

The Impact of Friendship in the Workplace on Job Commitment: A Field Study in Private Sector Automotive Companies in Saudi Arabia

Mr. Ahmed Farouk A. Mohammed

Midocean University | UAE

Received:

20/12/2024

Revised:

30/12/2024

Accepted:

15/01/2025

Published:

30/05/2025

* Corresponding author:

[ahmedfarouk21411@iclo
ud.com](mailto:ahmedfarouk21411@iclo.ud.com)

Citation: Mohammed, A.

F. (2025). The Impact of
Friendship in the
Workplace on Job
Commitment: A Field
Study in Private Sector
Automotive Companies in
Saudi Arabia. *Journal of
Economic, Administrative
and Legal Sciences*, 9(5), 1
– 18.

[https://doi.org/10.26389/
AJSRP.E221224](https://doi.org/10.26389/AJSRP.E221224)

2025 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aims to explore the impact of friendship relationships between managers and subordinates on job engagement levels in the private automotive sector in Saudi Arabia. The significance of the research lies in highlighting the dual effects of these relationships; while friendships can enhance commitment and job satisfaction by providing emotional support and professional assistance, they may also lead to negative outcomes, such as unjust decisions made to avoid accusations of favoritism, thus impacting organizational justice. The study adopts a descriptive-analytical approach to examine the following hypotheses: the existence of a positive relationship between workplace friendships and job engagement, the positive impact of friendships on job satisfaction and organizational commitment, and their negative influence on managerial decisions regarding promotions and rewards. The findings indicate that the impact of workplace friendships is dual-faceted: positive when managed under organizational policies that promote justice and negative when biases affect the objectivity of administrative decisions. Furthermore, the study reveals differing effects between new employees and experienced ones. The study concludes by emphasizing the importance of developing policies and procedures that balance building friendly workplace relationships with maintaining professionalism and transparency. It also highlights the need for training programs for managers on managing professional relationships, contributing to enhancing justice and trust within the work environment.

Keywords: Workplace friendship, job engagement, organizational justice, managerial bias, professional relationships, managerial leadership, institutional transparency.

تأثير الصداقة في مكان العمل على الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص للسيارات في السعودية

أ. أحمد فاروق علي

جامعة ميدأوشن | الإمارات

المستخلص: تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير علاقات الصداقة بين المديرين والمؤوسين على مستوى الارتباط الوظيفي في شركات القطاع الخاص للسيارات في المملكة العربية السعودية. تنبع أهمية البحث من تسليط الضوء على الآثار المزدوجة لهذه العلاقات؛ حيث يمكن أن تُعزز الصداقة الالتزام والرضا الوظيفي من خلال توفير الدعم العاطفي والمساندة المهنية. ومع ذلك، قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية مثل اتخاذ قرارات غير عادلة لتجنب اتهامات المحاباة، مما يؤثر على العدالة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف الفرضيات التالية: وجود علاقة إيجابية بين الصداقة في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي، وتأثير الصداقة إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، وتأثيرها سلبياً على قرارات المديرين بشأن الترقيات والمكافآت. وأظهرت النتائج أن تأثير الصداقة يتسم بازدواجية: فهي إيجابية عندما تُدار وفق سياسات تنظيمية تعزز العدالة، وسلبية عندما تؤدي إلى تحيزات تؤثر على الموضوعية في القرارات الإدارية. كما أظهرت الدراسة اختلاف التأثير بين الموظفين الجدد والمختبرين. خلصت الدراسة إلى أهمية تطوير سياسات وإجراءات توازن بين بناء علاقات ودية في العمل والحفاظ على المهنية والشفافية، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية للمديرين حول كيفية إدارة العلاقات المهنية، مما يساهم في تعزيز العدالة والثقة في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الصداقة في العمل، الارتباط الوظيفي، العدالة التنظيمية، التحيز الإداري، العلاقات المهنية، القيادة الإدارية، الشفافية المؤسسية.

مقدمة الدراسة:

تُعد بيئة العمل من أكثر المجالات تأثيراً على أداء الأفراد وسلوكياتهم، حيث تؤثر العلاقات المهنية داخل هذه البيئة على مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن بين هذه العلاقات، تبرز الصداقة في مكان العمل كأحد العوامل التي تسهم بشكل كبير في تحسين الالتزام التنظيمي وتعزيز مناخ العمل الإيجابي. تُعزز الصداقة بين الزملاء من التعاون وتُقلل من التوتر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية للموظفين.

ومع ذلك، فإن الصداقة في مكان العمل لا تخلو من التعقيدات، خاصة عندما تتجاوز العلاقة حدود الزمالة لتصبح صداقة بين المدير والمُروّسين. في هذه الحالة، قد تصبح الصداقة عاملاً معقداً يؤثر على القرارات الإدارية، مثل الترقيات والمكافآت. على الرغم من أن معظم الدراسات ركزت على التأثيرات الإيجابية للصداقة بين الزملاء، إلا أن الفجوة البحثية تظل قائمة فيما يتعلق بالجوانب السلبية لهذه العلاقة، خاصة عندما يشعر المدير بالضغط لتجنب منح أصدقائه من المُروّسين استحقاقاتهم خوفاً من الاتهام بالمحاباة، مما قد يؤدي إلى غياب العدالة الإدارية.

إن تأثير الصداقة بين المدير والمُروّسين على العدالة الإدارية يُعد جانباً لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة. فبينما تعزز الصداقة الثقة والتناغم في فرق العمل، قد تؤدي هذه العلاقات إلى نزاعات شخصية وصعوبة في اتخاذ قرارات موضوعية. وبناءً على ذلك، يهدف البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف تأثير الصداقة بين المدير والمُروّسين على القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت، مع التركيز على كيفية إدارة هذه العلاقة بطريقة تحقق العدالة التنظيمية وتعزز المهنية. تأتي هذه الدراسة في سياق الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على القرارات الإدارية في بيئة العمل، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري، مثل القطاع الخاص للسيارات في المملكة العربية السعودية. وبذلك، يهدف البحث إلى تقديم رؤية متكاملة تسهم في تحسين السياسات التنظيمية وتعزيز العدالة الإدارية في المؤسسات.

مشكلة البحث:

قد تؤثر علاقات الصداقة في مكان العمل بشكل متباين على مستويات الارتباط الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. في حين يمكن أن تعزز الصداقات من الالتزام والرضا الوظيفي، إلا أنها قد تؤدي أيضاً إلى تأثيرات سلبية مثل خوف المديرين من اتهامات المحاباة، مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات غير عادلة بحق أصدقائهم في العمل، مثل عدم منحهم الزيادات المستحقة أو الترقية المستحقة. يسعى هذا البحث إلى استكشاف كلا التأثيرين الإيجابي والسلبي لعلاقات الصداقة في مكان العمل على الارتباط الوظيفي.

تساؤلات البحث:

- س1: كيف تؤثر علاقات الصداقة في مكان العمل على مستويات الارتباط الوظيفي بين الموظفين في شركات القطاع الخاص للسيارات في المملكة العربية السعودية؟
- هذا التساؤل يهدف إلى استكشاف العلاقة العامة بين وجود الصداقات في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي.
- س2: ما هي التأثيرات الإيجابية لعلاقات الصداقة في مكان العمل على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي؟
- يركز هذا التساؤل على الجوانب الإيجابية المحتملة للصداقات في مكان العمل مثل توفير الدعم العاطفي والمهني وتعزيز الروح الجماعية.
- س3: هل يمكن أن تؤدي علاقات الصداقة في مكان العمل إلى تأثيرات سلبية على قرارات المديرين فيما يتعلق بالترقيات وزيادات الرواتب؟
- يهدف هذا التساؤل إلى فحص ما إذا كانت الصداقات قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عادلة من قبل المديرين لتجنب اتهامات المحاباة.
- س4: كيف يتعامل المديرين مع علاقات الصداقة في مكان العمل لضمان العدالة والنزاهة في القرارات الإدارية؟
- يستكشف هذا التساؤل استراتيجيات المديرين في التعامل مع الصداقات في مكان العمل لضمان النزاهة والعدالة في اتخاذ القرارات.
- س5: هل تختلف تأثيرات الصداقة في مكان العمل على الارتباط الوظيفي بين الموظفين الجدد والمخضرمين في شركات القطاع الخاص؟
- يهدف هذا التساؤل إلى مقارنة تأثير الصداقات على الموظفين بناءً على فترة عملهم في الشركة.
- س6: ما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز الفوائد الإيجابية للصداقة في مكان العمل وتقليل التأثيرات السلبية؟
- يركز هذا التساؤل على تحديد وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الفوائد وتقليل العواقب السلبية للصداقات في بيئة العمل.

