

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية

العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين دراسة
ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

إعداد الطالب/

عبدالله محمد الحربي

252001443

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة:
9	الفروض الفرعية:
9	الدراسات السابقة:
13	الفجوة البحثية:
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
14	المنهجية وطرق البحث:
18	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
18	رابعاً: أداة الدراسة
22	المراجع

مقدمة:

تُعد المنظمات الحديثة اليوم بيئات عمل ديناميكية تتسم بالتغير المستمر والتعقيد التنظيمي المتزايد، ما يجعلها بحاجة ماسة إلى ممارسات إدارية تشاركية تُعزز من فاعلية الأداء وتكامل الجهود داخلها، ولقد أدى التطور في الفكر الإداري المعاصر إلى التحول من النمط المركزي في صنع القرار إلى أسلوب الإدارة التشاركية، الذي يمنح العاملين فرصة المشاركة في القرارات التي تمس عملهم ومسؤولياتهم اليومية. فالإدارة التشاركية لا تُعد مجرد أسلوب إداري، بل ثقافة تنظيمية تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات العاملين، وتعمل على توجيه الطاقات نحو الأهداف المشتركة. (Ogu, 2024)

في هذا السياق، أصبحت المشاركة في اتخاذ القرار إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث تتيح للعاملين الإسهام في صياغة الأهداف واقتراح الحلول وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، إذ يرى الباحثون أن المشاركة لا تقتصر على مجرد التعبير عن الرأي، بل تمتد لتشمل عملية تفاعل مستمرة بين الإدارة والعاملين، تُسهم في تحقيق التكامل التنظيمي وبناء الثقة بين الطرفين، وقد أوضحت دراسات متعددة أن هذه المشاركة تُعد من أكثر الممارسات تأثيراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وزيادة رضا العاملين (Mogbolu et al., 2023).

إن الإدارة التي تتيح للعاملين فرص المشاركة في القرارات تخلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والتفاعل البناء، ما يسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الإبداع. وقد أكدت دراسات مثل Gogo & Okemini (2022) أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التشغيلية داخل شركات الاتصالات في نيجيريا ساهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي وتحسين أدائهم، إذ شعر العاملون بأنهم جزء من العملية الإدارية وليسوا مجرد منفذين، فالمشاركة الإدارية هنا تؤدي إلى إحساس بالتمكين والمسؤولية، وهو ما يُعد من أبرز محددات الالتزام الوظيفي في الفكر التنظيمي الحديث.

وفي البيئة العربية، اتسع الاهتمام بمفهوم المشاركة الإدارية في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي شهدتها المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فقد أشارت دراسة بودرنان وبوزكري (2022) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الخدمية، مثل مؤسسة اتصالات

الجزائر، تسهم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتوليد المعرفة التنظيمية، من خلال تبادل المعلومات وتمكين العاملين، وهذا يؤكد أن المشاركة ليست هدفاً بحد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وبناء بيئة تعلم مستدامة داخل المؤسسة.

كما حظي مفهوم الالتزام الوظيفي باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، باعتباره مؤشراً جوهرياً لقياس استقرار القوى العاملة في المؤسسة، وولائهم لأهدافها، واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيقها، من الباحثين بأنه الدرجة التي يشعر عندها الموظف بالانتماء والولاء تجاه المنظمة، والرغبة في الاستمرار فيها والمساهمة في نجاحها. (Yaseen & Al-Harayzeh, 2023) فالالتزام الوظيفي لا يقتصر على البقاء في الوظيفة، بل يمتد ليعكس الحالة النفسية والمعنوية التي تدفع الموظف للالتزام طوعاً بالقيم التنظيمية وبأهداف المؤسسة.

وتشير الأدبيات إلى أن الالتزام الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية ونفسية، من أبرزها العدالة التنظيمية، التمكين، القيادة التحفيزية، والتواصل الداخلي الفعال. وقد أوضحت دراسة حديدي وطالبي (2023) أن الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية، والتعاطف) يُعد من المحددات المهمة للالتزام الوظيفي، لأنه يساعد الموظف على التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، وبناء علاقات مهنية مستقرة قائمة على الثقة المتبادلة بينه وبين الإدارة.

