

**تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي داخل
الهيئة العامة للضرائب في العراق**

حوراء فاروق عباس

الاستاذ الدكتور محمد يوسف فرحات

كلية إدارة الأعمال / جامعة الجنان

**The impact of training and development on job
performance within the General Commission
for Taxes in Iraq**

**Hawra Farouk Abbas
Asst.Dr. Mohamed Youssef Farhat
hawraa.1281990@gmail.com**

يهدف البحث الحالي إلى معرفة مفهومي الأداء الوظيفي في المنظمات وذلك بتسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير في المنظمات و التعريف بأهمية التدريب والتطوير لرفع كفاءة الأداء الوظيفي . واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة البحث في الهيئة العامة للضرائب في محافظة بغداد حصراً . وكانت ابرز التوصيات كانت رفع كفاءة الأداء الوظيفي لذا يستوجب وضع برامج جادة لمعالجة قضايا الفساد وذلك من خلال تحسين مستوى التدريب والتطوير المناسب للموظفين، فضلاً عن المتابعة المنشودة من قبل الجهات الرقابية، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . **الكلمات الافتتاحية :** التدريب , التطوير , التدريب والتطوير , الاداء , الاداء الوظيفي .

Abstract

The current research aims to know the concepts of job performance in organizations by highlighting the importance of training and development in organizations and defining the importance of training and development to raise the efficiency of job performance. The current research relied on the analytical descriptive approach, and the research sample was exclusively in the General Authority for Taxes in Baghdad Governorate . The most prominent recommendations were to raise the efficiency of job performance, so it is necessary to develop serious programs to address corruption issues, by improving the level of training and appropriate development for employees, as well as the follow-up sought by the supervisory authorities, in order to achieve economic and social goals. **Keywords:** training, development, training and development, performance, job performance.

أولاً : منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تواجه أغلب القطاعات والمؤسسات الحكومية نقص كبير في عملية التدريب والتطوير لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب والتطوير فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بينما في الواقع يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة . وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

أ-هل يؤثر التدريب والتطوير في رفع كفاءة الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي؟

ب-هل يساعد التدريب والتطوير في زيادة كفاءة المؤثرات الفعلية للاداء الوظيفي؟

٢- أهمية البحث

أ-تسليط الضوء على أهمية دور التدريب والتطوير لرفع الكفاءة في الأداء للموظفين والذي يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي .

ب-التعريف بمدى تأثير المؤثرات الفعلية للاداء الوظيفي وكفائته في عملية مكافحة الفساد المالي والإداري .

٣- أهداف البحث

يتلخص الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في معرفة مفهومي الأداء الوظيفي في المنظمات وذلك بتسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير في المنظمات و التعريف بأهمية التدريب والتطوير لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، ويتفرع عنها الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالمنظمات وبعمليات الإصلاح عامة.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس جوانب الأداء الوظيفي والتدريب والتطوير والمؤثرات الفعلية له.

٤- فرضيات البحث

بعد عرض مشكلة البحث الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية لكي يتم اختبارها وهي على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) بين التدريب والتطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. أما الفرضيات الفرعية فهي على النحو التالي:

أ-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .

ت-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .

ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .

يتمثل مجتمع البحث في الهيئة العامة للضرائب في محافظة بغداد، وتم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة من خلال توزيع استبيان ١٥٠ فرداً من موظفين الهيئة العامة للضرائب في الجمهورية العراقية، وبعد جمع البيانات اللازمة للدراسة فقد تم تحليلها واختبار الفرضيات عبر البرنامج الإحصائي المعروف باسم "الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية" (SPSS) وتقديم النتائج.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