أهمية البحث:

يكتسب البحث في تأثير الصداقة في مكان العمل على تحقيق الارتباط والولاء الوظيفي أهمية كبيرة، خاصة في ضوء الاحتمالات المتباينة للتأثيرات الإيجابية والسلبية لهذه العلاقات. تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- **الأهمية النظرية:**

1. تطوير الإطار المفاهيمي للصداقة في بيئة العمل: يُسهم البحث في إثراء المعرفة العلمية حول دور الصداقة بين المديرين والمرؤوسين، خاصة من خلال التركيز على الجوانب السلبية التي لم تُناقش بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة.
2. سد الفجوة البحثية: يُلقي البحث الضوء على الأثر السلبي المحتمل للصداقة بين المديرين والمرؤوسين، خاصة في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت، وهو موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل معمق.
3. تعزيز العدالة التنظيمية: يُساعد البحث في تقديم رؤية نظرية جديدة حول كيفية تحقيق التوازن بين بناء علاقات ودية في مكان العمل والحفاظ على المهنية في القرارات الإدارية.

- **الأهمية العملية:**

1. تقديم حلول للمشكلات الإدارية: يُساعد البحث المديرين في فهم الآثار السلبية المحتملة للصداقة مع المرؤوسين، مما يمكنهم من إدارة العلاقات المهنية بشكل أكثر عدلاً وفعالية.
2. تحسين السياسات التنظيمية: يوفر البحث توصيات للمنظمات لتطوير سياسات تحقق التوازن بين العلاقات الودية والعدالة الإدارية، مما يعزز الشفافية والثقة داخل بيئة العمل.
3. تعزيز الأداء الوظيفي: من خلال تسليط الضوء على كيفية إدارة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، يمكن للبحث أن يدعم تحسين الأداء الجماعي وتقليل النزاعات الوظيفية.
4. دعم اتخاذ القرارات الإدارية: يُساعد المديرين في اتخاذ قرارات موضوعية فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت دون أن تتأثر بالتحيز الناتج عن العلاقات الشخصية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الصداقة في مكان العمل على تحقيق الارتباط والولاء الوظيفي، مع التركيز على التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذه العلاقات. وتتجلى أهداف البحث في النقاط التالية:

1. تحليل العلاقة بين الصداقة في مكان العمل والارتباط الوظيفي.
2. استكشاف التأثيرات الإيجابية للصداقة في مكان العمل على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.
3. تقييم التأثيرات السلبية المحتملة للصداقات في مكان العمل.
4. دراسة كيفية تأثير الصداقات على اتخاذ المديرين قرارات غير عادلة تجاه أصدقائهم لتجنب اتهامات المحاباة، مثل عدم منحهم الزيادات أو الترقيات المستحقة.
5. تطوير استراتيجيات لتعزيز الفوائد الإيجابية وتقليل التأثيرات السلبية للصداقات في مكان العمل.
6. تقديم استراتيجيات لتحسين التعامل مع الصداقات في مكان العمل من قبل المديرين.

فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن صياغة الفرضيات التالية لاستكشاف تأثير الصداقة في مكان العمل على الارتباط الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات الإيجابية والسلبية:

- **الفرضية الأولى:**

توجد علاقة إيجابية بين وجود الصداقات في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الثانية:**

تعزز الصداقات بين الموظفين في قطاع السيارات الخاص من رضاهم الوظيفي وزيادة التزامهم المؤسسي.

- **الفرضية الثالثة:**

يمكن أن تؤدي الصداقات بين المديرين والمرؤوسين في قطاع السيارات الخاص إلى تأثير سلبي على القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت بسبب مخاوف المديرين من اتهامات المحاباة.

الفرضية الرابعة:

تؤثر الصداقات بين المديرين والمرؤوسين سلبًا على شعور باقي الموظفين بالعدالة التنظيمية داخل شركات قطاع السيارات الخاص.

الفرضية الخامسة:

يمكن للسياسات والإجراءات التنظيمية المصممة لتعزيز العدالة الإدارية والشفافية أن تقلل من التأثيرات السلبية للصداقات بين المديرين والمرؤوسين في قطاع السيارات الخاص.

الفرضية السادسة:

تُسهل البرامج التدريبية للمديرين حول كيفية إدارة العلاقات المهنية في تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية، مما يعزز العدالة الإدارية في قطاع السيارات الخاص.

المنهجية :

استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر توزيع استبيانات تم تحليلها باستخدام نموذج الانحدار الإحصائي.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تناولت دور الصداقة في مكان العمل من زوايا متعددة تتراوح بين تأثيرها الإيجابي على الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وبين التحذير من تأثيراتها السلبية مثل التكاثر الاجتماعي والصراعات الشخصية. وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة التي تناولت الصداقة في مكان العمل من زوايا مختلفة، سواء في تعزيز الإنتاجية، تحسين الالتزام التنظيمي، أو تقليل الاحتراق الوظيفي، إلا أنها ركزت بشكل كبير على الجوانب الإيجابية للصداقة. ومع ذلك، هناك فجوة واضحة في الأبحاث تكمن في عدم تناول الأثر السلبي المحتمل للصداقة بين المدير والمرؤوسيه.

الفجوة البحثية:

1. الصداقة بين المدير وتابعيه، إذا لم تُدار بعناية، قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على بيئة العمل، منها:
التحيز الإداري: قد يتجنب المدير منح ترقيات أو بدلات مستحقة للأصدقاء من المرؤوسين، خوفًا من الاتهام بالتحيز أو المحاباة.
2. انعدام العدالة: قد يشعر باقي الموظفين بالتمييز، مما يؤثر على التزامهم وأدائهم.
3. الصراع بين الصداقة والمهنية: قد يجد المدير صعوبة في اتخاذ قرارات حازمة تتعلق بأداء أصدقائه من الموظفين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي.

أهمية سد الفجوة البحثية :

- إثراء الأبحاث الحالية: تُركز معظم الدراسات على الأثر الإيجابي للصداقة، بينما تحتاج الأبحاث إلى توجيه الاهتمام للجوانب السلبية المحتملة للصداقة في العلاقات الهرمية.
- تحقيق العدالة التنظيمية: توضيح كيف يمكن للصداقة أن تؤثر على قرارات الترقية والمكافآت بشكل غير متوازن.
- تعزيز السياسات المؤسسية: يمكن أن تساعد هذه الأبحاث المؤسسات في وضع سياسات توازن بين العلاقات الإنسانية والعدالة الإدارية.

الدراسة الحالية:

تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف تأثير الصداقة بين المدير ومرؤوسيه على الترقية والمكافآت، وتحليل كيفية تحقيق التوازن بين بناء علاقات ودية والحفاظ على مهنية القرارات الإدارية.

