

## الصدقة في مكان العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء<sup>(1)</sup>

د. فتحية أحمد العاليا<sup>(2)</sup> د. محمد علي الشامي<sup>(3)</sup> د. هناء إبراهيم المتوكل<sup>(4)</sup>

**المستخلص:** هدف البحث إلى معرفة واقع الصداقة في مكان العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (26) عبارة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (500) تربوي؛ من المدارس الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وكشفت النتائج أن واقع الصداقة في مكان العمل جاء بدرجة تحقق (عالية)، ومتوسط كلي (3.82) من (5)، وعلى مستوى تحقق بُعدي الصداقة؛ جاء انتشار الصداقة بمتوسط (3.89)، ثم فرص الصداقة (3.75) وكلاهما بدرجة تحقق (عالية)، وحصل متغير الالتزام التنظيمي على متوسط كلي (4.16)، أما أبعاد الالتزام؛ فحصل الالتزام المعياري على متوسط (4.58) وبدرجة (عالية جداً)، وحصل بُعد الالتزام العاطفي على متوسط (4.04)، وبُعد الالتزام الاستمراري (3.71)، وكلاهما بدرجة تحقق (عالية)، كما كشفت النتائج عن وجود أثر للصداقة في الالتزام التنظيمي، وأن العلاقة بينهما طردية موجبة بلغت (0.42) بدرجة تحقق (متوسطة)، وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحثون بزيادة الاهتمام بالبُعد الإنساني الاجتماعي الذي يساعد على توفير جو من الألفة والثقة والتعاون بين العاملين وتقوية الجانب العقائدي لدى العاملين بالمدارس في احترام مهنة التعليم والمسؤولية الأخلاقية والإنسانية في أداء هذه المهنة، وتنفيذ سياسات تحفيز معنوية ومادية للعاملين بالمدارس؛ كما اقترح الباحثون إجراء دراسات مماثلة على مدارس التعليم الأهلي.

الكلمات المفتاحية: الصداقة في مكان العمل، الالتزام التنظيمي، المدارس الحكومية، صنعاء.

## Friendship in the Workplace and its impact on Organizational Commitment from the point of view of Educators in the Public Schools in Sana'a City

Dr. Fatehia Ahmed Al-Alaya<sup>(5)</sup>; Dr. Mohammed Ali Al-Shami<sup>(6)</sup>; Dr. Hana Ebrahim Al- Mutawakel<sup>(7)</sup>

**Abstract:** The research aimed to know the reality of friendship in the workplace and its impact on organizational commitment from the point of view of educators in public schools in Sana'a city. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire consisting of (26) statements was used, and it was distributed to a random sample of (500) individuals from

1- توثيق الاقتباس (APA): العاليا، فتحية أحمد؛ الشامي، محمد علي؛ المتوكل، هناء إبراهيم (2023). الصداقة في مكان العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية: المجلد (2) العدد (18)، ص: 75 - 95.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213184>

2- أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد | كلية التربية | جامعة صنعاء | الموبايل: 0096774286142 | الإيميل: [Alalya777@gmail.com](mailto:Alalya777@gmail.com) | أوركيد:

<https://orcid.org/0009-0004-5524-5387>

3- أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد | كلية التربية | جامعة صنعاء | الموبايل: 0096777654525 | أوركيد: <https://orcid.org/0009-0001-2871-7500>

4- أستاذة علم الاجتماع المساعد | قسم علم الاجتماع | كلية الآداب | جامعة صنعاء | الموبايل: 00967775523299

5- Assistant Professor of Educational Administration and Planning College of Education | Sana'a University | Mobile: 0096774286142 | Email: [Alalya777@gmail.com](mailto:Alalya777@gmail.com) | ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5524-5387>

6- Assistant Professor of Administration and Educational Planning College of Education | Sana'a University | Mobile: 0096777654525 | Orclid: <https://orcid.org/0009-0001-2871-7500>

7- Assistant Professor of Sociology | Department of Sociology | College of Arts | Sana'a University | Mobile: 00967775523299.

the government schools in Sana'a city. The data was analyzed using SPSS software. The results revealed that the reality of friendship in the workplace was achieved with a degree of verification (high), and an overall average of (3.82 out of 5). At the level of achievement of the two dimensions of friendship, the prevalence of friendship was at an average of (3.89), then the chances of friendship were (3.75), both with a degree achieved (high). The organizational commitment variable received an overall average of (4.16), while the dimensions of commitment, the standardized commitment obtained an average of (4.58) and a degree of (very high). As for the emotional commitment dimension, it received an average of (4.04), and for the continuance commitment dimension, it obtained an average of (3.71); they obtained a (high) verification score. The results also revealed that there is an effect of friendship on organizational commitment, and that the correlation between them is direct and positive, reaching (0.42) with a degree of verification (medium), In light of the research results, the researchers recommended increasing attention to the human-social dimension, which helps provide an atmosphere of familiarity, trust and cooperation among employees, strengthening the ideological aspect of school employees in respecting the teaching profession and the moral and human responsibility in performing this profession, and implementing moral and material motivation policies for school employees. The researchers also suggested conducting similar studies on private education schools.

**Keywords:** friendship in the workplace, organizational commitment, public schools, Sanaa.

## المقدمة.

اكتشف التون مايو (Elton Mayo) في الثلاثينيات من القرن الماضي أن إنتاجية المنظمات ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية، بل بعوامل إنسانية واجتماعية تؤثر في سلوك العاملين، وتؤثر على كفاءة الإنتاجية بالمنظمة، ففي دراسته التي أجراها على مصانع ويسترن الكترنك بالولايات المتحدة الأمريكية اتضح أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها أمام العوامل والمؤثرات الإنسانية التي ظهرت في العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين، ومن بينها تكوين الصداقات في مكان العمل.

وتؤكد دراسة الهواري، (2022) أن الصداقة بين الزملاء في العمل، تعزز العمل الجماعي والتواصل والتعاون، وترتبط الصداقات في مكان العمل بنتائج إيجابية، مثل زيادة الرضا التنظيمي، والمشاركة في الوظيفة، والأداء التنظيمي، وتماسك الفريق، والالتزام التنظيمي.

وقد برزت الصداقة في مكان العمل باعتبارها نوعاً فريداً من العلاقات متعددة الأبعاد وظاهرة معقدة، وتتضمن أشخاصاً من مختلف الأعمار والثقافات المختلفة (Abd EL Latief et al., 2019, 442)، فهي تحدث بين الموظفين في كل مستوى من مستويات المؤسسة سواء كانوا في وحدات متشابهة، أو غير متشابهة و تحدث بين المشرفين والموظفين التابعين لهم، ولكنها أكثر شيوعاً بين زملاء العمل الأقران (Sias et al, 2012, 241)، وهي علاقة طوعية وليست فرضاً، فالموظفون لا يمكنهم اختيار زملائهم، لكن يمكنهم تحديد من سيكونون أصدقاءهم المقربين (Omuris, 2019, 1390)، وتتأثر الصداقة بالتغيرات المتعلقة بزيادة وتيرة الاتصال بين الأصدقاء، واتساع الموضوعات المشتركة بينهم، وتناقص الحذر فيما بين الأصدقاء (Sias et al., 2012, 242).