١- مفهوم التدريب والتطوير

يعد التدريب والتطوير مدخلاً استراتيجياً لتنمية وتطوير القوى العاملة في المنشأة وذلك حظى بإهتمام الباحثين والعلماء، و التدريب والتطوير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدفاً وأهداف محددة، وهو وسيلة علمية وعملية وفنية للوصول بالأداء في العمل إلى أقصى حد ممكن وبالشكل والاسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة، وبذلك يعد التدريب والتطوير وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة يتم تخطيطه وتنفيذه وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية بإتباع الأسس العلمية. (المدني، ٢٠١٣) الأساس في عملية التدريب والتطوير هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وبأسلوب معين من أساليب التدريب والتطوير بقصد تغيير سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية. "كما أن التدريب والتطوير يستهدف اكتساب الفرد المهارة والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرةً بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب والتطوير وذلك من زوايا مختلفة ولكنها إتفقت جميعها في دوره في رفع كفاءة أداء العاملين والمنظمة ولقد عرف التدريب والتطوير بأنه: "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية ويعتبر التدريب والتطوير علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصول ومبادئ كما يعتبر فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقية (الهيبي، ٢٠٠٤). ويرى (عقيلي، ١٩٩٦) بأن التدريب والتطوير: "هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان موجهاً إلى إنسان آخر والمفهوم الحديث للتدريب المقدم من الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية عرف التدريب والتطوير بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. كما عرف بأنه: "جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة مهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية" (الصيرفي، ٢٠٠٣). إن التدريب والتطوير يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ثم أهداف المجتمع ولعل الإنتاجية هي الممثلة لهذه الأهداف والموصلة للتقدم والرخاء، وعليه عرف بأنه "أى عمل يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بطرق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية وإدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد مما يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم" (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

٢- أهداف التدريب والتطوير

إن أهداف التدريب والتطوير هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها من العملية التدريب والتطويرية والتي تنعكس على زيادة كفاءة المتدرب وفعاليتها لأداء مهامه الوظيفية المطلوبة منه بصورة أفضل من تلك التي كانت قبل التدريب والتطوير ويمكن أن نلخص أهداف التدريب والتطوير ودوره في تحقيق التنمية والتغيير في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

أ- أهداف تدريبية عادية:

وتعنى الغايات التي يسعى التدريب والتطوير إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة وهذا النوع من التدريب والتطوير لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرنامج لأن هذا النوع من البرامج يركز على المؤشرات والأرقام الواقعية التي تعكس الكم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم في المنظمة.

ب- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهذا النوع من الأهداف يتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العنصر البشري من المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، فيتم بذلك تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها وهذا النوع من الأهداف يعلو الأهداف العادية.

تعتبر الأهداف التدريب والتطويرية أو الابتكارية أعلى مستويات المهام التدريب والتطويرية لأنها تصنف أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج وتخفيف تكاليف التدريب والتطوير كما تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية إبداعياً وابتكارية (ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يحدث الوصول إليها). (الصيرفي، ٢٠٠٩)

٣- مبادئ التدريب والتطوير

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب والتطوير منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برامج تدريبي، ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية والتطوير، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة اتفقوا على عدد من المبادئ العامة لجميع البرامج التدريبية وهي: (المدني، ٢٠١٣)

أ- الشرعية: يجب أن يتم التدريب والتطوير وفقاً للقوانين واللوائح والانظمة المعمول بها في المنظمة.

ب- المنطق: يجب أن يتم التدريب والتطوير بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ت- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب والتطوير واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

ث- الشمول: يجب أن يشمل التدريب والتطوير جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

ج- الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب والتطوير في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول، والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الافكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا

أما الأبعاد الأساسية التي يتوقف عليها كفاءة عملية التدريب والتطوير تتمثل في الآتي: (جديد، ٢٠١٤)

أ- إن التدريب والتطوير نظام فرعي وهو أداة إدارية تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

ب- التدريب والتطوير عملية مستمرة لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

ت- التدريب والتطوير عملية شاملة توجه لجميع العاملين في المنظمة.

ث- طويل الأجل وقصير الأجل.

ج- واقعية التدريب والتطوير أي أن يتم التدريب والتطوير في ظروف مماثلة لظروف العمل، وأن يعبر عن احتياجات حقيقية للمنظمة.

٤- مقومات التدريب والتطوير

لا بد للتدريب أن يستند على مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:

أ- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم، التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظيفة.

ب- وجود خطة للعمل توضح الأهداف والأنشطة الانتاجية المطلوبة، وتفضل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المؤسسة حتى يأتي التدريب والتطوير محققاً لها.

ت- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة وإجبات بدون توفر إمكانات، ومستلزمات الوفاء بها.

