

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

الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله محمد الحربي

الرقم الجامعي/

252001443

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	15
أهمية الدراسة	16
أهداف الدراسة	17
تساؤلات الدراسة	17
فرضيات الدراسة	18
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
الفصل الثاني	22
الدراسات السابقة	22
المقدمة	23
المتغير التابع والمستقل	25
الدراسات السابقة	26
الإطار النظري للدراسة	31
الفصل الثالث	34
منهجية الدراسة	34
المقدمة	35
مجتمع البحث	37
المنهجية وطرق البحث	38
أدوات الدراسة	39

40	خطوات جمع البيانات
42	حدود الدراسة
43	الفصل الرابع
43	نتائج الدراسة
44	المقدمة
46	تحليل البيانات
85	المناقشة
87	الخاتمة
89	التوصيات
90	المراجع
93	الملاحق
98	Abstract

قائمة الجداول

48	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
49	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
50	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
51	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
53	جدول 5 : التحليل الإحصائي لإشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
54	جدول 6 : التحليل الإحصائي للمشاركة في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة
56	جدول 7 : التحليل الإحصائي لأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
57	جدول 8 : التحليل الإحصائي للشعور بأن رأي مؤثر في القرارات الإدارية
59	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات
60	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوضيح أسباب القرارات للموظفين
62	جدول 11 : التحليل الإحصائي لانتشار مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات
63	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع المديرين الموظفين على إبداء آرائهم بحرية
66	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة
69	جدول 16 : التحليل الإحصائي للشعور بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار
70	جدول 17 : التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة
72	جدول 18 : التحليل الإحصائي للحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة
73	جدول 19 : التحليل الإحصائي لبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف الشركة
75	جدول 20 : التحليل الإحصائي للشعور بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة
76	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين
78	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

- جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية 78
- جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار 79
- جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ومستوى الشفافية وتبادل المعلومات 80
- جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودعم الإدارة لآراء الموظفين 82
- جدول 27 : اختبار التباين الأحادي 83
- جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز 84

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 49
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 50
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 52
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لإشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل 53
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني للمشاركة في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة 55
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني للشعور بأن رأي مؤثر في القرارات الإدارية 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوضيح أسباب القرارات للموظفين 61
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لانتشار مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع المديرين الموظفين على إبداء آرائهم بحرية 65
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقبُّل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة 68
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني للشعور بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة 71
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف الشركة 74
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للشعور بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين 77
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار 79

شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ومستوى الشفافية وتبادل

المعلومات 81

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودعم الإدارة لأراء الموظفين . 82

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك في ظل الاهتمام المتزايد بدور الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين أداء العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، والتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة من الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (271) موظفاً تم اختيارهم بطريقة مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، حيث تبين أن زيادة مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بالعمل تسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة وزيادة التزامهم الوظيفي. كما كشفت النتائج أن بيئة العمل التي تشجع المشاركة والحوار بين الإدارة والموظفين تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية للعمل. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركات الخاصة، وتبني أساليب القيادة التشاركية، إضافة إلى تطوير قنوات الاتصال التنظيمي بين الإدارة والموظفين، وتشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الالتزام الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام الوظيفي، الشركات الخاصة، الإدارة التشاركية، الرضا الوظيفي،

الأداء التنظيمي، بيئة العمل التنظيمية.

الفصل الأول

المقدمة

تعد 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، ولولاهم 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).

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 يساهم في إثراء الأدب الإداري العربي، وتقديم إطار علمي يمكن أن يساعد المؤسسات الخاصة في تعزيز الالتزام وتحسين الأداء التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تعد 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 يساهم 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.
- ❖ تساهم 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 يساهم في خفض معدل دوران العمالة وزيادة الرضا الوظيفي.
- ❖ تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال 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 وتنمية 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؟

فرضيات 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يشكل الإطار النظري لأي دراسة علمية الأساس الذي يُبنى عليه البحث، حيث يوضح المفاهيم العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة ويقدم التفسيرات النظرية للعلاقات بين متغيراتها. وتكمن أهمية الإطار النظري في أنه يساعد الباحث على فهم الظاهرة المدروسة بشكل أعمق من خلال الاستناد إلى النظريات العلمية والاتجاهات الفكرية التي تناولت موضوع الدراسة في الأدبيات السابقة.

كما يسهم في توضيح العلاقة بين المفاهيم الرئيسة التي يتناولها البحث، الأمر الذي يساعد في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها لاحقاً.

وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، تم الاعتماد على عدد من النظريات في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة لتفسير طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. ومن أبرز هذه النظريات نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية القيادة التشاركية، ونظرية الالتزام التنظيمي، إضافة إلى نظريات الدافعية في العمل. وتوفر هذه النظريات أساساً علمياً يساعد في فهم كيفية تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى التزامهم الوظيفي واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة. ومن خلال عرض هذه النظريات يمكن بناء إطار علمي متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ويسهم في دعم التحليل العلمي لنتائجها.

- نظرية التبادل الاجتماعي

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي من أهم النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمات. تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن العلاقات داخل بيئة العمل تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يقدم كل طرف في العلاقة التنظيمية مجموعة من المساهمات أو الموارد مقابل الحصول على منافع معينة. ففي سياق العمل التنظيمي، تقدم المنظمة للموظفين العديد من أشكال الدعم مثل إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وإتاحة فرص التطور المهني، بينما يقابل الموظفون ذلك بزيادة مستوى التزامهم الوظيفي وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا الإطار، فإن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار تعد أحد أشكال الدعم التنظيمي الذي يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة. فعندما يشعر الموظف بأن رأيه مسموع وأن له دوراً حقيقياً في توجيه العمل أو تطويره، فإن ذلك يعزز شعوره بالانتماء إلى المنظمة ويزيد من رغبته في الاستمرار في العمل فيها. كما أن هذا الشعور يدفع الموظفين إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، سواء من خلال تحسين أدائهم أو من خلال الحرص على تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها. ومن هنا يمكن القول إن نظرية التبادل الاجتماعي توفر إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم العلاقة الإيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

- نظرية القيادة التشاركية

تستند هذه الدراسة كذلك إلى نظرية القيادة التشاركية التي تعد من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تؤكد أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية. تقوم هذه النظرية على مبدأ أن القرارات الإدارية تصبح أكثر فاعلية عندما يتم اتخاذها بمشاركة الأفراد الذين يتأثرون بها أو الذين يمتلكون خبرة مباشرة في مجال العمل. فالموظفون غالباً ما يمتلكون معرفة عملية دقيقة بطبيعة المهام التي يقومون بها، وبالتالي فإن إشراكهم في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين جودة هذه القرارات ويجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق.

كما أن القيادة التشاركية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والتفاعل بين الإدارة والموظفين. فعندما تتبنى الإدارة أسلوباً تشاركياً في اتخاذ القرارات، يشعر الموظفون بأنهم شركاء في النجاح التنظيمي وليسوا مجرد منفذين للأوامر والتعليمات. وهذا الشعور يعزز الثقة المتبادلة بين الطرفين ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، كما تمنحهم شعوراً أكبر بالمسؤولية تجاه العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم الوظيفي وأدائهم داخل المنظمة.

- نظرية الالتزام التنظيمي

تعد نظرية الالتزام التنظيمي من النظريات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، حيث تهتم بدراسة طبيعة العلاقة النفسية والسلوكية التي تربط الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها. ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في الاستمرار في العمل فيها، إضافة إلى استعدادة لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الالتزام العاطفي الذي يعكس ارتباط الموظف عاطفياً بالمنظمة، والالتزام الاستمراري الذي يرتبط بإدراك الموظف للتكاليف التي قد تترتب على ترك العمل، والالتزام المعياري الذي يعبر عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكن تفسير العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي من خلال تأثير المشاركة في تعزيز الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي. فعندما يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في طبيعة عملهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة ويقوي ارتباطهم بها، وهو ما ينعكس في ارتفاع مستوى الالتزام العاطفي لديهم. كما أن المشاركة في

اتخاذ القرار تعزز إحساس الموظفين بأهمية دورهم داخل المنظمة، الأمر الذي يدفعهم إلى المحافظة على وظائفهم والعمل بجد لضمان استمرار نجاح المنظمة.

