

تأثير المشكلات التنظيمية في تعزيز الانتماء الوظيفي

The impact of Organizational Problems on Enhancing Job Commitment

بجامعة كوسة

محسن حماني*

مخبر المجتمع الجزائري المعاصر

مخبر المجتمع الجزائري المعاصر

جامعة محمد لamine دباغين- سطيف 2

جامعة محمد لamine دباغين- سطيف 2

Boudjemaa KOUSSA

Mohsen HAMANI

Laboratory of contemporary Algerian

PhD student

society

Laboratory of contemporary Algerian society

University of Mohamed Lamine

University of Mohamed Lamine Dabbaghine -

Dabbaghine - Setif 2

Setif 2

b.koussa@univ-setif2.dz

mohsen-nabil@live.com

2025/05/25

2024/11/27

2024/10/20

تاریخ القبول: تاریخ النشر: تاریخ الاستلام:
الملاخص: تتناول هذه الورقة العلمية دور المشكلات التنظيمية في تعزيز الانتماء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تهدف الورقة العلمية إلى دراسة اسهام المشكلات التنظيمية في تعزيز انتماء الأفراد العاملين داخل المؤسسات التي يعملون بها، وكيفية تعزيز فعالية معالجة هذه المشكلات لرفع درجة الانتماء وتحسين الأداء المؤسسي. تكمّن مشكلة البحث في فهم كيفية تأثير الديناميكيات المختلفة للمشكلات التنظيمية على الانتماء الوظيفي للأفراد العاملين، وإيجاد السبل وتحديد الأساليب المناسبة والتي يمكن أن تعزز فعالية معالجتها.

استخدم الباحثان المنهج الشائع، المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل البحث ولتحليل أنواع المشكلات التنظيمية وتأثيراتها المختلفة في إطار العلاقة بين المتغيرين (المشكلات التنظيمية، الانتماء الوظيفي)، مستنداً إلى مختلف الأدبيات النظرية المختلفة وإلى دراسات سابقة خادمة لهدف البحث. حيث توصلنا في هذه الورقة العلمية إلى نتيجة رئيسية مفادها أن للمشكلات التنظيمية دور كبير في درجة تعزيز الانتماء التنظيمي وتحقيق الولاء، مما يعكس سلباً على الأداء العام، وهذا نتيجة لتعارض الأهداف بين المنظمة والأفراد العاملين بها، كما أكدت الدراسة أن استراتيجيات معينة مثل تحسين التواصل وتعزيز المشاركة القيادية يمكن أن تعزز فعالية معالجة المشكلات، مشيرةً إلى ضرورة تبني استراتيجيات مرنة للتكييف مع التحديات المؤسسية المختلفة خاصة مع دخولنا عصر الرقمنة والذكاء الاصطناعي، حيث يكون الرهان على المنافسة للبقاء لا للصراعات والمشكلات التنظيمية. لذا، فإن تعزيز فهم العلاقة بين المشكلات التنظيمية والانتماء التنظيمي يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل صحية وفعالة، تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مشكلات المنظمة، الالتزام التنظيمي، الصراع الداخلي، أداء المنظمة.

Abstract: This scholarly paper addresses the role of organizational problems in fostering organizational commitment within institutions. Specifically, it aims to investigate the contribution of organizational challenges in enhancing the organizational commitment of individuals working within these institutions and how effectively addressing these issues can elevate

* المؤلف المرسل

the level of commitment and improve institutional performance. The research problem lies in understanding how the diverse dynamics of organizational problems impact the organizational commitment of employees and identifying appropriate means and methods to enhance the effectiveness of their resolution. The researcher employed the common descriptive-analytical approach to delineate the phenomenon under investigation and to analyze the various types of organizational problems and their differing impacts within the framework of the relationship between the two variables (organizational problems and organizational commitment). This analysis was based on diverse theoretical literature and prior studies relevant to the research objective. The key finding of this paper reveals that organizational problems play a significant role in the degree of fostering organizational commitment and achieving loyalty, which negatively impacts overall performance. This is a consequence of the conflicting objectives between the organization and its employees. Furthermore, the study affirmed that specific strategies, such as improving communication and promoting participative leadership, can enhance the effectiveness of problem resolution. It also highlights the necessity of adopting flexible strategies to adapt to various institutional challenges, particularly with the advent of the digital age and artificial intelligence, where the focus should be on competitive advantage for survival rather than internal conflicts and organizational problems. Therefore, enhancing the understanding of the relationship between organizational problems and organizational commitment can contribute to building a healthy and effective work environment, thereby contributing to the sustainable success of institutions.

Keywords: Organizational problems, Organizational commitment, Internal conflict, Organizational performance.

- مقدمة / مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات تحديات عديدة تعكس التعقيد المتزايد للبيئات التنظيمية. من بين هذه التحديات، تبرز المشكلات التنظيمية كعنصر حاسم يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء والفعالية داخل المؤسسات. تعكس المشكلات التنظيمية الفجوة بين الوضع الحالي والهدف المنشود، وتتنوع بين المشكلات الجزئية البسيطة إلى القضايا المعقدة التي تتدخل فيها عوامل متعددة. تشكل المشكلات التنظيمية تهديدات غير متوقعة قد تؤدي إلى اضطرابات في سير العمل وتؤثر على جودة الأداء. في هذا السياق، يصبح فهم طبيعة المشكلات التنظيمية وأسبابها ضرورياً لتحليل كيفية تأثيرها على جوانب مختلفة من حياة المنظمة. من بين هذه الجوانب، يعتبر الانتماء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر في استقرار المنظمة ونجاحها. كما أن الانتماء التنظيمي يمثل العلاقة العاطفية والتزام الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها. هذا الشعور بالانتماء يعزز

من رضا الأفراد، و يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم واستقرارهم داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن المشكلات التنظيمية قد تسهم في تآكل هذا الانتماء، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمنظمة. تتفاوت المشكلات التنظيمية من حيث مدى تعقيدها وتأثيرها، فهي قد تكون نتيجة لعدم الأهداف المتعارضة، محدودية الموارد، الغموض النسي، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. تتناول هذه الدراسة تحليل أنواع المشكلات التنظيمية وأسبابها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الانتماء التنظيمي. كما تسعى إلى فهم كيفية معالجة هذه المشكلات وتعزيز الانتماء لتحسين الأداء المؤسسي، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذه الدراسة. فمن خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم إطار شامل لفهم المشكلات التنظيمية وتأثيراتها، مما يوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الانتماء التنظيمي وتحسين فعالية المنظمات في مواجهة التحديات المستمرة. وعليه: كيف تؤثر الديناميكيات المختلفة للمشكلات التنظيمية على معالجة الانتماء داخل المؤسسات، وما هي الأساليب التي يمكن أن تعزز فعالية هذه المعالجة؟

الفرضيات:

- تؤثر الديناميكيات المختلفة للمشكلات التنظيمية، مثل تغييرات الهيكل التنظيمي والصراعات الداخلية، على معالجة الانتماء داخل المؤسسات من خلال تأثيرها على آليات التواصل والدعم والتفاعل بين الأفراد.
- تعزز فعالية معالجة الانتماء عندما يتم تبني استراتيجيات محددة لمعالجة هذه المشكلات التنظيمية، مثل تحسين آليات التواصل وتعزيز المشاركة القيادية.

الأبحاث والدراسات السابقة:

دراسة زهرة خلوف: تناولت رسالة الدكتوراه للباحثة زهرة خلوف بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء" العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي والأداء في جامعة الجزائر. قسمت الدراسة إلى ستة فصول، منها أربعة نظرية وأثنان تطبيقيان، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة جامعة الجزائر³. طرحت الدراسة تساؤلات حول كيفية بناء الثقافة التنظيمية، دورها في المنظمة، وأثرها على الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي. افترضت أن الثقافة التنظيمية تُشكّل منظومة قيم ومعتقدات تؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد، الانتماء، والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن قوة الثقافة التنظيمية تقلّل من المشكلات التنظيمية، تعزز فعالية الأداء، وتزيد من الانتماء والرضا. تعدد الدراسة مفيدة لأنها تعكس تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، وتشابهت مع دراسة أخرى في موضوع الانتماء، ولكنها تميزت بعدد المؤسسات محل الدراسة.

