

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية (المفهوم. الأهمية. الإستراتيجيات)

مفهوم الموارد البشرية:

الموارد هي المصادر أو الوسائل أو الثروة. مفردها مورد وهو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

ويُستخدم المصطلح للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، وحدث اتساع بالمصطلح ليشمل الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

ويُعرّف البعض المورد على أنه أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتفق - تقريباً - في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المؤسسات، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

- مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.
- الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يُمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.
- هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختبار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة للمعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع.
- هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، والحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ومن ثمَّ يعتبر مصطلح الموارد مرادفاً لمفاهيم أخرى مثل القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر.. هم الإنسان وأخوه الإنسان.

خصائص الموارد البشرية:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفتوائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المؤسسة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة علي الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار.

- الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.. قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.
- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد.
- قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل وتحمّل أعباء ذلك التنوع والتغير.
- الطموح والتطلع إلي مستقبل أفضل وعدم الركود ألي قبول ما تحقق من خبرات أو نجاحات.
- قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصاً لإثبات الذات والقدرة علي التعامل معها.

ويتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا وهي مسؤولة عن هذا النشاط كما أن لإدارة الموارد البشرية بُعد إستراتيجي وهي منهج شامل وتعنى بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تُركّز على الأداء والتنافس والتميز وكل ذلك يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية.

أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً.

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة

والمدربة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح.

وتستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من كونها:

- تهتم بالعنصر الخلاق والفعال في المؤسسة، وليس هنالك أي مؤسسة يمكن أن تعمل بدون هذه الإدارة ولا حتى المؤسسات الافتراضية.
- المسؤولة عن التخطيط لأفراد المؤسسة من التدريب وتنمية المهارات وإيجاد الجو الملائم لهم للعمل محل مشاكلهم.
- تُقيم احتياجات المؤسسة من القوى البشرية ومواصفات الشواغر الوظيفية.
- توزع المسؤولية في التنظيمات الإدارية مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة...
- تؤكد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- تصاحب الثقافات والقيم القوية.
- تحتوي على منهج شامل ومتماسك لسياسات المستخدمين.
- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الإستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- تساعد في وضع الهياكل التنظيمية وإجراءات التعديل.
- تدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تقديم المعلومات الدقيقة عن القوى البشرية والخطط قصيرة الأجل المقترحة في ضوء التغذية الراجعة من تطبيق الخطط في المراحل السابقة.
- تحديد المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية :

- تتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد - ولا يزال - العالم فيما يلي:
- الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يُمكن للعقل الإنساني تصوره.
 - الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف.
 - الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.
 - الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرات الحاسوبية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، ناهيك عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة.
 - التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات الإلكترونية لتشكيل التقنية الأفضل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المؤسسات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة.

إستراتيجية تكوين الموارد البشرية :

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة. ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المؤسسة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

تكوين الموارد البشرية

- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المؤسسة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
- تطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمؤسسة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- تصميم الأعمال والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- تطوير هيكل الأجور والتعويضات للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المؤسسة للعاملين فيها.
- مراجعة نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المؤسسات مرهون بالعنصر البشري.

التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور

وتعويضات العاملين جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يُوجه للأفراد العاملين.

الحاجة إلى التخصص: أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور وإجراء البحوث وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذا لم يكن بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

الاستفادة من الموارد البشرية: تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في إتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها. والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المؤسسة مرهوناً بتحقيق أهدافها وان الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردنا البشرية. وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أدائها.

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية: تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها تقليدياً مقتصرأ على القيام باستقطاب الأيدي العاملة والتعيين ودفع الأجور ومنح الإجازات حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً فأصبح لإدارة الموارد البشرية دور إستراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليها فظلت تمارس إدارة الموارد البشرية مهام متخصصة وإستراتيجية بجانب المهام التنفيذية لها.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

- دراسة احتياجات السوق للقوى العاملة.
- وضع الخطط الكفيلة بالمحافظة على القوى البشرية المتميزة.
- اقتراح خطط التحسين للمؤسسة من خلال استغلال القدرات البشرية المتوفرة.
- رفع التقارير الرقابية عن الأداء الوظيفي.
- وضع خطط التدريب، وبرامج التحفيز، وبرامج تطوير القدرات.
- متابعة أداء العاملين في المؤسسة ومنها مراقبة الدوام اليومي.
- متابعة وأرشفة ملفات العاملين بالمؤسسة.