- نظرية الدافعية في العمل

ترتبط هذه الدراسة أيضاً بنظريات الدافعية في العمل التي تؤكد أهمية العوامل النفسية والتنظيمية في تحفيز الموظفين وزيادة مستوى أدائهم والتزامهم الوظيفي. وتشير هذه النظريات إلى أن الموظفين لا يقتصر دافعهم للعمل على الحوافز المادية فقط، بل يتأثر أيضاً بعوامل معنوية مثل الشعور بالتقدير والاحترام وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. فكلما شعر الموظف بأن له دوراً فعالاً في بيئة العمل وأن آراءه تؤخذ بعين الاعتبار، زادت دافعيته للعمل وارتفع مستوى التزامه تجاه المنظمة.

إن المشاركة في اتخاذ القرار تعد من أهم الأساليب الإدارية التي تسهم في تحفيز الموظفين، حيث تمنحهم شعوراً بالاستقلالية والقدرة على التأثير في بيئة العمل. كما أن هذه المشاركة تعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة بين الموظفين والإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة. ونتيجة لذلك، فإن المنظمات التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرار غالباً ما تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل هذا الفصل أحد الفصول الأساسية في هذه الدراسة، إذ يتناول الأسس العلمية والمعرفية التي يقوم عليها موضوع البحث، ويقدم خلفية نظرية ومنهجية تساهم في فهم أعمق لمتغيرات الدراسة والعلاقات التي تربط بينها. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يضع الإطار العلمي الذي يستند إليه الباحث في تحليل مشكلة الدراسة وتفسير نتائجها، حيث يعتمد على عرض المفاهيم العلمية المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب استعراض الجهود البحثية السابقة التي تناولت موضوعات قريبة أو مرتبطة بموضوع الدراسة. ويساعد هذا العرض في بناء تصور علمي واضح حول الظاهرة المدروسة، كما يتيح للباحث تحديد موقع دراسته ضمن الأدبيات العلمية في هذا المجال.

كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليلها في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، الأمر الذي يساهم في تقديم فهم شامل للأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة. ويعد هذا الأمر مهماً في الدراسات التي تتناول السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، حيث يتطلب فهم العلاقات بين المتغيرات الاعتماد على إطار علمي متكامل يفسر طبيعة هذه العلاقات والعوامل المؤثرة فيها. ومن خلال هذا الطرح النظري يتم توضيح الأسس الفكرية التي يعتمد عليها الباحث في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً في الدراسة الميدانية.

ويتضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً لأهم الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوعات مرتبطة بموضوع الدراسة، سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وكذلك الأساليب المنهجية التي استخدمتها في تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة. ويساعد هذا العرض في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يساهم في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. إضافة إلى ذلك، فإن الاطلاع على الدراسات السابقة يتيح للباحث الاستفادة من خبرات الباحثين الآخرين وتوظيفها في تطوير أدوات الدراسة وتحسين منهجيتها العلمية.

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري الذي يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة، من خلال الاستناد إلى عدد من النظريات والنماذج العلمية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. ويهدف هذا الإطار إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين ممارسات الإدارة داخل المنظمة وسلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل. كما يساهم في تقديم تفسير علمي للنتائج التي سيتم التوصل إليها، ويعزز من مصداقية الدراسة من خلال ربطها بالأسس النظرية المعتمدة في الأدبيات العلمية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل الأساس الذي تبنى عليه بقية فصول الدراسة، حيث يوفر قاعدة معرفية تساعد في فهم مشكلة البحث وتحليلها بطريقة علمية ومنهجية. كما يسهم في تنظيم الأفكار المرتبطة بموضوع الدراسة وربطها بالإطار العلمي العام، الأمر الذي يساعد في تقديم دراسة متكاملة تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي. وبذلك يشكل هذا الفصل خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع – الالتزام الوظيفي

يشير الالتزام الوظيفي إلى الدرجة التي يرتبط فيها الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ويعكس مدى رغبته في البقاء ضمن بيئة العمل، بالإضافة إلى استعدادة لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ويُعد الالتزام الوظيفي من أبرز السلوكيات التنظيمية التي تعكس ولاء الموظف والتزامه بمسؤولياته، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، وكفاءة العمل الجماعي، ومستوى الإنتاجية. ويُقسم الالتزام الوظيفي عادة إلى عدة أبعاد أساسية، منها الالتزام العاطفي الذي يعكس تعلق الموظف بالمنظمة ورغبته في الانتماء إليها، والالتزام الاستمراري الذي يرتبط بإدراك الموظف للتكاليف المترتبة على ترك العمل، والالتزام المعياري الذي يعبر عن شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. ويشكل هذا المتغير الركيزة الأساسية التي تتأثر بالعوامل التنظيمية والإدارية الأخرى، ويعد مؤشراً رئيسياً على جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة.

- المتغيرات المستقلة

تتعدد العوامل التي يمكن أن تؤثر على الالتزام الوظيفي، وقد تم في هذه الدراسة التركيز على ثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية، وهي:

1. درجة المشاركة في اتخاذ القرار

تمثل درجة المشاركة في اتخاذ القرار مدى إشراك الموظف في القرارات التي تؤثر على طبيعته عمله ومهامه اليومية، بما في ذلك القرارات المتعلقة بأساليب العمل، وتوزيع المهام، وتطوير العمليات الداخلية. وتعد المشاركة في اتخاذ القرار عاملاً أساسياً لتعزيز شعور الموظف بالانتماء للمنظمة، وزيادة تحفيزه للقيام بمهامه بكفاءة. فالموظف الذي يُمنح فرصة للإسهام في اتخاذ القرارات يشعر بأنه شريك في نجاح المنظمة، مما يعزز مستوى التزامه الوظيفي واستعدادة لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

2. مستوى الشفافية وتبادل المعلومات

يمثل هذا المتغير مدى وضوح المعلومات المتاحة للموظف والشفافية في نشر البيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات داخل المنظمة. وتشير الدراسات الإدارية إلى أن بيئة العمل التي تقوم على الشفافية وتبادل المعلومات تشجع الموظفين على الثقة بالإدارة، وتزيد من وعيهم بأهداف المنظمة وخططها. كما يسهم تبادل المعلومات بانتظام في تقليل شعور الموظف بالغموض أو الإحباط، ويعزز شعوره بالمسؤولية تجاه العمل، وبالتالي ينعكس إيجاباً على مستوى التزامه الوظيفي.

3. دعم الإدارة لآراء الموظفين

يشير هذا المتغير إلى مدى اهتمام الإدارة بتقدير آراء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ويعكس هذا الدعم شعور الموظف بالتقدير والاحترام، ويعزز ثقته في القيادة التنظيمية، ويزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة. فالموظف الذي يرى أن الإدارة تدعم أفكاره ومقترحاته يأخذها بعين الاعتبار يكون أكثر استعداداً للالتزام بسياسات المنظمة وتحقيق أهدافها.

العلاقة بين المتغيرات

تشير الأدبيات النظرية والنتائج الميدانية إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والالتزام الوظيفي كمتغير تابع. فكلما زادت درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ارتفع مستوى شعورهم بالانتماء للمنظمة، مما يعزز التزامهم الوظيفي. وبالمثل، فإن الشفافية وتبادل المعلومات المنتظمين بين الإدارة والموظفين يرسخان الثقة المتبادلة ويزيدان من وعي الموظفين بأهداف المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز التزامهم تجاه العمل. كما أن دعم الإدارة لآراء الموظفين يعزز شعورهم بالتقدير ويحفزهم على الالتزام بمعايير الأداء والسلوك المهني. إن هذه المتغيرات المستقلة تعمل معاً لتشكيل بيئة تنظيمية إيجابية تدعم الولاء الوظيفي، وتعزز العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، بما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

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 (الكمي 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 وأبراك، 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، وGLO، وAirtel 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، وتكونت 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، المعنوي، 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 يساهم 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، وتكونت 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 تساهم 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، وتكونت 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 بتفعيل 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)، 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)، حديد وطالب (2023)، وتركان (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 والكمي). 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، كالهيكلة الإداري والأنماط القيادية.