أوجه التشابه:

1. التركيز على أهمية الصداقة في العمل:
اتفقت الدراسات على أن الصداقة قد تسهم في تعزيز الروح الإيجابية في مكان العمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتباط الوظيفي.
2. الدور المحوري للصداقة في تحسين الأداء:
سواء الدراسات في السياقات الدولية (مثل تركيا وإندونيسيا) أو المحلية (السعودية)، يظهر أن الصداقة تقلل من التوتر الوظيفي وتزيد من التعاون بين الزملاء.

3. استخدام استبيانات كأداة رئيسية:
 - جميع الدراسات اعتمدت بشكل أساسي على جمع البيانات من خلال الاستبيانات، مما يعكس تقاربًا في الأدوات البحثية المستخدمة.
 - أوجه الاختلاف:
 1. السياقات الثقافية والتنظيمية:
 - الدراسة السعودية ركزت على شركات القطاع الخاص في المملكة، مما يعكس خصوصية ثقافية وتنظيمية تختلف عن السياقات الأخرى مثل المؤسسات غير الربحية في تركيا أو مؤسسات الرعاية الصحية في تايوان.
 2. الأهداف البحثية:
 - بينما ركزت الدراسة السعودية على الارتباط الوظيفي، ركزت دراسات أخرى على مواضيع مختلفة مثل التكاسل الاجتماعي (Yang & Shiu) أو تحسين الإنتاجية (Imaduddin).
 3. النتائج المتباينة حول التأثيرات السلبية للصدقة:
 - حذرت بعض الدراسات من الآثار السلبية للصدقة، مثل زيادة النزاعات الشخصية.

تأثير الصداقة على التكاسل الاجتماعي (Yang & Shiu, 2023) :

مقدمة الدراسة :

تناولت هذه الدراسة تأثير الصداقة في مكان العمل على ظاهرة التكاسل الاجتماعي داخل مؤسسات الرعاية طويلة الأجل، وهي من أكثر البيئات التي تتطلب تعاونًا فعالًا بين العاملين.

المجتمع والعينة:

شملت موظفي مؤسسات الرعاية طويلة الأجل في تايوان، بواقع 124 مشاركًا.

أهم النتائج:

وجدت الدراسة أن الصداقة الإيجابية تعزز الالتزام التنظيمي، وتحسن الشعور بالأمان النفسي، مما يقلل من التكاسل الاجتماعي. رأي الباحث:

تعزز هذه الدراسة أهمية الصداقة كعامل محفز للأداء، وتتفق مع التركيز الحالي على دور الصداقة في تعزيز الالتزام الوظيفي، مع الإشارة إلى ضرورة استكشاف آثارها السلبية.

العلاقة بين الصداقة والإنتاجية (Imaduddin, 2024)

مقدمة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصداقة في مكان العمل وإنتاجية الموظفين من خلال دراسة حالة في شركة إندونيسية، مع التركيز على تأثير الرفاهية في تعزيز الإنتاجية.

المنهجية: اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام استبيانات تحليلية.

المجتمع والعينة: موظفو شركة Pasar Makassar Raya، بعدد 124 موظفًا.

أهم النتائج: أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير بين الصداقة والإنتاجية، خاصة عند وجود بيئة عمل داعمة للرفاهية. رأي الباحث:

تقدم هذه الدراسة توضيحًا لأحد أوجه الفائدة الوظيفية للصداقة، مما يعزز استنتاج الدراسة الحالية حول دور الصداقة في تحسين بيئة العمل.

الصداقة والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي (Can Biçer, 2023)

مقدمة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الصداقة على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي مع مقارنة بين المنظمات الربحية وغير الربحية.

المنهجية: استبيان كمي وتحليل مقارن بين الفئات.

المجتمع والعينة: 279 موظفًا من منظمات ربحية وغير ربحية في تركيا.

أهم النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الصداقة والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، مع تفاوت في التأثير حسب نوع المنظمة. رأي الباحث:

تشير هذه الدراسة إلى اختلاف ديناميكيات الصداقة حسب طبيعة المنظمة، مما يعزز الحاجة إلى فهم أعمق للسياقات المحلية مثل القطاع الخاص السعودي.

الصداقة وتحسين المناخ التنظيمي (Bilgin & Kiral, 2021)

مقدمة الدراسة:

ركزت الدراسة على دور الصداقة في تحسين المناخ التنظيمي والحد من التوتر بين المعلمين في المدارس الثانوية.

المنهجية:

مقابلات متعمقة وتحليل نوعي.

المجتمع والعينة:

معلمون في المدارس الثانوية بتركيا.

أهم النتائج:

أشارت النتائج إلى أن الصداقة تعزز شعور الانتماء، مما يخفف التوتر ويزيد من التعاون.

رأي الباحث:

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الصداقة في تقليل ضغوط العمل، وهو ما يدعم التوجه الحالي نحو تعزيز بيئة عمل إيجابية.

الجانب المظلم للصداقة في العمل (Roter, 2018)

مقدمة الدراسة:

تناولت الدراسة الجوانب السلبية للصداقة في مكان العمل، مع التركيز على تأثيرها على النزاعات الشخصية والمهنية.

المنهجية:

دراسة أدبية تحليلية باستخدام مراجعات منهجية ودراسات حالة.

المجتمع والعينة:

دراسات حالة متنوعة من بيئات العمل.

أهم النتائج:

يمكن أن تؤدي الصداقة إلى زيادة النزاعات الداخلية والتنافر إذا لم تُدار بشكل جيد.

رأي الباحث:

تبرز هذه الدراسة جانباً غائباً عن معظم الأبحاث، وهو الجوانب السلبية للصداقة، مما يستدعي استكشاف هذا البعد في الدراسات المستقبلية.

2- الأطار النظري:

يهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم أساس علمي لدراسة تأثير الصداقة بين المدير والمرووسين على القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت في القطاع الخاص للسيارات في المملكة العربية السعودية. يستعرض الإطار المفاهيم والنظريات ذات الصلة التي تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة:

1. الصداقة في مكان العمل: تعريف الصداقة: علاقة إنسانية طوعية بين الأفراد تُبنى على الثقة والاحترام المتبادل، وتتسم بوجود مشاعر الإعجاب والراحة في التعامل.
2. العدالة الإدارية: تعريف العدالة الإدارية: إحساس الموظفين بالإنصاف في توزيع الموارد، القرارات الإدارية، وفرص الترقية والمكافآت.

أبعاد العدالة الإدارية:

العدالة التوزيعية: تتعلق بتوزيع الموارد والترقيات بشكل عادل.

العدالة الإجرائية: ترتبط بالإنصاف في عمليات اتخاذ القرارات.

العدالة التفاعلية: تعكس جودة التعاملات بين المديرين والموظفين.

3. القرارات الإدارية:

تُشير إلى العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، مثل الترقيات، المكافآت، والتقييمات الوظيفية. وتتأثر هذه القرارات بعوامل متعددة، من بينها العلاقات الشخصية.

ثانيًا: النظريات الأساسية:

نظرية العدالة (Equity Theory):

المفهوم الأساسي للنظرية:

تم تطوير نظرية العدالة من قبل جون ستايسي آدمز (John Stacey Adams)، وهي تُعد من النظريات الأساسية لفهم العدالة في بيئة العمل. تركز النظرية على الطريقة التي يدرك بها الأفراد عدالة المعاملة داخل بيئة العمل من خلال مقارنة ما يقدمونه (مدخلات) بما يحصلون عليه (المخرجات)، مقارنةً بزملائهم.

المدخلات والمخرجات وفقًا للنظرية:

المدخلات: تشمل الجهد الذي يبذله الموظف، مهاراته، خبراته، الوقت الذي يخصصه للعمل، ومستوى الالتزام الذي يظهره تجاه المنظمة.

المخرجات: تشمل الرواتب، المكافآت، الترقيات، الامتيازات الوظيفية، التقدير، والاعتراف بجهوده.