ويعدّ الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يساهم في تطوير مقدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، وقد نال موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى الوقت الحاضر؛ لما له من تأثير كبير في سلوك الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء (أبو راضي، 2013، 38).

وعلى الرغم من ظروف الحرب التي تشهدها اليمن والتي تسببت في حدوث ضرر كبير في العملية التعليمية من أبرزها انقطاع المرتبات والذي أدى بدوره إلى انقطاع بعض المعلمين، وضعف التزام البعض الآخر بتأدية وظائفهم أو ضعف في أداء بعض المعلمين؛ فإن الكثير من المعلمين والعاملين بالمدارس الحكومية ما زالوا مستمرين في أداء مهامهم، وما زال لديهم التفاني والإخلاص في عملهم، ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى التعرف إلى مستوى دراسة أثر الصداقة في مكان العمل بالالتزام التنظيمي في بيئة العمل باعتباره أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

#### مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام والتعليم العام بشكل خاص تحديات عديدة بسبب التغيرات العالمية والطلب المتزايد نحو تحسين مستوى أداء وفاعلية التعليم، إضافة إلى المشكلة الفريدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في اليمن المتمثلة بانقطاع الرواتب والتي أسهمت في عزوف الكثيرين من المعلمين والاداريين عن الالتزام التنظيمي، وحاجة المؤسسات التعليمية إلى تقليل كلفها كوسيلة لضمان بقائها واستمرار عملياتها التعليمية؛ فضلاً عن نموها وتطورها؛ لذا تسعى هذه المؤسسات إلى البحث عن كافة السبل لخفض الكلفة، وإحدى هذه السبل تخفيض معدل دوران العاملين، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث إن الالتزام التنظيمي يسهم في استقرار المؤسسة والعاملين فيها، كونهم المصدر الرئيس الذي لا يقل أهمية عن المصادر الأخرى لبقاء المؤسسة واستقرارها وتطويرها، ويؤثر في كفاءة وفعالية المؤسسة (السومجي، 2022، 72).

وقد أظهرت إحصاءات مكتب التربية بأمانة العاصمة للعام (1444هـ) من أن نسبة المنقطعين عن العمل في المدارس الحكومية بلغت (11.3%)، لذلك فإن منطلق المشكلة البحثية الحالية تمثلت في التعرف على أحد الأسباب المؤدية إلى الالتزام التنظيمي، والمتمثل بتكوين الصداقات في مكان العمل، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن للصداقة تأثيراً في الالتزام التنظيمي؛ لأنها تساعد في بناء القيم المشتركة (Omuris, 2019, 1390)، كما أنها ترفع من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقلل من نسب الدوران الوظيفي (Nielsen et al., 2000, 641)، وتساعد على الاحتفاظ بالموظفين، فإذا كان الموظف يواجه أزمات شخصية أو وظيفة مرهقة، فإن الأصدقاء في مكان العمل يقدمون الدعم اللازم الذي يؤدي إلى تقليل احتمالات الانسحاب أو المغادرة من المنظمة (Khaleel et al., 2016, 3)، كما أظهرت نتائج دراسة قلامة (2019) أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمديرتي (جحانة وسنحان) بمحافظة صنعاء ومديرتي (الصافية والثورة) بأمانة العاصمة جاء بدرجة تقدير (عالية) وفق نتائج إجابات عينة الدراسة من المديرين والمعلمين.

#### أسئلة البحث:

بناء على ما سبق تبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الصداقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر التربويين في مدارس التعليم العام

الحكومية بأمانة العاصمة-صنعاء؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الصداقة في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة –صنعاء؟
2. ما عوامل تكوين الصداقة في مكان العمل، وما العوامل المؤثرة عليها سلباً من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة –صنعاء؟

3. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء من وجهة نظر التربويين أنفسهم؟
4. ما عوامل الاستمرار في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟
5. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات العينة لكل من: الصداقة في مكان العمل، والالتزام التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس: معرفة أثر الصداقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء".

ولتحقيق الهدف الرئيس يلزم تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع الصداقة في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.
2. معرفة عوامل تكوين الصداقة في مكان العمل، والعوامل المؤثرة عليها سلباً من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.
3. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.
4. معرفة عوامل الاستمرار في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.
5. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات العينة لكل من (الصداقة في مكان العمل، والالتزام التنظيمي) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.

#### أهمية البحث:

##### ● الأهمية العلمية:

- يسهم في التعرف على واقع الصداقة في مكان العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء.
- يقدم تأصيلاً نظرياً علمياً لمفاهيم مؤثرة في نمو وبقاء المؤسسات التعليمية المتمثلة بالصداقة في مكان العمل، والالتزام التنظيمي.
- يمكن أن يضيف البحث الحالي مساهمة جديدة للمكتبة العربية واليمنية حول موضوع الصداقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

##### ● الأهمية العملية:

- يساعد صنّاع القرار في التعرف على دور الصداقة في الالتزام التنظيمي، وهو ما سيساعدهم لاحقاً في وضع برامج تعزز من هذا الدور.
- تقديم بعض التوصيات لتحسين الالتزام التنظيمي، وتعزيز العلاقات الإنسانية بالمدارس.
- طرح بعض المقترحات البحثية للباحثين التي تغطي بعض الفجوات البحثية التي لم يتمكن البحث الحالي من تغطيتها.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: أثر الصداقة في مكان العمل ببعديها (انتشار الصداقة، وفرص الصداقة) في الالتزام التنظيمي؛ بأبعاد الالتزام (العاطفي، المعيارى، الاستمراري).
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من المديرين والوكلاء والمعلمين والإداريين، الموجهين، والأخصائيين.
- الحدود المكانية: عينة من مدارس التعليم العام الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (1444هـ-2023م).

#### مصطلحات البحث:

- الصداقة في مكان العمل: تُعرّف بأنها: "علاقة تطوعية يتوقع فيها الأصدقاء تبادل الرفقة والاستجابة لبعضهم بعضاً" (Omuris, 2019, 1390).
- ولأغراض هذا البحث فإن الصداقة في مكان العمل تعني: "العلاقات التي تتجاوز حدود الزمالة وتتشكل بين الموظفين تلقائياً بسبب الانسجام الشخصي واشتراكهم بخصائص واهتمامات مشتركة".
- الالتزام التنظيمي: عرفه حريم 1997 المشار إليه في (أبو راضي، 2013: 11) بأنه: "انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض".
- ولأغراض هذا البحث يقصد بالالتزام التنظيمي: "رغبة العاملين بالمدارس الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في الاستمرار بأعمالهم وأداء وظائفهم وشعورهم بالانتماء للمدرسة وقناعتهم بقيمتها، والحفاظ على سمعتها".