الإطار النظري 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 (Mogbolu et al., 2023 ; Ogu, 2024) إذ يشعر الموظف المشارك في القرار بقيمته داخل المنظمة، وبأن رأيه يُقدّر، 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 عرفه (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)؛ تفترض 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.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، والذي يمثل أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث يوضح الأسس والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد المسار العلمي الذي اتبعه الباحث للوصول إلى النتائج، ويبين الخطوات المنظمة التي تم اتباعها لضمان دقة البيانات ومصداقية النتائج. كما يساهم هذا الفصل في توضيح الأساليب العلمية التي تم الاعتماد عليها في دراسة المشكلة البحثية وتحليلها بطريقة منهجية تساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للإجراءات البحثية التي تم اتباعها في الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، مروراً بتوضيح مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة التي تم جمع البيانات منها، وصولاً إلى تحديد الأساليب التي تم من خلالها اختيار العينة التي تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً. ويعد توضيح هذه الجوانب أمراً مهماً في البحوث العلمية، حيث يساعد على ضمان موضوعية الدراسة ويتيح للقارئ أو الباحثين الآخرين إمكانية فهم الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات العملية التي تم اتباعها في جمع البيانات الميدانية، والأساليب المستخدمة في تنظيمها وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة. ويساعد هذا العرض في توضيح مدى ملائمة الأدوات المستخدمة في الدراسة لطبيعة الموضوع، إضافة إلى إبراز الجهود التي بذلها الباحث في الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة بطريقة علمية منظمة. ويعزز ذلك من موثوقية الدراسة ويزيد من قدرتها على تقديم نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

يوضح هذا الفصل الإطار العام الذي أجريت في نطاقه الدراسة، وذلك من خلال تحديد الحدود التي تحكمها سواء من حيث المجال المكاني أو الزمني أو البشري. ويساهم تحديد هذه الحدود في توضيح نطاق الدراسة ومجالات تطبيق نتائجها، كما يساعد في تفسير النتائج في ضوء الظروف التي أجريت فيها الدراسة. ويعد تحديد هذه الجوانب من الأمور المهمة في الدراسات العلمية، لأنه يساعد على فهم السياق الذي تمت فيه الدراسة ويحدد مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمعات أو بيئات عمل مشابهة.

وبذلك يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني، حيث يوضح بصورة منظمة الإجراءات العلمية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة وجمع بياناتها وتحليلها. كما يساهم في تعزيز مصداقية البحث من خلال

إظهار الالتزام بالمنهجية العلمية في دراسة المشكلة البحثية، الأمر الذي يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل داخل الشركات الخاصة.

مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات التي ينطبق عليها موضوع الدراسة، والتي يتم اختيار العينة منها بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ضمن حدود المجتمع المحدد. ويُعد تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، حيث يساهم في تحديد نطاق الدراسة وتوضيح الأشخاص أو الوحدات التي سيتم التركيز عليها. كما يساهم في ضمان أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها دقيقة وممثلة للواقع، وأن تعكس بصدق طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

وفي هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، الذين يمثلون المصدر الأساسي للبيانات اللازمة لفهم العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي. ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً نظراً لأهمية الشركات الخاصة في الاقتصاد المحلي ولما تتميز به من هيكل تنظيمي يسمح بملاحظة تأثير ممارسات الإدارة التشاركية على سلوكيات الموظفين وارتباطهم بالمنظمة.

يمتاز مجتمع البحث بعدة خصائص تساهم في توضيح طبيعة الظاهرة المدروسة، منها التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، حيث يشمل المجتمع موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بما في ذلك العاملين على المستويين التنفيذي والإداري. كما يتميز المجتمع بالقدرة على التفاعل مع أدوات جمع البيانات المختلفة، مثل الاستبانات أو المقابلات، الأمر الذي يسمح بجمع معلومات دقيقة حول ممارسات الإدارة ومواقف الموظفين تجاه الالتزام الوظيفي.

كما يمتاز المجتمع بوضوح المعايير المؤسسية التي تنظم العلاقات بين الإدارة والموظفين، وهو ما يسهل دراسة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار وقياس مستوى الالتزام الوظيفي. ويجدر بالذكر أن التركيب العمري والخبرات العملية للعاملين داخل الشركات الخاصة يتيح للباحث التعرف على اختلافات وجهات النظر بين الموظفين بناءً على مستوياتهم الإدارية وسنوات خبرتهم، وهو ما يعزز من شمولية الدراسة ودقتها.

تحديد مجتمع البحث بدقة يساعد الباحث على تحقيق عدة أهداف أساسية، أولها ضمان أن تكون العينة المختارة تمثل المجتمع بأكبر قدر ممكن، وبالتالي ضمان مصداقية وموثوقية النتائج. كما يساهم في توضيح نطاق الدراسة وحدودها، بما يسمح بتفسير النتائج في سياق بيئة العمل الواقعية للشركات الخاصة بمدينة الرياض.

إن فهم مجتمع البحث يساهم في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لجمع البيانات، مثل أسلوب توزيع الاستبانة أو طريقة التواصل مع الموظفين، وكذلك يساعد على تجنب الانحياز في اختيار العينة، ما يعزز من موضوعية الدراسة. ويتيح ذلك للباحث إمكانية تحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل أكثر دقة، وفهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين ومستوى التزامهم الوظيفي في بيئة الشركات الخاصة.

المنهجية وطرق البحث

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى دراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرار بأبعاده (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، نظرًا لما توفره من دقة وسرعة في الحصول على المعلومات الكمية المتعلقة بأراء 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.

- 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 وفقًا 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 فستُختار 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

أدوات 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 لتتناسب مع بيئة العمل السعودية.

ستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- 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 رئيسة 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 ملاءمة 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 وANOVA) 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).

خطوات جمع البيانات

في إطار المنهجية الكمية التي اتبعتها هذه الدراسة، تُعد خطوة تحديد أدوات جمع البيانات من أهم المراحل التي تضمن دقة وموثوقية النتائج. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. تم تصميم الاستبانة بشكل يعكس طبيعة المتغيرات المستقلة (درجة المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى الشفافية وتبادل المعلومات، دعم الإدارة لآراء الموظفين) والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، مع مراعاة وضوح الأسئلة وسهولة

فهمها من قبل المشاركين. كما حرص الباحث على اعتماد مقياس ليكرت لخمس درجات (من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة") لتسهيل قياس مواقف وآراء الموظفين بشكل كمي، ما يسمح بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تضمن تصميم الاستبانة مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تهدف إلى التعرف على خصائص المشاركين، مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك بهدف دراسة تأثير هذه المتغيرات على نتائج الدراسة وتفسير الاختلافات في مستوى الالتزام الوظيفي بين الموظفين.

بعد تصميم الاستبانة، قام الباحث بتحديد الطريقة الأنسب لتوزيعها على أفراد العينة. نظرًا للطبيعة الكمية للدراسة، تم الاعتماد على التوزيع المباشر وغير المباشر للاستبانة لضمان الحصول على أعلى معدل استجابة ممكن. شملت هذه الطريقة التواصل مع المسؤولين في الشركات لتسهيل وصول الاستبانة إلى الموظفين، بالإضافة إلى توفير نسخة إلكترونية من الاستبانة لبعض المشاركين، بما يتيح لهم تعبئتها بسهولة في أوقات عملهم المناسبة. وقد ساعد هذا التوزيع المزدوج على جمع بيانات شاملة وممثلة لمجتمع البحث، كما ساهم في تقليل فرص التحيز أو عدم استجابة بعض المشاركين.

تم تنفيذ عملية جمع البيانات وفق خطة منظمة، حيث بدأت بالاتصال بالإدارات المعنية في الشركات المختارة للحصول على الموافقات اللازمة، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على الموظفين المشاركين في العينة. خلال هذه المرحلة، حرص الباحث على توضيح هدف الدراسة وأهميتها للمشاركين، مع التأكيد على السرية التامة للبيانات التي يتم جمعها، وذلك لتعزيز صدق إجاباتهم وزيادة دافعية المشاركة.

كما تم متابعة عملية جمع الاستبانة بشكل دوري للتأكد من إتمامها من قبل جميع المشاركين ضمن العينة المستهدفة، وتصحيح أي أخطاء أو استفسارات حول طريقة الإجابة على الأسئلة. وقد ساعد الالتزام بهذه الخطوات المنظمة على ضمان جودة البيانات وتقليل أي انحرافات قد تؤثر على نتائج الدراسة.

قبل البدء في تحليل البيانات، قام الباحث بعملية فحص أولية للبيانات للتأكد من اكتمال الاستبانة وصحة الإجابات، مع التخلص من أي إجابات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل. كما تم إجراء اختبار موثوقية الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة. وتعتبر هذه الخطوة من أساسيات المنهجية الكمية، حيث تضمن أن تكون النتائج المستخلصة من البيانات قابلة للتفسير العلمي وتعكس الواقع بشكل صحيح.