أما في البيئة السعودية، فإن التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 تضع على عاتق القطاع الخاص مسؤولية كبيرة في تطوير أساليب العمل وتحسين بيئة الموارد البشرية، ويُعد إشراك العاملين في اتخاذ القرار أحد المداخل الأساسية لتعزيز الكفاءة والالتزام في هذا القطاع، الذي يُمثل المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي. ومع ذلك، لا تزال الممارسات الإدارية التشاركية في العديد من الشركات الخاصة تحتاج إلى مزيد من التطوير والبحث العلمي لفهم أثرها الحقيقي على الالتزام الوظيفي في السياق المحلي السعودي (إبراهيم، 2021).

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي في بيئة الشركات الخاصة بمدينة الرياض، باعتبارها من أكثر البيئات الإدارية حيوية وتنافساً. وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر المشاركة بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) على الالتزام الوظيفي بأبعاده (العاطفي،

المعياري، والاستمراري)، بما يسهم في إثراء الأدب الإداري العربي، وتقديم إطار علمي يمكن أن يساعد المؤسسات الخاصة في تعزيز الالتزام وتحسين الأداء التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تُعد المشاركة في اتخاذ القرار من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز فاعلية المنظمات ورفع مستوى أداء العاملين، إذ تعكس مدى تبني الإدارة لأساليب القيادة التشاركية التي تقوم على إشراك العاملين في رسم الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وقد أكدت دراسات متعددة مثل دراسة Ogu (2024) ودراسة Mogbolu et al. (2023) أن مشاركة الموظفين في صنع القرار تسهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ترفع من روح الانتماء المؤسسي والثقة بالإدارة.

وتناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، مثل دراسات فزل وسديقي (Fazal & Siddiqui, 2020)، وبودرنان وبوزكري (2022)، ودمشري وسيدي موسى (2023)، غير أن أغلبها ركز على قطاعات محددة كالمصارف أو مؤسسات الاتصالات أو الهيئات الحكومية، بينما لم تحظ الشركات الخاصة في البيئة السعودية باهتمام كافٍ، كما أن معظم تلك الدراسات تناولت المشاركة في اتخاذ القرار بوجه عام دون التعمق في أبعادها الجوهرية مثل المشاركة في وضع الأهداف أو المشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تتناول هذه الأبعاد بشكل تفصيلي ضمن بيئة القطاع الخاص بمدينة الرياض، التي تُعد من أكثر البيئات التنافسية ديناميكية في سوق العمل السعودي.

استنادًا إلى ما تقدم، تنطلق مشكلة هذه الدراسة من الفجوة القائمة بين الإدراك النظري لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وبين ضعف تطبيقها العملي في بيئات العمل الخاصة، وما يترتب على ذلك من تباين في مستويات الالتزام الوظيفي بين الموظفين. فبينما تؤكد الأدبيات أن المشاركة الفاعلة ترفع من مستويات الالتزام والانتماء، إلا أن محدودية الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في الشركات الخاصة بمدينة الرياض تترك تساؤلًا مطروحًا حول طبيعة هذه العلاقة في السياق السعودي الحديث. وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ❖ إثراء الأدب الإداري من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي، وهي من الموضوعات الحيوية التي ما زالت تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.
- ❖ إبراز دور المشاركة الإدارية كأحد الأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، مما يسهم في بناء فهم أعمق للعوامل المؤثرة في التزام العاملين بالمنظمة.
- ❖ توفير إطار نظري وتحليلي يمكن أن يُستفاد منه في دراسات لاحقة تتناول العلاقة بين أساليب القيادة والممارسات الإدارية الحديثة وبين السلوك التنظيمي للأفراد.
- ❖ تسهم الدراسة في ربط المفاهيم النظرية بالتطبيق الواقعي داخل بيئة الأعمال في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مما يعزز من القيمة الأكاديمية والمعرفية للبحث.