ث- توفر القيادة من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.

ج- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.

ح- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم، وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.

الأداء الوظيفي هو الإشارة للأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسات، والذي بناءً عليه يتم دفع أجور ورواتب الأفراد العاملين، وهو تصور فعلي لقدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة. كما تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه أحد أهم محاور العمل في مختلف المجالات الوظيفية، وإذا ما كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل فإنه من الطبيعي أن يأخذ هذا الأداء بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ على المؤسسات، والتي حتمت على المؤسسات أن تكون بأعلى صورة من ناحية الأداء. يعرف الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد. (اللوزي، الزهراني، ٢٠١٢). ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق العاملين داخلها، بالتالي فهو مفهوم يربط فيما بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تقسيم العمل لمهام وواجبات. فالأداء الوظيفي هو الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور. (أبو حميد، ٢٠٢٠). ويشير ثوماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل، معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً. ويمكن وصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وهنا تبرز مجموعة لعناصر للأداء وهي:

- الموظف: وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

٦- تقسيمات الأداء الوظيفي

- إن المنظمة كيان اجتماعي يتوزعون على هيكل تنظيمي يفرض منطقاً إدارياً باختلاف مواقعهم وبالتالي اختلاف أدائهم. وينقسم الأداء في أي منظمة استناداً إلى (عباس، ٢٠٠٨) إلى ما يلي:
- الأداء الفردي: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين و مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً.
- أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة، وكل قسم من أقسامها، وكذا التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.
- الأداء المؤسسي: قصد معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي إلا أن أغلبها ي شير على عدم وجود اتفاق حول إعطاء مفهوم محدد له. وقد عرف (عبادة، ٢٠٠٨) الأداء المؤسسي أيضا على أنه: "تشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية." ومقارنة بما تم التطرق إليه آفأ، فالشيء الملاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المنظمة في إطار استغلال الموارد المتاحة لديها بشقيها المادية و الفكرية بهدف تحقيق أهدافها و غاياتها المرسومة كروية استراتيجية منشودة وذلك ما لا يتم لها إلا عن طريق التحكم في هذه الأساليب لضمان السير الحسن والتحسين المستمر في نفس الوقت للأداء. ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن الأداء المؤسسي يعتبر الفكرة الأكثر اتساعا لفعالية المنظمة كانعكاس لمدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المتمثلة في البقاء والتكيف المستمر والنمو من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة باستمرار في البيئة الداخلية بفعل الروتين، وكذلك التأقلم المستمر مع البيئة الخارجية المحيطة بها إلى جانب التكيف مع الأحداث المستقبلية والذي يعد عاملا مهما لأي جهد يبذل لتحقيق الأداء المؤسسي. إلا أنه هناك من قام بتقسيم هذه العوامل إلى خمسة مداخل للفعالية التنظيمية، يمكن من خلالها ان يختلف مفهوم الأداء المؤسسي وفقا لنظرية المنظمة تكمن في: (رايس، ٢٠١١)

Goal Approach: مدخل الهدف يرى هذا المدخل أن فعالية المؤسسة تتحدد بمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها، حيث يسهل قياس أهداف المخرجات في منظمات الأعمال، وتشمل مؤشرات الفعالية الربحية، العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو. وقد أخذ على هذا المدخل صعوبة تطبيقه، خاصة أمام تعدد أهداف المنظمة وتناقضها في الكثير من الأحيان، إذ أن الفعالية في تحقيق هدف معين قد تؤدي إلى عدم الفعالية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى للمنظمة، إلى جانب صعوبة قياس أهداف المؤسسات الغير هادفة للربح.

System Resources Approach: مدخل موارد المنظمة تتحدد الفعالية التنظيمية في ظل هذا المدخل من خلال قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، إلى جانب قدرة متخذو القرار في المنظمة على فهم وإدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية المتوفرة في البيئة الخارجية وتغييراتها، قصد ضمان الحصول على الموارد البشرية، المالية، المواد الخام، والتكنولوجية بشكل مستمر. وإذا كان مدخل موارد المنظمة قد سهل من مهمة المنظمات الغير هادفة للربح التي يصعب فيها قياس المخرجات أو الكفاءة الداخلية، كما أتاح المجال أمام المنظمات الهادفة للربح للتنافس حول الموارد البيئية المختلفة، فإنه يركز أيضا على المدخلات والموارد الأفضل في البيئة دون التركيز على الاستخدام الأفضل لهذه الموارد، كما أنه لم يركز على المخرجات لتحديد الحاجات التي تسعى المنظمة لإشباعها في مجال عملها بصورة أفضل من منافسيها.

