

الفصل السادس

التدريب لزيادة القدرات القيادية

★ الفصل السادس ★

التدريب لزيادة القدرات القيادية

تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ غاية محددة . أو هو إعداد للفرد إعداداً مستمراً والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو في المجال الحكومي توجيه صادر من الحكومة إلى العاملين بالجهاز الإدارى بالدولة لإعدادهم وتأهيلهم وجعلهم على مستوى أداء الخدمة المطلوبة من الجهاز الإدارى فى الدولة فى الصورة المرضية للجمهور فى الوقت وبالطريقة المحددة لأدائها .

المبحث الأول

مفهوم التدريب

هو عملية تستهدف ببساطة إلى تغيير في سلوك واتجاهات الفرد عن النمط الذى اتخذته لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع وهو بذلك ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة إلى غاية الهدف هو الكفاءة الإنتاجية المرتفعة والتدريب إحدى الوسائل التى تستطيع الإدارة الاعتماد عليه لتحقيق ذلك الهدف ^(١).

***التدريب :** هو عملية تعديل إيجابى ذى اتجاهات خاصة يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه إكساب المعارف والخبرات التى يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التى تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته فى الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد فى التكلفة وفى الجهود المبذولة وفى الوقت المستغرق ^(٢).

***التدريب :** عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها ^(٣).

***التدريب :** تلك العملية المتكاملة التى تسبق التعيين فى الوظيفة القيادية أو تلحق عملية التعيين وتهدف تنمية القدرات الخاصة والعامة للقائد الإدارى بهدف زيادة فاعليته فيما هو موكل إليه من أعمال الأمر الذى يعود على المؤسسة بالنفع العام حيث يصاحبها

(١) على السلى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٢٣٧ .

(٢) محمد جمال برعى ، التدريب والتنمية ، عالم الكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٣ ، ص ٢٦ .

(٣) حسين محمد الدورى ، “ الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق ” ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٩٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

التطور والتقدم مع سرعة الأداء والتغلب على العقبات التى تعترض طريق الإنجاز^(١) .
وفى مجال العمل الحكومى فإن المجالات والأبعاد الرئيسية التى تمثل لتأهيل القيادات
فى الحكومة هى^(٢) :

١ - المجالات :

إن أهم المجالات التى تمثل احتياجاً تدريبياً ويجب أن تركز عليها الحكومة لصقل
مهارات المديرين والعاملين فى إدارتها المختلفة وتمثل فيما يلى :

- أ - تحديد الإدارة .
- ب - المهارات الإدارية .
- ج- المهارات القيادية .

٢ - الأبعاد :

* إن أى تدريب لابد أن يركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هى :

- أ - تغيير الاتجاهات .
- ب - تزويد المعرفة .
- ج- اكتساب المهارات .

إن أحد المراحل الهامة فى إعداد المديرين هى تغيير الإطار المذهبي للمدير وأسلوب
تفكيره لذا لابد أولاً أن نحدد المتغيرات الدولية والتهديدات العالمية والقومية وكذلك
استراتيجيات الدولة فعلى المدير أن يلم بالمتغيرات الاقتصادية وأن يفهم أن أحد الأبعاد
الرئيسية للأمن القومى هو البعد الاقتصادى والبعد الاجتماعى كما أن منظومة التنمية
البشرية ودور الإدارة العامة والخدمات الرئيسية التى تقدمها الدولة فى منظومة التنمية
البشرية هى صمام الأمان ضد أى إحساس بعدم العدالة أو أى تهديد للاستقرار الاجتماعى .

(١) محسن محمد العبودى ، “ أثر العملية التدريبية فى إعداد القائد الإدارى “ ، مجلة الإدارة ، القاهرة ، المجلد الثامن
عشر ، العدد الثالث ، ١٩٨٦ ، ص ٣٩ .

(٢) أحمد صبرى لاشين ، قضايا معاصرة فى الإدارة العامة ، سلسلة محاضرات الموسم الثقافى ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ،
مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة
القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٧ - ٢٩ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ومن المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها المدير مهارة التخطيط الاستراتيجي ذلك أن عملية اتخاذ القرار لها منهجية وأساليب كيف يتعامل المدير مع المعلومات ؟ وكيف يفرق بين الظاهرة والسبب؟ وكيف يصنع البدائل وقيمها ؟ وهذه العملية هامة جداً ومطلوبة للقائد في الجهاز الحكومي .

