

الفصل الثالث

إعداد الجيل الثاني

تعد مشكلة افتقار الكثير من المنظمات العربية إلى قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها، من المشكلات الإدارية الكبيرة التي تتسبب غالباً في ضعف أداء المنظمة وتعرثر خططها ومشاريعها، وقد أولى الخبراء والمهتمون بالشأن الإداري في العالم هذه القضية أهمية بالغة، لما لها من أثر كبير على مستقبل الخطط التنموية التي يجب ألا يرتهن سيرها ونجاحها بأفراد محدودين؛ متى ما تركوا مواقعهم لأي سبب من الأسباب تكون هذه الخطط والمشاريع عرضة للفشل، بسبب إسناد الأمر إلى غير أهله لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار.

وفي الشأن حاولنا الوقوف على حجم هذه المشكلة التي عدها بعض المراقبين (ظاهرة) في واقعنا الإداري العربي، وذلك من خلال استقصاء آراء عدد من المختصين الذين ناقشوا هذا الموضوع من جوانبه المختلفة، ومنهم:

- **د. مساعد بن عبدالله الفريان**

مدير إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة.

- **أ.د. إبراهيم عبدالواحد عارف**

المشرف العام على إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية، ورئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم الحياة.

- **د. ثامر بن ملوح المطيري**

مدير مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.

- **د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحسن**

مدير عام التطوير الإداري بوزارة العدل.

القلق من ندرة القيادات المتمكنة :

في البداية وكمدخل للولوج في القضية يبين د. مساعد بن عبدالله الضريان دور القيادة الإدارية حيث يؤكد أنها تمثل أهمية قصوى للمنظمات بأنواعها إذ تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف ورسم طريق تحقيقها ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولهذا تسعى أغلب الحكومات ومنظمات القطاع الأهلي بأنواعها إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها. ويشير إلى أن المنتديات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة في الموارد البشرية وأدبيات الإدارة بشكل عام دائماً ما تتطرق إلى القلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصف بعض كتاب الإدارة ذلك بالمشكلة العالمية. كما وصف كل من بيرنز (Burns) وغاردنر (Gardner) و قرين ليف (Green Leaf) وهم من الباحثين المرموقين في مجال القيادة الإدارية أن المنظمات في الولايات المتحدة تعيش أزمة قيادة. وأن ذلك ينطبق على الكثير من المنظمات في أرجاء العالم.

ولأجل ذلك يرى د. الضريان أن المدرك لدور القيادة وتأثيرها القوي المباشر على واقع ومستقبل المنظمات لا بد أن يثمن أهمية إعداد القيادات البديلة، حيث تعتمد التنمية بأبعادها وتشعباتها على قدرة المنظمات على إعداد جيل من القادة القادرين على تحقيق أهداف التنمية. ويبرز بشكل واضح دور القيادات البديلة (أو ما يسمى بالصف الثاني من القيادات) عند غياب القيادات لأي سبب كان وتأثر استمرارية برامج التنمية التي رسمت وفق رؤية وتوجه معينين ويتطلب تحقيقها التناغم والانسجام بين القيادات الحالية والقيادات المستقبلية. ويشير إلى أن العديد من نماذج التميز في الإدارة للمنظمات الذي أصبح هاجساً للكثير من المنظمات والممارسين والباحثين

ترتكز بشكل أساسي على متطلبات عدة من أهمها إعداد القيادة المناسبة لتحقيق ذلك التميز.

اللاحق بركب التقدم المعرفي والتنظيمي الإداري:

ويتفق أ.د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف مع د. الفريان في أهمية إعداد القيادات الإدارية (الصف الثاني) في منظماتنا المحلية، ويرى أن تلك الأهمية ناتجة من كوننا نعيش في عالم متطور يمجج بكل ما هو جديد في مختلف المجالات والمستويات الإدارية والتنمية مما يحتم علينا مواكبة هذا التطور في مختلف جوانبه وأن نتطلع إلى الأفضل والأجود من خلال الحرص على اللاحق بركب التقدم المعرفي والتقني والتنظيمي الإداري في جميع المجالات، وهذا يستدعي من منظماتنا إجراء التعديلات والقيام بعمليات الإصلاح والتطوير أو التغيير الإداري الواسع والحديث وفق أسس واستراتيجيات تستوعب هذه المفاهيم ودلائلها وتحرص على وجود أكثر من قيادي بديل أو صف ثاني جاهز ومهيأ لتولى المسؤولية وقت الحاجة وحين تستدعي الضرورة.