Internal Process Approach: مدخل العمليات الداخلية

وتتعلق الفعالية هنا بالكفاءة والصحة المؤسسية، حيث يتم استخدام مؤشر الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ودرجة رضا العاملين عن العمل فيما يتعلق بمدى اهتمام المشرفين بالعاملين ودرجة التعاون فيما بين جماعات العمل والإدارة وأنظمة الاتصالات بين الإدارات والعاملين. وبالتالي فقد ركز هذا المدخل على العمليات الداخلية والنشاطات الداخلية في المنظمة، دون إعطاء أهمية لعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وبالتالي النظرة المحدودة لفعالية المؤسسة.

٧- **طرق قياس أداء الوظيفي** إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها. أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق.

- **جودة ناتج الأداء:** من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة.

- **كمية وجودة الناتج معاً** وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة. كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول إلى أداء أفضل.

٨- المؤثرات الفعلية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

أ- أبرز العوامل المؤثرة على دافعية العاملين وأدائهم

نظام المكافآت والحوافز يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضاً الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى احتياجاتهم وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجوراً تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداءً بهدف جعلهم رمزاً يحتذى وترغب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وإيلاء اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيراً، واستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.

غياب الأهداف المحددة: حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

ب- طرق تقييم الأداء الوظيفي هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة، ومن أهم طرق التقييم ما يلي:
طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

طريقة ترتيب الموظفين البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً. وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثيرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين. **طريقة المقارنة الزوجية:** وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

طريقة التوزيع الإجمالي: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠% في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: الجانب العملي للبحث، اختبار فرضيات البحث لقد تم جمع وتبريق وتبويب البيانات المتحصلة من الاستبانات وترميزها ولتحقيق هدف البحث استعمل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات والحصول على استنتاجات دقيقة. تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية لتحليل البيانات وفرضية البحث.

اختبار فرضيات البحث في هذه الفقرة سوف يتم اجراء اختبار الفرضيات وحسب وصفها في منهجية ومشكلة البحث وصياغتها حيث تضمنت فرضية رئيسية و(٤) فرضيات فرعية لاختبار العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوي فرضي (٠.٠٥) وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال تطبيق اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين. وايضاً اختبار تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية وفيما يلي اختبار الفرضيات حسب ورودها في منهجية البحث.

تحليل واختبار الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.5)$ بين التدريب والتطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي) واختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل الانحدار ومن خلال معطيات الجدول (١) ادناه وجود علاقة تأثير مقدارها (٠.٨٤٢) و $(T=9,589)$ وبمستوى معنوية مقداره (٠.٠٠٠)، وبما ان مستوى المعنوية المحتسب أقل من مستوى المعنوية المفترض والذي هو (٠.٠٥) وقيمة $(T>1.96)$ لذا تقبل الفرضية الرئيسية. حيث ان معادلة الانحدار تكتب بالشكل التالي: $Y=13,316+(-0,466)X$ لذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية الجدول رقم (١) قيم معاملات التأثير بين التدريب والتطوير ومتغير كفاءة الأداء الوظيفي

النموذج	Unstandardize d Coefficients	Standardize d Coefficients	T	المعنة	R- squar e	F	المعنة
B	الخطأ المعيار ي	معامل بيتا للتأثير				١٤٤,٧٤٥	٠,٠٠٠
معامل					٠,٦٦٣		

			٠,٠٠٠	٩,٥٨٩		١,٣٥١	١٣,٣١	الثابت
			٠,٠٠٠	-	-٠,٤٦٦	٠,٠٦٥	-	التدريب
				٩,٩٤٠			٠,٤٢٠	والتطوي ر
			٠,٠٠٠	١٥,٣٢	١,١٠٠	٠,٠٥٢	٠,٧٩٤	كفاءة الأداء الوظيفي