## 2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري.

#### 1-1-2-خصائص الصداقات في مكان العمل:

- للتعرف بشكل أدق على دلالة الصداقة في مكان العمل والفرق بينها وبين المفاهيم الأخرى، وضع Pillemer & Rothbard (2018، 3) أربع سمات أساسية للصداقة في مكان العمل تمثلت في الآتي:
- أ. أن تكون الصداقة طوعية، بمعنى أنها غير مفروضة وتم اختيارها، وهي على عكس العلاقات مع أفراد الأسرة، الجيران، أو زملاء العمل.
  - ب. تبنى الصداقة في مكان العمل هي علاقات غير رسمية بمعنى عدم وجود معايير رسمية لتوجيه الأدوار والتوقعات للأصدقاء، على عكس الأدوار التي تملحها التسلسلات الهرمية الرسمية والثقافية والتي تفرض أدواراً للرئيس والمرؤوسين.
  - ج. تتميز الصداقات في مكان العمل على توقعات تقديم الدعم لأعضائها على أساس الحاجة وليس على أساس تبادل المصالح، وفي منهج الإسلام ما يؤكد على أن الصداقة ترتبط بالخلق القويم والأخوة والتعاون على البر والتقوى بين الأصدقاء، وتحقيق معنى فعل الخير والإرشاد له.
  - د. الصداقة في مكان العمل تقودها الأهداف الاجتماعية والعاطفية والتي على رأسها تعزيز الرفاهية العاطفية للأفراد المنتمين لها.

### عوامل تكوين الصداقات في مكان العمل:

- i. القرب المكاني: يعد المكان أحد العوامل المادية التي تؤدي إلى ظهور الصداقات في مكان العمل، يساعد هذا العامل على تلاقي الأفراد ويدعم أواصر الاتصالات بينهم، ويؤدي بالتالي إلى نشأة العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم، حيث تتكون الجماعة من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون في مكان واحد أو متقارب (أحمد، 2017، 32). ووفقاً لهذا العامل فإن الصداقات في مكان العمل تظهر بشكل عام بين أعضاء الوحدات نفسها بالمنظمة أكثر من ظهورها فيما بين الأعضاء المنتمين إلى وحدات فرعية مختلفة (Sahin, 2009).
- ii. التشابه: أكدت الدراسات في علم النفس الاجتماعي حول دوافع أو عوامل تكوين الصداقات بشكل عام أو في مكان العمل أن الناس يسعون إلى تكوين صداقات مع الأشخاص الذين يتشابهون معهم، وينقسم التشابه إلى نوعين: التشابه في القيم والاتجاهات والاهتمامات في الحياة؛ ويعتبر أكثر أهمية لعملية تنمية الصداقة التشابه في المتغيرات الديموغرافية، مثل: العمر، الجنس، الوظيفة أو المهنة، وأيضاً الوضع الاجتماعي والاقتصادي (أحمد، 2017؛ Pillemer & Rothbard, 2018; Morrisons & Wright, 2009).
- iii. الثقة: وتعني تقاسم المواقف الشخصية والمعلومات المتعلقة بالعمل، وتشمل أيضاً الحفاظ على الأسرار، وتجنب النسيمة والتعبير بصدق عن المشاعر الإيجابية أو السلبية. وتسهم الثقة في تسهيل ربط الأفراد بعضهم ببعض (Omuris, 2019,1390).
- iv. الإفصاح الذاتي المتبادل: ويعني مشاركة معلومات شخصية وتعليقات على موضوعات محايدة تتطور في مراحل متقدمة إلى مشاركة موضوعات شخصية وعاطفية تصل إلى أعماق الآراء والمشاعر، الأفراد أكثر حميمية وأقل حذراً من بعضهم في حالة الإفصاح عن الذات والتي تعمل على تغير طبيعة الصداقة من رقيق اجتماعي إلى شخص مقرب موثوق به (Pillemer & Rothbard, 2018, 5).

### أهمية الالتزام التنظيمي:

- لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي؛ بل وأوضحت بعض الدراسات تأثير الالتزام في المستوى الاجتماعي والقومي، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، وزيادة دوران العمل، ويفسر ذلك كالاتي:
- ✓ أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً في الربط بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها منظماتهم أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
  - ✓ أن التزام الأفراد التنظيمي يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا التنظيمي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
  - ✓ أن التزام الأفراد يُعد من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات التي أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكّنها من الاستمرار والبقاء.
  - ✓ الالتزام التنظيمي يعتبر ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (السبيعي، 2010، 14).

### العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي:

1. السياسات: ويعني أن السياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة.
2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زياد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كانت عملية إدراك الأفراد وفهمهم للالتزام التنظيمي والمنظمة أعلى.

3. العمل على مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة: تساعد مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمات، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد العاملين فيها، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة.
5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة التحفيزية المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.
6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تهتم بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين فيها؛ مما سيجعلها بعد ذلك زيادة في قوة تماسك المنظمة، ويزاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
7. نمط القيادة: حيث إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (أبو راضي، 2013، 46).

#### ثانياً-الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها، وتم تقسيمها إلى دراسات تناولت الصداقة في مكان العمل، ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي، بينما لم يجد الباحثون دراسات ربطت بين متغير الصداقة في مكان العمل والالتزام التنظيمي، وسيتم عرض الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

#### أ-دراسات تناولت الصداقة في مكان العمل:

- دراسة(الهورى، 2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التي يجب تطبيقها عند تصميم وتخطيط فراغات جماعة العمل باختلاف أنواعها الرسمية وغير الرسمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمتغير لتأكيد دور التصميم الداخلي لفراغات الجماعة مما يزيد من الإنتاجية ورفع كفاءة العمل، وتناولت الدراسة ماهية جماعة العمل، وخصائصها وأنواعها، والمزايا والعيوب الناتجة عن تكوين هذه الجماعات وتأثيرها على الإنتاجية وكفاءة العمل، وأيضاً الاحتياجات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتوصلت الدراسة إلى أساليب تخطيط وتنظيم ومعايير نجاح فراغات جماعة العمل لتحقيق مساحات جماعية ناجحة وعالية الكفاءة.
- دراسة (الزهرة، 2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين الصداقة التنظيمية في الحد من التنمر في مكان العمل وبما ينعكس على رفع كفاءة العمل الإداري، وأجريت الدراسة في وزارة الإعمار والإسكان العراقية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مختلف المستويات داخل مركز الوزارة، وتم استخدام الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية، بلغ عددها (94) استبانة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الصداقة التنظيمية والحد من التنمر فكلما زادت الصداقة التنظيمية كما أدى ذلك إلى زيادة الحد من التنمر في مكان العمل.
- دراسة(Abd ELlatief et al., 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصداقة بين الممرضين في مستشفى جامعة المنيا بمصر على الدوران والأداء التنظيمي، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم توزيعها على (476) ممرضاً وممرضة، وتوصلت الدراسة إلى أن فرص الصداقة بين الممرضين الذكور

حصلت على درجات متوسطة أعلى منها بين الإناث، وأن فرص انتشار الصداقة في مكان العمل كان لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن انتشار الصداقة كان لها تأثير إيجابي في خفض دوران العمل.

- دراسة (Ting & Ho, 2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصداقة في مكان العمل على الأداء التنظيمي من خلال متغيرين وسيطين، هما: المشاركة التنظيمية والهوية التنظيمية، وذلك باستخدام الاستبانة، وتوزيعها على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في جامعات العلوم والتكنولوجيا الأهلية بجنوب تاوان بلغ عددها (296) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الصداقة في مكان العمل تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي، كما تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز المتغيرين الوسيطين: المشاركة التنظيمية، والهوية والتنظيمية.