إدخال دماء جديدة ومدربة:

ومن جانبه يرى د. ثامر بن ملوح المطيري أنه ليس هناك ما هو أبعد أثراً في تحسين القيادة الإدارية من اجتذاب أفراد أكفاء إلى الوظائف الإدارية العليا في المستوى الذي يلي الوزراء مثل وكلاء الوزارات ومساعدتهم في الوزارات والهيئات والمؤسسات وفي كل مستويات أجهزة الدولة. وما إن يتم اختيار هؤلاء وتدريبهم حتى يكون المطلب الثاني هو الاحتفاظ بهم في وظائف الخدمة العامة. ويشير إلى أنه كلما امتد بقاء هؤلاء في الوظيفة العامة قل دخول وجهات النظر الجديدة إليها، ولذلك فإن من المفترض دائماً إدخال دماء جديدة مدربة عند خلو الوظائف القيادية لأي سبب كان.

ويعتقد د. ثامر المطيري بأهمية البحث عن العناصر المميزة من القادة حيث تشتد الحاجة إلى القيادة الفاعلة، ويرى أنه ليس من المبالغة أن نذكر أن (كيفية) الاجتذاب والاحتفاظ بالعناصر المميزة في مستويات القيادة العليا للدوائر الحكومية، هي المسألة الكبرى التي لم تحلّ بعد في الإدارة السعودية. خاصة مع تقدم الميكنة والأدوات المعلوماتية الأمر الذي يتصاعد معه الاهتمام ويزداد الاحتياج إلى قادة متمرسين في المناصب العليا بفئاتها المختلفة، ذوي ثقافة واسعة يستطيعون رؤية المشكلة في مجموعها، وكذلك في الأجزاء العديدة التي تتكون منها، وذوي قدرة خارقة على التأثير في الأفراد أكثر من مجرد استخدام السلطة عليهم.

تنامي المنظمات وكبر حجمها:

ويتسق رأي د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحسن مع ما تم طرحه، حيث يرى أن القيادة الإدارية تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي على حد رأيه أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ويشير إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يتضح أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، هي: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، وأخيراً هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وتختلف القيادة عن الإدارة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الإدارة، فالإدارة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

ويؤكد د. الحسن على أن بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية أصبح هاجساً يورق مؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء، بل أصبحت هنالك قناعة لدى الدارسين والممارسين للإدارة في المنطقة العربية بأن مهمة صناعة قيادات إدارية كفؤة وقادرة على مجابهة تحديات المنافسة الشرسة التي تفرضها العولمة ومتطلبات اتفاقيات التجارة العالمية تمثل تحدياً استراتيجياً ينبغي أن يتصدر قائمة أولويات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمثل تحدياً حقيقياً يستدعي حشد الطاقات وتخصيص الأموال اللازمة للوفاء بمتطلباته.

منظمات القطاع الخاص ومرونة الأنظمة:

ويقارن د. الحسن بين منظمات القطاع الخاص ومنظمات القطاع العام، حيث يرى أن الأولى تتمتع بميزة نسبية على مثيلاتها في القطاع العام، متمثلة في حرية الحركة ومرونة الأنظمة والإجراءات في التعيين والترقي والتحفيز، ولذا فإن منظمات القطاع العام بحاجة هي الأخرى إلى تطوير سياسات أجور جريئة للتنافس بصورة ناجحة وأن تضع نفسها "كجهات عمل مفضلة"، وأن تدرك قيمة رأس مالها البشري حتى لا يكون صيداً ثميناً لمنظمات القطاع الخاص المحلية والوافدة في إطار اتفاقيات التجارة الدولية وبخاصة تلك العاملة في قطاع الخدمات.