ثانياً: الأهمية العملية:

- ❖ تمكين الإدارات في الشركات الخاصة بمدينة الرياض من فهم أثر إشراك الموظفين في صنع القرار على رفع مستوى التزامهم الوظيفي وتحسين أدائهم العام.

❖ تزويد متخذي القرار ومديري الموارد البشرية بتوصيات عملية تساعد في تصميم سياسات

إدارية أكثر مشاركة وشفافية، مما يسهم في خفض معدل دوران العمالة وزيادة الرضا

الوظيفي.

❖ تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعّال داخل المؤسسات الخاصة، من خلال تطبيق

مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار كأداة لتحسين بيئة العمل.

❖ تقديم نموذج إداري تطبيقي يمكن اعتماده لتقييم أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام

الوظيفي في قطاعات اقتصادية أخرى داخل المملكة العربية السعودية..

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ القرارات وتقييمها) على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، من أبرزها:

❖ تحليل مستوى مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار داخل الشركات الخاصة بمدينة

الرياض، ومدى إدراكهم لأهميتها في بيئة العمل.

❖ التعرف على أثر المشاركة في وضع الأهداف التنظيمية على شعور الموظفين بالانتماء

والمسؤولية تجاه المؤسسة.

❖ دراسة أثر مشاركة الموظفين في حل المشكلات التنظيمية على تعزيز ثقتهم في الإدارة

وتتمية روح التعاون والعمل الجماعي.

❖ قياس أثر مشاركة الموظفين في تنفيذ القرارات وتقييمها على مستوى التزامهم الوظيفي ورغبتهم

في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة.

- ❖ تحديد طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من حيث القوة والاتجاه، لمعرفة ما إذا كانت المشاركة تسهم في رفع درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- ❖ اقتراح آليات عملية لتعزيز المشاركة الإدارية بما يسهم في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي والأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض..

تساؤلات الدراسة

ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما مستوى مشاركة الموظفين في وضع الأهداف التنظيمية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
- ❖ ما أثر مشاركة الموظفين في وضع الأهداف على مستوى التزامهم الوظيفي؟
- ❖ ما أثر مشاركة الموظفين في حل المشكلات التنظيمية على تعزيز انتمائهم وثقتهم بالإدارة؟
- ❖ ما أثر مشاركة الموظفين في تنفيذ وتقييم القرارات على تحسين مستوى الالتزام الوظيفي؟
- ❖ ما هي العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من حيث القوة والاتجاه؟
- ❖ ما أبرز الآليات الإدارية التي يمكن من خلالها تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لرفع مستوى الالتزام الوظيفي؟؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفروض الفرعية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في وضع الأهداف والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في حل المشكلات التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تنفيذ القرارات وتقييمها والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

❖ يختلف مستوى الالتزام الوظيفي باختلاف درجة المشاركة في اتخاذ القرار بين الموظفين.

الدراسات السابقة:

دراسة (Ogu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع القرار والالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، والثقة والانتماء المؤسسي في عدد من القطاعات المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمّي والكيفي)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات كمية ومقابلات نوعية مع العاملين، و تكونت عينة الدراسة من موظفين من قطاعات متعددة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي والثقة بالقيادة، وتنمية الشعور بالانتماء والمسؤولية، إلا أن غياب الشفافية في عمليات المشاركة قد يؤدي إلى زيادة التوتر والصراعات داخل العمل. كما أشارت النتائج إلى أن الأمان الوظيفي يعد عاملاً مؤثراً مهماً في استعداد العاملين للمشاركة في صنع القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة الفاعلة، لضمان تحقيق الفوائد الإيجابية للمشاركة وتقليل آثارها السلبية، مع دعوة الباحثين لدراسة تأثير الهياكل التنظيمية المختلفة على العلاقة بين المشاركة والالتزام التنظيمي.