تكمن أهمية اتباع خطوات جمع البيانات بهذا الأسلوب المنظم في ضمان موضوعية الدراسة ودقة النتائج، إذ تتيح المنهجية الكمية قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي موثق. كما تسهم هذه الخطوات في تحقيق تمثيل عادل لمجتمع البحث، وضمان أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها قابلة للتعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة. وفي النهاية، توفر هذه العملية أساساً قوياً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج العلمية التي تدعم أهداف الدراسة، وتتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

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، المعيارى، والاستمراري) بوصفه المتغير التابع.
- **حدود مكانية:** ستجرى 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.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتناول عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات علمية يمكن تفسيرها وتحليلها في ضوء الإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة. كما يساعد هذا الفصل في الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتوضيح مدى تأثيرها في الظاهرة المدروسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً منظماً للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة، حيث يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في تقديم صورة واضحة عن اتجاهات أفراد الدراسة وآرائهم حول موضوع البحث. ويساعد هذا التحليل في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يسهم في الكشف عن الأنماط والاتجاهات العامة التي تعكس واقع الممارسة الإدارية داخل بيئة العمل. ويعد تحليل البيانات خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يتيح للباحث إمكانية تفسير الظاهرة المدروسة استناداً إلى أدلة ونتائج مستمدة من الواقع الميداني.

كما يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. ويساعد هذا الربط في تقديم تفسير علمي للنتائج، ويتيح للباحث مقارنة ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات الأخرى، الأمر الذي يسهم في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة. ومن خلال هذا التحليل يمكن إبراز مدى توافق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، أو الكشف عن جوانب جديدة قد تسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

يسهم هذا الفصل في استخلاص أهم الاستنتاجات التي يمكن الوصول إليها في ضوء نتائج الدراسة، إضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات التي يمكن أن تفيد المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين بيئة العمل فيها. كما تساعد هذه المخرجات في توضيح الدلالات العملية للنتائج التي تم التوصل إليها، الأمر الذي يسهم في تعزيز الاستفادة التطبيقية من الدراسة في الواقع التنظيمي.

وبذلك يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية في الدراسة، حيث يتم من خلاله عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها بصورة علمية منظمة، وصولاً إلى تقديم استنتاجات وتوجيهات يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. كما يعكس هذا

الفصل مدى قدرة الدراسة على تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، الأمر الذي يجعله من الفصول الأساسية التي تبرز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تصدرت عبارة الشعور بالفخر للانتماء للشركة قائمة التقييمات بمتوسط 3.90؛ تلاها مباشرة إشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم بمتوسط 3.85. تشير هذه الأرقام إلى حالة من الارتباط الوجداني المرتفع لدى موظفي القطاع الخاص في الرياض. يلاحظ أن قيمة الوسيط لغالبية الفقرات استقرت عند 4.00. هذا يعكس نزعة إيجابية واضحة في اتجاهات العينة. لكن الانحراف المعياري في بعض الفقرات، مثل عبارة الشعور بالدعم عند المشاركة (1.570) وتأثير الرأي في القرارات (1.580)، يكشف عن تباين ملموس في وجهات النظر. الفجوة هنا ليست رقمية فقط؛ بل هي تعبير عن اختلاف التجارب الفردية بين الموظفين داخل الشركات ذاتها. قد يعود ذلك لاختلاف الأنماط القيادية بين الإدارات. سجلت درجة "تشجيع المديرين للآراء بحرية" متوسطاً قوياً بلغ 3.83، وانحرافاً أقل نسبياً (1.344)؛ مما يؤكد وجود مناخ عام يدعم الصراحة، وإن تفاوتت النتائج الفعلية لتلك المشاركة.

اتسقت نتائج الشفافية وتوضيح أسباب القرارات بمتوسطات مقاربة (3.68 و 3.64). هذه الاستجابة تدل على وعي الإدارة بضرورة التدفق المعلوماتي. بالرغم من ذلك، جاءت عبارة "الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة" بمتوسط 3.51، وهي من أقل المتوسطات في محور الالتزام. يمثل هذا الرقم تحدياً تنظيمياً؛ فقد يشارك الموظف ويشعر بالفخر، لكنه قد لا يربط نجاحه الشخصي بنجاح المنظمة ككل. معامل الالتواء (Skewness) جاء سالباً لجميع العبارات، ما يعني أن معظم الإجابات تركزت في الجانب الأيمن من المقياس (موافق وموافق بشدة). يبرز الانحراف المعياري في عبارة "تأثير الشفافية على زيادة الثقة" (1.594) كأعلى قيمة تردد؛ وهو ما يشي بأن الثقة عملية تراكمية معقدة لا تتحقق بمجرد تبادل المعلومات المجردة، بل تحتاج لبيئة عمل تترجم هذه المعلومات إلى أمان وظيفي حقيقي.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.295	-1.273	.148	-.045	1.394	3.00	.085	3.07	0	271
.295	-1.974	.148	.201	.498	1.00	.030	1.45	0	271
.295	-.932	.148	-.302	1.222	4.00	.074	3.46	0	271

271	0	3.85	.079	4.00	1.297	-.831	.148	-.568	.295	يتم إشراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية
271	0	3.59	.089	4.00	1.473	-.557	.148	-1.181	.295	أشارك في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة
271	0	3.54	.092	4.00	1.510	-.511	.148	-1.256	.295	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
271	0	3.58	.096	4.00	1.580	-.591	.148	-1.290	.295	أشعر بأن رأيي مؤثر في القرارات الإدارية
271	0	3.74	.080	4.00	1.325	-.757	.148	-.652	.295	توفر الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات
271	0	3.64	.084	4.00	1.381	-.597	.148	-1.031	.295	يتم توضيح أسباب القرارات للموظفين
271	0	3.68	.090	4.00	1.474	-.697	.148	-1.031	.295	يسود مستوى عال من الشفافية في تبادل المعلومات
271	0	3.52	.097	4.00	1.594	-.526	.148	-1.362	.295	تساعد الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
271	0	3.83	.082	4.00	1.344	-.838	.148	-.604	.295	يشجع المديرون الموظفين على إبداء آرائهم بحرية
271	0	3.64	.084	4.00	1.383	-.540	.148	-1.138	.295	تتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز
271	0	3.56	.095	4.00	1.557	-.570	.148	-1.274	.295	يتم تقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة
271	0	3.49	.095	4.00	1.570	-.455	.148	-1.396	.295	أشعر بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار
271	0	3.90	.077	4.00	1.267	-.996	.148	-.143	.295	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة
271	0	3.68	.089	4.00	1.464	-.670	.148	-1.037	.295	أحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة
271	0	3.68	.091	4.00	1.497	-.699	.148	-1.040	.295	أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف الشركة

أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة	271	0	3.51	.096	4.00	1.580	-.502	.148	-1.365	.295
أرى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين	271	0	3.69	.083	4.00	1.360	-.676	.148	-.916	.295

جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

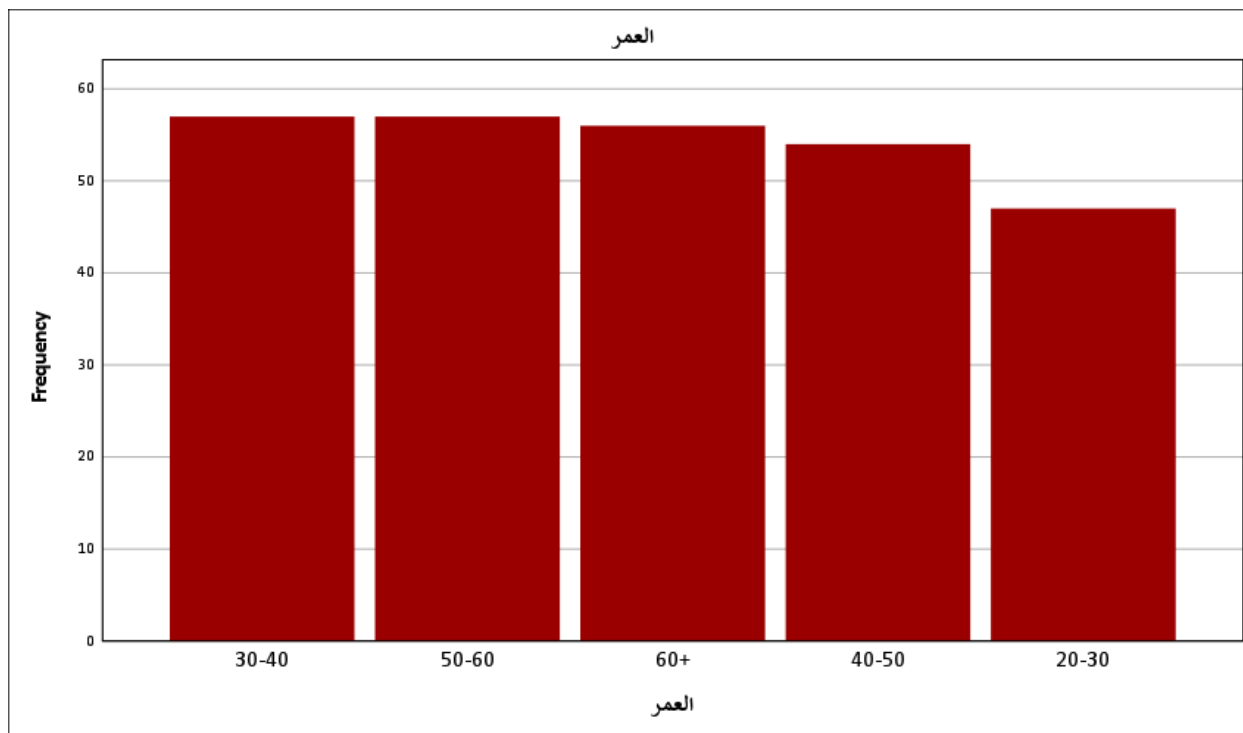
تكشف التوزيعات العمرية للعينة عن توازن غير معتاد في هيكلية القوى العاملة بالشركات الخاصة في الرياض؛ حيث تقاربت النسب بين الفئات العمرية المختلفة بشكل يمنح الدراسة ثقلًا موضوعيًا. تصدرت الفئتان (30-40 سنة) و(50-60 سنة) المشهد بنسبة 21% لكل منهما. هذا التماثل العددي بين "جيل الخبرة" و"جيل الطموح" يعني أن نتائج الدراسة حول المشاركة في القرار تعكس رؤية متكاملة؛ فهي لا تنحصر في حماس الشباب أو تحفظ الكبار. المثير للاهتمام هو وجود نسبة جيدة ممن تجاوزوا الستين (20.7%)؛ مما يشير إلى استبقاء الكفاءات الاستشارية في القطاع الخاص.