ب- دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

- دراسة (السومجي، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وتكونت العينة من (412) عاملاً وعاملة في مكاتب التربية بالمحافظات الشرقية في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عالياً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وإلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

- دراسة (ميلود، محمود، 2022)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز الفكري بأبعاده: (الإبداع والابتكار، الدعم في حل المشاكل، التوقعات العالية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي)، والتعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة الذي يُعزى إلى المتغيرات الشخصية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (60) من عمال مؤسسة الكهرباء والغاز، ورقلة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي للتحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي.

- دراسة (ربيعة، أمينة، 2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الحوافز بشقيها: (المادية والمعنوية) في الالتزام التنظيمي بمؤسسة أملاك الدولة بأدرار في الجزائر، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة وزعت على عينة بلغ تعدادها (71) من العاملين بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية والمادية على الالتزام التنظيمي.

- دراسة (قلامة، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التشاركية، وكذلك مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومية، وتمثلت عينة الدراسة بمديري ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمديرتي: (جحانة وسنحان) بمحافظة صنعاء، ومديرتي: (الصافية والثورة) بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى التزام تنظيمي عالٍ في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء وأمانة العاصمة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين القيادة التشاركية ومجالات الالتزام التنظيمي.

- دراسة (الحضرمي، 2019)، هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لنوع التعليم، وسنوات الخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وزعت على عينة عشوائية من المعلمات بلغت (300) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي السائد الديمقراطي والالتزام التنظيمي، وعلاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتراسلي والالتزام التنظيمي،



- دراسة (أبوراضي، 2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت متوسطة، وأن مستوى الالتزام جاء متوسط أيضاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- يتبين من مسح الدراسات السابقة؛ التشابه بين البحث الحالي مع دراسات: (السومجي، 2022)، و(ربيعة، أمينة، 2022)، و(الحضرمي، 2019)، و(الزهرة، 2021)، و(Ting & Ho, 2017) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما يتشابه مع دراسات (أبوراضي، 2013)، و(الحضرمي، 2019)، و(قلامه، 2019) في مجتمع وعينة البحث، كما تشابه مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجميع البيانات.
- واختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في الاستبانة بأداة أخرى تمثلت في الأسئلة المفتوحة، إلى جانب الاستبانة.
- استفاد البحث الحالي من دراسة (Abd EL Latief et al., 2019)، في اختيار أبعاد متغير الصداقة في مكان العمل وتصميم عبارات أسئلة الاستبانة، كما استفاد من دراسة (ميلود ومحمود، 2022)، في اختيار أبعاد الالتزام التنظيمي وتصميم عبارات أسئلته.
- وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه تناول موضوع في غاية الأهمية في ظل وضع حساس ورح تمر به المدارس الحكومية، من حيث انقطاع المرتبات، وانخفاض النفقات التشغيلية، إلى أقصى الحدود، وتسرب الكثير من المعلمين والمعلمات، وعدم انتظام العملية التعليمية، وذلك للكشف عن أسباب استمرار الكثير من العاملين بالمدراس الحكومية في أداء أعمالهم رغم الصعوبات والتحديات المعيشية والاقتصادية، والتعرف ما إذا كان للعلاقات الاجتماعية التي تصل إلى حد الصداقة لها دور وأثر في تكوين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المدارس.

### 3-منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ كونه الأنسب لمعرفة أثر الصداقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء.

#### مجتمع البحث:

بلغ مجتمع البحث في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء (19850)، من: (المديرين، الوكلاء، والمعلمين، الموجهين، الأخصائيين الاجتماعيين، الإداريين)، ويمكن عرض مجتمع البحث في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) مجتمع البحث

م	المنطقة التعليمية	مدراء	وكلاء	معلمين	موجهين	أخصائيين اجتماعيين	إداريين	إجمالي
1	الثورة	22	94	1395	43	58	464	2076
2	صنعاء القديمة	10	31	533	32	19	175	800

957	193	30	30	663	30	11	التحرير	3
1040	205	36	25	700	56	18	أزال	4
1011	134	23	26	770	40	18	الصفافية	5
3364	423	82	56	2534	184	85	بني الحارث	6
2974	519	97	101	2080	135	42	معين	7
1396	225	41	56	976	80	18	الوحدة	8
2917	584	75	52	2022	142	42	شعوب	9
3345	332	95	67	2588	206	57	السبعين	10
19850	3254	556	488	14231	998	323	الإجمالي	

المصدر: مكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء- العام الدراسي 1444هـ

### عينة البحث:

بلغت عينة البحث (500)، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، ويمكن وصف عينة البحث في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) وصف عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	79	15.8	المسمى الوظيفي	5 سنوات فأقل	87	17.4
	أنثى	421	84.2		6-10 سنوات	62	12.4
سنوات الخدمة	11-15 سنة	81	16.2		16 سنة فأكثر	270	54.0
	مدير مدرسة	10	2.0		وكيل	53	10.6
	أخصائي اجتماعي	25	5.0		موجه	14	2.8
	معلم	317	63.4		إداري	81	16.2

### صدق أداة البحث وثباتها:

- صدق الاتساق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداتين، قام الباحثون بعرض الأداتين على عدد (4) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء والعلوم والتكنولوجيا؛ وذلك للتأكد من سلامة الإجراءات المنهجية في تصميم الأداتين، والحكم على مدى صلاحية العبارات وانتمائها لأحد المجالين، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (80%) كمعيار لقبول العبارات من قبل المحكمين.
- صدق الاتساق البنائي: ولإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداتين، كما في الجدول الآتي:

جدول (3) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات الأداة وعلاقتها بالأبعاد للأداتين ككل

الارتباط بالمحور ككل	الارتباط بالمحور ككل	الارتباط بالتنظيحي	الارتباط بالمحور ككل
.692**	.662**	الالتزام المعياري	الصدقة في مكان العمل
.652**	.670**	الالتزام العاطفي	فرص الصدقة
.689**		الالتزام الاستمراري	انتشار الصدقة

\*\* مستوى الدلالة أقل من (0.01)

يتبين من الجدول السابق أن الارتباط بين الأبعاد والمحور كانت معنوية؛ حيث إن مستوى المعنوية جاء أقل من (0.01)، أي دال إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستبانة.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث

أبعاد محور الصدقة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق	الالتزام التنظيمي	العدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
فرص الصدقة	5	0.73	0.85	الالتزام العاطفي	6	0.81	0.89
انتشار الصدقة	5	0.64	0.80	الالتزام المعياري	6	0.76	0.87
ثبات الصدقة ككل	10	0.76	0.87	الالتزام الاستمراري	4	0.63	0.79
				ثبات الالتزام ككل	16	0.84	20.9

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) جاء (0.76) في أداة الصدقة في مكان العمل، بينما جاء في أداة الالتزام التنظيمي (0.84)، وبهذا تكون الأدوات على درجة عالية من الثبات.

#### معالجة البيانات إحصائياً وتصحيح الأداة:

ولتحديد القيم الخاصة ببداية استجابات العينة ودلالاتها اللفظية في الأداة، فقد تم تحويل سلم الإجابة اللفظي للعبارة إلى سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك لإعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة عن الاستبانة قيمة رقمية، بعد ذلك تم استخدام المعادلة (أكبر قيمة- أصغر قيمة) ÷ عدد القيم (5-1=4) ÷ 0.80، وبذلك تم إضافة (0.80) إلى أصغر قيمة، وتم تحديد مديات المتوسطات لكل فئة؛ كما يبينها الجدول (5).