دراسة (Mogbolu et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مشاركة العاملين في صنع القرار على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المصارف في ولاية دلتا - نيجيريا، بأبعاده المختلفة المتعلقة بالمشاركة الإدارية والانتماء والولاء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من 240 موظفاً من مصارف في مدينتي واري وأبركا، واستُعيد منها 220 استبانة صالحة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية) للإجابة عن أسئلة البحث، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرار ومستوى التزامهم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة في إشراك العاملين في عمليات صنع القرار لما لذلك من أثر في رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي لديهم..

دراسة (Gogo & Okemini, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في صنع القرار على أداء العاملين في شركات الاتصالات في إقليم دلتا النيجر - نيجيريا، بأبعاده المتعلقة بالالتزام بالأهداف التنظيمية، والإنتاجية، وبيئة العمل، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة مكونة من (329) موظفاً من شركات الاتصالات MTN، و GLO، و Airtel العاملة في إقليم دلتا النيجر.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتزامهم بأهداف المنظمة، وأن هذه المشاركة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل، كما أظهرت النتائج أن العاملين في شركات الاتصالات بالإقليم لا يشاركون بقدر كافٍ في اتخاذ القرارات، وأن إشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم يعزز من التزامهم وأدائهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الاتصالات سياسة مؤسسية تضمن مشاركة العاملين في صنع القرار، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتهيئة بيئة عمل إيجابية.

دراسة (Fazal& Siddiqui, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير صنع القرار التشاركي بأبعاده (مشاركة الموظفين في صنع القرار، عبء الاجتماعات، ودعم الإدارة) على الالتزام التنظيمي في عدد من المنظمات بمدينة كراتشي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (200) موظف من مؤسسات مختلفة تم جمع بياناتهم من خلال استبانة مغلقة الأسئلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن صنع القرار التشاركي يؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي بأنواعه (العاطفي، المعياري، والاستمراري)، وأن الاتصال الوظيفي والشخصي والتأثير المدرك يتوسط هذه العلاقة بشكل فعال، كما أن دعم الإدارة يعزز من مستوى الاتصال والتأثير المدرك لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتطوير قنوات الاتصال الداخلي بما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل.

دراسة (بودرنان وبوزكري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار بأبعاده (التشاور، تبادل المعلومات، وتمكين العاملين) على توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت - فرعي ثنية الحد وتيسمسيلت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من جميع العاملين بالمؤسسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر موجب وعلاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة، بلغت قيمتها 75.4%، مما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق تسهم في توليد المعرفة داخل المؤسسة، كما تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تفسر ما نسبته 56.9% من توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين وتفعيل فرق العمل من أجل تحسين عمليات توليد المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة..

دراسة(ياسين والحرايزة،2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التنوع الوظيفي، تطوير المهارات، تبادل الخبرات) على الالتزام التنظيمي في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، وذلك في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من (200) موظف يشغلون مناصب إشرافية تم اختيارهم باستخدام العينة الهادفة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت لأغراض الدراسة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برمجية (SPSS) و(AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على التمكين النفسي، كما تبين أن التمكين النفسي يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي ويتوسط جزئياً العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز سياسات التدوير الوظيفي وتنمية التمكين النفسي لدى العاملين لما لذلك من دور في رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

دراسة (حديدي وطالبي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية، والتعاطف) على الالتزام الوظيفي لدى موظفي خزانة ولاية البيض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (50) موظفاً وموظفة، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة وُزعت على أفراد العينة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي-SPSS v23.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالخزانة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي يسهم في تعزيز التزام الموظفين تجاه عملهم ومؤسستهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الذكاء العاطفي من خلال برامج تدريبية موجهة للموظفين، وتشجيع العمل الجماعي بما يعزز المهارات الاجتماعية ويرفع من مستويات الالتزام الوظيفي.