هذا التنوع العمري يفرض واقعاً تشغيلياً دقيقاً؛ فآليات "المشاركة في اتخاذ القرار" لن يتم استقبالها بذات الطريقة لدى الجميع. الموظف في الفئة (20-30 سنة)، والبالغه نسبته 17.3%، قد يرى المشاركة حقاً أصيلاً ومنصة لإثبات الذات، بينما قد يراها الموظف في الفئة الأكبر سناً نوعاً من التقدير المعنوي لخبرته المتراكمة. إن تقارب النسب (حوالي 20% لكل فئة) يضمن عدم طغيان ثقافة جيل معين على نتائج الالتزام الوظيفي؛ فالفجوة العمرية بين الموظفين إذا لم تُدر عبر قنوات مشاركة فعالة، قد تؤدي إلى تباين في الولاء المؤسسي نتيجة اختلاف الدوافع بين الأجيال. النتيجة هنا متزنة جداً. البيانات تعطي موثوقية عالية للتعميم على بيانات العمل المتنوعة ديموغرافياً.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	57	21.0	21.0	21.0	Valid
50-60	57	21.0	21.0	42.1	
60+	56	20.7	20.7	62.7	

82.7	19.9	19.9	54	40-50	
100.0	17.3	17.3	47	20-30	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

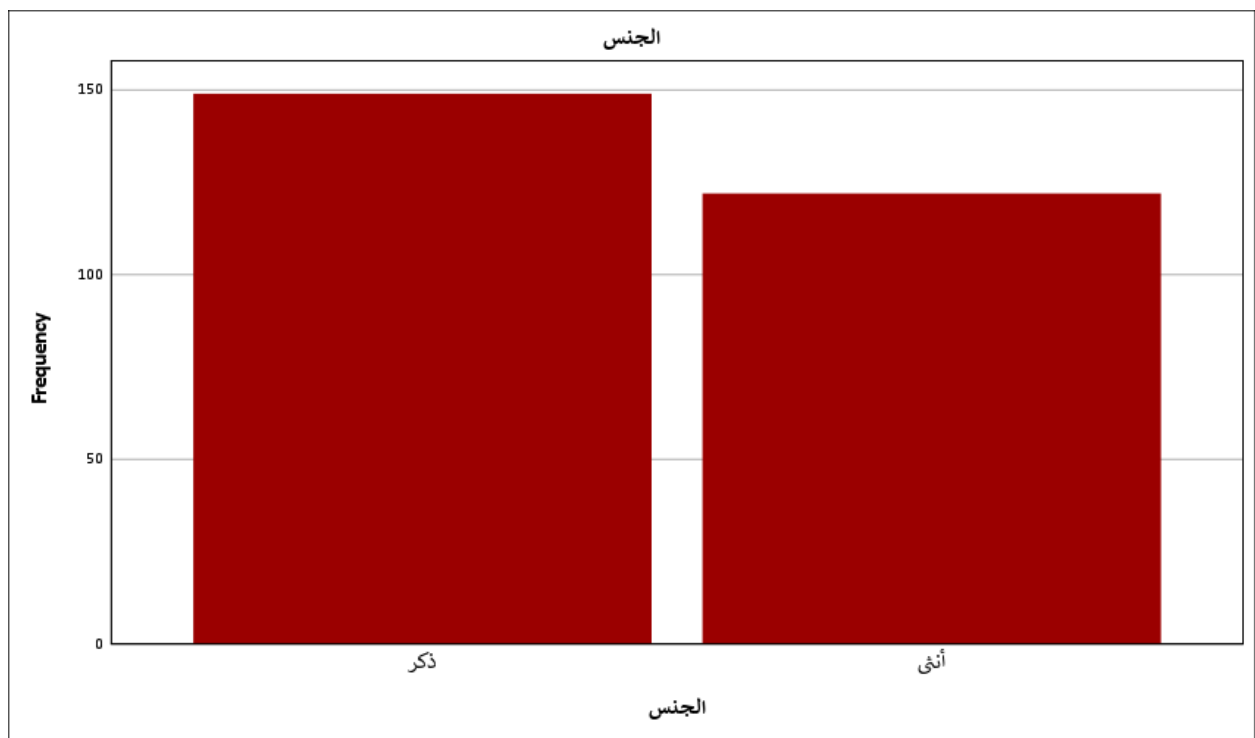
• جنس المشاركين في التجربة

بفارق ضئيل يميل ميزان العينة لصالح الذكور بنسبة 55% مقابل 45% للإناث؛ وهي فجوة لا تتجاوز 10%، مما يعكس تقارباً نوعياً ملحوظاً في تركيبة الموظفين داخل الشركات الخاصة بالرياض. إن حضور الإناث بهذا الحجم (122 موظفة) يمنح الدراسة أبعاداً تفسيرية واقعية تتماشى مع الحراك الاقتصادي الأخير في المملكة. هذا التوازن يحمي النتائج من التحيز الجندري؛ فالآراء حول "المشاركة في القرار" لن تعكس وجهة نظر ذكورية مهيمنة بل ستحمل في طياتها تطلعات كلا الجنسين. التنوع هنا ضروري. هو يتيح لنا فحص ما إذا كانت آليات الالتزام الوظيفي تختلف باختلاف الجنس أم أن الممارسات الإدارية تؤثر في الجميع بذات الوتيرة.

استجابة العينة بهذا الشكل المتوازن تعني أن السياسات التنظيمية المقترحة ستكون قابلة للتطبيق على الجنسين معاً. لم يعد من المنطقي قراءة الالتزام الوظيفي بمعزل عن التمكين المتزايد للمرأة في القطاع الخاص؛ فمشاركتها في اتخاذ القرار أصبحت متغيراً حيوياً لا يقل أهمية عن مشاركة الرجل. توزيع الأرقام (149 ذكراً و122 أنثى) يوفر قاعدة إحصائية صلبة لإجراء اختبارات الفروق اللاحقة؛ إذ إن كبر حجم المجموعتين يسمح بمقارنات دقيقة وموثوقة علمياً. يضمن هذا التوزيع أيضاً أن التوصيات النهائية ستخاطب بيئة عمل شاملة.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	55.0	55.0	55.0	149	ذكر
	100.0	45.0	45.0	122	أنثى
		100.0	100.0	271	Total