ومن المفاهيم التي يجب أن يلم بها المدير مفهوم إدارة الجودة . وإدارة الجودة الكلية ليست قاصرة على منظمات إدارة الأعمال ولكن معاييرها يجب أن تطبق على إدارة المنظمات الحكومية . وإدارة الجودة الكلية تبدأ بالقيادة وتنتهى بإرضاء العميل .

فلو تصورنا أن كل مدير في منظمة حكومية يستطيع أن يحدد من هم أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ؟ وما هي متطلبات كل طرف ؟ ومن خلال تحديد المتطلب يمكن تحديد الأهداف ثم القيام بقياس الأداء وتحديد الفجوة بين الهدف والأداء ثم وضع خطة التحسين . فالجودة الكلية “ الشاملة ” عملية مستمرة ونموذج أمكن تطبيقه في إنجلترا حيث تقوم إنجلترا بتطبيق معايير الجودة الكلية بكثافة .

“ كما يجب تنمية التفكير الابتكاري لدى القادة الإداريين في الجهاز الإداري الحكومي لأن الإدارة الحكومية تواجه مشاكل صعبة وعصية تحتاج إلى حلول ابتكارية ⁽¹⁾ .

وبالإضافة إلى ما سبق تأتي ضرورة تنمية المهارات القيادية فالفرق بين القائد والمدير هو أن القائد لديه الرؤية المستقبلية السليمة ولديه الاستعداد لنقلها إلى معاونيه وإقناعهم بها وهناك فرق آخر بين القائد والمدير يأتي في التعامل مع العنصر البشري فلا بد من تحسين وتعميق قدرة القائد على التعامل مع العنصر البشري بنظرية الواقع والتحفيز ونظرية التفاوض ومهارات الاتصال وإدارة الوقت والاجتماعات وإدارة الصراع ومهارات السلوك الإنسانى وأنماط القيادة وهذه مهارات تركز على تنمية المهارات القيادية ويمكننا قياس أداء

(1) Samuel Certo, Manging change Astrategic Approach to Organizational Development Renewal, London, Pitman pub, 1994, P. 37.

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الفرد عن طريق معرفة قدرات الفرد ومعرفة رغبات الفرد . فالأداء = القدرة × الرغبة .

*تأتي قدرة الفرد على العمل عن طريق :

١ - التعلم . ٢ - التدريب . ٣ - الخبرات .

*أما رغبة الفرد في العمل فتأتي عن طريق :

١ - دوافع العمل . ٢ - حوافز العمل .

المبحث الثانى

التدريب لتنمية جانب التفكير الابتكارى لدى القيادات الإدارية

سبق أن ذكرنا أن الإدارة الحكومية تحتاج إلى تنمية الجوانب الابتكارية أو إطلاق عنان الإبداع والتفكير الابتكارى وبيننا أن ذلك بسبب أن الإدارة الحكومية تواجه مشاكل تقليدية ومستعصية مما يجعلها تحتاج إلى حلول ابتكارية غير تقليدية قادرة على التغلب على هذه المشاكل واقتحامها .

وهذا ما حذى بنا فى هذه الدراسة إلى أن نشير إلى مفهوم التفكير الابتكارى ودوافعه والعوامل التى تشجع عليه ومقوماته وكذلك العوامل التى تعوق عملية التفكير الابتكارى فى العمل الجماعى الحكومى من الانطلاق نحو نهضة شاملة وإدارة جودة كاملة فى الجهاز الإدارى الحكومى وكيف تصبح المنظمة الحكومية منظمة خدمية يمكن تطبيق معايير الجودة الكلية على أدائها ؟ .