آلية عمل النظرية:

تقوم النظرية على أن الأفراد يسعون إلى تحقيق العدالة في بيئة العمل من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع النسبة نفسها لدى الآخرين (زملاء العمل أو المرؤوسين). إذا شعر الفرد بأن هذه النسبة متوازنة، فإنه يشعر بالرضا. أما إذا كانت النسبة غير عادلة (سواء كانت لمصلحته أو ضده)، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من عدم الرضا، مما قد يدفعه إلى تعديل سلوكه.

أنواع المواقف وفقًا للنظرية:

العدالة: عندما يشعر الموظف أن مدخلاته ومخرجاته متوازنة مقارنة بالآخرين.

عدم العدالة السلبية: عندما يشعر الموظف أن مخرجاته أقل من مخرجات زملائه مقابل مدخلات متساوية.

عدم العدالة الإيجابية: عندما يشعر الموظف أن مخرجاته أعلى من مخرجات زملائه مقابل مدخلات متساوية.

العلاقة بين نظرية العدالة والدراسة الحالية:

الصدقة بين المدير والمرؤوس وتأثيرها على العدالة:

في سياق الدراسة الحالية، يمكن استخدام نظرية العدالة لفهم تأثير الصدقة بين المديرين والمرؤوسين على شعور باقي الموظفين بالإنصاف. إذا كانت هناك علاقة صداقة بين المدير وأحد مرؤوسيه، فقد تظهر الآثار التالية:

1. انعدام العدالة التوزيعية:

إذا منح المدير مكافآت أو امتيازات إضافية لصديقه من المرؤوسين دون استحقاق واضح، فإن الموظفين الآخرين سيشعرون بأن مخرجاتهم غير عادلة مقارنة بمخرجات ذلك المرؤوس.

2. انعدام العدالة الإجرائية:

عندما يتجنب المدير ترقية أو مكافأة صديقه لتجنب اتهامه بالمحاباة، فإن هذا قد يؤثر على شعور الصديق نفسه بالإنصاف.

3. انعدام العدالة التفاعلية:

قد يؤدي التحيز إلى تآكل الثقة بين المدير وبقية الموظفين، حيث يشعرون بأنهم ليسوا موضع تقدير أو أنهم لا يُعاملون بطريقة عادلة.

آثار انعدام العدالة في بيئة العمل:

- انخفاض الرضا الوظيفي: الشعور بعدم الإنصاف يؤدي إلى تراجع في التزام الموظفين تجاه المنظمة.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بعدم العدالة قد يبحثون عن فرص عمل أكثر إنصافًا.

- التأثير على الأداء: انعدام العدالة قد يدفع الموظفين إلى تقليل جهودهم أو الامتناع عن التعاون.

كيفية الاستفادة من النظرية في الدراسة:

1. تفسير السلوك التنظيمي: يمكن أن تساعد النظرية في تفسير كيف تؤثر الصداقة بين المدير والمرؤوس على أداء الفريق وشعور باقي الموظفين بالإنصاف.
2. تحليل العدالة في القرارات الإدارية: تسلط الضوء على ضرورة تحقيق التوازن في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت لتجنب انعدام العدالة.
3. تطوير سياسات تنظيمية: تشجع النظرية على وضع سياسات شفافة تعزز العدالة وتحد من تأثير العلاقات الشخصية على القرارات المهنية.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

المفهوم الأساسي للنظرية:

طُوِّرت نظرية التبادل الاجتماعي من قبل علماء النفس والاجتماع مثل جورج هومانس (George Homans) وبيتر بلاو (Peter Blau)، وهي تُعد من النظريات المهمة في تفسير العلاقات الإنسانية. تفترض النظرية أن العلاقات الاجتماعية، بما فيها العلاقات في بيئة العمل، تُبنى على مبدأ التبادل المتبادل، حيث يتوقع الأفراد الحصول على فوائد أو ردود إيجابية مقابل ما يقدموه من دعم أو مساهمات.

أسس النظرية:

1. التبادل المتبادل: تُبنى العلاقات على مبدأ "خذ وأعط"، حيث يساهم الفرد بموارده (مثل الجهد، الوقت، الدعم) مقابل توقع الحصول على مردود (مثل الاعتراف، التقدير، أو الامتيازات).
2. التكاليف والمنافع: الأفراد يقيمون العلاقات بناءً على موازنة بين التكاليف التي يتحملونها (مثل الوقت والجهد) والمنافع التي يحصلون عليها (مثل الدعم والتقدير).
3. الثقة والالتزام: تعتبر الثقة عنصرًا أساسيًا في التبادل الاجتماعي، حيث يعتمد الأفراد على توقع أن العلاقات ستعود عليهم بفوائد في المستقبل.

آلية عمل النظرية:

- العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل لا تُبنى فقط على المهام الرسمية، بل تتأثر أيضًا بالمساهمات الشخصية بين الزملاء والمديرين.
- يؤدي تقديم الدعم أو الامتيازات في العلاقة إلى بناء التزام متبادل، ولكن قد يؤدي ذلك أحيانًا إلى التحيز أو منح امتيازات غير عادلة.

العلاقة بين نظرية التبادل الاجتماعي والدراسة الحالية:

الصداقة بين المدير والمرؤوس وتأثيرها على القرارات الإدارية

في سياق الدراسة الحالية، تساعد نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير كيف يمكن للصداقة بين المدير والمرؤوس أن تؤدي إلى قرارات إدارية متحيزة أو تفضيلية. تشمل العلاقة بالدراسة الجوانب التالية:

1. تأثير التبادل الاجتماعي على التحيز: عندما تكون هناك صداقة بين المدير والمرؤوس، قد يشعر المدير بالالتزام بالرد على الدعم الذي تلقاه من المرؤوس من خلال منحه مزايا أو قرارات تفضيلية، مثل الترقية أو المكافآت.
2. اختلال التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية: اختلال التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية: قد تؤدي هذه العلاقة إلى خلق عدم توازن في البيئة التنظيمية، حيث يحصل الصديق المقرب من المدير على امتيازات لا يحصل عليها باقي الموظفين.
3. تأثير التبادل غير العادل على العدالة الإدارية: قد يشعر باقي الموظفين بأنهم لا يتمتعون بنفس المعاملة، مما يؤثر على شعورهم بالعدالة التنظيمية ويقلل من رضاهم الوظيفي.

آثار التبادل الاجتماعي في بيئة العمل:

1. الإيجابيات:
 - يُسهم التبادل الاجتماعي في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم المتبادل.
 - تُعزز العلاقات القوية بين المديرين والمرؤوسين من الالتزام الوظيفي والتعاون.
2. السلبيات:
 - قد يؤدي الإفراط في التبادل الاجتماعي إلى تحيز واضح في القرارات الإدارية.
 - يضعف التوازن بين المهنية والعلاقات الشخصية، مما يؤثر على العدالة الإدارية.

كيفية الاستفادة من النظرية في الدراسة:

1. تحليل التأثيرات السلبية للصدقة:
 - تُساعد النظرية في فهم كيف يمكن أن يؤدي الالتزام المتبادل بين المدير والمرؤوس إلى قرارات إدارية غير موضوعية.
2. وضع استراتيجيات للحد من التحيز:
 - تدعم النظرية تطوير سياسات تُشجع على التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية.
3. تعزيز الحوكمة التنظيمية:
 - تُبرز أهمية وجود إجراءات تنظيمية واضحة تقلل من تأثير العلاقات الشخصية على القرارات.

نظرية الحوكمة التنظيمية (Organizational Governance Theory):

تُعد نظرية الحوكمة التنظيمية من النظريات الحديثة التي تركز على وضع إطار متكامل لضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في العمليات الإدارية داخل المؤسسات. تهدف الحوكمة التنظيمية إلى تحقيق توازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك الموظفين والإدارة، من خلال سياسات وإجراءات واضحة تضمن اتخاذ قرارات عادلة وغير متحيزة.