دراسة ريم بلال: أطروحة دكتوراه بعنوان "أبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى إطارات وعمال التحكم" ترکرت على كيفية تعزيز شعور الانتماء لدى العمال في مؤسسة نفطال GPL بولاية سعيدة. هدف البحث إلى استكشاف تأثير التمثلات المختلفة للعمل، مثل العمل كوسيلة لتحقيق الذات، كقيمة أخلاقية، وكجزء من الهوية المبنية، على الانتماء التنظيمي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على العينة الكاملة لمجتمع الدراسة. وجدت الدراسة أن التمثلات الاجتماعية للعمل تساعد الأفراد في توجيه سلوكهم وتعزيز شعور الانتماء، مشيرة إلى أن الأجر ليس الحافز الوحيد بل يجب النظر في تحسين التنظيم. تقدم الدراسة رؤى هامة حول العلاقة بين التمثلات والشعور بالانتماء، مما يسهم في تحسين الإنتاجية والأداء في المؤسسات. تختلف دراستنا عن دراسة ريم بلال في أنها تركز على القطاع العمومي من منظور سوسيولوجي مقارنة بالقطاع الصناعي من منظور نفسي.

دراسة عبد المحسن عبد السلام نعسانى: بعنوان "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي"، استهدفت الأطباء في مستشفيات القاهرة الكبرى، وهدف إلى دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي واشتمل على عينة عشوائية من 330 فرداً. فرضيات الدراسة اقتربت عدم وجود علاقات جوهرية بين الرضا الوظيفي ومعايير مختلفة كالجنس، سنوات الخبرة، الأداء الوظيفي، ومدركات العدالة وكفاية نظام الاتصالات. نتائج البحث أظهرت تأثيراً مباشراً للجنس على الانتماء التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الأداء والانتماء، وأكيدت أن الأطباء الأقل خبرة يتأثرون بشكل أكبر بالرضا الوظيفي من أولئك الأكثر خبرة. كما بينت النتائج تأثيراً إيجابياً للاتصالات على الانتماء التنظيمي. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على الانتماء التنظيمي، وتبرز أهمية العدالة التوزيعية كعامل رئيسي في تعزيز الانتماء.

1-مفهوم المشكلات التنظيمية: المشكلات التنظيمية تشير إلى التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يمكن أن تنشأ هذه المشكلات من مصادر متعددة، مثل ضعف التواصل، نقص الموارد، الصراعات الداخلية، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. تتطلب معالجة المشكلات التنظيمية فهماً عميقاً لهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لحل المشكلات وتحسين الأداء. تحليل المشكلات التنظيمية ومراقبتها بشكل مستمر يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتطورات السريعة، مما يعزز قدرتها على تحقيق النجاح والابتكار.

1.1-تعريف المشكلات التنظيمية: هي عدم التوازن بينما هو كائن وبينما يجب أن يكون، نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء، وهي موقف معاكس... إن مصدر المشكلة هو السبب الرئيسي لها، ولكن حلها ينبغي أن تعالج مصدرها أولاً. (فتجي، 2003، صفحة 191)، هذا التعريف يسلط الضوء على التباين بين الوضع الحالي (ما هو كائن) والوضع المثالي أو المطلوب (ما يجب أن يكون). يشدد في التعريف على أن المشكلة هي نوع من عدم التوازن الذي يخلق حالة غير مرغوب فيها. الحل المقترن هو التركيز على مصدر المشكلة، أي السبب الجندي، خطوة أولى نحو الحل. كما يعكس تصوّراً تقليدياً لحل المشكلات حيث يتم التركيز على معالجة السبب الجندي. هذه النظرة تعزز فكرة أن فهم السبب الرئيسي للمشكلة هو الأساس لحلها بفعالية. التركيز على التباين بين الواقع والمأمول يعكس فهماً تنظيمياً سليماً لمشاكل التوازن داخل بيئات العمل. غير أنه قد يكون هذا التعريف محدوداً في فهم تعقيدات المشكلات التي تتدخل فيها عدّة عوامل. كما أنه قد لا يعكس دائماً الأبعاد النفسية أو الاجتماعية للمشكلة، حيث يركز بشكل رئيسي على الجانب المادي أو التنظيمي.

وتعرف كذلك على أنها ظاهرة تتكون من عدة أحداث أو وقائع متشابكة ومترتبة بعضها البعض لفترة من الوقت ويكتفنها الغموض واللبس تواجه الفرد والجماعة ويصعب حلها قبل معرفة أسبابها والظروف المحيطة بها وتحليلها للوصول إليها اتخاذ قرار بشأنها (بدوي، 1978، ص. 327)، هذا التعريف يشير إلى أن المشكلات هي ظواهر معقدة تتألف من مجموعة من الأحداث والوقائع المتشابكة، التي قد تكون غامضة وصعبه التحليل، حيث يركز التعريف على أن الحل يتطلب فهماً شاملًا للأسباب والظروف المحيطة بالمشكلة. كما يعكس التحديات التي تطرأ عند التعامل مع المشكلات المعقدة ذات الأبعاد المتعددة. يشير إلى أن المشكلات قد تكون غير واضحة المعالم وأن حلها يتطلب تحليلًا دقيقًا للظروف والأسباب. هذا المنظور يقدر أهمية السياق والتعقيد في عملية حل المشكلات، أين يمكن أن تكون هذه النظرة أقل وضوحاً في تقديم خطوات ملموسة لحل المشكلات، حيث تركز بشكل أكبر على وصف طبيعة المشكلة من دون تقديم إطار عملي محدد لمعالجتها.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن المشكلات التنظيمية هي حالات من عدم التوازن بين الواقع الفعلي لما هو قائم وبين الأهداف أو الوضع المثالي المطلوب، والتي تنجم عن مجموعة من العوامل المتداخلة والمترابطة. تسمى هذه المشكلات بالغموض والتعقيد، حيث يصعب تحديد حلول لها دون إجراء تحليل شامل للأسباب الجندرية والظروف المحيطة بها. يتطلب حلها اتخاذ

إجراءات تعتمد على تحديد الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى الخلل التنظيمي وتحليل البيئة التنظيمية التي ساهمت في ظهور هذه المشكلات.

2.1-أنواع المشكلات التنظيمية: للمشكلات التنظيمية عدة أنواع يمكن تصنيفها ما يلي:

أ-حسب مدى شمولية المشكلة:

المشكلات الجزئية: المشكلات الجزئية هي نوع من المشكلات التنظيمية التي تؤثر فقط على جزء معين أو نظام فرعي داخل المنظمة، دون أن تؤثر بشكل شامل على جميع الأنظمة أو العمليات الأخرى. هذه المشكلات تكون محدودة في نطاقها، لكنها قد تؤثر على أداء النظام الجزئي الذي ترتبط به بشكل مباشر، وبالتالي يمكن أن تسبب في تعطيل بعض العمليات إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، مثل: مشكلة تعطل الآلات: عندما يحدث خلل أو توقف في إحدى الآلات المستخدمة في الإنتاج، يمكن أن تؤدي هذه المشكلة إلى توقف العمل في هذا القسم أو تأخير الإنتاج. هذا النوع من المشكلات لا يؤثر على المنظمة بأكملها، لكنه يسبب إزعاجاً في الجانب المحدد المرتبط بتشغيل تلك الآلة. بالإضافة إلى نقص في الموارد البشرية: قد تواجه إحدى الإدارات مشكلات مثل نقص عدد الموظفين المؤهلين في قسم معين، مما يسبب تأخيراً في إتمام المهام.

عادةً ما تكون المشكلات الجزئية أكثر وضوحاً وأسهل حلّاً مقارنةً بالمشكلات الكبيرة التي تؤثر على المنظمة ككل. الحل قد يكون مرتبطاً بإجراء صيانة للالة المعطلة، أو إعادة توزيع الموظفين، أو تحسين كفاءة النظام الجزئي.

وعلى الرغم من أن المشكلات الجزئية تؤثر فقط على جزء من النظام، إلا أن إهمال التعامل معها قد يؤدي إلى مشكلات أكبر. فعلى سبيل المثال، تعطل الآلات قد يؤدي إلى تراكم المهام وتأخير التسليمات، مما يؤثر في النهاية على الأداء العام للمنظمة.

لذلك تتطلب المشكلات الجزئية اهتماماً مستمراً من الإدارة، حيث ينبغي القيام بصيانة دورية ومراقبة للأداء للتأكد من عدم حدوث أعطال. وبالتالي، يمكن تجنب حدوث الكثير من المشكلات الجزئية عبر تطوير إجراءات رقابية فعالة.

المشكلات الكلية: هي المشكلات التي تؤثر على المنظمة أو النظام ككل، ولا تقتصر على جزء معين أو نظام فرعي واحد. هذا النوع من المشكلات يؤثر على العمليات الرئيسية للمنظمة، وقد يؤدي إلى تعطيل جميع جوانب العمل، مما يتطلب حلولاً شاملة ومتكلمة لمعالجتها. المشكلات الكلية غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وتشمل عدة عوامل مترابطة، مثل الإدارة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، أو الثقافة المؤسسية.