بل كيف يكون القادة الإداريون بالجهاز الإدارى الحكومى قادة ابتكاريين فى حلولهم وفى تفكيرهم وفى سلوكهم القيادى مما ينهض بهذا الجهاز وكيف يمكن تطبيق ذلك فى الجهاز الإدارى بالجامعات الحكومية المصرية ؟

* مفهوم التفكير الابتكارى :

الابتكار لغوياً مرادف للإبداع والاختراع والتفوق والتميز واستحداث أساليب ووسائل جديدة بدلاً من الأساليب والوسائل القديمة أو المتعارف عليها .
ولكن كل هذا يجب أن توافقه جوانب تشريعية وهى عبارة عن مجموعة من القوانين والقرارات التى تلزم التنفيذ ذلك لأن العمل فى المنظمات الحكومية والسعى نحو تطويرها

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والنهوض بها في أدائها يجب ألا تقف اللوائح والقوانين حائلاً في طريقه خاصة وأن عمل هذه المنظمات يخضع لهذه اللوائح والقوانين .

وقد وردت تعاريف عديدة لمفهوم التفكير الابتكاري في العديد ^(١) من الدراسات العلمية نورد منها التعريفات التالية :

يعرف تورانس التفكير الابتكاري بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والتغيرات في المعلومات والعناصر المفقودة ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها ثم تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملاءمة ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين .

ويعرف جيلفورد الابتكار بأنه تفكير تغييرى كما يذكر شيئاً من الابتكار بأنه العملية التى ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو يرضى عنها لدى مجموعة من الناس .

ويعرف روجرز الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد وعادة الخبرة كما ورد تعريف آخر بأنه التفكير الابتكاري قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج “ فكرة - وسيلة - أداة - طريقة “ لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسى لها دون تقليد بما يحقق نفعاً فى المجتمع “ .

وفى ضوء التعريف الأخير يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للتفكير الابتكاري هي :

*البعد الأول : هو العملية العقلية التى تتطلبها هذه القدرة .

*البعد الثانى : هو مضمون هذه القدرة .

*البعد الثالث : هو الناتج الظاهر لهذه القدرة .

(١) راجع فى ذلك :

- مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، سلسلة المدرب العملية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، ص ص ٧٤ - ٧٥ .
- على محمد عبد الوهاب ، أساسيات التفكير الابتكاري ، الإدارة وآفاق المستقبل ، سعيد يس عامر ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ٢١٦ وما بعدها .
- كذلك :
- فؤاد القاضى ، التفكير الابتكاري ، الإدارة وآفاق المستقبل ، سعيد يس عامر ، المرجع السابق .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ولقد أثبتت الدراسات أن الابتكار هو عبارة عن استعداد فطرى لدى الأشخاص ينمى بالتعليم والتدريب وتعلم المهارات واكتساب الخبرات .
*العوامل التى تساعد على التفكير الابتكارى :

إن القائد الناجح يستطيع أن يكتشف النواحي الابتكارية لدى المرؤوسين بل ويشجعها ويوفر المناخ الإنسانى والإدارى لتنمية هذه النواحي يعنى توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على المشاركة والتجربة واكتساب الخبرات .
أيضاً على القائد الناجح أن يكتشف النواحي الابتكارية فى مرؤوسيه ويعمل على تنميتها ومن أهم العوامل التى تشجع على التفكير الابتكارى هى ^(١) :

- ١ - العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين .
- ٢ - إشراك المرؤوسين فى عمليات حل المشكلات وصنع القرار .
- ٣ - الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والمنشأة .
- ٤ - توفير الإمكانيات والأدوات والمعامل المطلوبة للعمل .
- ٥ - إتباع أسلوب اللامركزية فى العمل .
- ٦ - اجتماعات منظمة مشتركة هادفة ومخططة وموضوعة بين العاملين بهدف مناقشة مشكلات العمل وتطوير الأداء والعمل .

*معوقات التفكير الابتكارى :

تسود بعض الثقافات الخاطئة أحياناً فى بيئة العمل التى تعوق التفكير الابتكارى بل وأحياناً تقتله كما قد تكون طريقة العمل نفسها أو تأثير الرئيس فى العمل من معوقات التفكير الإبداعى ، ومن أهم معوقات التفكير الابتكارى فى العمل هى ^(٢) :

- ١ - المثل القائل " اعمل كثيراً تخطئ كثيراً تحاسب كثيراً " .
- ٢ - الروتين المعوق الذى يقتل أى محاولة للتجديد والابتكار .

