكاليف .

٣. نسبة ارتباط معنوية عالية بين عناصر التدريب (نفقات التدريب ، المكافآت ) ومقاييس الاداء المالي (الربحية) ، ويعود السبب الى النتائج الى يتوقعها الافراد من الاهتمام بالتدريب . والعائد على الاستثمار منه . فقد حُضيت بنسبة الارتباط الاقل مقارنة بمعايير الاداء الاخرى مع ان العائد على الاستثمار قد اظهر الاهتمام الاكبر من قبل افراد العينة في مجالات الاخرى .

٤. ويفسر التناقض الى الاختلاف في ادراك افراد العينة للعائد على الاستثمار فمن جانب يمكن القول ان العائد على الاستثمار هدف مهم من أهداف التدريب ، ومن جانب اخر قد يصعب عدّ ان العائد على الاستثمار هو مقياس لمدى نجاح اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الاداء المالي و بالتالي يمكن استبعاده من مؤشرات الأداء .

٥. علاقة واثر معنويين بين مخصصات التدريب والاداء المالي ، مؤكدة صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين مخصصات التدريب والاداء المالي .

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- ١- تأكيد عينة الدراسة على اهمية نشاط التدريب للموارد البشرية في الشركة العامة لنفط الجنوب ومساهمته في تعزيز ، عوائد الشركة .
- ٢- تأكيد عينة الدراسة على اهمية مكونات مخصصات التدريب المتمثلة بنفقات التدريب والمكافآت .
- ٣- هناك ارتباط معنوي ما بين مخصصات التدريب والاداء المالي للشركة العامة لنفط الجنوب .
- ٤- تأكيد عينة الدراسة على الارتباط ما بين الاداء المالي ومكوناته المختارة المتمثلة بالربحية والعائد على الاستثمار .

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

- ٥- هناك ارتباط معنوي ما بين مخصصات التدريب وربحية الشركة وارتباط غير معنوي ما بين مخصصات التدريب والعائد الاستثمار .
- ٦- وجود تأثير معنوي ما بين مخصصات التدريب والاداء المالي للشركة العامة لنفط الجنوب وخاصة ربحيتها .

#### التوصيات

- ١- الاهتمام بالنشاط التدريبي بمكوناته (التمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم وتخطيط التدريب ، تنفيذ التدريب ، وتقييم نتائج التدريب ) .
- ٢- الاهتمام بتبويب مخصصات التدريب وكل ما يتم انفاقه لإنجاز هذا النشاط وما له علاقة بالتحفيز المرتبط به .
- ٣- اعداد ميزانية خاصة للتدريب تتسم بالمرونة مبنية حسب الانشطة لمواكبة حالة التطور في التقنيات والبرامج التدريبية في الشركات المماثلة في العالم .
- ٤- اعداد دراسات متخصصة لربط العلاقات ما بين التدريب والاداء المالي بعملية تأخذ صفته الاستمرارية .
- ٥- زيادة التخصيصات المالية للتدريب بما يضمن انجاز هذه العملية على وفق الاهداف المتوخاه منها .
- ٦- تاسيس مركز للتدريب في الهيكل التنظيمي للشركة لكبر حجم الشركة وتعدد وتنوع انشطتها ، وجود مثل هذا الكيان مهم للتخطيط والإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية في الشركة .

#### المصادر

- ١- المشهداني ، شيماء عبد اللطيف ، العلاقة بين تقانة (المعلومات و التدريب واثرها في القدرات المميزة، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٢ .
- ٢- الوندوي ، هشام طلعت ، علاقة الاداء المالي بالميزة التنافسية واثرها في العائد والمخاطرة ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٢

٣- جواد، شوقي ناجي ، ادارة الاعمال - منظور كلي ، دار الكتب للطباعة و النشر بغداد ، ١٩٩٥ .

٤- طنّيب ، محمد شفيق وعبيدات ، محمد إبراهيم ، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧

٥- فلانري، توماس، العاملون والاداء والاجور حوافز متطورة في المنظمات المتغيرة: خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال (شعاع) ، العدد (٣) ، ١٩٩٧ .

٦- كنجو ، عبود ، وفهد ، ابراهيم وهبي ، الادارة المالية ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ١٩٩٧ .

٧- ماهر ، احمد ادارة الموارد البشرية ، عمان ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع ، ٢٠٠١ .

٨- مطر ، محمد ، التحليل المالي : الاساليب والادوات والاستخدامات العملية ، عمان ، الشركة الجديدة للطباعة والتجليد ، ١٩٩٧ .

9- Delery, John & Doty, Harold (Internet), The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational success, 1996.

10- Denisi, S., Griffin, W., Human Resource Management , 2001

11- Dunn, Gloria, (Internet) Training Influences Retention , 2001

.

12- Kaplan , Atrinson Human Resouce Management , 1998 .

المحور المحاسبي ——— اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

- 13- Leheny , Claire , (Internet) Total Reward : the practitioners view , 2004.
- 14- Lioyd , Byars et al , Human Resource Manegment , 6<sup>th</sup> - ed , 1997
- 15- Mathis , R.L. Jackson , J.H. Human Resource Management , 7<sup>th</sup> - ed ., west Publishing corporation , New York , 1994.
- 16- Miller Alex & Dess Gregory , Strategic Management , 2<sup>nd</sup>- ed ; Mc Graw Hill Book Company , 1996 .
- 17- Noe , Human Resource Management : Gaining a competitive Advantage Trwin , 1996 .
- 18- Paauwe , J ., Human Resource Management Performance the Linkage between resources and in situational 1998 .
- 19- Paul , Boselie et al (Internet) Human Resource Management : Inst intuitional insertion and org antirational Performance , 2002.
- 20- Pfeffer J., Competitive Advautage through People Boston Harvard Business School Press, 1994.