المشكلات الكلية تمتد لتشمل النظام بأكمله وليس فقط جزءاً منه. على عكس المشكلات الجزئية التي تؤثر فقط على جانب معين، المشكلات الكلية تمس جوانب متعددة من العمل وقد تؤثر على الهيكل التنظيمي بأكمله.

فإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف في التواصل بين الإدارات، فإن هذا يؤثر على جميع الأقسام والأنشطة، ويعوق سير العمل العام.

ومن أمثلة المشكلات الكلية نجد إعادة هيكلة التنظيم، فإذا قررت المنظمة تغيير هيكلها الإداري أو العملياتي فقد يؤدي ذلك إلى مشكلات كثيرة تتعلق بإعادة توزيع المهام، وتعديل العمليات، وتغيير آليات اتخاذ القرار. بالإضافة إلى الأزمة المالية حيث أنها واجهت المنظمة أزمة مالية حادة مثل نقص التمويل أو عدم تحقيق الأرباح المتوقعة، فإن هذه المشكلة تؤثر على جميع الأنشطة التنظيمية، من العمليات التشغيلية إلى التوظيف، وقد تؤدي إلى تقليص حجم العمل أو حتى الإغلاق. وضعف الثقافة التنظيمية، حيث أنه إذا كانت هناك مشكلات في الثقافة التنظيمية مثل ضعف الحافز أو نقص الالتزام من قبل الموظفين، فإن هذا يؤثر على جميع مستويات العمل، بدءاً من الأداء الفردي إلى أداء الفرق، مما يعوق القدرة على تحقيق الأهداف العامة.

المشكلات الكلية عادةً ما تكون أكثر تعقيداً وتحتاج إلى حلول شاملة واستراتيجية. لا يمكن حلها بمجرد التركيز على جزء واحد، بل يتطلب الأمر دراسة متعمقة لجميع عناصر النظام التنظيمي.

على سبيل المثال، إذا كانت هناك مشكلة في الأداء العام للمنظمة، فإن الحل قد يشمل تحسين التواصل الداخلي، إعادة هيكلة فرق العمل، تعزيز البرامج التدريبية، أو مراجعة استراتيجية المنظمة بالكامل.

الحلول تكون غالباً معقدة وتحتاج إلى وقت وموارد كبيرة للتنفيذ. قد تتطلب هذه المشكلات إجراء إصلاحات جذرية أو تغييرات كبيرة في السياسات والإجراءات التنظيمية.

المشكلات الكلية تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وقد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في بعض الحالات، قد تتسرب في اضطرابات شاملة، مثل تأخير المشاريع الكبيرة أو خسارة فرص السوق. هذا الأثر قد يكون طويلاً المدى ويؤثر على سمعة المنظمة أو على قدرتها التنافسية. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تواجه مشكلة في رضا العملاء بشكل عام، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض كبير في المبيعات على المدى الطويل.

ب-حسب درجة تعقيد المشكلة:

- **مشكلات بسيطة (سهلة):** هي نوع من المشكلات التي تنشأ بسبب عوامل واضحة و مباشرة، ويكون من السهل تحديد أسبابها والتعامل معها بسرعة وفعالية. هذه المشكلات عادةً ما تكون محدودة في نطاقها ولا تتطلب حلولاً معقدة أو استراتيجيات طويلة الأمد لمعالجتها. على الرغم من تأثيرها المحدود، إلا أن تجاهلها يمكن أن يؤدي إلى تصاعد المشكلة وتفاقمها مع مرور الوقت.

المشكلات البسيطة تنشأ عن أسباب واضحة، هذه الأسباب غالباً ما تكون مرتبطة بعوامل يمكن تحديدها بسهولة، مما يسهل اتخاذ إجراءات سريعة لحل المشكلة. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتعلق بغياب الموظفين عن العمل، فإن السبب المباشر قد يكون مرتبطة بظروف شخصية، قلة الحافز، أو عدم وجود سياسات رقابية صارمة بشأن الحضور، مثل: التغيب عن العمل، التأخر في تسليم المهام، تعطل معدات بسيطة.

المشكلات البسيطة لا تتطلب إجراءات معقدة أو تغييرات جذرية. الحلول عادةً ما تكون مباشرة وقابلة للتنفيذ بسرعة. في حالة التغيب عن العمل، قد يكون الحل هو تحسين الرقابة على الحضور أو تقديم حواجز تشجيعية. إذا كان التأخر في تسليم المهام هو المشكلة، فقد يكون الحل ببساطة تنظيم أوقات العمل أو تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين.

هذه المشكلات تؤثر عادةً على جزء صغير من المنظمة أو على جانب معين من العمل. تأثيرها محدود، ولا تؤدي عادة إلى تعطيل شامل للعملية الإنتاجية أو النظام بأكمله، لكن تجاهلها يمكن أن يجعلها تتفاقم وتؤدي إلى مشكلات أكبر. على سبيل المثال، إذا تم تجاهل مشكلة التغيب عن العمل لفترة طويلة، فقد يتسبب ذلك في انخفاض الإنتاجية وزيادة الضغط على الموظفين الآخرين. ونظرًا لأن المشكلات البسيطة تنشأ غالباً عن عوامل يمكن التنبؤ بها، فإن الوقاية منها تكون ممكنة من خلال الإجراءات الوقائية المناسبة. على سبيل المثال، يمكن للمنظمة وضع سياسات واضحة للحضور والانصراف، أو توفير بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الالتزام بمواعيد العمل. كما يمكن إعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأعطال التقنية البسيطة.

- **مشكلات معقدة (صعبة):** هي المشكلات التي تنشأ عن أسباب متعددة ومتراوحة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مثل التحيز في الترقى والتمييز في المناصب النوعية. مما يجعل من الصعب تحديد أسبابها وحلها بسهولة. هذه المشكلات غالباً ما تتطلب تحليلًا عميقًا واستراتيجيات متعددة لحلها، بسبب ارتباطها بعده جوانب من النظام ووجود تأثيرات متبادلة بين هذه العوامل. المشكلات المعقدة تنشأ عن تفاعل العديد من العوامل المتشابكة، التي قد تشمل أسباباً مباشرة (مثل قرارات إدارية غير عادلة) وأسباباً غير مباشرة (مثل تأثير الثقافة التنظيمية أو

العلاقات الشخصية داخل العمل). يصعب في كثير من الأحيان تحديد السبب الرئيسي للمشكلة لأن كل عامل من هذه العوامل يسهم في تفاقم المشكلة بشكل غير واضح.

كما أن الحلول للمشكلات المعقدة ليست بسيطة أو مباشرة، بل تتطلب فهماً عميقاً للجوانب المختلفة التي تؤدي إلى تفاقم المشكلة. هذا يعني أن الحل غالباً ما يتطلب جهوداً متعددة تشمل تغييرات في السياسات التنظيمية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتطوير آليات تواصل أكثر شفافية بين جميع المستويات التنظيمية. قد يتطلب حل مشكلة التحيز في الترقى، على سبيل المثال، إعادة تصميم نظام التقييم وإجراء تدريبات لمكافحة التحيز في مكان العمل.

المشكلات المعقدة تميل إلى التأثير على مستويات متعددة داخل المنظمة، بما في ذلك الأفراد والفرق والإدارة. هذه المشكلات قد تسبب توتراً بين الموظفين وتدھرواً في بيئة العمل، مما يؤثر في نهاية المطاف على الإنتاجية والأداء العام. على سبيل المثال، التمييز في الترقية قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، ما يجعل من الصعب الحفاظ على الدافعية والإنتاجية.

ولحل المشكلات المعقدة، يجب تحليل المشكلة من زوايا متعددة لفهم جميع العوامل المؤثرة. تحليل الأسباب الجذرية والظروف المحيطة، سواء كانت داخلية (القوانين والسياسات التنظيمية) أو خارجية (المجتمع أو التوجهات الثقافية)، يعد خطوة أساسية في تحديد الحلول الفعالة.

ج- حسب تو ات المشكلة:

- مشكلات مكررة هي نوع من المشكلات التي تحدث بشكل متكرر في المنظمة، سواء بانتظام أو بصورة غير منتظمة، حيث تظل تظهر مرة بعد أخرى دون أن يتم حلها جذرياً. تتعلق هذه المشكلات عادةً بعوامل متكررة في العمليات أو السياسات التنظيمية التي قد تكون غير فعالة أو تحتاج إلى تحديثات دورية. على الرغم من أن هذه المشكلات قد تبدو في البداية بسيطة أو قابلة للإدارة، إلا أن تكرارها يمكن أن يؤدي إلى تفاقمها بمرور الوقت، مما يجعلها تتطلب حلولاً دائمة وشاملة.