دراسة (تركمان، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز) على الالتزام الوظيفي في المصارف العامة العاملة في مدينة اللاذقية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على (80) موظفاً، تم استرجاع (60) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي بأبعاده والالتزام الوظيفي، مما يدل على أن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي يسهم في تعزيز التزام العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنفيذ أبعاد التسويق الداخلي من خلال تحسين عمليات الاختيار والتدريب والتحفيز بما يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق أداء تنظيمي متميز.

الفجوة البحثية:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مثل دراسات Ogu (2024)، و Mogbolu et al. (2023)، و Gogo & Okemini (2022) على تناول موضوع مشاركة العاملين في صنع القرار وأثرها في الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في تحسين السلوك التنظيمي ورفع الإنتاجية. غير أن الدراسة الحالية تختلف عنها بتركيزها على البيئة المحلية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وهي بيئة اقتصادية واجتماعية تختلف من حيث الثقافة التنظيمية، ومستوى اللامركزية، وطبيعة العلاقات الإدارية، مما يستدعي التحقق من مدى انطباق نتائج الدراسات السابقة على هذا السياق السعودي.

ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد المشاركة في صنع القرار مثل (الاستشارة، تبادل المعلومات، التمكين الإداري) كما في دراسة بودرنان وبوزكري (2022)، بينما تناولت دراسات أخرى متغيرات مختلفة مثل التدوير الوظيفي، الذكاء العاطفي، التسويق الداخلي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي كما في دراسات

ياسين والحرايزة (2023)، حديدى وطالبي (2023)، وتركمان (2021). أما الدراسة الحالية، فتميزت بتركيزها على المشاركة في وضع الأهداف، والمشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات، مما يضيف بُعداً تحليلياً جديداً لم يتم تناوله تفصيلاً في الدراسات السابقة.

استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيانات فقط كما في دراسات Mogbolu et al (2023) و Gogo & Okemini (2022)، في حين استخدم Ogu (2024) المنهج المختلط (الكمي والكيفي). أما الدراسة الحالية، فتعتمد على المنهج الكمي التحليلي باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الفروض، مما يمنحها دقة أكبر في تحديد العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها، ويسهم في سد فجوة تتعلق بالتحليل الإحصائي العميق في السياق المحلي.

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها أُجري في بيئات إفريقية (نيجيريا) أو عربية محدودة النطاق (الأردن، الجزائر، سوريا)، في حين أن الدراسات السعودية في هذا المجال لا تزال محدودة. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة الجغرافية والثقافية من خلال اختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام الوظيفي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ضمن بيئة تتسم بخصوصيات ثقافية وتنظيمية مختلفة، كالهيكल الإداري والأنماط القيادية...

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس مدى تطور الفكر التنظيمي داخل المؤسسات، إذ أصبحت اليوم إحدى الركائز الأساسية لتحقيق فاعلية الأداء ورفع درجة الانتماء لدى العاملين. وقد عرّفها عدد من الباحثين بأنها العملية التي يتم من خلالها إشراك العاملين في التأثير على القرارات التي تمس عملهم ومسؤولياتهم (Ogu, 2024) ويرى إبراهيم (2021) أن المشاركة الإدارية تمثل أسلوباً تعاونياً في العمل الإداري يهدف إلى توحيد الرؤى واستثمار الخبرات والمعارف المختلفة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

إن المشاركة في اتخاذ القرار لا تقتصر على مجرد إبداء الرأي، بل تشمل مساهمة العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، الأمر الذي يخلق بيئة عمل تشاركية قائمة على الثقة والتفاهم بين الإدارة

والعاملين، وقد أكد دمشري وسيدي موسى (2023) أن المشاركة الفعالة في القرار تسهم في تحسين علاقات العمل وتخفيف الصراعات الداخلية داخل المؤسسات من خلال تعزيز قنوات الاتصال والتفاعل البناء.

وتستمد المشاركة في اتخاذ القرار أهميتها من كونها تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي كما بينت دراسات متعددة (Ogu, 2024 ؛ Mogbolu et al., 2023) إذ يشعر الموظف المشارك في القرار بقيمته داخل المنظمة، وبأن رأيه يُقدَّر، ما يدفعه إلى مزيد من الولاء والارتباط بأهداف المؤسسة.