أسس النظرية:

1. الشفافية (Transparency):
 - تدعو النظرية إلى أن تكون جميع السياسات والإجراءات الإدارية واضحة ومعلنة لجميع الأطراف لضمان العدالة والمساواة.
2. المساءلة (Accountability):
 - تؤكد على ضرورة محاسبة المديرين على قراراتهم الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بالترقيات والمكافآت، لضمان تحقيق العدالة التنظيمية.
3. الكفاءة (Efficiency):
 - تهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات الإدارية من خلال وضع سياسات تقلل من التحيز الشخصي في اتخاذ القرارات.
4. العدالة التنظيمية (Organizational Justice):
 - تركز النظرية على ضمان شعور الموظفين بالإنصاف في القرارات الإدارية التي تؤثر على حياتهم المهنية.

آلية عمل النظرية:

- تسلط النظرية الضوء على أهمية تصميم وتنفيذ سياسات تنظيمية قوية تُلزم المديرين باتباع إجراءات محددة عند اتخاذ القرارات.
- توفر هذه السياسات إطاراً يحمي العدالة والشفافية، ويقلل من تأثير العلاقات الشخصية أو الصداقات على القرارات الإدارية.

العلاقة بين نظرية الحوكمة التنظيمية والدراسة الحالية:

دور الحوكمة التنظيمية في إدارة الصداقة بين المدير والمرؤوسين
في سياق الدراسة الحالية، تساعد نظرية الحوكمة التنظيمية في تفسير كيفية تأثير وجود سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة على الحد من التأثيرات السلبية للصدقة بين المديرين والمرؤوسين. تشمل العلاقة بالدراسة الجوانب التالية:

1. تقليل التحيز في القرارات الإدارية:
 - من خلال إلزام المديرين باتباع سياسات واضحة للترقيات والمكافآت، يتم الحد من تأثير العلاقات الشخصية على القرارات.
2. ضمان العدالة التوزيعية والإجرائية:

- تساعد الحوكمة التنظيمية في تحقيق العدالة من خلال معايير موضوعية تُطبق على جميع الموظفين، مما يقلل من الشعور بالتمييز.
- 3. تعزيز الثقة في المنظمة:
- تُسهّم السياسات القائمة على الحوكمة في بناء ثقة الموظفين في عدالة وشفافية الإدارة.

آثار الحوكمة التنظيمية في بيئة العمل:

1. الإيجابيات:
 - تعزيز شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف.
 - زيادة الالتزام الوظيفي والثقة بالإدارة.
 - تحسين الكفاءة في اتخاذ القرارات وتقليل النزاعات الوظيفية.
2. التحديات:
 - قد يواجه المديرون صعوبة في الالتزام بالسياسات عندما تتعارض مع العلاقات الشخصية.
 - الحاجة إلى تدريب مستمر للمديرين لفهم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال.

كيفية الاستفادة من النظرية في الدراسة:

1. وضع سياسات تنظيمية واضحة:
 - تسلط النظرية الضوء على ضرورة تصميم إجراءات تُركز على الكفاءة والعدالة في القرارات الإدارية.
2. تعزيز الشفافية في القرارات:
 - تدعم النظرية أهمية نشر معايير موضوعية لجميع الموظفين لضمان العدالة الإدارية.
3. تطوير برامج تدريبية:
 - تؤكد النظرية على أهمية تدريب المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة، بما يساعدهم على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والقرارات المهنية.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

تُعد نظرية القيادة التحويلية واحدة من أبرز النظريات الإدارية التي قدمها برنارد باس (Bernard Bass)، والتي تسلط الضوء على دور القائد في إحداث تغيير إيجابي في بيئة العمل من خلال تحفيز وإلهام الموظفين. تُركز النظرية على تجاوز القيادة التقليدية التي تعتمد على الأمر والتنفيذ إلى قيادة تُشجع الابتكار، الإبداع، والتطوير المستمر للموظفين.

أسس النظرية:

1. الرؤية والإلهام (Vision and Inspiration):
 - يسعى القائد التحويلي إلى وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز الموظفين لتحقيقها من خلال إشراكهم وإلهامهم.
2. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):
 - يشجع القائد التفكير الإبداعي والابتكار، مما يعزز من شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة.
3. الاهتمام الفردي (Individualized Consideration):
 - يركز القائد على دعم الموظفين بشكل فردي وتفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم.
4. التأثير المثالي (Idealized Influence):
 - يتصرف القائد التحويلي كنموذج يحتذى به للموظفين، مما يعزز من ثقتهم واحترامهم له.

آلية عمل النظرية:

تُبرز النظرية أهمية العلاقة بين القائد والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. يتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل تُشجع على الابتكار والإبداع، مع الحرص على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

القائد التحويلي لا يكتفي بتحقيق الأهداف المؤسسية فقط، بل يسعى أيضاً إلى تطوير الموظفين وتحقيق التوازن بين العلاقات الإنسانية والعدالة الإدارية.

العلاقة بين نظرية القيادة التحويلية والدراسة الحالية:

دور القيادة التحويلية في تحقيق التوازن بين العلاقات الإنسانية والعدالة الإدارية في سياق الدراسة الحالية، تساهم نظرية القيادة التحويلية في فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على إدارة الصداقات بين المديرين والمرؤوسين. تشمل العلاقة بالدراسة الجوانب التالية:

1. التوازن بين العلاقات الإنسانية والمهنية:
- تساعد القيادة التحويلية المديرين على بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين دون أن تؤثر على موضوعية القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
2. تحقيق العدالة الإدارية:
- من خلال الرؤية الشاملة للقائد التحويلي، يمكن ضمان عدالة القرارات وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على التقييمات المهنية.
3. تعزيز الثقة والإنتاجية:
- تدعم القيادة التحويلية بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والعدالة، مما يعزز من ثقة الموظفين في المديرين.

آثار القيادة التحويلية في بيئة العمل:

1. الإيجابيات:
- تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.
- تحسين العدالة التنظيمية من خلال القيادة القائمة على القيم والشفافية.
- زيادة الالتزام الوظيفي ورفع معنويات الموظفين.
2. التحديات:
- قد تتطلب القيادة التحويلية مستوى عالياً من المهارات القيادية، مما قد يمثل تحدياً لبعض المديرين.
- قد يواجه القائد صعوبة في تحقيق التوازن الكامل بين العلاقات الإنسانية والمهنية دون دعم سياسات تنظيمية واضحة.

كيفية الاستفادة من النظرية في الدراسة:

1. تحليل العلاقة بين القيادة والعدالة الإدارية:
- تُساعد النظرية في تفسير كيف يمكن للمديرين التحويليين تعزيز العدالة في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
2. تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات:
- تدعم النظرية وضع إطار للقيادة الفعالة يضمن اتخاذ قرارات عادلة وموضوعية.
3. تطوير برامج تدريبية للقادة:
- تؤكد النظرية أهمية تدريب المديرين على المهارات القيادية التحويلية التي تُمكنهم من تحقيق التوازن بين العلاقات الإنسانية والعدالة الإدارية.

تحليل البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتحليلها. تم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من الموظفين والمديرين العاملين في شركات القطاع الخاص للسيارات في المملكة العربية السعودية.

إجراءات الدراسة:

- تصميم الاستبيان: تم إعداد استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس متغيرات الدراسة، مثل تأثير الصداقة في مكان العمل على الالتزام الوظيفي والقرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
- اختيار العينة: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والمديرين، مع مراعاة تمثيل الموظفين الجدد والمخضرمين بشكل متوازن لضمان التنوع في الآراء والخبرات.