المشكلات المكررة تظهر باستمرار على فترات متباينة، ويمكن أن تكون منتظمة (تحدث في أوقات محددة) أو غير منتظمة (تحدث بصورة عشوائية). غالباً ما ترتبط بعمليات إدارية أو تشغيلية روتينية. على سبيل المثال، مشاكل التوظيف والتعيين تظهر بانتظام عندما يكون هناك نقص في العاملين أو حاجة لإعادة الهيكلة، أو نتيجة لعدم فعالية إجراءات التوظيف.

غالباً ما تحدث المشكلات المكررة بسبب عدم حل الأسباب الجذرية أو تجاهل المشكلات الأساسية التي تسببها. في حالة مشكلات التوظيف، قد يكون السبب هو عدم وضوح معايير الاختيار، أو عدم كفاءة فرق الموارد البشرية، أو عدم مرونة السياسات في التكيف مع متطلبات سوق العمل. وفي حالة مشاكل الصيانة الدورية، قد يكون السبب هو عدم وجود إجراءات مراقبة أو صيانة دورية كافية.

على الرغم من أن هذه المشكلات قد تبدو عادلة أو يمكن التعامل معها في كل مرة تحدث فيها، إلا أن تكرارها يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية على مستوى المنظمة. على سبيل المثال، تكرار مشكلات التوظيف يمكن أن يؤثر على الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين، حيث يؤدي إلى عدم استقرار في الفريق وإلى زيادة أعباء العمل على الموظفين الحاليين. كذلك، يمكن أن يؤدي تكرار الأعطال في المعدات إلى تعطيل الإنتاج وزيادة التكاليف.

المشكلات المكررة قد تؤدي إلى الإحباط بين الموظفين والإدارة على حد سواء. الموظفون قد يفقدون الثقة في قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل دائم، مما قد يؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية. من ناحية أخرى، قد تؤدي هذه المشكلات إلى فقدان الوقت والموارد المتكررة، مما يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن التعامل مع المشكلات المكررة يتطلب حلولاً جذرية وليس مؤقتة. الحلول المؤقتة قد تساعد في تخفيف المشكلة مؤقتاً، لكنها لا تمنع تكرارها في المستقبل. من الضروري تحليل أسباب المشكلة بشكل شامل واعتماد حلول دائمة للتعامل معها. على سبيل المثال، في حالة مشكلات التوظيف المتكررة، قد يكون الحل هو إعادة تصميم عملية التوظيف بالكامل، بدءاً من تحديد احتياجات الموارد البشرية بشكل أكثر دقة، إلى تطوير استراتيجية أفضل لاستقطاب وتقديم المرشحين.

- المشكلات الطارئة: هي تلك المشكلات التي تحدث بشكل غير متوقع ونادر، وتظهر بشكل مفاجئ نتيجة لظروف استثنائية أو تطورات مفاجئة في بيئة العمل. هذه المشكلات لا تحدث بانتظام، ولكن عندما تحدث، فإنها تكون عادةً ذات تأثير كبير على المنظمة وتتطلب استجابة فورية وحلولاً سريعة للتعامل معها. تعتبر الاحتجاجات العمالية مثلاً كلاسيكيًا على هذه النوعية من المشكلات، حيث يمكن أن تحدث نتيجة لتراتبات طويلة من التوترات بين الإدارة والموظفين، أو نتيجة لأحداث خارجية تؤثر في بيئة العمل.

تتميز المشكلات الطارئة بأنها تحدث بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار. تأتي هذه المشكلات نتيجة لظروف استثنائية، مثل تغييرات اقتصادية أو سياسية، أو حتى نتيجة لأحداث داخلية في

المنظمة. نظرًا لعدم إمكانية التنبؤ بها، فإن المنظمات غالباً ما تجد صعوبة في التعامل معها بشكل فوري إذا لم تكن مستعدة بخطط طوارئ مسبقة.

تنشأ المشكلات الطارئة نتيجة مجموعة من العوامل، سواء كانت داخلية أو خارجية. الأسباب الداخلية قد تشمل قرارات إدارية مفاجئة أو تراكمات من المشكلات التي لم تحل، بينما الأسباب الخارجية قد تشمل تغييرات اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية غير متوقعة. في حالة الاحتجاجات العمالية، قد يكون السبب تراكم شعور الموظفين بعدم الرضا لفترة طويلة دون أن تتخذ الإدارة إجراءات كافية لمعالجة هذه التوترات، مما يؤدي في النهاية إلى تصعيد الموقف.

المشكلات الطارئة بطبيعتها غير متوقعة، مما يجعل التنبؤ بها أو الاستعداد الكامل لها صعباً. ومع ذلك، فإن المنظمات التي تضع خططاً للطوارئ وتتبني استراتيجيات لإدارة المخاطر قد تكون أكثر قدرة على التعامل مع هذه المشكلات بشكل فعال عندما تحدث.

على الرغم من أن المشكلات الطارئة قد تحدث بشكل نادر، إلا أن تأثيرها على المنظمة يمكن أن يكون كبيراً. على سبيل المثال، الاحتجاجات العمالية قد تؤدي إلى توقف الإنتاج أو تضرر سمعة الشركة، وقد تؤثر على العلاقات مع العملاء والشركاء الخارجيين. كما أن مشكلات مثل الأعطال التقنية المفاجئة يمكن أن تسبب خسائر مالية كبيرة أو تعطيل عمليات الإنتاج لفترة طويلة.

المشكلات الطارئة تتطلب استجابة فورية وفعالة. يجب على الإدارة أن تكون مستعدة لاتخاذ قرارات سريعة للتعامل مع الموقف، سواء كان ذلك بتلبية مطالب الموظفين أو اتخاذ إجراءات طارئة لتأمين العمليات. هذه الاستجابة يجب أن تكون موجهة نحو الحد من تأثير المشكلة على المنظمة وتقليل الأضرار.

د- من حيث إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة:

- مشكلات متوقعة: هي تلك المشكلات التي يمكن التنبؤ بحدوثها مسبقاً استناداً إلى المعلومات والمعطيات المتاحة أو نتيجة لاتجاهات محددة في بيئه العمل. على الرغم من أن هذه المشكلات لم تحدث بعد، إلا أن المنظمة تمتلك مؤشرات واضحة تدل على احتمال وقوعها في المستقبل. مثال على ذلك هو انخفاض نسبة المبيعات، الذي يمكن التنبؤ به بناءً على دراسات السوق أو اتجاهات المستهلكين، مما يتيح للإدارة اتخاذ تدابير وقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

المشكلات المتوقعة تتسم بإمكانية التنبؤ بها من خلال المراقبة المستمرة للعمليات أو تحليل البيانات المتعلقة بالمؤشرات الاقتصادية أو السوقية أو الأداء الداخلي للمنظمة. على سبيل المثال،

يمكن للإدارة ملاحظة انخفاض في نسبة المبيعات من خلال متابعة اتجاهات السوق أو المنافسين، وكذلك مراقبة سلوك العملاء وتغيرات الطلب على المنتجات أو الخدمات.

- **مشكلات غير متوقعة:** هي تلك التي تحدث بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار، ولا يمكن التنبؤ بها مسبقاً لأنها لا تعتمد على مؤشرات واضحة أو اتجاهات يمكن مراقبتها. هذه المشكلات غالباً ما تحدث بسبب عوامل مفاجئة أو غير متوقعة، مما يجعل التخطيط للتعامل معها أو الوقاية منها أمراً صعباً. مثال على ذلك هو اكتشاف خلل في منتج بعد خروجه إلى الأسواق، حيث يحدث هذا بشكل غير متوقع ويضع المنظمة أمام تحديات فورية تحتاج إلى حلول سريعة وفورية.

هـ- من حيث تأثير حل المشكلة على النظام:

- **مشكلات حيوية:** هي تلك المشكلات التي تؤثر بشكل جذري على مجمل نشاط النظام، وتعتبر من بين أخطر المشكلات التي يمكن أن تواجه أي منظمة أو نظام. تميز هذه المشكلات بأنها ليست مجرد تحديات بسيطة يمكن التغلب عليها بسهولة، بل هي قضايا أساسية قد تؤدي، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب، إلى تعطيل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو حتى إلى انهياره الكامل.

تمتد آثار المشكلات الحيوية لتشمل جميع جوانب نشاط النظام. على سبيل المثال، إذا كانت هناك مشكلة حيوية تتعلق بإدارة الموارد البشرية، فقد تؤثر هذه المشكلة على الإنتاجية، الأداء، الروح المعنوية للموظفين، حتى على سمعة المنظمة في السوق.