إهمال إعداد القيادات البديلة :

وحول أبرز الآثار الإدارية السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل، يرصد د. الفريان عدداً من المخاطر المترتبة على ذلك، وهي: الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية الحالية بسبب التقاعد أو النقل... الخ. وبالتالي بروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، تأثر أهداف واستراتيجيات المنظمة والرؤية القيادية المهمة والدافعة لتحقيقها، تولي أفراد غير مؤهلين القيام بمهام لم يعدوا أصلاً لمباشرتها، وبالتالي تأثر الإنجاز كماً ونوعاً وكذلك تأثر معنويات العاملين وأدائهم والمستفيدين من خدمات المنظمة، وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

بناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة:

وفي السياق ذاته يعتقد د. إبراهيم بن عبدالواحد عارف بأن استراتيجيات وسياسات تكوين الصف الثاني من القيادات في كافة المنظمات الحكومية في مختلف القطاعات تعد حالياً من التحديات والمعوقات الإدارية، ليس على المستوى المحلي فحسب، ولكن أيضاً على المستوى الدولي، لأن انتقاء القيادات ضمن إطار القيم الإدارية والتنظيمية يضمن الارتقاء بقدراتهم الإدارية والقيادية في المستقبل، ليشكلوا وعاءً خصباً يمكن للجهاز الإداري للدولة الاستعانة به والاستفادة منه في شغل الوظائف القيادية الشاغرة، وذلك ضمن إطار أو خطة معلنة تنطبق عليها محاور المنهج الشامل للتنمية الإدارية، كما أن عدم بناء القيادات الإدارية البديلة وفق أساسيات القدرة والكفاءة والمتطلبات الإدارية والتنظيمية في التعيين والترقي والتحفيز وإتباع سياسات الإحلال يعد بمثابة إهدار للموارد المالية والبشرية المتاحة. ويرى أن هنالك

قناعة في كافة المؤسسات التدريبية والاستشارية بأن عدم وجود قيادات إدارية جديدة سيوجد نوعاً من الفراغ الإداري الذي يسهم في تباطؤ حركة التطور والنماء في البلدان، ويؤثر سلباً في عجلة التنمية المستدامة، مما يجعل الدول عاجزة عن مجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

بطء تقديم الخدمة وتعقيدها :

ويرى د. الحسن أن ظاهرة غياب الصف الثاني من القيادات الإدارية دائماً ما ينتج عنها مشكلات إدارية تشتكي منها البيئة الإدارية، والتي أثرت سلباً على عناصرها التي تشتمل على نظمها، وإمكانياتها المادية والمعنوية، وعلاقات العمل فيها، وقيادتها. وقد ظهرت تلك الآثار السلبية بوضوح في بطء تقديم الخدمة وتعقيدها، وفي غياب كوادر قيادية حقيقية. ويرى أن المؤسسات التي لا تجدد شبابها وكوادرها تكون قد كتبت على نفسها أن تشيخ أوراقها وتسقط كأوراق الخريف، ولذلك لابد من فتح كل أبواب المستقبل أمام الكوادر الشبابية الناضجة.

قيادات الصف البديل وواقع منظماتنا :

وفي جانب آخر من جوانب القضية يتمحور حول واقع منظماتنا العربية فيما يتعلق بإعداد صف ثان من القيادات الإدارية، يأسف د. مساعد الفريان على واقع هذه المنظمات في قطاعات العمل المختلفة في مجال إعداد قيادات الصف الثاني، ويصفه بأنه سيئ جداً ولا يتواءم مع متطلبات الحياة العصرية ولا مع ما هو متوقع من تلك المنظمات في البيئات التي تعمل بها، ويلخص ذلك الواقع في عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديلة أو قيادات الصف الثاني وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف من أهداف نشاط تنمية الموارد

البشرية والمنظمة بشكل عام، وعدم وضع مسارات وظيفية للعاملين تتمازج فيها الخبرات المتراكمة مع برامج مناسبة للتأهيل والتدريب تتوافق مع احتياجات الفرد والمنظمة، وعدم رغبة، وأحياناً قدرة، الكثير من المنظمات في الاستثمار المعنوي والمادي في نشاط اختيار وتأهيل وتطوير القيادات الواعدة، إلى جانب ندرة القيادة القدوة التي تساهم بلا شك في إعداد القيادات الجديدة، وندرة مؤسسات التنمية الإدارية من معاهد ومراكز التدريب المتميزة التي يمكن الاستفادة من برامجها في المساعدة على إكساب المشاركين مهارات ومعارف القيادة.