الجدول رقم (5) محك الحكم وتوزيع درجات الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

درجة التحقق	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفضة جداً	1.80	1.00	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جداً	5.00	4.21	5

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وفيما يلي توضيح للأساليب التي تم استخدامها:
- النسب المئوية والتكرارات، وقد استخدمت لوصف متغيرات البحث.
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لعبارة ومجالات الأداة.
  - معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لحساب معامل ثبات الأداة.
  - المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة متوسط استجابات أفراد عينة البحث.
  - الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من العبارات ولكل مجال من المجالات عن متوسطها الحسابي.
  - الاختبار (T-Test): لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في متغير الجنس.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE-Way-Anova): لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في المتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
  - اختبار تحليل الانحدار البسيط، لمعرفة أثر الصدقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي.

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: " ما واقع الصداقة في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟"

وللإجابة عن السؤال، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى بعدي الصداقة في مكان العمل والأداة ككل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
1	انتشار الصداقة	3.89	0.68	1	عالية
2	فرص الصداقة	3.75	0.62	2	عالية
	المتوسط الكلي للأداة	3.82	0.57	—	عالية

يلاحظ من الجدول (6) أن متوسط محور الصداقة في مكان العمل حصل على متوسط (3.82)، وانحراف معياري (0.57)، بدرجة تحقق عالية، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وجود علاقات اجتماعية بين أفراد عينة البحث على مستوى كل مدرسة على حده، كما يرجع ذلك إلى سنوات الخبرة الطويلة التي يقضيها أفراد العينة في المدرسة مما يسهم في تكوين علاقات اجتماعية فيما بينهم وتعميقها، بالإضافة إلى طبيعة المهام المدرسية التي تتطلب التعاون والمشاركة، منها إعداد الجدول المدرسي وتنسيقه مع المعلمين.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد انتشار الصداقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التحقق
1	لقد شككت صداقات قوية في المدرسة.	4.19	0.89	1	عالية
4	رؤيتي لزملائي في المدرسة هو أحد أسباب حماسي للعمل.	4.09	0.99	2	عالية
3	أشعر أنني أثق كثيراً في العديد من زملاء العمل.	3.76	1.05	3	عالية
2	أختلط مع زملاء العمل خارج المدرسة.	3.69	1.07	4	عالية
5	لا أشعر بأن أي شخص أعمل معه هو صديق حقيقي.	3.04	1.23	5	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن العبارة (1) حصلت على أعلى متوسط (4.19)، وانحراف معياري (0.89)، بدرجة تحقق

عالية، بينما العبارة (5) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ (3.04)، وانحراف (1.23)، بدرجة تحقق متوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود ثقة وشراكة عملية وتفاهم واضح وانسجام بين أفراد المجتمع المدرسي، كما يتضح أن الصداقة مستمرة خارج الإطار المدرسي، فعادات وتقاليده المجتمع اليميني تركز على العلاقات الاجتماعية، مثل: الجلسات، والمناسبات الاجتماعية، وقيمها الدينية، مثل التراحم؛ مما يسهم في انتشار الصداقة، كما قد يُعزى ذلك إلى وجود رضا وظيفي واستقرار نفسي ساعد على وجود فرص لإقامة صداقة؛ باعتبار مهنة التعليم مهنة تربوية واجتماعية تنمي القيم والمفاهيم الدينية والوطنية كالأحسان والتعاون والشراكة.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات بُعد فرص الصداقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التحقق
2	لدي القدرة على العمل مع زملائي في المدرسة بشكل جماعي.	4.29	0.78	1	عالية جداً
1	لدي فرصة للتعرف على زملائي أثناء العمل.	4.28	0.89	2	عالية جداً
5	يوجد لدي فرص لتطوير صداقات وثيقة مع زملاء العمل.	3.90	0.95	3	عالية
3	لدي فرص في المدرسة للتحدث مع زملائي وزيارتهم بشكل غير رسمي.	3.56	1.09	4	عالية
4	تشجعتني إدارة المدرسة على الاتصال غير الرسمي مع زملاء العمل.	3.40	1.15	5	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن العبارة (2) حصلت على متوسط (4.29)، وانحراف معياري (0.78)، بدرجة تحقق عالية جداً، بينما العبارة (4) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ (3.40)، وانحراف (1.15)، بدرجة تحقق متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود فرص لتكوين الصداقات، حيث يتوفر الوقت الكافي مثل اللقاءات في الحصة الفاضية، وفترة الراحة، والطابور الصباحي؛ حيث يتم خلال هذه الفترة التحدث مع زملاء العمل وتطوير صداقات وثيقة مع الزملاء والإنصات لمشاكل بعضهم، والتعاطف فيما بينهم كما هو واضح في العبارات: (1-2-3-5)؛ بالإضافة إلى تبادل وجبات الإفطار بشكل جماعي أو ثنائي بين زملاء العمل الذين في المدرسة، كما يتضح من العبارة (4) أن الصداقة نابعة في أغلبها من الذات التي تعكس فلسفة المجتمع اليمني وقيمه الدينية وخصوصيته التي يتميز بها عن باقي المجتمعات، فعادات وتقاليد المجتمع اليمني ترتكز على العلاقات الاجتماعية، مثل: التعاون، والترابط وقيمه الدينية مثل التراحم مما يساهم في تنمية فرص الصداقة ذاتياً.

• نتيجة السؤال الثاني: " ما عوامل تكوين الصداقة في مكان العمل، وما العوامل المؤثرة عليها سلباً من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟" وتمت الإجابة عن السؤال من خلال السؤال المفتوح، الذي أجاب عليه عينة البحث، وقد تم تفرغ الإجابات، وتصنيفها، بحسب العوامل التي وردت في الإطار النظري لتكوين الصداقة في مكان العمل، وتم عمل التكرارات بحسب استجابات أفراد عينة البحث، والجدول الآتي يعرض النتائج:

جدول (9) نتائج عوامل تكوين الصداقة في مكان العمل

م	عوامل تكوين الصداقة	التكرارات	الرتبة
1	الأنشطة والتفاعل والعاطفة	345	1
2	الثقة والإفصاح الذاتي المتبادل	139	2
3	القرب المكاني	81	3
4	التشابه في القيم والمبادئ والمعتقدات	29	4
5	الصدفة	3	5
1	التشابه في الخصائص الديمغرافية	0	6

يتضح من الجدول (9) أن عامل الأنشطة والتفاعل والعاطفة جاء في المرتبة الأولى، يليه عامل الثقة والإفصاح الذاتي المتبادل، ثم القرب المكاني، في حين أن باقي العوامل جاءت في مراتب أقل منها، ويمكن أن يُعزى ذلك في أن التفاعل المتبادل في بيئة العمل من خلال الأنشطة يساهم في تعزيز العلاقات، كما يتيح فرصاً للإفصاح الذاتي وتبادل المشاعر بين العاملين وتعزيز الثقة فيما بينهم، كما أن التشابه في القيم والمبادئ والمعتقدات يساعد في تكوين قواسم مشتركة بين العاملين مما يساهم في انسجامهم في العمل وتكوين صداقات فيما بينهم.