هذه المشكلات تتطلب استجابة فورية، حيث أن أي تأخير في التعامل معها يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع. يترتب على ذلك ضرورة وجود خطط طوارئ جاهزة للتعامل مع الأزمات. غالباً ما تكون المشكلات الحيوية ناتجة عن مجموعة من الأسباب المعقّدة والمترادفة. قد تشمل عوامل داخلية مثل إدارة غير فعالة، أو ضعف في التواصل، أو عدم كفاءة العمليات، بالإضافة إلى عوامل خارجية مثل التغيرات في السوق أو البيئة التنظيمية.

هذه المشكلات تعطل الوظائف الأساسية للنظام، مثل الإنتاج، التسويق، أو إدارة الموارد. قد تؤدي المشكلات الحيوية إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات، مما يؤثر سلباً على العملاء ويدفعهم إلى الابتعاد عن العلامة التجارية.

في الحالات الأكثر تطرفاً، يمكن أن تؤدي المشكلات الحيوية إلى انهيار النظام بالكامل. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي أزمة مالية خانقة، إذا لم يتم التعامل معها، إلى إفلاس المنظمة.

- **مشكلات غير حيوية:** هي تلك المشكلات التي لا تسبب في تعطيل النظام عن أداء وظائفه الأساسية أو انهياره، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى

النظام ككل أو على مستوى بعض أنظمته الجزئية. هذه المشكلات تعتبر أقل خطورة من المشكلات الحيوية، لكنها مع ذلك يمكن أن تؤثر سلباً على الكفاءة العامة والفعالية.

على عكس المشكلات الحيوية، فإن المشكلات غير الحيوية لا تؤدي إلى تأثيرات واسعة النطاق أو انهيارات النظام. تأثيرها يكون محدوداً، وعادة ما يمكن معالجة هذه المشكلات دون الحاجة إلى تدخل عاجل.

قد تؤدي المشكلات غير الحيوية إلى انخفاض طفيف في مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، الجودة، أو مستويات الخدمة. ومع ذلك، تبقى المنظمة قادرة على الاستمرار في العمل وتنفيذ مهامها الأساسية.

غالباً ما تكون هذه المشكلات متكررة، وقد تظهر في شكل تحديات يومية أو مشكلات تشغيلية صغيرة يمكن أن تحدث بسبب أسباب بسيطة أو سوء إدارة.

يمكن أن تُحل المشكلات غير الحيوية بشكل أسرع وأقل تعقيداً، حيث لا تتطلب بالضرورة تغييرات جذرية في النظام. الحلول قد تكون بسيطة مثل تحسين العمليات أو تقديم التدريب للموظفين.

و-من حيث أهمية المشكلة:

- **مشكلات رئيسية:** هي المشكلات الأساسية أو الجذرية التي، عند حلها، يمكن أن تؤدي إلى معالجة وحل مجموعة من المشكلات الثانوية أو الفرعية الناجمة عنها. تعتبر هذه المشكلات مركبة في النظام، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحديد الأداء والكفاءة العامة للمنظمة.

تؤثر المشكلات الرئيسية على هيكل النظام ككل، ويعني حلها تحسين الأداء في العديد من الجوانب. قد يكون لهذه المشكلات تأثيرات بعيدة المدى على الثقافة التنظيمية والعمليات.

غالباً ما تكون المشكلات الرئيسية معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تنشأ من تفاعل عدة عوامل داخلية وخارجية. يتطلب فهم هذه المشكلات تحليلًا دقيقًا لكل العوامل المؤثرة.

معالجة المشكلات الرئيسية غالباً ما تتطلب تغييرات استراتيجية في إدارة المنظمة، مثل تعديل السياسات أو إعادة الهيكلة التنظيمية. قد يتطلب ذلك تفاعلاً من جميع مستويات القيادة والموظفين.

يمكن أن تؤدي المشكلات الرئيسية إلى ظهور مشكلات ثانوية أخرى. على سبيل المثال، قد يؤدي أسلوب القيادة غير الفعال إلى مشكلات في التواصل، وانخفاض الروح المعنوية، وزيادة التوتر بين الفرق.

تعتبر معالجة المشكلات الرئيسية فرصة للتحسين الجذري في الأداء العام. يمكن أن تؤدي الحلول الفعالة للمشكلات الرئيسية إلى زيادة فعالية العمليات وتقليل التكاليف.

- **مشكلات ثانوية:** هي المشكلات التي لا يؤدي حلها إلى معالجة المشكلة الأساسية، مثل ضغوط العمل. وهناك نوع آخر من المشكلات يُسمى الأزمة، ويمكن التفريق بينهما بأن الأزمة هي مشكلة متفاقمة ومستعصية تحتاج إلى حل عاجل ومهارات استثنائية للتعامل معها.

عادةً ما تكون المشكلات الثانوية أقل تأثيراً مقارنة بالمشكلات الرئيسية. قد تؤثر على أجزاء معينة من النظام، لكنها لا تعرقل الوظائف الأساسية.

غالباً ما تكون المشكلات الثانوية نتيجة لمشكلات رئيسية. على سبيل المثال، قد تسبب القيادة الضعيفة في المشكلاتثانوية مثل ضغوط العمل أو سوء التواصل بين الفرق.

يمكن أن تكون المشكلات الثانوية أسهل في الحل مقارنة بالمشكلات الرئيسية. الحلول قد تشمل تحسين العمليات، أو تقديم التدريب، أو إدخال تغييرات بسيطة في السياسات.

قد تظهر المشكلات الثانوية بشكل متكرر، مما يتطلب إدارة مستمرة لحلها. هذه المشكلات قد تكون مرتبطة بجوانب التشغيل اليومية، مثل الالتزام بالمواعيد أو جودة الخدمة.

على الرغم من عدم تأثيرها على الأداء العام بشكل كبير، يمكن أن تؤثر المشكلات الثانوية على رضا الموظفين وراحتهم في العمل. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي ضغوط العمل المستمرة إلى استنفاف الموظفين وتراجع الروح المعنوية.

3.1-أسباب المشكلات التنظيمية:

يعود وقوع المشكلة التنظيمية إلى أسباب عديدة تُنبع من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري وتأثيرات البيئة من جهة أخرى، ومن بين أهم الأسباب:

أ-تعدد الأهداف وتعارضها: يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في أن واحد، وغالباً ما تكون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة، أفقياً أو عمودياً بعلاقات سلبية أو إيجابية وأحياناً تكون متناقضة. وعلى متى تؤخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينحاز إلى هدف دون آخر، وهذا يضفي صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.

ب-محدودية الموارد المتاحة: يحتاج حل أي مشكلة إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة، تخضع جميع أنواع الموارد إلى قانون الندرة، حيث يمكن أن يواجه متى تؤخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد وكيفية توزيعها.

ج- التركيبية: غالباً ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة ومتوازنة، متزامنة أو متلاحدة، يصعب تفكيرها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها، ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية يتطلب حلها.

د- الغموض النسي: تنسم معظم متغيرات المشكلات الإدارية بالعشوائية والдинاميكية، نتيجة لعدة عوامل موضوعية وذاتية. تتجلى العوامل الموضوعية في انتظام وعدم انتظام الأمور، إضافة إلى وجود علاقات التغذية الراجعة السلبية والإيجابية، وغيرها من العوامل التي تتغير باستمرار في ظروف زمنية ومكانية مختلفة، سواء داخلية أو خارجية. أما العوامل الذاتية فتتمثل في محدودية قدرة الإدارة على توصيف المشكلة بشكل دقيق، وتحليلها بعمق، مع توفير المعطيات اللازمة واستنباط البيانات الوصفية التي غالباً ما تحمل طابعاً إحصائياً.

هـ- المحدودية النسبية للمعرفة: المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري وعلى الخصوص تحليل المشكلات الإدارية وتتجلى هذه المحدودية بشكل أساسي في:

- ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.
- الارتياح وعدم التأكيد من متغيرات المشكلات الإدارية وأهدافها.
- قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية عند متخاذل القرار في تشخيص وتحليل المشكلات.
- ومن أسباب حدوث المشكلات التنظيمية كذلك نجد مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة المسؤول عن حل المشكلات.

2-مفهوم الانتماء في السياق التنظيمي:

يعتبر الانتماء التنظيمي مؤشراً إيجابياً وضرورياً في المؤسسات المعاصرة التي تسعي إلى تحقيق النجاح والأداء المتميز، فهو الذي يحدد شخصية المؤسسة ويعدها عن غيرها من المؤسسات لما له من قدرة على توجيه السلوك التنظيمي والتأثير فيه، فالانتماء التنظيمي يمثل ذلك الكل المركب من القيم والأفكار والاتجاهات والعادات لدى أعضاء التنظيم.