(n=150)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 26)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. الجدول رقم (٢) قيم علاقات التدريب و كفاءة الأداء الوظيفي

الدلالة المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	عدد	
٠,٠٠٠	٠,٧٤٦**	١٥٠	التدريب
		١٥٠	كفاءة الأداء الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 26)

- من اجل التعرف على العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. تم إيجاد العلاقة من خلال اختبار $\text{correlation person}$:
 - يوجد علاقة طردية قوية بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. وتتمثل ب $٠,٧٤٦$.
 - قيمة ال sig اقل من ٥ بالمية وذلك يوضح وجود علاقة قوية بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .
 - بناء على التفسيرات السابقة نقبل الفرضية ١ ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه
 - يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$). بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. الجدول رقم (٣) قيم علاقات التطوير و كفاءة الأداء الوظيفي

الدلالة المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	عدد	
٠,٠٠٠	٠,٧٤٦**	١٥٠	التطوير
		١٥٠	كفاءة الأداء الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج (SPSS. V. 26)

- من اجل التعرف على العلاقة بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. تم إيجاد العلاقة من خلال اختبار $\text{correlation person}$:
- يوجد علاقة طردية قوية بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. وتتمثل ب $٠,٧٤٦$.
- قيمة ال sig اقل من ٥ بالمية وذلك يوضح وجود علاقة قوية بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.
- بناء على التفسيرات السابقة نقبل الفرضية ١ ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه

يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

أ-تعد عملية التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات.

ب-يعتبر عملية التدريب والتطوير أيضاً أداة للتمييز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات قد حرصت كل الحرص على الإهتمام بدراسة تلك العوامل دراسة مفصلة وفقاً لمعطيات ونتائج قياس وتحليل الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسات.

ت-تحديد أبرز العوامل وذلك محاولة للاستجابة لعملية التدريب والتطوير بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام وجوهر عملية مكافحة الفساد الإداري والمالي.

٢- التوصيات:

أ-رفع كفاءة الأداء الوظيفي لذا يستوجب وضع برامج جادة لمعالجة قضايا الفساد وذلك من خلال تحسين مستوى التدريب والتطوير المناسب للموظفين، فضلاً عن المتابعة المنشودة من قبل الجهات الرقابية، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

ب-إعطاء الأولوية القصوى للتدريب والتطوير ، لأنه يعزز القدرة على تحسين ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للمساهمة في الحد من الفساد الإداري والمالي الذي يعيق تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

ت-ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تتناسباً مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناءً عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد.

ث-إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيراً في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

ج-لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط واعتباره أنه هو جوهر تطوير الأداء الوظيفي.

ح-التدريب والتطوير وحده لا يعتبر كافياً لتعزيز الأداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقترانها بمجموعة متكاملة من العوامل الأخرى.

خ-من المهم إعداد برامج تدريبية كافية لتأهيل الموظفين في المؤسسات من أجل كشف القضايا التي تتسم بصيغة فساد.

Sources:

-Al-Lawzi, Musa Salama, Al-Zahrani, Omar Attia, 2012, Factors Affecting Job Performance, Journal of Administrative Sciences, Issue 1, Journal 39.

-Al-Ghamdi, Ahmed Masoud, 2018, The most important factors affecting the performance of workers, Al-Mal newspaper.

-Abu Hamid, Hamad bin Saad, 2020, The Impact of Material and Moral Incentives on Workers' Performance, Arab Journal for Scientific Publishing, No. 21.

-Ali, Abbas, 2008, Administrative Control in Business Organizations, Ithraa House for Publishing and Distribution, Jordan.

-Ibrahim Abdel-Halim Obada, 2008, Performance Indicators in Islamic Banks, Dar Al-Nafees for Publishing and Distribution, Jordan.

-Al-Zahrani, Salih Saeed, 2021, The impact of training on raising the efficiency of employee performance: a prospective study on governmental and private organizations in Jeddah.

--Haniyeh Abu Bakr Al-Madani, 2013, The impact of training workers on the quality of performance and the level of production, an applied study on the Zawia Oil Refining Company in Libya, PhD thesis, Al-Neelain University, Faculty of Commerce .