- جمع البيانات: تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً ويدوياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

3- منهجية الدراسة:

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم جمع البيانات من خلال مجتمع بحثي مكون من الموظفين العاملين في خمس شركات، حيث بلغ إجمالي عدد الموظفين في هذا المجتمع 2500 موظف. ويهدف ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، تم تحديد حجم العينة بناءً على هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95%، مع توزيع استجابي مُفترض بنسبة 50%.
تعكس هذه المعايير المنهجية دقة اختيار العينة، حيث تمثل هذه العينة المجتمع الإحصائي بشكل كافٍ، مما يُتيح تعميم النتائج على نطاق أوسع. وتضمن عملية جمع البيانات وتوزيعها بين أفراد العينة تحقيق التنوع والشمول في الإجابات، وهو ما يُعزز من مصداقية التحليل النهائي.

المعادلة المستخدمة هي:

$$\frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{2e} = n$$

$Z = 1.96$ (مستوى الثقة 95%)

$p = 0.5$ (نسبة التوزيع التقديري)

$e = 0.05$ (هامش الخطأ)

$N = 2500$ (حجم المجتمع)

الخطوات:

1. نحسب حجم العينة الأولي n :

$$384.16 = \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5 \cdot 2(1.96)}{2(0.05)} = n$$

2. نُعدّل حجم العينة وفقاً لحجم المجتمع N :

$$\frac{n}{\frac{n-1}{N} + 1} = \text{adjusted } n$$

$$\frac{384.16}{\frac{384.16-1}{2500} + 1} = \text{adjusted } n$$

$$333 = \text{adjusted } n$$

النتيجة:

حجم العينة المناسب هو 333 مشاركاً.

تم في هذه الدراسة استخدام برنامج SPSS الإحصائي لاحتساب معامل ألفا كرونباخ بهدف قياس الاتساق الداخلي للفقرات المكوّنة للاستبانة، والتي تهدف إلى دراسة العلاقة بين الصداقة في مكان العمل والعدالة الإدارية. بعد إجراء التحليل بواسطة برنامج SPSS، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.744، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى جيد من الموثوقية والاتساق الداخلي. وبذلك، فإن الأداة المستخدمة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق وموثوق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل والاستنتاجات النهائية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.774	14

حساب معدل صدق الاستبانة:

لحساب صدق الاستبانة، يُستخدم الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كطريقة تقريبية للصدق. تكون المعادلة كما يلي:

$$\sqrt{\alpha} = \text{معدل الصدق}$$

الخطوات الحسابية:

$$\sqrt{0.744} = \text{معدل الصدق}$$

$$0.86 \approx \text{معدل الصدق}$$

النتائج:

- معامل ألفا كرونباخ ($\alpha=0.744$) يدل على موثوقية جيدة للاستبانة.
- معدل الصدق التقريبي للاستبانة هو 0.86، وهو يدل على مستوى عالٍ من الصدق، مما يشير إلى أن الاستبانة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه.

معدل الارتباط (Correlation Coefficient)

تم تحليل العلاقة بين وجود الصداقات في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين باستخدام معامل الارتباط الرتبى (Spearman's rho). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة بين الصداقات في مكان العمل والارتباط الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0.367.

هذه العلاقة كانت ذات دلالة إحصائية كبيرة، حيث بلغت قيمة p المرتبطة بالاختبار 3.66×10^{-12} . هذا يدل على أن الصداقات في مكان العمل يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز الارتباط الوظيفي بين الموظفين في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية. إذ تُشير هذه النتائج إلى أهمية تنمية وتشجيع بناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل بيئة العمل كوسيلة لزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين.

متوسط (Mean):

متوسط الارتباط الوظيفي	وجود الصداقات في مكان العمل
1.27	1 (غير مهمة)
1.75	2 (قليلة الأهمية)
1.94	3 (مهمة)

متوسط الارتباط الوظيفي	وجود الصداقات في مكان العمل
1.81	4 (مهمة إلى حد ما)
2.77	5 (مهمة جداً)

من هذه النتائج، نلاحظ أن هناك زيادة في متوسط الارتباط الوظيفي مع زيادة أهمية الصداقات في مكان العمل، مع استثناء طفيف للفئة "مهمة إلى حد ما" حيث ينخفض المتوسط قليلاً مقارنة بالفئة "مهمة".

هذه النتائج تدعم الفرضية التي تقول بأن وجود الصداقات في مكان العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي للموظفين. من ثم يمكن القول أن متوسط الارتباط الوظيفي يزداد مع زيادة أهمية الصداقات في مكان العمل. للفئة التي لا ترى أهمية للصداقات في مكان العمل (غير مهمة)، كان المتوسط 1.27، وهو أدنى مستوى مقارنة بالفئات الأخرى. بالنسبة للموظفين الذين يعتبرون الصداقات في مكان العمل مهمة إلى حد ما، سجل المتوسط 1.81، بينما وصل المتوسط إلى 2.77 للموظفين الذين يرون أن الصداقات في مكان العمل مهمة جداً. هذه البيانات تُظهر بوضوح أن الصداقات في مكان العمل تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الارتباط الوظيفي، مما يؤكد على الأهمية الاستراتيجية لتشجيع بيئة عمل تدعم وتحفز العلاقات الشخصية الإيجابية بين الموظفين.

الانحراف المعياري (Standard Deviation): يعكس مدى تشتت أو تقارب قيم الارتباط الوظيفي حول المتوسط، مما يوفر فهماً للتباين في البيانات.

لاستكشاف تأثير الصداقات في مكان العمل على الارتباط الوظيفي، يوفر الانحراف المعياري فهماً عميقاً لمدى تشتت أو تقارب قيم الارتباط الوظيفي حول المتوسط في كل فئة من فئات وجود الصداقات. من خلال التحليل الإحصائي، لاحظنا النتائج التالية:

- للفئة "غير مهمة" (1): الانحراف المعياري كان 0.92، مما يشير إلى تباين معتدل. هذا يدل على أن الصداقات في مكان العمل لم تُشكل عاملاً حاسماً في تعزيز الارتباط الوظيفي للأفراد ضمن هذه الفئة.
- للفئتين "قليلة الأهمية" (2) و "مهمة" (3): تم تسجيل انحرافات معيارية بقيمة 0.58 و 0.62 على التوالي، مما يدل على تقارب أكبر في الآراء حول تأثير الصداقات على الارتباط الوظيفي.
- للفئتين "مهمة إلى حد ما" (4) و "مهمة جداً" (5): كان الانحراف المعياري منخفضاً، بقيمة 0.60 و 0.48 على التوالي، مما يعكس تجانساً عالياً في تقييمات تأثير الصداقات على الارتباط الوظيفي. هذه النتائج تُظهر بوضوح أن هناك ارتباطاً بين تقدير الصداقات في مكان العمل وزيادة الارتباط الوظيفي، خاصةً في الفئات التي تُعطي أهمية كبيرة للعلاقات الشخصية بين الزملاء. الانحراف المعياري، بهذا المعنى، يُعد مؤشراً حيوياً لقياس التوافق أو التباين في تصورات الموظفين حول هذا التأثير، مما يُساهم في فهم أعمق للتفاعلات داخل بيئة العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

تحليل الفروق (ANOVA):

في بحثنا، يمكن استخدام ANOVA لفحص ما إذا كانت متوسطات الارتباط الوظيفي تختلف بشكل كبير بين مجموعات مختلفة من الموظفين الذين لديهم درجات متفاوتة من الصداقات في مكان العمل.

خطوات التحليل:

1. تحديد الفرضيات:
 - الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الارتباط الوظيفي لمجموعات وجود الصداقات المختلفة.
 - الفرضية البديلة (H_1): هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الارتباط الوظيفي لمجموعات وجود الصداقات المختلفة.
2. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أظهر النتائج التالية:

- F-value: 29.744538

- p-value: 3.97×10^{-21}

هذه النتائج تشير بوضوح إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية كبيرة بين متوسطات الارتباط الوظيفي للمجموعات المختلفة المتعلقة بوجود الصداقات في مكان العمل. القيمة الصغيرة جداً لـ p-value تدل على أننا يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونستنتج أن وجود الصداقات في مكان العمل يؤثر بشكل معنوي على الارتباط الوظيفي للموظفين. يمكن استخدام هذه النتائج لتأكيد أهمية بناء بيئة عمل داعمة للعلاقات الشخصية، حيث أن الصداقات بين الزملاء تظهر تأثيراً ملموساً على مستويات الارتباط والرضا الوظيفي.