1.2-تعريف الانتماء: شرح مفهوم الانتماء وأبعاده في البيئة التنظيمية

2.2-أهمية الانتماء:

أ-أهمية الانتماء التنظيمي في ضوء تأثيره على الأفراد بالمنظمة: إن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى تحقيق ثلاثة عوامل هامة تؤدي إلى تفعيل أداء الأفراد بالمنظمة وهي:
الهوية: وهي تعبير عن اعتقاد قوي من جانب الأفراد بقيم وأهداف المنظمة وقبول هذه الأهداف والقيم ومن ثم التوافق سلوكياً معها.

المشاركة: وتعبر عن الرغبة فيبذل مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة الولاء: ويعبر عن نية أو رغبة قوية في البقاء في المنظمة. (Darwish, 2002, p. 250)

ب- أهمية الانتفاء التنظيمي في جوانب تهم المنظمة والموارد البشرية: وتبين هذه الأهمية في النواحي التالية (عاطف، 2009، ص. 58):

- يعتبر الانتفاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية المؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الرغبة والميل في البقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عن دوران العمل والتسرب الوظيفي
- إن انخفاض الانتفاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخييب، والغيابات والشعور بالإحباط.

ج- أهمية الانتفاء التنظيمي في تحقيق الإذعان والتواافق والتبني والاستيعاب: حيث تظهر هذه الأهمية في النواحي التالية (Nawadei, 2004, p. 2):

- الإذعان: ويقصد به الرابطة الجوهرية التي يتعهد بها الفرد بالحفاظ عليها لكي يحصل على مكافئات معينة فيكون ولاء الفرد مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبوه منه مقابل الحصول على المزايا المختلفة التي يتوقعها
- التواافق أو التطابق بين الفرد والمنظمة: ويكون ولاء الفرد للمنظمة بسبب الرغبة في الانتفاء إلى الآخرين، وهو يشير إلى الرابطة المستندة إلى الرغبة في الانتفاء والانتساب إلى المنظمة والانتساب للمنظمة وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة لأنها تشبع حاجته إلى الانتفاء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لأنها أصبح جزءاً من هذه المنظمة.
- التبني والاستيعاب: يكون ذلك نتيجة تواافق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد، وهنا يعمل الفرد على تبني قيم وانجازات المنظمة كما لو كانت ملکاً له.

د- أهمية الانتفاء التنظيمي في ضوء تأثيره على تفاعلات الأفراد داخل المنظم: يحقق انتفاء الأفراد للجماعة كثيراً من المكاسب من أبرزها (الفراج، 2008، ص. 21):

- التضامن والتماسك الاجتماعي.
- المشاركة الفاعلة من قبل الأفراد في بناء الجماعة وتطورها.
- الحفاظ على أمن المجتمع واستقراره.
- الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة.

3.2- العوامل المؤثرة في الانتماء: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بمجموعة الصفات الشخصية التي تتعلق بالفرد، وتجاربه وادراته وأخرى تتعلق بظروف وبيئة العمل وخصائص الوظيفة وبعضها يتعلق بالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة، والعوامل التنظيمية الأخرى خاصة نظام الأجور وبعضها يتعلق بالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة وهذه العوامل هي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية من حيث توافر فرص في سوق العمل، ومدى الوضوح في النظم المتبعة في الاختيار والتعيين، ومدى قدرة الشخص في اختيار الوظيفة التي تتناسب مع ميوله وقدراته، مما يؤدي إلى ارتفاع الانتماء التنظيمي لدى الأفراد. وإذا كانت الفرص في سوق العمل منخفضة وكانت قدرة الأفراد على التنقل من وظيفة إلى أخرى تقاد تكون معدومة، فإن الأفراد قد يقبلون بوظائف لا تتناسب مع قدراتهم وميولهم وذلك قد يكون تحت ضغوط الحاجة الماسة للعمل، من المحتمل أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي لديهم (الباقي، 1993، ص. 89).

ثانياً: العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن والطول ومدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

- السن وطول ومدة الخدمة: الالتزام يكون مرتفعاً بالنسبة لأفراد ذوي العمر المقدم وسنوات الخبرة الأكثر (عاطف، 2009، ص. 283).

وعليه يمكن القول إن الانتماء التنظيمي يتأثر كثيراً بمدة الخدمة فكلما زاد العمر وطول مدة الخدمة تنمو العلاقات الانتمائية بين مختلف أطراف علاقات العمل مما يؤدي إلى رفع روح الانتماء إلى الجماعة وإلى العمل وإلى المنظمة ككل، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

- مستوى التعليم: يمكن أن يرتبط مستوى التعليم بالانتماء التنظيمي إما بشكل عكسي أو طردي. فالعامل ذو التعليم العالي قد يكون لديهم توقعات مرتفعة لا تتمكن منظماتهم من تلبيتها. وبالتالي، وبسبب توفر العديد من فرص العمل أمامهم في أغلب الأحيان، فإن هؤلاء الأفراد يميلون إلى أن يكون انتماؤهم أكبر لهنائهم مقارنة بانتمائهم لمنظمتهم (غازي، 1990، ص. 53).

- الجنس: أظهرت بعض البحوث عدم وجود علاقة بين الجنس والانتماء، حيث أشارت هذه الأبحاث إلى أن الفروقات بين الجنسين في الانتماء، إن وُجدت، لا تعود إلى الجنس نفسه، بل إلى اختلاف الأعمال التي يفضل الرجال والنساء القيام بها. بناءً على ذلك، وُجد أن الفروقات بين الجنسين في الانتماء تتوقف على مدى تأثير خصائص هذه الأعمال على الانتماء التنظيمي. من جهة

أخرى، أظهرت بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتتماءً للمنظمة من الرجال، وهذه النتيجة قد تكون أكثر صحة في منظمات القطاع العام، لا سيما التقليدية منها التي تعمل فيها النساء (الخطاب، 2006، ص. 24).

- **الحالة الاجتماعية:** المقصود هنا هو الحالة الاجتماعية للفرد، سواء كان متزوجاً أو أعزبًا، حيث تلعب دوراً في تحديد استقرار العاملين. فإذا كان العامل متزوجاً، فإنه يتحمل مسؤوليات أسرية واجتماعية كبيرة، ومن ثم، إذا كانت العلاقات الأسرية والاجتماعية إيجابية، فإن ذلك يسهم في استقراره في عمله ويزيد من ولائه وانتتمائه لمنظمته، كما تتعزز رغبته في الاستمرار فيها. أما إذا كان الفرد أعزبًا، فلا توجد عليه مسؤوليات أسرية واجتماعية، مما قد يؤدي إلى عدم استقراره في العمل، حيث يسعى دائمًا إلى تحسين وضعه، وهذا قد يؤثر سلبيًا على ولائه التنظيمي تجاه المنظمة. (عاطف، 2009، ص. 284)

- **دوفع وقيم الأفراد:** كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتتماؤه التنظيمي أكثر والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

ثالثاً- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة الخ تؤثر إيجابياً، والتوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً.

رابعاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

هناك العديد من العوامل الداخلية في بيئة المنظمة لها تأثير على الانتتماء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1- **تجارب الفرد:** تلعب الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال عمله دوراً كبيراً في تحديد مستوى الانتتماء التنظيمي. فالأفراد ينضمون إلى المنظمات وهم يحملون تجارب وخبرات متفاوتة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف محددة يسعون لتحقيقها. انضمامهم للمنظمة يكون مرتبًا بتوقعات معينة، منها توفير بيئه عمل مناسبة تُمكّنهم من استثمار قدراتهم وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. إذا ساهمت المنظمة بشكل فعال في تحقيق هذه التوقعات، فإن ذلك يزيد من درجة انتتماء الفرد إليها. أما إذا فشلت المنظمة في توفير الفرص والتسهيلات الالزمة، فإن ذلك يؤثر سلبيًا على انتتماء الفرد لها.