الرقابة والتخطيط قصيرة الأجل:

- متابعة احتياجات أفراد المؤسسة.
- دعم تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.
- تقديم المعلومات عن الموارد البشرية لطالبيها والتعريف بها.
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير بيئة عمل صحية آمنة.

ويتضح مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتجسد في تحقيق الأهداف التنظيمية وحسن استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتفعيل السياسات الداخلية التي تعزز موقع المؤسسة الإستراتيجي بجانب إتاحة المجال للعاملين لتفجير طاقاتهم وكشف إبداعاتهم وتمكينهم من المشاركة الفاعلة وتوطين التقنية الحديثة في الأجهزة التنظيمية والمحافظة على بيئة العمل وجعلها بيئة حيوية.

كما تتعدد أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن النظر لهذه الأهداف من خلال دور هذه الإدارة في مستويات الإدارة كالتالي:

المستوى التشغيلي:

- تمكين المؤسسة من القيام بالاستخدام الأمثل للتطورات العملية والتقنية والمعلوماتية.
 - خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي والجودة الشاملة.
 - تكوين مناخ يتم فيه إطلاق العنان للإبداع والابتكار المستمر وطاقات العاملين.
 - تطوير مجموعة من السياسات المتناسكة للعاملين والتي تعزز من إستراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.
 - دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة أو إذا دعت الحاجة إعادة تشكيل ثقافة غير مناسبة.
 - تدعيم الالتزام لدى الأفراد لنجاح المؤسسة من خلال التوجه لجودة أدائهم.
 - استغلال أقصى طاقات العاملين وإمكانياتهم.
 - تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.
- برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لدورين هامين في فكر المؤسسات للاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسات هما:
- زيادة الفعالية التنظيمية.
 - إشباع حاجات الأفراد لأهداف المؤسسة.
- المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:
- العاملون هم الاستثمار الحقيقي إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها.
 - إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - تهيئة وتشجيع العاملين على تنمية واستغلال مهاراتهم.

- مراعاة تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

إستراتيجيات التعلم الفردي:

تهدف هذه الإستراتيجيات التعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، و ثمّ تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.

وبذلك تضم هذه الإستراتيجيات أمرين متكاملين:

الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل.

الثاني: هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

إستراتيجيات التعلم التنظيمي:

يقصد به أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناءً على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي:

- عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
- إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.

- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة، والهيكلة التنظيمي، وثقافة المؤسسة.
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.

إستراتيجية إدارة المعرفة

المعرفة هي ناتج التعلم ومن ثمّ تصبح جدوى التعلم أفعال إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

وتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي:

- المعرفة الكامنة والمخزنة داخل أفراد المؤسسة.
- المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات.
- معرفة مستمدة من عناصر خارج المؤسسة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المؤسسة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة والمعلومات بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة.

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المؤسسة وبذلك تُحدَّث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تُكوِّن الأساس في تكوين قدرات المؤسسة التنافسية.

إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري:

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة. وتضم هذه الأصول العلامات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، والخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني.

إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

- تتجه إلى تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها. وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية:
- إدراك القادة لإستراتيجيات المؤسسة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
 - فهم واستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.

- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المؤسسة.
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المؤسسة وفرص تحقيقها.
- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المؤسسة.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية بمراحل ثلاث هي:

- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمؤسسة.
- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمؤسسة.
- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

مبادئ بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصيص معرفي ضيق (موسوعي المعرفة).
- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج،

مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم.

- إشراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التدريبية، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش وتبادل الآراء وعصف الأفكار والذهن من خلال تقنيات التدريب التفاعلي.
- تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية والتركيز على مفاهيم العمليات.
- التركيز على مفهوم "التغيير" ودور القائد الإداري كداعية للتغيير ومسؤول عن إدارة التحولات الرئيسة في المؤسسة استجابة واستثماراً للتغيرات في المناخ المحيط وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم والتي يبديها العاملون معهم.