

- 6- قد تكون هناك عدم رغبة من قيادات المؤسسة في إعداد قيادات بديلة خوفاً من تفوق تلك القيادات الجديدة وبالتالي احتلال أماكن القيادات القديمة.
- 7- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

سادساً : دور السلوك التنظيمي في إعداد القيادات البديلة

يُعد تعريف السلوك التنظيمي أمر في غاية الأهمية، فهو يمثل حجر الزاوية للقيام بأي دراسة تتعلق به، ولا شك أن تعقد سلوك الأفراد جعل من الصعب وجود تعريف واحد متفق عليه بين الباحثين والممارسين في مجالات دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة. ومحاولة لفهم ماهية السلوك التنظيمي يمكن استعراض بعض التعريفات الخاصة به وذلك على النحو الآتي :

يرى فيكتشو Vecchio أن السلوك التنظيمي هو "الدراسة المنظمة لسلوك واتجاهات كل من الأفراد والجماعات داخل المنظمات".

بينما يشير جرينبرج، بارون Greenberg & Baron إلى أن السلوك التنظيمي هو "الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية. وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات".

أما أحمد ماهر فيعرف السلوك التنظيمي بأنه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك".

بينما ينظر وينجر، هولينيك Wanger & Hollenbeck إلى السلوك التنظيمي على أنه "مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات".

أهمية السلوك التنظيمي

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة للمديرين وللعاملين وأيضاً للمستفيدين من الخدمات في المنظمات العامة. ويمكن تحديد أهمية السلوك التنظيمي في النقاط الآتية :

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فاعلية المنظمة.

2- تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يُمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تناسب مع هذه الاختلافات وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

4- إن تفهم طبيعة وعناصر السلوك يمكن أن تزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين.

5- يهتم السلوك التنظيمي كمجال للدراسة بتوضيح وتفسير التباين أو الاختلاف بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة في أي منظمة من ناحية أخرى. كما أن هذا التفسير يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات.

6- يوجد وعى متزايد بأن مشاكل العنصر البشري، والفرص والمشكلات المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي، ومن ثم فإن الدارسين والممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

7- تعتبر المعرفة الدقيقة والكافية بالسلوك التنظيمي سواء كان خاصاً بالأفراد أو بالجماعات من المتطلبات الأساسية اللازمة لفهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به والسيطرة عليه.

- 8- ضمان تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل والفعال لهذه الموارد البشرية.
- 9- ضمان حسن الاستفادة من العناصر الفنية والتكنولوجية وكافة الموارد الطبيعية.
- ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري بسلوكه وتصرفاته في نجاح المنظمة وازدهارها وتكوين الصف الثاني من القيادات يمكن تقديم بعض السمات والخصائص التي يتسم بها السلوك التنظيمي والتي من أهمها:
- 1- أنه ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه ويأتي بعضها الآخر من البيئة المحيطة بالإنسان.
 - 2- أنه ظاهرة حية متجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير لتتلاءم مع الظروف المحيطة بها أو لتحاول التأثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه.
 - 3- أنه سلوك مرن.. بمعنى أنه يتعدل ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد، مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية، تختلف من فرد لآخر، طبقاً لاختلاف مقومات شخصيته والعوامل البيئية المحيطة به.
 - 4- أنه سلوك مسبب.. بمعنى أنه لا ينتج من العدم، فهناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته، فالسلوك التنظيمي يكون نتيجة لبعض المؤثرات والمثيرات (العوامل الخارجية المحيطة بالفرد التي تؤثر على تكوينه الداخلي وبالتالي على سلوكه الظاهر) سواء كانت هذه المؤثرات والمثيرات بيئية أو وراثية.
 - 5- أنه سلوك هادف (موجه) فهو ليس بسلوك عشوائي لا يبغى أي شيء ولكنه يتم لتحقيق هدف معين وهو محاولة إشباع أي من رغبات الفرد وحاجاته وتحقيق التوازن له.
 - 6- إن السلوك الصادر عن أي فرد (سواء كان هذا الفرد رئيساً أم مرؤوساً) في أي موقع أو أي تنظيم ما هو إلا محصلة التفاعل بين كل من الشخص الذي يسلك

(الصادر عنه السلوك) والموقف أو الظروف التي يتم فيها هذا السلوك. أي أن السلوك = دالة (الفرد المصدر للسلوك ، الموقف أو الظروف السائدة وقت حدوث السلوك).

تجدر الإشارة إلى احد الدراسات التي تناولت إعداد القيادات البديلة في المؤسسات الحكومية، وهي دراسة الطاغي (2005) حيث تشير الدراسة التي بعنوان "دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات". إلى أهمية إعداد القيادات البديلة.

وقد حددت الدراسة بعض الأهداف الرئيسية أهمها :

- دراسة وتحليل عملية إعداد قيادات الصف الثاني من الأجهزة الحكومية، ودوافعها، والصعوبات التي قد تواجهها والأطراف المشاركة فيها
- تقييم الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية العليا في إعداد قيادات الصف الثاني في عدد من الوزارات بالأمارات
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين الجهود المبذولة لإعداد قيادات الصف الثاني.

وقد خلص الباحث إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة الاهتمام بأعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية بدولة الإمارات باعتبار أن هذه القيادات هم قادة الصف الأول خلال السنوات المقبلة.
- إعادة هيكلة سياسات التوظيف وإجراءاتها المختلفة في إعداد قيادات الصف الثاني في الأجهزة الحكومية.
- ضرورة تبني السلوكيات القيادية البناءة والخلاقة داخل الأجهزة الحكومية.
- ضرورة إعداد وتنمية مهارات أفراد الصف الثاني من القيادات الحكومية والتركيز على عدد من المهارات ومنها مهارة التحفيز لما لها من دور بناء في زيادة إنتاجية المنظمة.