-Al-Tayeb Ahmed Jadeed, 2014, The impact of training on improving performance and business achievement in voluntary organizations, a case study of the British Child Welfare Organization, Sudan University of Science and Technology, College of Business Studies .

--Muhammad Al-Serafy, 2009, electronic management of human resources, the modern university office.

--Ibrahim, Abdul Halim Obada, 2008, Performance Indicators in Islamic Banks, Dar Al-Nafees for Publishing and Distribution, Jordan.-

Mabrouk, Sanaa, 2014, Field Training between Theory and Practice, Alexandria: Modern Arab Publishing Office.

-Saleh Odeh Saeed, 1994, Personnel Management, Tripoli: The Open University.

-Taher Mahmoud Al-Kalalkeh, 2011, Human Resources Management Strategies, Amman: Dar Alam Al Thaqafa. Publishing and Distribution.

-Al-Taani, Hassan Ahmed, 2009, training, its concept and effectiveness, Amman: Dar Al-Sharq for publication and distribution.

-Ibn Antar, Abd al-Rahman, 2010, Human Resources Department, Amman: Dar Al-Bazuri Scientific for Publishing and Distribution.

ملحق استبانة البحث تحية طيبة الى حضرة الاستاذ / الاستاذة .المحترم / المحترمة نهديكم اطيب التحيات نضع بين ايديكم هذه الاستبانة والتي تمثل جزء من اعداد البحث الموسوم "تأثير التدريب والتطوير على الاداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للضرائب في العراق " ولما لمسناه فيكم من دراية ومعرفة علمية في موضوع البحث تم اختياركم محكمين لهذه الاستبانة ويحدونا الامل في الحصول على اكبر قدر ممكن من العناية والمساندة منكم يرجى التفضل بابداء رأيكم (في استمارة التحكيم الاستبانة المرفق طيا)الباحثة : حوراء فاروق عباس
الباحث : أ. د محمد يوسف فرحات

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديمغرافية) للمستجيب الرجاء وضع إشارة (*) في المربع المناسب لإجابتك.

- (١) الجنس: ذكر أنثى
- (٢) المؤهل العلمي: شهادة إعدادية بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- (٣) العمر: ٣٠ سنة فأقل (٣١) وأقل من ٤٠ سنة (٤١)
- وأقل من ٥١ سنة ٥١ سنة فأكثر
- (٤) الخبرة العملية ٥ سنوات أو أقل (٦-١٠) سنة ١١-١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

م	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب والتطوير						
١	يعزز التدريب والتطوير القدرات والمهارات القيادية للعاملين					
٢	تساعد الدورات التدريبية زيادة القدرة على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.					
٣	تدريب العاملين على تطبيق الاتفاقيات يساعد في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وبالتالي الحد من الفساد الإداري والمالي.					
٤	يسعى قسم التدريب والتطوير إلى تقديم التدريب الكافي على استخدام الأجهزة الإلكترونية ووسائل العمل عن بعد فقط.					

					٥	تساهم الأساليب الحديثة والمتطورة في التدريب في تحسين الاداء .
					٦	يؤدي التنوع في أساليب التطوير والتدريب إلى زيادة إقبال العاملين عليه مما يساعد في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي .
					٧	يساعد تنوع أساليب ومحتوى التدريب والتطوير على توجيه الإمكانيات في الاتجاه الصحيح .
					٨	يتوافق المحتوى التدريبي والتطويري مع القدرات المختلفة للمتدربين .
					٩	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي المتبع لتدريب وتطوير العاملين في رفع كفاءة الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى الحد من الفساد الإداري والمالي .
					١٠	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للإداء .
كفاءة الإداء الوظيفي						
					١١	يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام .
					١٢	ي بذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم .
					١٣	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم .
					١٤	لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقومون بها .
					١٥	يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات .
					١٦	لا يغيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى .
					١٧	يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية .
					١٨	يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل .
					١٩	يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة .
					٢٠	تتوفر لدى العاملون الرغبة في إنجاز أعمالهم بكفاءة مما يحد من نقشي الفساد الإداري والمالي .
					٢١	يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد .
					٢٢	ينجز العاملون عملهم بكفاءة