المحور الثاني: أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار

تتعدد الأبعاد التي تشكل جوهر المشاركة في اتخاذ القرار، وتختلف من بيئة إلى أخرى وفق طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية. وقد حددت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل مستويات المشاركة الإدارية داخل المنظمات:

1. المشاركة في وضع الأهداف: يقصد بها إشراك العاملين في تحديد وصياغة أهداف المنظمة أو

القسم الذي ينتمون إليه، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية المشتركة نحو تحقيق تلك الأهداف. فالموظف الذي يشارك في وضع الأهداف يرى أن نجاح المنظمة يعكس نجاحه الشخصي. وقد بينت (Fazal & Siddiqui (2020 أن إشراك العاملين في صياغة الأهداف يزيد من التزامهم العاطفي والمعياري تجاه المنظمة.

2. المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التشغيلية: هذا البعد يتعلق بإشراك العاملين في

مناقشة المشكلات التنظيمية وتقديم مقترحات للحلول، ويُعد من أهم صور المشاركة الفاعلة، لأنه يعكس ثقة الإدارة بقدرات موظفيه، ووفقاً لدراسة (Gogo & Okemini (2022، فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التشغيلية ترفع من التزامهم بالأهداف المؤسسية وتحسن بيئة العمل.

3. المشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات: تتعدى المشاركة مرحلة صنع القرار لتشمل تنفيذ القرارات

ومتابعة نتائجها وتقييمها، ما يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية ويزيد من درجة الالتزام التنظيمي. وأكدت بودرنان وبوزكري (2022) أن إشراك العاملين في التنفيذ يخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع وتوليد المعرفة داخل المؤسسات الخدمية.

من خلال هذه الأبعاد، تتجلى المشاركة في اتخاذ القرار كعملية متكاملة تبدأ من مرحلة التخطيط وتنتهي بالتقييم، وتوفر إطاراً تشاركياً يدعم الأداء المؤسسي ويعزز الالتزام الوظيفي.

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي ومكوناته

يعد الالتزام الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في ميدان السلوك التنظيمي، إذ يعبر عن مدى ارتباط الفرد بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. وقد عرّفه (Meyer & Allen 1991) بأنه حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة وتؤثر على استمراريته فيها، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الالتزام العاطفي: وهو ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة وشعوره بالانتماء والفخر لكونه جزءاً منها. الموظفون ذوو الالتزام العاطفي العالي غالباً ما يسعون لتحقيق أهداف المنظمة بحماس وإخلاص.

2. الالتزام المعياري: يتمثل في إحساس الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه البقاء في المؤسسة، حيث يرى أن الوفاء للمؤسسة التزام أخلاقي وقيمي.

3. الالتزام الاستمراري: يعبر عن إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بترك العمل أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى، مما يجعله يفضل الاستمرار في المنظمة حفاظاً على الاستقرار والمزايا المتاحة.

وقد أكدت دراسات عربية حديثة مثل ياسين والحرايزة (2023) وحديدي وطالبي (2023) أن الالتزام الوظيفي يمثل عاملاً حاسماً في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء، وأنه يتأثر بعوامل متعددة من بينها البيئة التنظيمية، القيادة، العدالة، والتمكين النفسي.

المحور الرابع: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي

تُعد العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي علاقة تكاملية قائمة على التفاعل الإيجابي بين الفرد والمؤسسة. فكلما زادت درجة مشاركة الموظف في صنع القرار، ارتفع مستوى التزامه الوظيفي، والعكس صحيح. وتستند هذه العلاقة إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية:

1. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تقترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ "الأخذ والعطاء"، فعندما تمنح المنظمة موظفيها الثقة وتتيح لهم فرصة المشاركة، فإنهم يردّون ذلك بمزيد من الولاء والالتزام.
2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice) تشير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في بيئة العمل - ومنها العدالة في المشاركة في صنع القرار - يؤدي إلى التزام أكبر بالمنظمة.
3. نظرية التمكين (Empowerment Theory) ترى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يمنحهم شعوراً بالقوة والسيطرة على بيئة العمل، مما يزيد من التزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي (Fazal & Siddiqui, 2020).