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

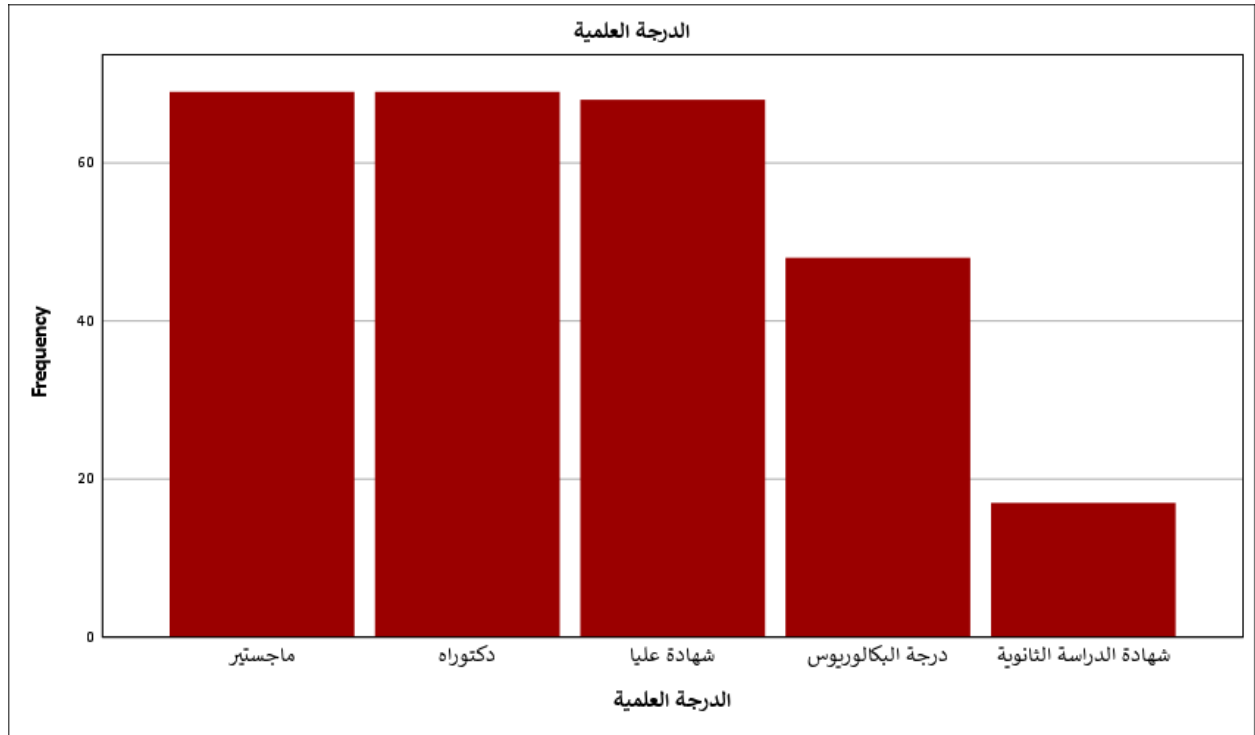
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

تبرز الفروقات النوعية في المستوى التعليمي للعينه بشكل يعكس كثافة "النخبة الأكاديمية" داخل الشركات الخاصة المستهدفة؛ حيث تساوت كفتا حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة 25.5% لكل منهما. هذا التماثل ليس مجرد صدفة إحصائية. هو مؤشر على أن آراء العينه حول "المشاركة في القرار" تنبع من خلفيات علمية رفيعة تدرك الأبعاد الاستراتيجية للعملية الإدارية. يضاف إليهم حملة الشهادات العليا بنسبة 25.1%. هكذا نجد أن أكثر من 76% من المشاركين يمتلكون تأهيلاً يتجاوز المرحلة الجامعية الأولى. هذه الكتلة التعليمية الضخمة ترفع من سقف التوقعات تجاه الإدارة؛ فالموظف ذو التأهيل العالي لا يقنع بتنفيذ الأوامر فحسب، بل يبحث عن دور فاعل في صياغة السياسات.

انخفضت نسبة حملة البكالوريوس إلى 17.7%، بينما تلاشت فئة الثانوية العامة لتستقر عند 6.3% فقط. هذا التباين لصالح المستويات العليا يفرض ضغطاً تشغيلياً على القيادات الإدارية في الرياض؛ إذ إن التعامل مع كفاءات تحمل درجة الدكتوراه والماجستير يتطلب نمطاً ديمقراطياً في اتخاذ القرار لضمان التزامهم الوظيفي. إن تراجع تمثيل الفئات التعليمية الأقل يعزز من مصداقية النتائج المتعلقة بالوعي التنظيمي؛ فالعينه قادرة على التمييز بدقة بين "المشاركة الصورية" و"المشاركة الحقيقية". غلبة المؤهلات العليا تعني أن أي خلل في الشفافية أو التغذية الراجعة سيؤدي سريعاً إلى انخفاض الارتباط الوظيفي، نظراً لامتلاك هذه الفئة بدائل وظيفية وقدرة عالية على التحليل النقدي لبيئة العمل.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.5	25.5	25.5	69	ماجستير	Valid
50.9	25.5	25.5	69	دكتوراه	
76.0	25.1	25.1	68	شهادة عليا	
93.7	17.7	17.7	48	درجة البكالوريوس	
100.0	6.3	6.3	17	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

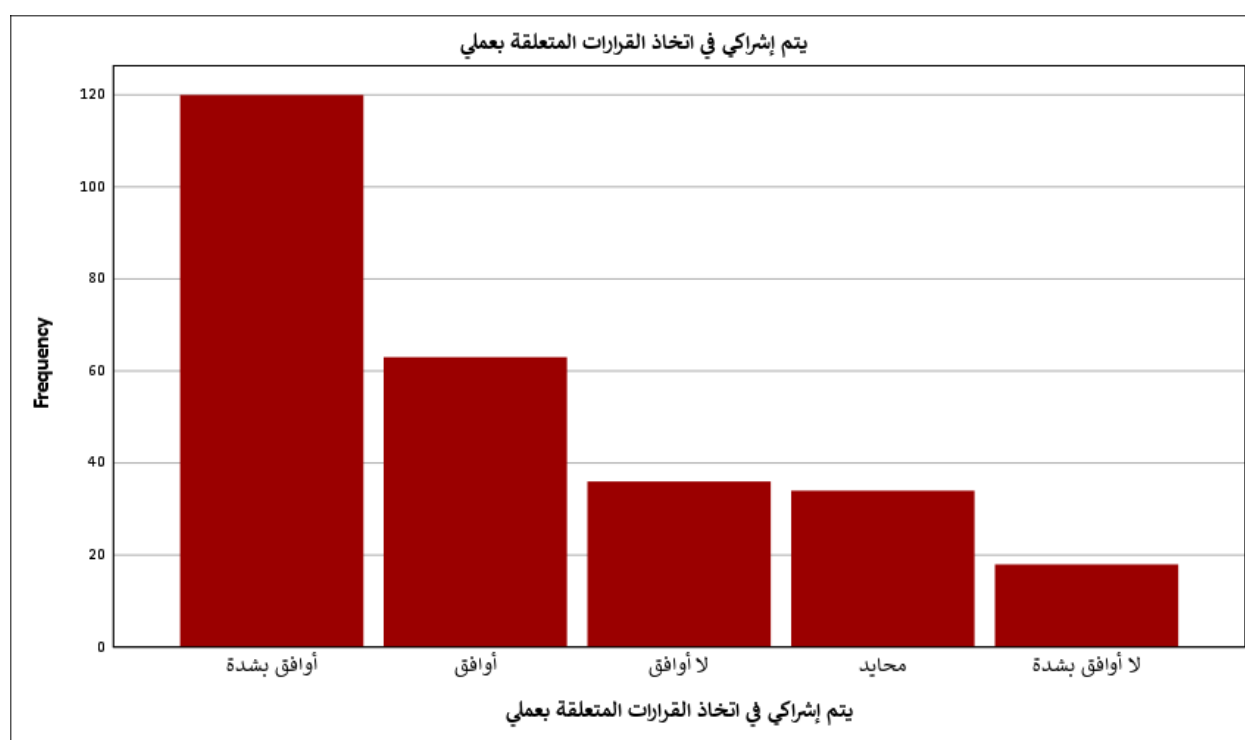
• يتم إشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي

غابت مظاهر الرضا القاطع عن المشهد العام للعينة؛ فلم تتجاوز نسبة المعارضين بشدة لإشراكتهم في القرار حاجز 6.6% فقط. هذه النسبة الضئيلة تعطي انطباعاً أولياً بأن ثقافة التهميش الوظيفي لم تعد هي السائدة في بيئة الأعمال بمدينة الرياض. في المقابل، نجد اكتساحاً واضحاً لتيار التأييد؛ حيث إن 44.3% من الموظفين يوافقون بشدة على أنهم شركاء في صنع القرار المرتبط بمهامهم المباشرة. يرتفع هذا التأييد ليصل إلى 67.5% عند دمج فئتي الموافقة. النتيجة هنا قوية. هي تعني أن المؤسسات بدأت تدرك أن الموظف ليس مجرد "منفذ" بل هو خبير في نطاق عمله.