(١) مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٢٨ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٣ - نظام السلطة الصارم .
- ٤ - عدم تشجيع الموظفين / العمال المبتكرين .
- ٥ - الكل سواء من يعمل ومن لا يعمل يفكر أو لا يفكر ينتج أو لا ينتج ومادام يحصل على راتبه وعلى ترقياته فلماذا يجدد أو يبتكر ؟ .
- ٦ - الضمانات الكثيرة التي يحصل عليها الموظف أو العامل تؤدي إلى زيادة اطمئنانه بما يؤدي إلى عدم شعوره بالقلق أو إحساسه بالخطر كعاملين من عوامل تشجيع الابتكار
- ٧ - عند طرح فكرة جديدة يتم تكوين لجنة من أجل فحصها “ والهدف موتها ” إذا أردت أن تقيم موضوعاً فأحله إلى اللجان .

هذا جانب من الثقافات المنتشرة بالجهاز الإداري الحكومي والمعوقة لتشجيع التفكير الابتكاري يضاف إلى ذلك من منظورنا سلوك بعض الرؤساء وخاصة من جاؤا إلى موقع القيادة بسبب النظام السيئ في الترقيات سواء من حيث تطبيق الأقدمية المطلقة والتي قد تأتي بأشخاص لا يصلحون لتولى القيادة وكذلك ما يتبع من أمور الخبايا والوساطة والرشوة عند اختيار القيادات بمعرفة اللجان مما يجعل هؤلاء في سلوكهم وتفكيرهم معوقين لعملية التفكير الابتكاري لأنهم لا يتمتعون بهذه الصفة وفاقد الشيء لا يعطيه .

*صفات المنظمة الابتكارية :

إن القائد الناجح يستطيع أن يكتشف النواحي الابتكارية لدى المنظمة ككل من خلال اهتماماته بتشجيع المبتكرين والمبدعين وتطوير وتحسين العمل والاستفادة من أحسن الآلات والمعدات التكنولوجية .

ومن أهم صفات المنظمة الابتكارية ما يلي ^(١) :

- ١ - تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين في المنظمة .

(١) مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، المرجع السابق ، ص ص ١٠٤ - ١٠٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٢ - تبني المواهب من العاملين في المنظمة .
 - ٣ - استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة .
 - ٤ - إحساس العاملين بالإحساس الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليها ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية في العمل .
 - ٥ - إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم القيام بها .
 - ٦ - ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة الأفق .
 - ٧ - ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً .
 - ٨ - ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات .
 - ٩ - تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوى سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي .
 - ١٠ - الإيمان بأهمية مبدأ التفويض .
 - ١١ - تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج الابتكارية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية .
 - ١٢ - تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل الإدارة بالحب والإدارة بالمرح والإدارة على المكشوف .
 - ١٣ - تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وإعطاؤها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها .
 - ١٤ - الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة .
- وفي كتاب بعنوان “ قيادة الناس ” حدد كل من روبرت روزن وبول براون ثمانية مبادئ للقيادة الإدارية الناجحة منها مبدأ تشجيع الابتكار لدى كل من المرؤوسين والمؤسسة

المبحث الثالث

أهمية التدريب وأهدافه

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردى والجماعى والأداء الكلى للمنظمة على مدى قدرة الأفراد العاملين على أدائهم لمهامهم بفاعلية ورغبتهم فى ذلك .

والتدريب يزيد من القدرات والمهارات ويسهم ذلك بالتعبية فى شعور الفرد القادر الماهر بالرغبة فى العمل أكثر من غيره .

كما أن التدريب يسهم فى تقليل معدل دوران العمالة وتعد سياسة التدريب سياسة مكملة لعملية اختيار القيادات فإذا كان الاختيار يعنى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب فاختيار نوعيات مناسبة من القيادات لتدريبهم وتنمية قدراتهم القيادية عن طريق برامج تدريبية يجعل التدريب مثمراً واقتصادياً^(١) .