تحليل الوظائف الإدارية القيادية ومن يتبوءونها:

ويلفت د. عارف الانتباه إلى أنه بالنظر إلى واقعنا الإداري المحلي الحكومي تحديداً نجد أننا - للأسف - قد أهملنا هذا الجانب في إعداد جيل جديد من القيادات الإدارية البديلة المؤهلة علمياً وعملاً وتدريباً والتي تعد بمثابة ضخ دماء جديد في شرايين العمل الحكومي بما يمكنه من استعادة حيويته وطاقته وقدرته على تقديم الخدمات بأيسر السبل وأفضلها. وهذا الأمر (المهم) مؤشر على أننا لا نزال نفتقد - على مستوى المنظمات الحكومية - إلى آليات التغيير والتطوير الفاعل المبني على قيم إدارية وخطط طويلة المدى تبدأ خطواتها الأولى من تحليل الوظائف الإدارية القيادية ومن يتبوءونها، ومدة بقائهم، وحجم الانجاز، ومدى الحاجة إلى خلق جيل إداري مساند من شأنه مساعدة هذه الإدارة أو تلك في أي وقت لكي تتمكن من إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية بصورة فاعلة لتحقيق التطلعات والأهداف المأمولة لأننا كلما حرصنا على تأهيل القيادات الإدارية من الصف الثاني في منظماتنا فإننا نضمن بذلك القدرة على الاستمرارية والعطاء وفق

فلسفة إدارية أثبتت نجاحها وحققت أبعادها المختلفة وأسهمت في دفع عجلة التنمية الشاملة في كثير من البلدان، على حد قوله.

القيادة والسلطة ليست فردية بل "جماعية":

أما د. ثامر المطيري فيرى من وجهة نظره الشخصية أن إهمال إعداد قيادات إدارية عصرية ومواكبة في بعض منظماتنا الإدارية إنما هو تكريس لبقايا التفكير الإداري العقيم المتمثل في فكرة (القادة والأتباع)، أي من يشغلون المستوى الأعلى والذين مكانهم في المستوى الأدنى والدرجات المتدرجة للمكانة والقدرة، وهذا ما يتصادم مع التوجه الحديث نحو (عمل الفريق)، أي أن القيادة والسلطة ليست فردية؛ بل إنها "جماعية" وتعتمد على حركة وديناميكية جماعة العمل. ويؤكد في هذا السياق على أن "الجماعية" أصبحت عنصراً أساسياً في النظرية الإدارية الحديثة، بحكم ارتباطها الوثيق بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم والتصور الذي يبدو من المجموعة التي تشغل مركز السلطة. وهناك اتجاه إداري حديث وواضح نحو تطوير نوع من (عمل الفريق) في مستوى القيادة العليا. وعلى ذلك فإن مفهوم القائد باعتباره فرداً يساعد المؤسسة على الإنجاز هو في الواقع أوسع كثيراً في نطاقه ومداه من مفهوم القائد باعتباره الشخص الذي يوجّه السفينة بمفرده.

إبرة في كوم من القش:

ومن جهته يرى د. الحسن أن الصف الثاني في الكثير من المنظمات والهيئات التنظيمية لا تجده، وإذا بحثت عنه فكأنك تبحث عن إبرة في كوم من القش. مما أوجد أزمة تتمثل في عدم توافر الصف الثاني من القيادات الإدارية في المواقع الأساسية في مختلف المنظمات والهيئات التنظيمية مما يدفعها إلى ضرورة مواجهة الموقف ووضع الحلول وتمهيد الطريق أمام القيادات الإدارية الجديدة لتأخذ مواقعها. ويعتقد أن بلادنا تفتقر إلى عدم

وجود الصف الثاني من القيادات الإدارية، ولا جدال من إن غياب الصف الثاني من القيادات الإدارية يبدد كل الجهود الرامية إلى تطوير المؤسسات. ومن تجارب بعض الدول لمواجهة هذه الظاهرة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية أقيمت مراكز التقييم للاكتشاف المبكر للقدرات الإدارية والقيادية في مدير المستقبل مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية وتنمية الأفراد لتأهيلهم لتولي العمل القيادي بنجاح.