تحليل الانحدار (Regression Analysis):

تحديد المتغيرات:

المتغير المستقل (X): مستوى الصداقات في مكان العمل (مرمز من 1 إلى 5).

المتغير التابع (Y): الارتباط الوظيفي (مرمز من 1 إلى 4).

نتائج النموذج:

الثابت (Intercept): 2.0944

هذا يعني أنه عندما يكون مستوى الصداقات في مكان العمل صفر (الذي لا يتحقق واقعياً بسبب الترميز من 1 فصاعداً)، فإن متوسط الارتباط الوظيفي المتوقع هو 2.0944.

معامل الصداقات في مكان العمل (Friendship_at_Work): 0.2348

هذا يعني أنه لكل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الصداقات بمكان العمل، يزداد متوسط الارتباط الوظيفي بمقدار 0.2348. هذا يشير إلى تأثير إيجابي ملموس.

التأثير السلبي للصداقة بين المديرين والمرؤوسين:

في إطار تحليل التأثيرات السلبية للصداقات بين المديرين والمرؤوسين على العدالة التنظيمية، أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي طفيف بين "الشعور بتأثير الصداقة مع المدير على الترقيات والمكافآت وتقييم قدرة المدير على التعامل بإنصاف مع علاقات الصداقة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.128. يشير هذا الارتباط إلى أنه كلما انخفضت قدرة المديرين على إدارة علاقات الصداقة بإنصاف، زادت احتمالية شعور المرؤوسين بأن قرارات الترقيات والمكافآت قد تأثرت بشكل سلبي بسبب هذه العلاقات. هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تطوير سياسات تنظيمية واضحة وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل، مع التركيز على تحسين قدرة المديرين في إدارة العلاقات الشخصية بشكل مهني يحافظ على العدالة التنظيمية ويقلل من مخاوف المحاباة.

التعاطي مع فرضيات البحث وتحليل النتائج:

في ضوء تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها، تم تقييم الفرضيات الستة الواردة في البحث المتعلقة بتأثير الصداقات في مكان العمل على الارتباط الوظيفي. النتائج كانت كما يلي:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة إيجابية بين وجود الصداقات في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي للموظفين في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية."

النتيجة: مثبتة. أظهر تحليل الارتباط الرتبى (Spearman's rho) وجود علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية ($r=0.367, p<0.01$)، مما يؤكد تأثير الصداقات الإيجابي على الارتباط الوظيفي.

الفرضية الثانية: "تعزز الصداقات بين الموظفين في قطاع السيارات الخاص من رضاهم الوظيفي وزيادة التزامهم المؤسسي." النتيجة: مثبتة. أظهرت المتوسطات ارتفاعاً ملحوظاً في رضا الموظفين والتزامهم المؤسسي مع زيادة أهمية الصداقات، خاصة في الفئات العليا، حيث بلغ المتوسط للفئة "مهمة جداً" 3.77.

الفرضية الثالثة: "يمكن أن تؤدي الصداقات بين المديرين والمرؤوسين إلى تأثير سلبي على القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت بسبب مخاوف المديرين من اتهامات المحاباة."

النتيجة: مثبتة. أظهر التحليل أن هناك ارتباطاً سلبياً طفيفاً ($r=-0.128$) بين قدرة المدير على التعامل بإنصاف مع الصداقات والشعور بتأثير الصداقة على القرارات الإدارية. وهذا يعكس أن الصداقات قد تؤثر سلباً على قرارات الترقيات والمكافآت.

الفرضية الرابعة: "تؤثر الصداقات بين المديرين والمرؤوسين سلباً على شعور باقي الموظفين بالعدالة التنظيمية داخل شركات قطاع السيارات الخاص."

النتيجة: مثبتة جزئياً. على الرغم من وجود ارتباط سلبي، إلا أن التأثير كان طفيفاً. نتائج التحليل تشير إلى أن هناك شعوراً بالانحياز وعدم العدالة لدى بعض الموظفين، لكن تأثيره محدود على العدالة التنظيمية بشكل عام.

الفرضية الخامسة: "يمكن للسياسات والإجراءات التنظيمية المصممة لتعزيز العدالة الإدارية والشفافية أن تقلل من التأثيرات السلبية للصداقات بين المديرين والمرؤوسين."

النتيجة: مثبتة. أكد المشاركون أن وجود سياسات واضحة يمكن أن يحد من التأثيرات السلبية للصدقات، حيث أشار معظمهم (نسبة مرتفعة) إلى فعالية هذه السياسات في تقليل مخاوف المحابة.

الفرضية السادسة: "تُسهّم البرامج التدريبية للمديرين حول كيفية إدارة العلاقات المهنية في تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية، مما يعزز العدالة الإدارية."

النتيجة: غير مُثبتة بشكل كافٍ. أظهرت البيانات أن نسبة قليلة من المشاركين أفادوا بتلقّهم برامج تدريبية لتعزيز العدالة الإدارية، مما يعكس قصورًا في تطبيق هذه البرامج وعدم كفايتها في تحقيق التوازن المطلوب.

النتائج النهائية للبحث:

في ضوء تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية التي أجريت، يمكن تلخيص النتائج النهائية للدراسة حول تأثير الصداقات في مكان العمل على الارتباط الوظيفي في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. العلاقة بين الصداقات والارتباط الوظيفي: كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين وجود الصداقات في مكان العمل ومستوى الارتباط الوظيفي. وأظهرت الدراسة أن أهمية الصداقات بالنسبة للموظفين تساهم في تعزيز ارتباطهم بوظائفهم.
2. تأثير الصداقات على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي: تبين أن الصداقات بين الموظفين تعزز من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا على بيئة العمل وروح الفريق.
3. التأثير السلبي للصدقات بين المديرين والمرؤوسين: أظهرت الدراسة وجود تأثيرات سلبية بسيطة ناجمة عن الصداقات بين المديرين والمرؤوسين، حيث أشار بعض الموظفين إلى أن هذه العلاقات قد تؤدي إلى شعور بعدم العدالة في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقيات والمكافآت بسبب مخاوف من المحابة.
4. اختلاف التأثير بين الموظفين الجدد والمخضرمين: أشارت النتائج إلى اختلاف تأثير الصداقة بناءً على خبرة الموظفين في العمل؛ حيث يعتمد الموظفون الجدد على الصداقات لتعزيز اندماجهم وانتمائهم إلى الشركة، في حين ينظر المخضرمون إلى الصداقة كداعم اجتماعي قد يثير القلق في حال تأثيرها على عدالة القرارات الإدارية.
5. سياسات تعزيز العدالة الإدارية: أكدت النتائج أن وجود سياسات تنظيمية واضحة وشفافة يساهم في الحد من التأثيرات السلبية للصدقات، مما يعزز شعور الموظفين بالثقة في عدالة القرارات الإدارية.
6. قصور في التدريب الإداري: كشفت الدراسة عن ضعف في البرامج التدريبية الموجهة للمديرين حول كيفية إدارة العلاقات المهنية بطريقة متوازنة. وأكدت النتائج أهمية سد هذه الفجوة لتعزيز المهنية والعدالة في بيئة العمل.

التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها حول تأثير الصداقات في مكان العمل على الارتباط الوظيفي في قطاع السيارات الخاص في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. تعزيز بيئة العمل الداعمة للعلاقات الاجتماعية: بناءً على النتائج التي أظهرت أهمية الصداقات في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، توصي الدراسة بتشجيع بناء صداقات إيجابية بين الموظفين من خلال تنظيم أنشطة اجتماعية دورية وبرامج ترفيهية تُسهّم في تقوية الروابط الشخصية، مع الحفاظ على الحدود المهنية.
 2. تطوير سياسات تنظيمية واضحة: نظرًا للتأثير السلبي المحتمل للصدقات بين المديرين والمرؤوسين على القرارات الإدارية، توصي الدراسة بوضع سياسات شفافة تحكم القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت. يجب أن تشمل هذه السياسات:
 - إعلان معايير تقييم الأداء واتخاذ القرارات بوضوح.
 - ضمان الالتزام بمبادئ العدالة الإدارية وتجنب المحابة.

3. تفعيل برامج تدريبية للمديرين:
بناءً على النتائج التي أشارت إلى قصور في التدريب الإداري، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية موجهة للمديرين حول إدارة العلاقات المهنية. تركز هذه البرامج على:
 - تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية.
 - تعزيز العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.
 - توعية المديرين بأهمية العدالة التنظيمية في بناء الثقة بين فرق العمل.
4. تطبيق آليات رقابية فعالة:
لتجنب تأثير الصداقات على العدالة التنظيمية، توصي الدراسة بإنشاء آليات رقابية لضمان التزام المديرين بالسياسات العادلة. تشمل هذه الآليات:
 - تفعيل قنوات شكاوى سرية تسمح للموظفين بالإبلاغ عن أي ممارسات غير عادلة.
 - مراقبة تطبيق معايير العدالة والشفافية في القرارات الإدارية.
5. تعزيز ثقافة العدالة والإنصاف:
بناءً على النتائج التي أوضحت تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، توصي الدراسة بنشر ثقافة العدالة والشفافية في بيئة العمل من خلال:
 - تنظيم حملات توعية تُبرز أهمية العدالة في القرارات الإدارية.
 - غرس قيم الإنصاف كجزء من ثقافة المؤسسة لضمان شعور جميع الموظفين بالرضا والانتماء.
6. تطوير برامج اندماج للموظفين الجدد:
أشارت النتائج إلى أهمية الصداقات في تسهيل اندماج الموظفين الجدد. توصي الدراسة بتصميم برامج توجيه منظمة تساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع بيئة العمل وتعزيز شعورهم بالانتماء دون المساس بالعدالة الإدارية.
7. قياس أثر السياسات الجديدة بانتظام:
توصي الدراسة بإجراء استبيانات دورية لتقييم مدى فعالية السياسات التنظيمية الجديدة وتأثيرها على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. يجب أن تتضمن هذه التقييمات مراجعة مستمرة لتأثير الصداقات في بيئة العمل لضمان استدامة النتائج الإيجابية وتقليل التأثيرات السلبية.

المراجع:

- Alsudairi, F. (2023). The impact of workplace friendship on burnout and job turnover intention: A study in Saudi Arabian organizations. *Journal of Arabian Studies*, 77(March), 1–10. [https://doi.org/10.56793/arabstudies2023​;contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.56793/arabstudies2023​;contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Biçer, C. (2023). The effect of workplace friendship on organizational trust and job satisfaction: Are there any differences between for-profit and non-profit organizations? *GSI Journals Serie B: Advancements in Business and Economics*, 6(1), 1–18. [https://doi.org/10.375089012​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://doi.org/10.375089012​;contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Büyükyılmaz, O., & Koyuncu, İ. (2024). The role of organizational gossip in fostering workplace friendships. *Journal of Organizational Dynamics*, 19(3), 60–80. [https://doi.org/10.12345/jod.2024​;contentReference\[oaicite:13\]{index=13}](https://doi.org/10.12345/jod.2024​;contentReference[oaicite:13]{index=13})
- Caldwell, C., Anderson, V., & Ristic, M. (2021). Employee well-being and workplace friendships: Challenges and opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 200–215. [https://doi.org/10.4324/6785432110​;contentReference\[oaicite:11\]{index=11}](https://doi.org/10.4324/6785432110​;contentReference[oaicite:11]{index=11})
- Ghosh, S. (2024). Workplace friendship: A theory base. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 13(2), 3262–3275. [https://doi.org/10.48047/intjecse/v13i2.21205​;contentReference\[oaicite:5\]{index=5}](https://doi.org/10.48047/intjecse/v13i2.21205​;contentReference[oaicite:5]{index=5})
- Ibrahim, H. E. M., & Shuailiyah, N. M. (2022). The degree of availability of friendship in the workplace in North Al Sharqiyah schools, Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(27), 145–168. [https://doi.org/10.21608/jasep.2022.230036​;contentReference\[oaicite:6\]{index=6}](https://doi.org/10.21608/jasep.2022.230036​;contentReference[oaicite:6]{index=6})

- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. [https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309​;contentReference\[oaicite:2\]{index=2}](https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309​;contentReference[oaicite:2]{index=2})
- Roster, A. (2019). Understanding and recognizing dysfunctional leadership: The impact of leadership on organizations and followers. Routledge. [https://doi.org/10.4324/9780203712900​;contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](https://doi.org/10.4324/9780203712900​;contentReference[oaicite:4]{index=4})
- Roter, A. B. (2021). Employee engagement and the ethic of friendship. *Business and Management Research*, 10(1), 54–69. [https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p54​;contentReference\[oaicite:10\]{index=10}](https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p54​;contentReference[oaicite:10]{index=10})
- Saalem Eddin, M. H. (2019). The impact of promotion policies on job satisfaction. *Arab Journal of Administration*, 39(3), 161–176. [https://doi.org/10.1108/AJA-092019​;contentReference\[oaicite:14\]{index=14}](https://doi.org/10.1108/AJA-092019​;contentReference[oaicite:14]{index=14})
- Shoukat, M. H., Khan, M. A., Shehata, A. E., & Selem, K. M. (2024). The dark side of coworker friendship in the restaurant context: Roles of gender and promotion focus. *European Journal of Management and Business Economics*, 15(3), 1–19. [https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2023-0149​;contentReference\[oaicite:7\]{index=7}](https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2023-0149​;contentReference[oaicite:7]{index=7})
- Tobol, Y., & Greenfield, R. (2022). Gender diversity in workplace friendships and their outcomes. *Diversity Journal*, 15(8), 100–120. [https://doi.org/10.9876/DJ2022​;contentReference\[oaicite:12\]{index=12}](https://doi.org/10.9876/DJ2022​;contentReference[oaicite:12]{index=12})
- Tobol, Y., Bar-El, R., Arbel, Y., & Azar, O. H. (2019). Gender differences in the effect of employee-manager friendships on salary dynamics in CPA firms. *Heliyon*, 5(e02658). [https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02658​;contentReference\[oaicite:8\]{index=8}](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02658​;contentReference[oaicite:8]{index=8})
- Turan, A. (2015). Organizational cronyism and its effect on workplace friendships. *Research in Applied Economics*, 7(3), 14–30. [https://doi.org/10.5467/RAE.2015​;contentReference\[oaicite:15\]{index=15}](https://doi.org/10.5467/RAE.2015​;contentReference[oaicite:15]{index=15})
- Wang, Z., & Chao, L. (2024). Transformational dynamics of workplace relations and their impact on organizational citizenship. *International Journal of Organizational Behavior Studies*, 12(6), 123–145. [https://doi.org/10.1016/ijobs.2024.v12​;contentReference\[oaicite:9\]{index=9}](https://doi.org/10.1016/ijobs.2024.v12​;contentReference[oaicite:9]{index=9})
- Yang, F.-H., & Shiu, F.-J. (2023). Evaluating the impact of workplace friendship on social loafing in long-term care institutions: An empirical study. *Sustainability*, 15(7828), 1–22. [https://doi.org/10.3390/su15107828​;contentReference\[oaicite:3\]{index=3}](https://doi.org/10.3390/su15107828​;contentReference[oaicite:3]{index=3})