رغم هذا التفاؤل، تبرز فئة "المحايدين" والمعارضين (لا أوافق) بنسبة إجمالية تقارب 26%. هذا الرضا أو التحفظ قد يعود إلى طبيعة بعض الوظائف النمطية التي لا تسمح بهامش واسع من المناورة أو الاجتهاد. إن وجود 36 موظفاً (13.3%) يشعرون بعدم الإشراك يمثل ثغرة في جدار الالتزام الوظيفي؛ فغياب صوت الموظف في القرارات التي تمسه يومياً يولد نوعاً من الاغتراب التنظيمي. الاستجابات تتمركز بوضوح في النطاق الإيجابي؛ فالهوة بين "الموافق بشدة" و"المعارض بشدة" شاسعة جداً. هذا التباين يؤكد أن التوجه العام نحو اللامركزية في الشركات الخاصة أصبح واقعاً ملموساً، وإن ظل بحاجة إلى معالجة الجيوب المقاومة لهذا التغيير لضمان شمولية التأثير.

يتم إشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.3	44.3	44.3	120	أوافق بشدة	Valid
67.5	23.2	23.2	63	أوافق	
80.8	13.3	13.3	36	لا أوافق	
93.4	12.5	12.5	34	محايد	
100.0	6.6	6.6	18	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جول 5: التحليل الإحصائي لإشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل



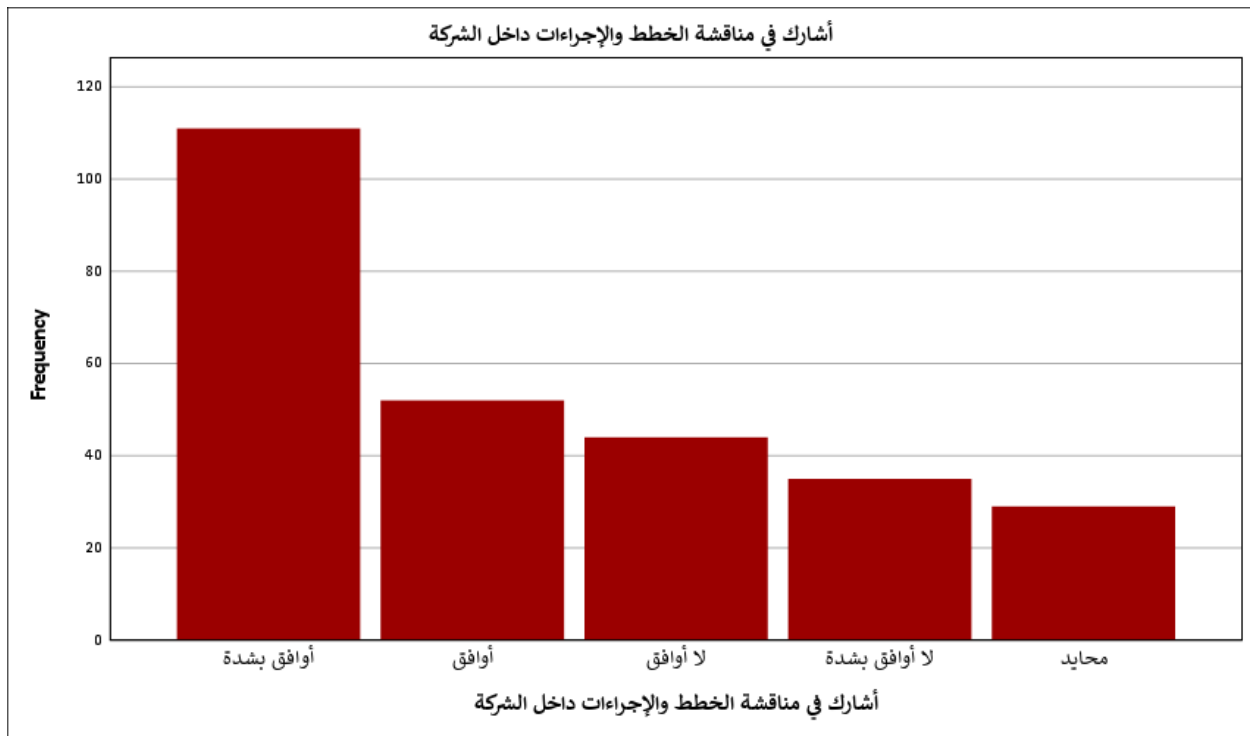
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لإشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

• أشارك في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة

انقسام يظهر في مستويات إشراك الموظفين في صياغة الخطط الاستراتيجية؛ حيث نجد فجوة عميقة بين تيار يمثل 41% يوافق بشدة على مشاركته، وكتلة معارضة صريحة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) تبلغ نسبتها الإجمالية 29.1%. هذا التباين يعكس واقعاً إدارياً مزدوجاً في الشركات الخاصة بالرياض. فبينما تتبنى بعض الشركات نهجاً تشاركياً في التخطيط، لا تزال شركات أخرى تحتفظ بمركزية اتخاذ القرار في مستوياتها العليا. الحقيقة الإحصائية هنا مقلقة نسبياً؛ فوجود 79 موظفاً يشعرون بالإقصاء عن مناقشة الإجراءات والخطط قد يؤدي إلى ضعف استيعاب الأهداف التنظيمية، ما يقلل من كفاءة التنفيذ على أرض الواقع. تركزت فئة الحياد عند 10.7%، وهي نسبة منخفضة تشير إلى أن الموظفين لديهم موقف واضح وواضح تجاه هذه الجزئية تحديداً. الموافقة الكلية (بنوعها) التي بلغت 60.2% تعني أن الأغلبية منخرطة في العملية التخطيطية، لكن المقاومة الصامتة من الطرف المعارض تمثل تحدياً جدياً للالتزام الوظيفي. إن الموظف الذي لا يجد مكاناً لرأيه في "الخطة" غالباً ما يتعامل مع الإجراءات كقيود لا كفرص للتطوير. هذا التردد في الإجابات يوجب على الإدارات إعادة النظر في قنوات الاتصال الصاعدة؛ فالمشاركة في "العمل" (كما ظهر في التساؤلات السابقة) لا تعني بالضرورة المشاركة في "رسم المسار"، وهو ما يتضح من انخفاض حدة التوافق هنا مقارنة ببنود المشاركة الإجرائية البسيطة.

أشارك في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	41.0	41.0	41.0	Valid
أوافق	52	19.2	19.2	60.1	
لا أوافق	44	16.2	16.2	76.4	
لا أوافق بشدة	35	12.9	12.9	89.3	
محايد	29	10.7	10.7	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي للمشاركة في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني للمشاركة في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة

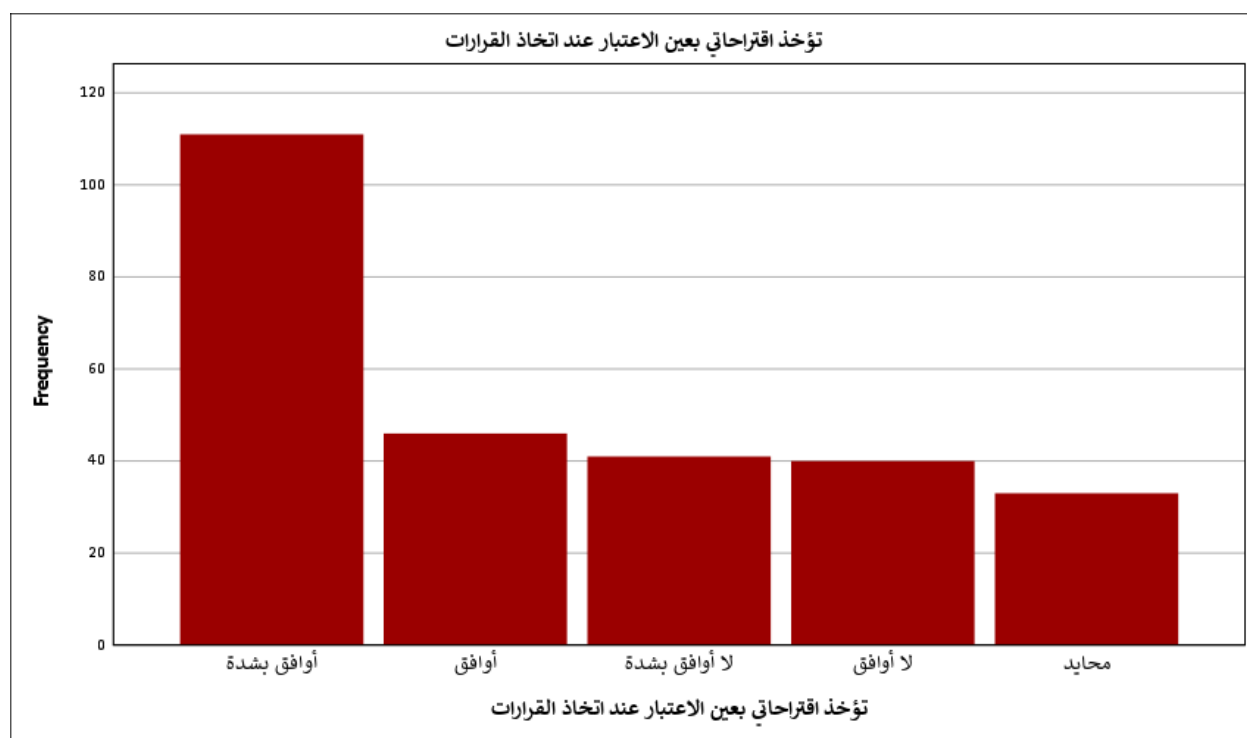
• تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