عوامل عدم إعداد القيادات البديلة :

وحول أبرز المعوقات التي تحول دون إعداد قيادات إدارية شابة وطموحة، يضع د. مساعد الفريان عدداً من العوامل التي يعتقد بأنها أسباباً جوهرية تحول دون إعداد قيادات طموحة وقادرة على مواكبة المستجدات، وهذه العوامل تتمثل في العقلية الإدارية التقليدية السائدة في الكثير من المنظمات التي تهمل هذا النشاط الهام بقصد وبدون قصد أحياناً. فهناك من القيايين من يرى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعه وتوجهاته ومصالحه أحياناً، أو أن تكون تلك القيادات عنصر منافسة على النفوذ والموارد والموقع أحياناً. كما أن مثل تلك العقلية قد ترى أن الأسلوب التقليدي اللامنهجي التي وصلت به إلى المركز القيادي هو الأسلوب الأمثل والأنسب والأسهل.

ومن هذه العوامل الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية، والتي مازالت مع الأسف في الكثير من البيئات تتعامل مع الوظيفة والموظف بتقليدية وجمود وتحد من تمييز القيادات الواعدة ويمكن ملاحظة ذلك في قواعد وإجراءات التعيين والترقية.

وهناك الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات، حيث يتم التركيز على التعامل مع مشكلات وعوائق اليوم فقط، وعلى إنجاز المهام التقليدية بمعزل عن

التفكير في الخطط والاستراتيجيات المستقبلية التي يتطلب التعامل معها إعداد الموارد البشرية القادرة على التعامل معها، وكذلك عدم الرغبة في التفويض، وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم مما يحد من اكتساب الخبرات القيادية بشكل منهجي تدريبي منظم، وأخيراً عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها.

الخوف من المنافسة

أما د. الحسن فيرى أن من أبرز العقبات التي تقف أمام بناء صف ثان من القياديين هو الخوف من المنافسة وبالتالي لا يبحث القيادي عن مساعد متميز حتى تكون الحاجة له دائماً، وكذلك المركزية هي مكلمة لما سبق، فنجد هذا المدير ممسكاً بزمام الأمور وهو الوحيد الذي في يده الصلاحية.

ويركز د. الحسن كذلك على سبب رئيس وهو غياب الإدارة العلمية لدى القياديين الإداريين والذين تم تعيينهم ليس لكفاءتهم وإنما تعد وظائفهم مهن في الجهاز الحكومي مثلاً.. إضافة إلى اتباع الأسلوب السلبي من جانب القيادة في أغلب الأحيان والذي يعتمد على مركزية القرار مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة.

بعض النتائج وأهم التوصيات:

من أهم التوصيات لصناعة صف ثان من القادة الإداريين في منظماتنا العربية، وفقاً لما يؤكد د. ثامر المطيري على أن صناعة القيادة في صفها (الأساس) وصفها (البديل) لن تنمو وتتجح إلا في ظل "الإدارة الديمقراطية"، تلك الإدارة التي يسهم فيها الجميع في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى.. وهذه الإدارة هي التي تمتاز بالتفوق والامتياز على "الإدارة

التحكومية". وفي ظل هكذا نوع من الإدارة وهكذا نوع من القيادة سوف تقل كثيراً حدة (الفراغ القيادي)، وسيلاحظ دوماً استمرارية العمل بالسرعة والاقتصاد المطلوبين وبالكيفية المطلوبة مع الرضاء في منظومة العمل.. حيث هناك تسلسل منطقي معين في عمل المنفذ باعتباره قائداً، وعمل القائد باعتباره موجهاً ومتابعاً.

أما د. مساعد الفريان فقد ركز في هذا الصدد على أهمية العمل على مراجعة الأنظمة والقواعد الخاصة باستقطاب وتعيين وتطوير القيادات الإدارية الواعدة بحيث تتعد عن التقليدية والجمود وتكون أكثر مرونة وعصرية وتماشياً مع التحديات التي تواجه المنظمات في عالم اليوم المتصف بالمنافسة والتعقيد على كل الأصعدة، والعمل على زيادة الموارد المخصصة لتطوير الموارد البشرية من تدريب بأنواعه وبرامج تأهيل طويلة المدى مثل برامج الابتعاث للجهات المتميزة عالمياً وخاصة تأهيل القيادات الإدارية الواعدة.