وقد أكدت معظم الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين. فدراسة Mogbolu et al. (2023) أظهرت أن مشاركة موظفي البنوك في صنع القرار عززت التزامهم المؤسسي، بينما وجدت Gogo & Okemini (2022) أن إشراك العاملين في القرارات التشغيلية أدى إلى تحسين أدائهم وزيادة ولائهم المؤسسي. كما أشارت Ogu (2024) إلى أن الشفافية في عمليات المشاركة تُعد شرطاً أساسياً لتعزيز الالتزام، إذ يؤدي غيابها إلى التوتر والصراعات الداخلية.

وفي السياق العربي، بينت إبراهيم (2021) ودمشري وسيدي موسى (2023) أن المشاركة في صنع القرار تمثل أداة فعالة في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، وتعزز من روح الانتماء لديهم. أما تركمان (2021) فقد أكدت أن تطبيق أساليب التسويق الداخلي التي تعتمد على المشاركة والتحفيز ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي في المؤسسات الخدمية.

استناداً إلى ما تقدم من الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة، يمكن تصور العلاقة بين متغيري الدراسة على النحو الآتي:

- تمثل المشاركة في اتخاذ القرار المتغير المستقل الذي يُقاس من خلال أبعاده الثلاثة (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات).
- بينما يمثل الالتزام الوظيفي المتغير التابع، ويتجلى في أبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، المعنوي، والاستمراري).

يفترض الإطار المفاهيمي أن زيادة المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى رفع درجة الالتزام الوظيفي عبر تحسين بيئة العمل، وتنمية الشعور بالانتماء، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتفعيل الاتصال الإداري الفعال. كما يمكن أن تتأثر العلاقة بعدد من العوامل الوسيطة مثل دعم الإدارة، والثقة التنظيمية، والتمكين النفسي.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) على الالتزام الوظيفي بأبعاده (العاطفي، المعنوي، والاستمراري) لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وسيستخدم هذا المنهج لتوصيف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى العلاقات والارتباطات بين المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم تفسير النتائج بشكل علمي ومنهجي.

وسيتيم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لما توفره من دقة وسرعة في الحصول على المعلومات الكمية المتعلقة بآراء الموظفين واتجاهاتهم نحو المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى التزامهم الوظيفي. كما سيتم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات، سوف يتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي والانحراف المعياري) والإحصاءات الاستنتاجية (مثل تحليل الارتباط والانحدار)، لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي المقترح.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، لما تمثله هذه الشركات من بيئة عمل ديناميكية ومتنوعة تتسم بالمنافسة العالية وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام الوظيفي، ويُقدّر عدد العاملين

في هذه الشركات وفقاً لتقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2024 بنحو (3,500) موظف وموظفة موزعين على قطاعات خدمية وتجارية وصناعية متعددة داخل المدينة.

أما عينة الدراسة فسُخِّتار بطريقة عشوائية طبقية لتمثيل مختلف فئات العاملين (إدارية، إشرافية، تنفيذية) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة الملائم من المجتمع الكلي، وبناءً على ذلك سيبلغ حجم العينة (346) موظفاً، وسيتم توزيع (400) استبانة لضمان استرداد العدد المطلوب بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل. وبعد عملية الجمع والتحقق من صحة البيانات

رابعاً: أداة الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى التزامهم الوظيفي داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض. سيتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسات Ogu (2024)، و Mogbolu et al. (2023)، و Fazal & Siddiqui (2020)، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع بيئة العمل السعودية.