2- الأجر: يحظى الأجر الشهري بأهمية كبيرة بالنسبة للفرد كونه يمثل المصدر الوحيد للكثير من الموظفين العموميين وعلى أساس هذا الدخل يتم تلبية مختلف الحاجيات الضرورية، ولهذا أصبحت الأجر تمثل الانشغال الرئيسي لمختلف الطبقات العمالية على اختلاف مستوياتها خاصة في الآونة الأخيرة التي كثُر فيها الحديث عن رفع الأجر في ظل الواقع الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع الجزائري والذي أثبت عدم كفاية الأجرة لتغطية مختلف النفقات والارتفاع الفاحش للأسعار التي يفرضها النظام الرأسمالي، فمعضلة الأجر كما يسمى الكثير من الباحثين تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي لما لها من تداعيات على الحياة الاجتماعية للموظف، فأساس القيام بالشغل تحت تأثير مختلف الضغوطات الوظيفية وبمعدل ثمان ساعات يوميا، هو تحقيق عائد مادي على الأقل يضمن متطلبات العيش الكريم فعلى أساس الأجر الذي يتلقاه الفرد تتحدد درجة ومستوى الانتماء من عدم فهم كلما كانت شبكة الأجر عادلة، ملائمة مع عباء العمل، تلبِي مختلف الضروريات ازداد شعور الأفراد بالانتماء إلى المنظمة مما يؤثر على الدافعية نحو الإنجاز. فالمنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الانتماء التنظيمي.

3- جماعة العمل أو الزملاء في العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة وكان لها درجة من التماสُك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي يزيد مستوى الانتماء الوظيفي.

4- الإشراف ونمط القيادة: تؤثر نوعية الإشراف وأسلوب القيادة بشكل كبير على مستوى الانتماء التنظيمي للأفراد داخل المنظمة. فالإشراف الديمقراطي، الذي يتميز بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، يعزز شعور الأفراد بالمسؤولية والانتماء، حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار ولهم تأثير مباشر على مسار العمل. هذا النمط من القيادة يعزز الثقة بين العاملين والإدارة، ويزيد من شعورهم بالتقدير، مما يؤدي إلى رفع مستوى التزامهم وولائهم للمنظمة. من ناحية أخرى، فإن الأساليب السلطوية أو التي تهتم بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات قد تؤدي إلى ضعف الانتماء التنظيمي. عندما يشعر الأفراد بأنهم مجرد منفذين دون أي تأثير في القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم ومستقبلهم، فإنهم قد يفقدون الشعور بالارتباط بالمنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى انتمائهم ونفيتهم للبقاء على المدى الطويل.

خامساً عوامل تنظيمية أخرى (خاصة بالهيكل التنظيمي):

أ- الاحترام والتقدير يدرك العاملون بأن الاحترام والتقدير هو معيار يؤثر على الانتماء التنظيمي لهذا يصعب الحصول على مستوى عال من الانتماء التنظيمي والدافعة إذا لم يشعر العاملون

بأنهم يعاملون بالاحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنهم يقدرون من قبل مشرفهم أو منظمتهم

ب- **وضوح الوظيفة:** ان القيم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام إيجابي على ما يبذله الفرد وعلى تطور التزامه التنظيمي فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجاباً على

الانتماء التنظيمي حيث يكون الامتثال بين الرئيس والمرؤوس سهلاً. (الهواري، 2004، ص. 49)

3- دينامية المشكلات التنظيمية وتأثيرها على الانتماء:

على ضوء المشكلات التنظيمية، يُعتبر الانتماء التنظيمي أحد العوامل الحيوية التي تؤثر على استقرار وأداء المؤسسات، فالأفراد الذين يشعرون بالانتماء القوي لمؤسساتهم يكونون عادةً

أكثر فعالية ورضا، مما ينعكس إيجاباً على النتائج التنظيمية العامة، إلا أن التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة وتعزيز هذا الانتماء قد تكون متنوعة ومعقدة.

1.3- **التأثير المباشر:** وهو التأثير الذي يكون بشكل مباشر على شعور الأفراد بالانتماء، ويكون ذلك من خلال عدة آليات نذكر منها:

أ- **عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات:** عندما يكون هناك غموض في الأدوار والمسؤوليات، يشعر الأفراد بعدم اليقين بشأن ما هو متوقع منهم، مما يؤدي إلى مشاعر من عدم الأمان وعدم الثقة في الذات. هذا الغموض يمكن أن يقلل من شعور الفرد بالانتماء لأنه يجعل من الصعب عليهم تحديد كيف يمكنهم المساهمة بفعالية في المنظمة.

ب- **ضعف التواصل:** ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى قلة الشفافية وعدم القدرة على التعبير عن المخاوف أو تقديم التغذية الراجعة. عندما لا يشعر الأفراد بأن أصواتهم مسموعة أو أن هناك قنوات فعالة للتواصل، يتراجع شعورهم بالانتماء لأنهم يشعرون بالتجاهل وعدم التقدير.

ج- **نقص التحفيز والتقدير:** عدم وجود نظام فعال للتحفيز والتقدير يؤثر سلباً على معنويات الأفراد. عندما لا يتم التعرف على جهودهم أو مكافأتهم بشكل مناسب، يشعرون بالإحباط ويقل شعورهم بالانتماء. الشعور بأن جهودهم غير مقدرة يمكن أن يقلل من رغبتهم في الالتزام بالمنظمة.

د- **القيم الثقافية السلبية:** إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية أو غير داعمة، يمكن أن تؤدي إلى مشاعر العزلة وعدم الانتماء. على سبيل المثال، بيئه عمل تعتمد على التنافس الشديد أو تعاني من النزاعات المستمرة يمكن أن تجعل الأفراد يشعرون بأنهم غير مدفوعين وغير مقبولين.

هـ-ضعف التوجيه والإرشاد: عدم وجود توجيه واضح وإرشاد يمكن أن يترك الأفراد في حالة من الارتباط بشأن كيفية أداء مهامهم وكيفية تحقيق الأهداف. هذا القصور في التوجيه يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وبالتالي إلى شعور منخفض بالانتماء والالتزام.

إذن فالمشكلات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على شعور الفرد بالانتماء من خلال تأثيرها على الوضوح، التواصل، التقدير، الثقافة، والتوجيه. عندما تكون هذه العوامل غير مُدارة بشكل صحيح، فإنها يمكن أن تضعف من ارتباط الأفراد بالمنظمة وتقلل من استعدادهم للعمل بفعالية. في المقابل، تحسين هذه الجوانب يمكن أن يعزز شعور الانتماء ويزيد من التزام الأفراد.

3-التأثير غير المباشر: تؤثر المشكلات التنظيمية على البيئة الثقافية والجو العام في المنظمة بطرق غير مباشرة، مما يمكن أن يؤثر بشكل كبير على شعور الفرد بالانتماء، وفيما يلي سنوضح كيفية حدوث هذا التأثير:

أولاً- تأثير المشكلات التنظيمية على البيئة الثقافية:

أ. تغيير القيم الثقافية: المشكلات التنظيمية مثل ضعف القيادة أو الإدارة غير الفعالة يمكن أن تؤدي إلى تغيير في القيم الثقافية للمنظمة. عندما تكون الثقافة التنظيمية مبنية على التنافسية المفرطة أو النزاعات الداخلية، فإن ذلك قد يغير القيم التي تعزز التعاون والاحترام المتبادل. هذا التغيير يمكن أن يجعل الأفراد يشعرون بعدم الانتماء لأن البيئة التي يعملون فيها لا تتماشى مع القيم التي يعتبرونها مهمة.

ب. التأثير على التواصل الثقافي: المشكلات التنظيمية قد تؤدي إلى تآكل قنوات التواصل الداخلي. عندما تكون هناك مشكلات في التواصل بين الأقسام أو بين الإدارة والموظفين، فإن ذلك يؤثر سلباً على كيفية تبادل القيم الثقافية والأهداف التنظيمية. نتيجة لذلك، قد يشعر الأفراد بأنهم معزولون عن الثقافة العامة للمنظمة، مما يقلل من شعورهم بالانتماء.

ثانياً- تأثير المشكلات التنظيمية على الجو العام في المنظمة:

أ. زيادة التوتر والضغط: المشكلات التنظيمية مثل الاضطرابات الهيكلية أو الأزمات المالية يمكن أن تخلق بيئة عمل مليئة بالتوتر والضغط. الجو العام المليء بالقلق يمكن أن يؤثر سلباً على معنويات الأفراد. عندما يشعر الموظفون بالضغط المستمر، فإن ذلك يؤثر على شعورهم بالانتماء لأنه يخلق بيئة غير داعمة ومزعجة.

ب. انخفاض التعاون والفرق: المشكلات التنظيمية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون بين الأفراد. إذا كانت هناك نزاعات مستمرة أو عدم توافق بين الفرق، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى

عدم الترابط والتعاون بين الأفراد. الجو العام الذي يفتقر إلى التعاون يمكن أن يؤثر سلباً على شعور الانتماء، حيث يشعر الأفراد بأنهم لا يعلمون كجزء من فريق موحد.