جدول (10) نتائج العوامل المؤثرة على الصداقة في مكان العمل

م	العوامل المؤثرة سلباً على الصداقة	التكرارات	الرتبة
1	الوشايات	77	1
2	الانشغال وضعف التواصل	13	2
3	الأنانية والمصالح الشخصية	12	3
4	التفرقة في المعاملة	8	4
5	الكذب	6	5
6	بيئة وطبيعة العمل	3	6

يتضح من الجدول (10) أن عامل الوشايات جاء في المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن تأثير الوشايات كبير في تمزيق نسيج الصداقة كما قال تعالى ﴿وَلَا تُطْعُ كُلَّ حَلَّافٍ مَّهِينٍ (10) هَمَّازٍ مَشَّاءٍ بِنَمِيمٍ (11) مَنَّاعٍ لِلْخَيْرِ مُعْتَدٍ أَثِيمٍ (12)﴾ وفي قوله تعالى: ﴿وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ﴾ فقد توعدده الله بالويل والعذاب، في حين أن عامل بيئة وطبيعة العمل جاء في المرتبة السادسة، ويمكن أن يُعزى ذلك أن بيئة العمل ليست مؤثرة سلباً على الصداقة.

• نتيجة السؤال الثالث: " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة- صنعاء من وجهة نظر التربويين أنفسهم؟

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى الأبعاد وأداة الالتزام التنظيمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
2	الالتزام المعياري	4.58	0.52	1	عالية جداً
1	الالتزام العاطفي	4.04	0.75	2	عالية
3	الالتزام الاستمراري	3.71	0.85	3	عالية
	المتوسط الكلي للأداة	4.16	0.55		عالية

يلاحظ من الجدول (11) أن متوسط أداة الالتزام التنظيمي حصلت على متوسط بلغ (4.16)، وانحراف معياري (0.55)، بدرجة تحقق عالية.

وقد تشير هذه النتيجة إلى الإيمان بقيم المدرسة التي قد لا يجدونها في مدارس أخرى مما يولد لديهم الرغبة في الاستمرارية في المدرسة وكذلك وجود تعلق عاطفي ناتج عن العلاقة التي تتجاوز حدود الزمالة بين العاملين.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الالتزام المعياري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
2	أحافظ على سمعة مدرستي.	4.77	0.56	1	عالية جداً
3	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي.	4.67	0.61	2	عالية جداً
4	يهمني مستقبل مدرستي التي أعمل بها.	4.67	0.67	3	عالية جداً
1	هناك التزام من قبلي تجاه مدرستي.	4.65	0.66	4	عالية جداً
5	تستحق مدرستي إخلاصي.	4.59	0.83	5	عالية جداً
6	لا أستطيع ترك العمل في مدرستي الحالية، حتى لو توفرت الرغبة في ذلك.	4.15	1.15	6	عالية

يلاحظ من الجدول (12) أن العبارة (2) حصلت على أعلى متوسط (4.77)، وانحراف معياري (0.56)، بدرجة تحقق عالية جداً، بينما العبارة (6)، حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ (4.15)، وانحراف (1.15)، بدرجة تحقق عالية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى الارتباط بقيم المدرسة وعلاقتها مع العاملين والعمل الجماعي الذي يسوده الاحترام والتقدير والتعاون المتبادل والشراكة في صنع واتخاذ القرار.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الالتزام العاطفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التحقق
2	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المدرسة.	4.25	0.96	1	عالية جداً
4	أشعر بإحساس قوي بانتمائي للمدرسة.	4.22	0.97	2	عالية جداً
1	أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المدرسة.	4.18	0.98	3	عالية
3	هناك توافق قوي بين قبلي، وقيم المدرسة التي أعمل بها.	4.08	0.99	4	عالية
5	أشعر دائماً بأن مشاكل المدرسة هي مشاكل الخاصة.	3.77	1.16	5	عالية

6	أستمع بالحديث عن المدرسة خارج نطاق العمل مع أصدقائي.	3.72	1.19	6	عالية
---	------------------------------------------------------	------	------	---	-------

يلاحظ من الجدول (13) أن العبارة (2) حصلت على أعلى متوسط (4.25)، وانحراف معياري (0.96)، بدرجة تحقق عالية جداً، بينما حصلت العبارة (6) على أقل متوسط، (3.72)، وانحراف (1.19)، بدرجة تحقق عالية. وقد يُعزى ذلك إلى تجاوز حدود الزمالة وانسجام شخصي لدى العاملين، ووجود قناعة وشعور بالانتماء، ووجود علاقة معنوي ساعد على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الالتزام الاستمراري

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة التحقق
2	أرى أن مدرستي الحالية أفضل.	4.30	0.99	1	عالية جداً
1	أخشى ألا أجد الملائم لي عند ترك مدرستي، والانتقال لمدرسة أخرى.	3.76	1.27	2	عالية
3	إن بقائي في مدرستي الحالية يعكس حاجتي للعمل.	3.69	1.26	3	عالية
4	أشعر أن لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة المدرسة.	3.11	1.40	4	متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) أن العبارة (2) حصلت على أعلى متوسط (4.30)، وانحراف معياري (0.99)، بدرجة تحقق عالية جداً، بينما العبارة (4) حصلت على أقل متوسط، حيث بلغ (3.11)، وانحراف (1.40)، بدرجة تحقق متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى تفضيل البقاء في المدرسة على النقل إلى مدرسة أخرى، وصعوبة بناء صداقات جديدة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد، بالإضافة إلى التعود على المدرسة ونظامها الإداري والتعليمي نتيجة سنوات الخدمة الطويلة التي يقضيها أفراد عينة الدراسة؛ ما يجعلهم يألفون المدرسة ويعتادون عليها ويفضلون البقاء فيها. وقد اتفق البحث الحالي مع دراسة (السومجي، 2022) في أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء عالياً بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، كما اتفق مع دراسة (قلامة، 2019) في حصول مستوى الالتزام التنظيمي جاء عالٍ في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء، وأمانة العاصمة.

• نتيجة السؤال الرابع: " ما أسباب الاستمرار في مكان العمل من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟

وتمت الإجابة من خلال السؤال المفتوح، الذي أجابت عليه عينة البحث، وتم تفرغ الإجابات، ثم عمل التكرارات بحسب استجابات أفراد عينة البحث، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (15) نتائج أسباب الاستمرار في مكان العمل

م	السبب	التكرار	الرتبة
1	المسؤولية الأخلاقية والدينية	198	1
2	العلاقة الودية مع طاقم العمل	188	2
3	علاقة الاحترام المتبادلة مع إدارة المدرسة	102	3
4	قرب العمل من المنزل	81	4
5	حب العمل	80	5
6	الحفاظ على الدرجة التنظيمية أو لا يوجد بديل	73	6
7	بيئة العمل مناسبة وتوفر خدمات جيدة	12	7

يتضح من الجدول (15) أن عامل المسؤولية الأخلاقية والدينية جاء في المرتبة الأولى، يليه العلاقة الودية مع طاقم العمل، وقد يعزى ذلك في أن وجهة نظر عينة البحث تنطلق من قيمهم الأخلاقية والدينية المنبثقة من فلسفة

المجتمع، والاحترام المتبادل بين العاملين، في حين جاء عامل بيئة العمل المناسبة وتوفر خدمات جيدة جاء بالمرتبة السابعة والأخيرة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن أغلبية المدارس لا زالت تقليدية ولم تواكب متطلبات العصر، وتفتقر إلى الخدمات الجيدة؛ مثل: توفر التغذية المدرسية الجيدة، والصحة المدرسية، والبيئة المدرسية الجاذبة، وغير ذلك من الخدمات لا سيما أن الأزمات المتتالية منذ عقد من الزمن أسهمت في ضعف النفقات التشغيلية للمدارس.