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات العامة للمستجيبين (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل).
- **القسم الثاني:** يقيس المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات، باستخدام مجموعة من العبارات التي تم تطويرها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).
- **القسم الثالث:** يقيس المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) من خلال أبعاده الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري.

وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي للتحقق من صدق المحتوى ومدى ملائمة العبارات لأهداف الدراسة، كما سيتم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة محدودة من (30) موظفاً للتأكد من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عنها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (26)، نظراً لما يتمتع به من قدرة عالية على معالجة البيانات الكمية واختبار الفرضيات الإحصائية بدقة. وستستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية تبعاً لطبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة.

ففي المرحلة الأولى، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك بغرض وصف خصائص مجتمع الدراسة وعرض استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بما يساعد على تكوين صورة واضحة عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

أما في المرحلة الثانية، فسيتم توظيف الأساليب الإحصائية الاستنتاجية لاختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد قوة واتجاه الارتباط بين أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار وأبعاد الالتزام الوظيفي. كما سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis) لمعرفة مدى تأثير أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام الوظيفي.

وبالإضافة إلى ذلك، سيتم إجراء اختبار الفروق (T-test و ANOVA) لدراسة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** سوف تركز الدراسة على تحليل أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعادها (المشاركة في وضع الأهداف، المشاركة في حل المشكلات، والمشاركة في تنفيذ وتقييم القرارات) بوصفها المتغير المستقل، على الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، المعياري، والاستمراري) بوصفه المتغير التابع.
- **حدود مكانية:** ستُجرى الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تحديداً في عدد من الشركات الخاصة العاملة في قطاعات مختلفة (الخدمية، التجارية، والصناعية).
- **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

المراجع

- ❖ إبراهيم، محمد إيهاب أحمد. (2021). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي
الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة. الثقافة والتنمية، س21، ع167، 123 - 166.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1194404>
- ❖ بودرنان، هناء، و بوزكري، جيلالي. (2022). المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد
المعرفة في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت. مجلة
التنظيم والعمل، مج11، ع3، 117 - 136. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1539470>
- ❖ تركمان، حنان نبيه. (2021). أثر التسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية
على المصارف العاملة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج43،
ع13، 11 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145511>
- ❖ حديدي، عائشة، و طالبي، صلاح الدين. (2023). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام الوظيفي:
دراسة ميدانية بخزينة ولاية البيض. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع3، 362 - 383.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1447317>
- ❖ دمشري، صافي، و سيدي موسى، ليلي. (2023). أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على
علاقات العمل: دراسة ميدانية على عمال إدارة مدرسة تاونزة العلمية بغرداية. مجلة العلوم
القانونية والاجتماعية، مج8، ع3، 181 - 193. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1408831>
- ❖ ياسين، مرشح محمد أحمد، و الحرايزة، يزن امانور قطيش. (2023). أثر التدوير الوظيفي على
الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية.
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج31، ع2، 56 - 87. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1386468>

- ❖ Ogu, S. J. (2024). Employee participation in decision-making and
organizational commitment: A study of modern organizations. *Journal*

of Commerce, Management, and Tourism Studies, 3(1), 55–64.

<https://doi.org/10.58881/jcmnts.v3i1.208>

- ❖ Mogbolu, N., Kifordu, A. A., & Arubayi, D. (2023). Fostering organizational commitment through employee participation in decision making. *Journal of Global Economics and Business*.

<https://doi.org/10.58934/jgeb.v4i15.211>

- ❖ Fazal, S. H., & Siddiqui, D. A. (2020). Participative decision making and organizational commitment: The mediatory role of influence and Communication. *Available at SSRN 3683327*.

- ❖ Gogo, B. T., & Okemini, E. B. (2022). Employee's participation in decision making and workers commitment in selected telecommunication organizations in the Niger–Delta. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(02), 15–21.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Human Resources Management



**The relationship between participation in decision-making and job
commitment among employees: a field study on private companies in
the city of Riyadh**

Prepared by:

Abdullah Mohammed Al-Harbi

252001443

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025