ويوصي د. الفريان باستخدام الأساليب الإدارية التي أثبتت نجاحها عملياً مثل أسلوب التدوير الوظيفي للمديرين العاملين لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة، وجعل مهمة اكتشاف الأفراد المؤهلين أن يكونوا قادة مستقبل من الأولويات في المستويات الإدارية العليا والعمل على تحقيق ذلك عملياً من خلال الاتصال المباشر بهم ورعايتهم وتحفيزهم، إلى جانب تحديد المهارات والقدرات اللازمة لتوافرها للقائد الناجح، والتي تتماشى مع العمل على الاستفادة من التجارب العالمية المميزة في مجال إعداد القيادات الإدارية التي تتمثل في تجارب المراكز الدولية المرموقة، وعلى سبيل المثال لا الحصر مدرسة كينيدي للإدارة، ومعهد القيادات الفدرالية، ونموذج جامعة جورج

واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، والمدرسة الاستراتيجية للإدارة وغيرها الكثير من البرامج والتجارب المميزة في الدول المتقدمة.

ويطالب د. إبراهيم عبدالواحد عارف بالاستفادة من كثير من التجارب الإدارية الدولية المتخصصة في علوم وتطبيقات بناء القيادة الإدارية التي تولي أهمية قصوى بأن يتحمل كل موظف المزيد من المهام والمسؤوليات الإدارية والقيادية لأن طبيعة الوظائف التغير الدائم إلى الأفضل ليكون على مستوى الإدارة الجيدة في الأداء والإنتاجية والإشراف وهو ما يسمى بإعداد القائد الثاني (المستقبلي) في الإدارة الحديثة. ويرى أنه من الأهمية بمكان لصناعة الصف الثاني من القادة الإداريين العمل على إعداد البرامج التدريبية الموجهة لتطوير القيادات الإدارية من حيث تركيزها على الثقافة المعرفية وتعزيز الجانب التطبيقي في التدريب عن طريق إعادة صياغة أهداف ومحتويات وأساليب تنفيذ هذه البرامج لتكون أكثر استجابة لاحتياجات الممارسة الفعلية لوظائف القيادة على مستوى المؤسسات والأجهزة الحكومية، والعمل على وضع معايير يتفق عليها لاكتشاف قيادات المستقبل (الصف الثاني من القيادات الإدارية) من ناحية، وإعداد البرامج التدريبية غير التقليدية التي تستجيب لاحتياجات تطوير وتعزيز قدراتهم بما يمكنهم من تولي المهام القيادية في المستقبل المنظور من ناحية أخرى.

وأخيراً، يرى د. الحسن أن من أهم المقترحات لصناعة صف ثان من القادة الإداريين في منظماتنا العربية ضرورة توافر التوجه الإيجابي لدى القائد الذي يتمثل في الاهتمام ببيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة وإنجاز العمل

الجماعي بروح الفريق. كما يطالب الجهات المختصة بتقصي الأسباب التي أدت إلى اختفاء قيادات الصف الثاني. وضرورة إعداد كوادر جديدة في المؤسسات والجهاز الإداري للدولة، تتدرب وتتمرس على تحمل المسؤولية في أي موقع يسند إليها دون الشعور بالخوف أو الرهبة، وذلك من خلال آلية تسمح بتبني الوجوه الجديدة الشابة في جميع المصالح والمؤسسات العامة بشرط أن تكون مؤهلة وعلى مستوى رفيع من الثقافة والعلم لكي تصلح في إدارة الموقع الذي يكلف العمل به، كما يؤكد على الجهات ذات العلاقة بأن تعطي الفرصة كاملة لقيادات الصف الثاني في معرفة التفاصيل ومجريات الأمور فالوظائف القيادية الإدارية حق للجميع وليست حكراً على فئة دون الأخرى على حد رأيه. فيجب فتح كل أبواب المستقبل أمام كل الكوادر الشبابية الناضجة والطموحة.