- نتيجة السؤال الخامس: " ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في تقديرات العينة لكل من: الصداقة في مكان العمل، والالتزام التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر التربويين في المدارس الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء؟

#### 5-1- فحص أثر متغير الجنس:

جدول رقم (16) نتائج اختبار (T.Test) لاختبار الفروق وفقاً لمتغير الجنس على محوري الصداقة والالتزام التنظيمي

المحوران	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة
الصداقة في مكان العمل	فرص الصداقة	ذكور	79	4.15	3.880	498	0.08
		إناث	421	3.84			
	انتشار الصداقة	ذكور	79	3.97	3.413	498	0.36
		إناث	421	3.71			
الالتزام التنظيمي	أداة الصداقة ككل	ذكور	79	4.06	4.209	498	0.96
		إناث	421	3.77			
	الالتزام المعياري	ذكور	79	4.61	.592	498	0.23
		إناث	421	3.99			
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	ذكور	79	4.30	4.058	498	*0.02
		إناث	421	3.99			
	الالتزام الاستمراري	ذكور	79	3.91	2.277	498	0.35
		إناث	421	3.68			
أداة الالتزام التنظيمي ككل	ذكور	79	4.32	2.830	498	0.13	
	إناث	421	4.13				

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (16) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05)$  وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور في بُعد الالتزام العاطفي، وقد يُعزى ذلك إلى وجود عادة اجتماعية تخص الذكور وهي جلسات المقيل بعد انتهاء الدوام المدرسي.

بينما على مستوى الأداة ككل، وأبعاد محور الصداقة، وبعدي الالتزام التنظيمي: (الاستمراري، والمعيارية) لم توجد فروق دالة إحصائية في استجابات العينة.

#### 5-2- فحص أثر متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (17) نتائج اختبار (ONE-Way-Anova) لاختبار الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي في محوري الصداقة والالتزام التنظيمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة	التفسير
	بين المجموعات	2.105	5	.421	1.306	0.26	
	داخل المجموعات	159.281	494	.322			



غير دالة إحصائياً	0.71	.589	.....	499	161.386	المجموع	الصدقاة
			.181	5	.903	بين المجموعات	الالتزام التنظيمي
			.307	494	151.437	داخل المجموعات	
.....	499	152.340	المجموع				

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تبعاً للمسمى الوظيفي على مستوى متغيري البحث، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الصداقة في مكان العمل لا تتقيد بنوع ومستوى الوظيفة، كما أن الالتزام التنظيمي نابع من قناعتهم ورضاهم، وليس نابعاً من المستوى الوظيفي.

### 3-5- فحص أثر متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (18) نتائج اختبار (ONE-Way-Anova) لاختبار الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في محوري الصداقة والالتزام التنظيمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة
فرص الصداقة	بين المجموعات	2.916	3	.972	2.120	0.09
	داخل المجموعات	227.426	496	.459		
	المجموع	230.342	499	.....		
انتشار الصداقة	بين المجموعات	2.555	3	.852	2.199	0.09
	داخل المجموعات	192.085	496	.387		
	المجموع	194.640	499	.....		
أداة الصداقة ككل	بين المجموعات	2.554	3	.851	2.659	0.06
	داخل المجموعات	158.832	496	.320		
	المجموع	161.386	499	.....		
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	1.933	3	.644	1.156	0.33
	داخل المجموعات	276.609	496	.558		
	المجموع	278.542	499	.....		
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	2.776	3	.925	1.269	0.29
	داخل المجموعات	361.782	496	.729		
	المجموع	364.557	499	.....		
الالتزام المعياري	بين المجموعات	2.155	3	.718	2.663	0.05*
	داخل المجموعات	133.816	496	.270		
	المجموع	135.971	499	.....		
أداة الالتزام التنظيمي ككل	بين المجموعات	.751	3	.250	.819	0.49
	داخل المجموعات	151.589	496	.306		
	المجموع	152.340	499	.....		

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة لأداة وأبعاد أداة الصداقة في مكان العمل تبعاً لسنوات الخدمة، أيضاً لم توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لأداة وأبعاد الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

وقد يُعزى إلى عامل الفترة الطويلة التي يقضيها أفراد العينة مع بعضهم مما يسهم في تكوين تآلف وتراحم فيما بينهم تسهم في تكوين صداقات في بيئة العمل، وتعميق أواصر الصداقة وتبادل الافراح والاحزان والمشاركة في جميع المناسبات.

كما أن سنوات الخدمة كافية للالتزام التنظيمي، حيث تسهم في ترسيخ القناعات، وتوثيق العلاقات، وتساهم طبيعة عمل المدارس باعتبارها أعمال غير نمطية.

● نتيجة السؤال السادس: "ما أثر الصداقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة - صنعاء من وجهة نظر عينة البحث؟"

وللإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، لمعرفة أثر الصداقة في مكان العمل على الالتزام التنظيمي، كما يوضح في الجدول الآتي:

جدول (19) نتائج الانحدار الخطي لاختبار علاقة بُعد الصداقة في مكان العمل مع الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام الحكومي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA					معاملات الانحدار			
الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة B	المتغير المستقل
*0.00	103.44	(1-498)	0.17	0.42	الالتزام التنظيمي	*0.00	10.17	0.04	0.40	الصداقة في مكان العمل

تشير نتائج الجدول (19) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للصداقة في مكان العمل كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (103.44) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.42)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين الصداقة في مكان العمل والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> كانت (0.17) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في الصداقة في مكان العمل يُفسر ما نسبته (17%) من التباين في الالتزام التنظيمي بشرط ثبات المتغيرات الأخرى. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (B) بلغ (0.40)، وأن قيمة (T) عنده هي (10.17)، وبمستوى دلالة (0.00)؛ مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. وهذا يفسر أنه كلما زادت الصداقة في مكان العمل كان لها دور في الالتزام التنظيمي، في ظل وجود عوامل أخرى تؤثر في الالتزام التنظيمي غير الصداقة.

## التوصيات والمقترحات.

1. زيادة الاهتمام بالبُعد الإنساني الاجتماعي الذي يساعد على توفير جو من الألفة والثقة والتعاون بين العاملين باختلاف مستوياتهم؛ لتعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الآتي:

- تأسيس فرق وشبكات عمل لإنجاز المهام ذات الارتباط ببعضها.
- تطبيق أنظمة إنترنت اجتماعية تسمح للموظفين بالتعاون وتبادل المعلومات المهمة وتساعدهم في الوقت نفسه على التعرف على بعضهم البعض.
- إدارة وتنظيم المبادرات الطوعية التعاونية بين العاملين.
- وضع برامج اجتماعية تعمل على تعزيز أواصر الألفة بين العاملين، مثل: إقامة مسابقات رياضية، وتنفيذ رحلات وجلسات جماعية للعاملين وأسرتهم.
- التشجيع على التماسك بين العاملين داخل المدرسة بشكل عام وإيجاد مناخ، أو ثقافة تنظيمية في المدرسة تعزز التعاون والمشاركة في المدرسة.

2. تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المدارس، وذلك من خلال الآتي:

- تقوية الجانب العقائدي لدى العاملين بالمدارس في احترام مهنة التعليم والمسؤولية الأخلاقية والإنسانية في أداء هذه المهنة.

- b. تعميم ثقافة تنظيمية للمدارس الحكومية تركز على تقدير المعلم والعاملين بالمدارس.
- c. وضع سياسات تحفيز معنوية ومادية للعاملين بالمدارس وتنفيذها، مثل تكريم المعلمين المثاليين، وحصول أبناء العاملين على الأولوية في مقاعد المدرسة، وتقديم الدعم المالي أو المادي للعاملين في الظروف الطارئة والمناسبات الاجتماعية، وغيرها.
3. كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مكتملة في الموضوع، وخصوصاً تحت العناوين الآتية:
  - a. أثر الصداقة على الرضا الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة - صنعاء.
  - b. أثر الصداقة في معدلات دوران العمل في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة - صنعاء.
  - c. إجراء بحث مماثل على مدارس التعليم الأهلي بأمانة العاصمة- صنعاء.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو راضي، رويدة جميل خليل، (2013): المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
2. أحمد، خليلي، (2017): أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
3. الحضرمي، نوف بنت خلف محمد، (2019): النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (183)، ص 315-375. DOI: <http://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2019.88192>
4. ربيعة، ميدوني؛ أمينة، عفون، (2022): الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
5. الزهرة، علي حسين، (2021): أثر الصداقة التنظيمية في الحد من التنمر في مكان العمل- دراسة ميدانية في وزارة العراقية، مجلة الجامعة العراقية، العدد (50)، المجلد (2)، ص 359-379. [EBSCOhost|154873874](http://EBSCOhost|154873874)
6. السبيعي، مها بنت بآني بن فاضل، (2010): الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
7. السومعي، نشوى سعيد بن حارث، (2022): دور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء.
8. قلامه، عبید صالح أحمد (2019). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء.
9. ميلود، كاهي؛ محمود، لحرش، (2022): أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
10. الهواري، فريدة عبد الرحيم (2022): معايير التصميم الداخلي وتصميم الأثاث لفرغات جماعة العمل لبيئة محفزة على الإبداع والابتكار، المنصة الرقمية للفنون والعمارة الإسلامية، الرابط [URI: http://isaa.aaciaegypt.com/xmlui/handle/123456789/2425](http://isaa.aaciaegypt.com/xmlui/handle/123456789/2425)

### ثانياً-المراجع بالإنجليزية: Second: References in English

1. Abd AL Latief, Refeai, Mohammed, Emam, & Ghazawy (2019). Workplace Friendship among Minia University Hospitals' Nurses. Egyptian Journal of Occupational Medicine, 43(3), 441-452. <http://dx.doi.org/10.21608/ejom.2019.47863>
2. Khaleel, M., Chelliah, S., Khalid, J., Jamil, M., &Manzoor, F. (2016). Employee engagement as an outcome of friendship at workplace: Moderating role of job embeddedness. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(6), 1-6. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i6/2171>
3. Morrisons, R. K. L. (2009). Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions (Doctoral dissertation). Massey University, Albany, New Zealand.
4. Nielsen, I. K., Jed, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. Educational and Psychological Measurement, 60(4), 628-643.
5. Omuris, E. (2019). Workplace friendship in hospitality organizations: A scale development. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(3), 1390–1411. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0658> .
6. Pillemer, Julianna, &Rothbard, Nancy P. (2018). Friendship without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. The Academy of Management Review, 43(4), 1-26. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
7. Sahin, B. (2009). Factors Influencing Effectiveness of inter organizational Networks Among Crisis Management organizations: A comparative perspective (Doctoral dissertation). University of Central Florida, USA. <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4959&context=etd>
8. Sias, P. M., Gallagher, E. B.,Kopaneva, I.,& Pedersen, H. (2012). Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice. Communication Research 39(2) 239–268.<https://instituteforpr.org/maintaining-workplace-friendships-perceived-politeness-predictors-maintenance-tactic-choice/>
9. Ting, S. C.,& Ho, M. H. (2017). The influence of workplace friendship, job involvement, and organizational identification on job performance: administrative staffs of private science and technology universities in south Taiwan as an example. International Journal of Humanities and Social Sciences, 9(6), 46-57. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Influence-of-Workplace-Friendship%2C-Job-and-on-Ting-Ho/5097b5a7e52a44b5c4bef4df795621821fc1f13c#citing-papers>

### Third: References translated from Arabic to English:

10. Abu-Radi ,Ruwaida Jamil Khalil, (2013), administrative value system at private school principals in the Amman governorate and it's relationship to the organizational commitment of teachers, a published, M.A desertion, Middle East University.
11. Ahmed, Khalili (2017): the impact informal regulations of employment procedures in Algerian economic institutions illustrated Doctor of Farhat Abbas Setif Algeria.
12. Al Zahra, Ali Hussein, (2021): The Impact of Friendship in Reducing Bullying in the Workplace- A Field Study at Iraqi Ministry, Iraqi University Journal, Issue (50), Volume (2), pp. 359-379, EBSCOhost | 154873874.

13. Al-Hadrami, Nouf Bint Khalaf Mohammed (2019): the prevailing leadership style among secondary school leaders in Macca, and it's relationship to the organizational commitment female teachers, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, issue (183) part one, .375-315 , <http://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2019.88192>
14. Al-Somahi, Nashwa Saeed bin Harith, (2022): The Role of Organizational Climate as a Mediating Variable in Affairs between Organizational Management and Organizational Commitment for an Employee of the Ministry of Education in the Republic of Yemen, unpublished PHD dissertation, Sana'a University.
15. Al-Subaie, Maha Bani pasil (2010), job commitment and relationship by pressing the secondary school teachers' forgirls in Riyadh, unpolished M.A dissertation, Sana'a University.
16. El Hawary, Farida Abdel Rahim (2022): Standards for Interior Design and Furniture Design for Workgroup Spaces for an Environment Conducive to Creativity, Digital Construction of Islamic Arts and Architecture, URI: <http://isaa.aaciaegypt.com/xmlui/handle/123456789> .
17. Gulamah, Obaid Salih Ahmed (2019). Participatory leadership and its relationship to organizational commitment among principals and teachers of general education schools in the Republic of Yemen from their point of view, unpublished doctoral PHD dissertation, Sana'a University.
18. Miloud, Kahi, Mahmoud, Lahresh, (2022):the impact of intellectual stimulation on organizational commitment, an unpublished Master's message, Faculty of Economic Sciences Commercial Sciences and Steering Sciences, University of Qassedi Merbah University, Ouargla ,Aleria.
19. Rabia, Midouni; Amina, Afoun, (2022): Incentives and their relationship to organizational commitment, an unpublished M.A dissertation, Faculty of Humanities, Social and Islamic Sciences, University of Ahmed Deraya Adrar, Algeria.