وفى المنظمات الحكومية الخدمية مثل حالة الدراسة للجامعات الحكومية فإن التدريب يفيد فى تقليل الأخطاء فى الأداء مما يعنى تحسين معدل أداء الخدمة والتدريب بصفة عامة يهدف إلى :

١ - تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة الإداريين :

ويقصد به تنمية مدارك القائد الإدارى وذلك بتزويده بكافة المعلومات التى يجب الإلمام بها لممارسة العمل وما يتبع ذلك من الإلمام بأنظمة العمل المختلفة للمنظمة الإدارية والوقوف على لوائح ضبطها وطرق العمل وتحديد الاختصاصات الإدارية والوقوف على لوائح ضبطها وطرق العمل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والواجبات وعلاقات

(1) Dabis & W. B. Werther, Personal Management and Human Resources, London, McGraw-Hill International Book Co., 1993, P. 6.

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

العاملين^(١) .

٢ - تنمية المهارات والقدرات :

ويقصد بها تنمية قدرات واستعدادات القائد الإداري لأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية^(٢) .

٣ - تنمية السلوك والاتجاهات :

ويقصد بها مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة والتدريب يعمل من جانبه على تحسين هذه الاتجاهات حتى يمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائه في العمل الذي يظهر في حماسه وإخلاصه وتفانيه في إنجاز ما يقدر عليه واضعاً كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه^(٣) .

وهكذا يكون للتدريب دور فعال في تنمية القدرات القيادية للعاملين بالمؤسسات والمنظمات الحكومية .

* برامج التدريب الرسمية :

هناك أربعة أنواع من التدريب في العمل هي^(٤) :

أ - التدريب عند بداية الخدمة :

وهي التدريب على برامج تمهيدية واتجاهات أساسية ومهارات وظيفية لازمة للأداء الوظيفي المبدئي .

ونحن نرى أن هذا التدريب يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بأعباء وظيفته كاختصاصه وواجباته وحقوقه الوظيفية وعلاقاته برؤسائه وعلاقاته بزملائه وهذا التدريب

(١) حسين محمد الدورى ، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ٨٦ .

(٢) عبد الكريم درويش ، " نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح " ، مجلة الإدارة ، مرجع سابق ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٧٢ ، ص ٢٥ .

(٣) محسن محمد العبودى ، أثر العملية التدريبية في إعداد القائد الإداري ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(٤) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

يكون منذ بداية التعيين وقد نص على ذلك القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة حيث نص على أن يتم وضع الموظف في بداية التعيين تحت الاختبار لمدة الستة الأشهر الأولى وفيها يعد عند رئيسته المباشر تقرير كفاية شهرى ويتم تثبيت الموظف بعد ثبات صلاحيته للوظيفة بعد انتهاء فترة تحت الاختبار الستة أشهر الأولى من تعيينه وفي حالة عدم صلاحيته يتم عمل تدريب تحويلى له لمدة ستة أشهر أخرى في وظيفة أخرى . وهذا تدريب إجبارى في بداية التعيين بحكم القانون .

ب - التدريب العلاجي :

ويهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهارته أو اتجاهاته وهذا التدريب يقوم بالترشيح له من منظورنا المفروض الرئيس المباشر لأنه هو الذى يتولى الإشراف والمتابعة .

ج - تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم :

ويهدف إلى تحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفة ومن منظورنا أن هذا النوع من التدريب يجب أن نقوم به المنظمة للعاملين بها لتحديد قدراتهم وكذلك في حالة النقل من وظيفة إلى أخرى لإكساب الموظف المهارات التى تلتزم لأداء أعباء وظيفته المنقول إليها .

د - إعادة التدريب :

وهو يعنى تزويد العاملين بمهارات جديدة تحل محل المهارات المتقادمة نتيجة التقدم التقنى أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة أو منتجات جديدة حتى يمكن مواكبة ركب التقدم التقنى . وهذا من منظورنا هو ما يعنى التدريب التكنولوجى أى استيعاب مواكبة تقديم الخدمة الحكومية إلى المواطن موضع اهتمام الجهاز الإدارى عن طريق أجهزة التقدم التكنولوجى وهذا ما يجزنا للحديث عن التحديث التكنولوجى .