21- Silva , (internet) Human Resource Management , Industrial Relation and Achieving management Objectives international Labour organization , 1998.

22- VenKatraman , N. and Ramanujom , measurement of Business performance in strategic Research : AA Comparison of approaches , academy of Management Jpurnal , vol.4 , No.4 , 1986 , PP.801 – 814.

بسم الله الرحمن الرحيم  
م/ أستبيان

- أخي المستجوب / اختي المستجوبة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
في نية الباحثة إجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الاداء المالي"  
يرجى تفضلكم بالاجابة الادق امام الاختيارات المثبتة أزاء كل سؤال .
- هدف الدراسة : معرفة مدى تأثير التخصيصات المالية للتدريب في كفاءة الاداء المالي.
  - المعلومات للاغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لاي غرض اخر .
  - ضع علامة ( ) امام العبارة التي تتفق مع رأيك او تعتقد انها موجودة فعلاً في شركتك .
  - من اجل أدراك مضمون الاستمارة . فيما يلي ملخصاً لبعض التعريف المهمة .
- مخصصات التدريب : وهي التكاليف او النفقات التي تتحملها المنظمة بهدف تحقيق الاهداف المتوخاة من ذلك .  
الأداء المالي : هو الداعم الرئيسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمة ويقاس بالربحية والعائد على الاستثمار .

المحور المحاسبي — اثر التخصيصات المالية للتدريب في زيادة كفاءة الأداء المالي.  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب / بصرة

معلومات الشخصية

<input type="text"/>	المهنة	<input type="text"/>	الجنس
<input type="text"/>	الشهادة	<input type="text"/>	العمر

الباحثة

المقياس الأول : مقياس مخصصات التدريب

سلم القياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	الفقرة	البعد	ت
لا أتفق جداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق جيداً					
١	٢	٣	٤	٥					
					الاهتمام بأعداد ميزانية التدريب والتأكد من مدى ملائمتها للاوضاع المالية	١	ميزانية التدريب	نققات التدريب	أولاً
					تخصيص أموال كافية لتمويل البرامج التدريبية	٢	التمويل		
					مقاومة الاتجاه الذي يدعو الى تقليص ميزانية التدريب في حالة مواجهة صعوبات مالية	٣	ميزانيات التدريب		
					الاموال المنفقة للحصول على المهارات التدريبية ستعود عليها بتحسين لوضعها المالية	٤	الايضاح المالية		
					ان الميزانية المخصصة للتدريب تتناسب مع ما ينبغي انفاقه على هذا النشاط	٥	الانفاقات المناسبة للتدريب		
					تستخدم الشركة المكافاة كأداة مالية لحث الافراد المتدربين وتشجيعهم	٦	المكافاة اداة مالية	المكافاة	ثانياً
					تعد المكافاة شكل من أشكال التعويض تستند في حساباتها على معايير ذات دلالة واضحة	٧	اشكال المكافاة		

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

سلم القياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	الفقرة	البعد	ت
لا أتفق جداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق جيداً					
١	٢	٣	٤	٥					
					تعد المكافآت مردوداً مالياً يحصل عليه المتدربين نتيجة تحقيقهم مستويات أداء تفوق مستويات الاداء المعتادة	٨	المردود المالي للمكافآت		
					المكافآت الممنوحة في الشركة مناسبة للجهود المتميزة التي يبذلها المتدربين فيها	٩	المكافآت الممنوحة مناسبة للجهود المميزة		

### المقياس الثاني : مؤشرات الاداء المالي

سلم القياس					مضمون الفقرة	تسلسل الفقرة	الفقرة	البعد	ت
لا أتفق جداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق جيداً					
١	٢	٣	٤	٥					
					تعمل إدارة الشركة على : تطوير التدريب لديها لأغراض تحقيق الربحية او العوائد المرتفعة	١٠	صافي الربحية	الربحية	ثالثاً
					يمثل التدريب احد الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الربحية	١١	انشطة التدريب		
					يزيد التدريب من حجم المبيعات والارباح في المنظمة	١٢	نسبة المبيعات		
					التأكيد على ان الغرض من التدريب عوائد مالية منظورة وعلى الاجل الطويل	١٣	عوائد مالية متوقعة		
					يعد التدريب عملية استثمارية مربحة بغض النظر عن التكاليف المنفقة عليه	١٤	الاستثمار	العائد على الاستثمار	رابعاً
					يجب ان تتوفر لدى إدارة المنظمة قياس حقيقي للعائد على الاستثمار في التدريب	١٥	القياس		
					احتياج المنظمة الى اجراء مقارنة العائد على الاستثمار في التدريب مع اوجه الاستثمار الاخرى لاختيار مجالات الاستثمار التي تحقق العائد الافضل	١٦	المقارنة		
					تحديد فيما اذا كانت التكاليف المنفقة على التدريب ستعود على المنظمة بعوائد مالية	١٧	تكاليف التدريب		

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.