ثالثاً- تأثير المشكلات التنظيمية على القيادة والتوجيه:

أ. **تأكل الثقة في القيادة:** المشكلات التنظيمية قد تؤدي إلى ضعف الثقة في القيادة، خاصة إذا كانت القيادة غير قادرة على التعامل مع المشكلات بفعالية. عدم الثقة في القيادة يمكن أن يؤثر على كيف يرى الأفراد دورهم في المنظمة، مما يؤدي إلى شعور منخفض بالانتماء بسبب عدم الإيمان بقدرة القيادة على تقديم التوجيه والرؤية الازمة.

ب. **عدم وضوح الأهداف والرؤية:** المشكلات التنظيمية قد تؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمة. عندما تكون الأهداف غير واضحة أو متغيرة بشكل مستمر، فإن ذلك يؤثر على كيفية تصور الأفراد لمستقبلهم في المنظمة. هذا الافتقار إلى الواضح يمكن أن يجعل الأفراد يشعرون بعدم الانتماء، حيث يفتقرن إلى الشعور بالاتجاه والتوجيه.

رابعاً- تأثير المشكلات التنظيمية على الدعم والموارد:

أ. **نقص الدعم والتقدير:** المشكلات التنظيمية مثل قلة الموارد أو ضعف نظام التقدير يمكن أن تؤدي إلى نقص الدعم الذي يتلقاه الأفراد. عندما لا يحصل الأفراد على الدعم الكافي أو التقدير لمساهماتهم، فإن شعورهم بالانتماء يتأثر سلباً. إن غياب التقدير يمكن أن يجعل الأفراد يشعرون بأن جهودهم غير مهمة.

ب. **تأثير ضعف الموارد على الأداء:** المشكلات التنظيمية قد تؤدي إلى ضعف الموارد المتاحة، مما يؤثر على قدرة الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة. عندما تكون الموارد محدودة، يمكن أن يؤثر ذلك على جودة العمل والنتائج التي يمكن تحقيقها، مما يعزز شعور الإحباط وعدم الانتماء.

أي أن تأثير المشكلات التنظيمية على البيئة الثقافية والجو العام في المنظمة يحدث بشكل غير مباشر ولكنه مؤثر بعمق على شعور الفرد بالانتماء، من خلال التأثير على القيم الثقافية، التواصل، التعاون، القيادة، الدعم، والموارد، يمكن أن تغير المشكلات التنظيمية كيفية تجربة الأفراد لعملهم وكيفية شعورهم بالترابط مع المنظمة. تحسين معالجة المشكلات التنظيمية يعزز من البيئة الثقافية ويخلق جوًّا عامًّا يدعم الانتماء ويحفز الأفراد على المساهمة بفعالية.

4- **استراتيجيات معالجة المشكلات التنظيمية لتحسين الانتماء:** يمكن حل المشكلات التنظيمية بطرق مختلفة، حيث لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- الشعور بالمشكلة، وهو مرحلة حساسة تركز على التعرف الأولى على وجود أزمة أو عدم كفاءة داخل المنظمة.

- تحديد المشكلة التنظيمية، دقيق لتوضيح أسبابها و مجالات تأثيرها.
- جمع المعلومات عن المشكلة التنظيمية، أمر حاسم لتوفير بيانات دقيقة و شاملة تساعد في فهم أبعاد المشكلة وتفاصيلها.
- تفسير المعلومات الخاصة بالمشكلات التنظيمية، بناءً على هذه المعلومات، التي يتم تفسيرها تحلل الأسباب الجذرية وتحدد كيفية تأثير المشكلة على الأداء.
- تطوير بدائل حل المشكلة التنظيمية يتطلب التفكير الإبداعي واستراتيجيات مختلفة قد تنجح في معالجة الوضع الراهن.
- المفاضل بين البدائل المطروحة لحل المشكلة بناءً على معايير مثل الفعالية والتكلفة والموارد المتاحة.
- اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة التنظيمية والذي يتطلب دراسة مستفيضة للخيارات و اختيار الأنسب الذي يحقق الأهداف المرجوة.
- تنفيذ البديل الذي تم اختياره، يتطلب متابعة دقيقة للتأكد من تطبيقه بشكل صحيح، ويشمل ذلك إدارته بفعالية ومراقبة التقدم المحرز.
- تقييم فعالية البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة التنظيمية هو خطوة ضرورية لتحديد مدى نجاح الحل في معالجة المشكلة.
- تحديد الانحرافات الناتجة عن عملية التقييم أو مشاكل إضافية قد تكون ظهرت أثناء التقييم. ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن حل المشكلات التنظيمية يتطلب منهاجاً منهجياً وشاملاً لضمان فعالية العملية وجودتها. تبدأ عملية الحل بالشعور بالمشكلة وتحديدها بدقة، وهو أمر أساسي لفهم طبيعة وتأثير المشكلة. ثم يأتي جمع المعلومات وتحليلها لتوفير أساس قوي لفهم أبعاد المشكلة وتحديد الأسباب الجذرية.
- تطوير بدائل متعددة للحل يتيح للمنظمة الاختيار بين خيارات متنوعة، حيث يكون من الضروري المفاضلة بين هذه البدائل بناءً على معايير موضوعية لضمان اختيار الأنسب. تنفيذ الحل المختار يتطلب دقة في التنفيذ و متابعة مستمرة لضمان تطبيقه بفعالية.
- تقييم فعالية الحل يتيح للمنظمة قياس النجاح وتحديد أي انحرافات عن الأهداف المحددة. وأخيراً، يُعتبر وضع مقتراحات تطويرية إضافية خطوة مهمة لمعالجة أي مشاكل متبقية وتحسين النظام التنظيمي بشكل مستمر.
- بالتالي، يعكس نجاح معالجة المشكلات التنظيمية القدرة على اتباع خطوات منهجية وتقديم مستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة المؤسسة.

- خاتمة:

إن المشكلات التنظيمية تشكل دوراً مهماً في تشكيل مستويات الانتفاء التنظيمي داخل المؤسسات. فقد أظهرت النتائج أن المشكلات المتعلقة بالبيكل التنظيمي، وضوح الأدوار، التداخل في المسؤوليات، وسوء التواصل، تؤثر بشكل كبير على الشعور بالانتفاء والتزام الأفراد تجاه مؤسساتهم.

تُعد المشكلات التنظيمية سبباً رئيسياً في تأكل الثقة والرضا بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على معنوياتهم وأدائهم. فقد تبين أن غياب التنسيق الفعال، والصراعات الداخلية، وعدم وضوح الأهداف والسياسات، يمكن أن تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار والإحباط. بدلأً من ذلك، يمكن أن يسهم تحسين إدارة المشكلات التنظيمية في تعزيز شعور الانتفاء، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

ومن هنا، ومن وجهة نظر الباحث يتعين على المؤسسات أن تتخذ خطوات فعالة لمعالجة هذه المشكلات. تشمل هذه الخطوات تعزيز التواصل الداخلي، وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الدعم اللازم للموظفين وتحسين سياسات الإدارة والتقييم. كما ينبغي أن تسعى المؤسسات إلى إنشاء بيئة عمل تفاعلية ومرنة تدعم التفاعل الإيجابي وتعزز من شعور الأفراد بالانتفاء والالتزام.

كما يرى الباحث أن تحسين إدارة المشكلات التنظيمية ليس فقط مسألة تنظيمية، بل هو استثمار استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بمواردها، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا، فإن تعزيز فهم العلاقة بين المشكلات التنظيمية والانتفاء التنظيمي يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل صحية وفعالة، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات.

- قائمة المراجع:

- العتيبي أدم غازي. (1990). الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت. (المجلد 30). الكويت: مجلة الإدارة العامة.
- بدوي أحمد زكي. (1978). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- جاب الله أمينة عايدة سيد الخطاب. (2006). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
- حسن بن عبدالله الفراج. (2008). دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، أطروحة دكتوراه. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). هندسة المنظمات الميكل التنظيمي للمنظمة (الإصدار 1). عمان: دار الرأي للنشر والتوزيع.
- عمر عبد الرحمن عبد الباقى. (1993). إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- محمد فتحى. (2003). 766 مصطلح إداري. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- محمود الهواري. (2004). تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على فاعلية أداء المسيرين في منطقة العمل الجزائرية، مذكرة ماجيستير. وهران: جامعة وهران.
- Darwish, Y. (2002). Job Satisfaction a A Mediator of the Relationship Between role Stressors and organizational commitment A study from an Arabic Cultural Perspective : Journal of managerial Psychology. (Vol. 17). الامارات العربية المتحدة.
- Nawadei, a. c. (2004). he relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational. Arizona, USA : University of phoenix.