تبرز هنا فكرة إحصائية تستوجب الوقوف عندها؛ فرغم أن 41% من العينة يوافقون بشدة على جدية التعامل مع مقترحاتهم، إلا أن كتلة الرفض الصريح (بنوعيه) بلغت 29.9%، وهي نسبة غير مستهان بها في بيئة الشركات الخاصة بالرياض. هذا التباين يعكس وجود فجوة بين "المشاركة الشكلية" و"الأثر الفعلي" للمقترحات. يبدو أن بعض الإدارات تفتح باب الاقتراحات كإجراء روتيني، لكنها لا تترجمها إلى قرارات ملموسة. النتيجة كانت واضحة؛ فنحو ثلث العينة لا يرى صدق أفكاره في مطبخ القرار التنظيمي.

عملياً، يؤدي هذا الشعور بعدم الجدوى إلى "انسحاب ذهني" للموظف؛ فالموظف الذي يرى اقتراحاته تُهمل سيتوقف تدريجياً عن تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات التشغيلية. استقرار نسبة الحياد عند 12.2% يشير إلى أن غالبية الموظفين قد حسموا موقفهم بناءً على تجارب واقعية سابقة. الضعف في هذا المحور تحديداً يضرب جوهر الالتزام الوظيفي؛ إذ إن القيمة المضافة للموظف تكمن في قدرته على التطوير وليس فقط التنفيذ. إذا استمر هذا التوجه لدى الفئة الراضية، فقد تكتفي تلك الكوادر بأداء الحد الأدنى من المهام الوظيفية؛ وهو ما ينعكس سلباً على مرونة الشركة وقدرتها على المنافسة في سوق يتطلب استثمار عقول الموظفين قبل سواعدهم.

تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	41.0	41.0	41.0	Valid
أوافق	46	17.0	17.0	57.9	
لا أوافق بشدة	41	15.1	15.1	73.1	
لا أوافق	40	14.8	14.8	87.8	
محايد	33	12.2	12.2	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 7 : التحليل الإحصائي لأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

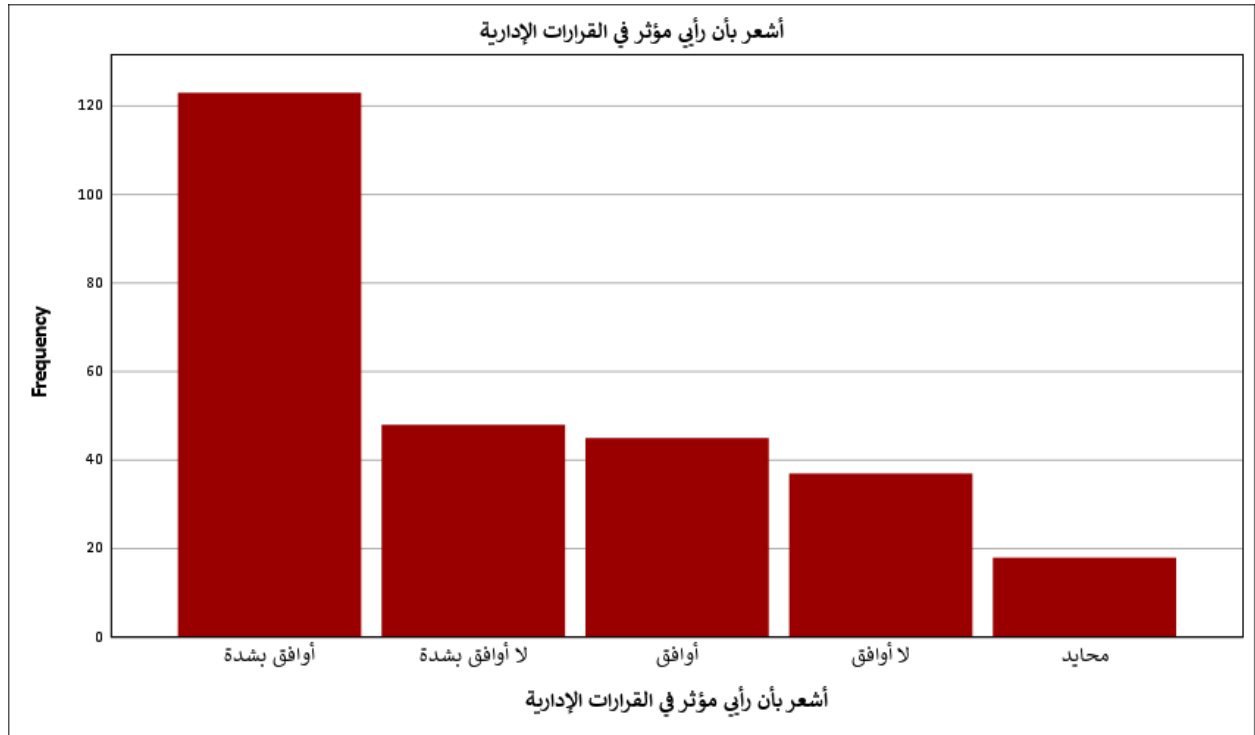
• أشعر بأن رأيي مؤثر في القرارات الإدارية

تباينت انطباعات الموظفين حول مدى فاعلية أصواتهم في مطبخ القرار الإداري؛ حيث رصدنا استقطاباً واضحاً بين فئة تشعر بتمكين عالٍ وأخرى تشعر بإقصاء تام. سجلت خانة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 45.4%، بينما قفزت "لا أوافق بشدة" لتكون ثاني أكبر تكتل بنسبة 17.7%. هذا التشظي في الآراء يعكس تفاوتاً جوهرياً في الأنماط القيادية داخل الشركات الخاصة في الرياض. فالقرار الإداري هنا لا يبدو موحداً في آليات صناعته؛ بل يخضع لتقديرات رؤساء الأقسام وتوجهاتهم الفردية. النتيجة كانت صريحة. هناك فئة ضخمة تلمس أثراً حقيقياً لرأيها، يقابلها حرمان إداري تشعر به فئات أخرى، مما يفسر التردد الإحصائي في هذه الفقرة تحديداً.

انخفضت نسبة المحايدين إلى أدنى مستوياتها عند 6.6%. هذا يعني أن تجربة "التأثير في القرار" هي تجربة حسية مباشرة لا تقبل الوقوف في المنطقة الرمادية. الموظف إما أن يرى رأيه يغير في واقع العمل، أو يراه يُهمَل تماماً. إحصائياً، دمج نسب الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) يعطي مؤشراً سلبياً يطال 31.4% من العينة؛ وهو رقم كفيل بزعزعة الاستقرار الوظيفي على المدى البعيد. إن غياب "الأثر" في القرارات الكبرى يُفقد المشاركة قيمتها النفسية، ويحولها إلى مجرد إجراء شكلي لا يسهم في تعزيز الالتزام. الشركات التي تفشل في إشعار ثلث موظفيها بأن رأيهم مؤثر، تخاطر بفقدان الولاء الفكري لهؤلاء الكوادر، مما يقلل من حماسهم تجاه أي مبادرات تطويرية مستقبلية.

أشعر بأن رأيي مؤثر في القرارات الإدارية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	123	45.4	45.4	45.4	Valid
لا أوافق بشدة	48	17.7	17.7	63.1	
أوافق	45	16.6	16.6	79.7	
لا أوافق	37	13.7	13.7	93.4	
محايد	18	6.6	6.6	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي للشعور بأن رأيي مؤثر في القرارات الإدارية



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني للشعور بأن رأي مؤثر في القرارات الإدارية

• توفر الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات

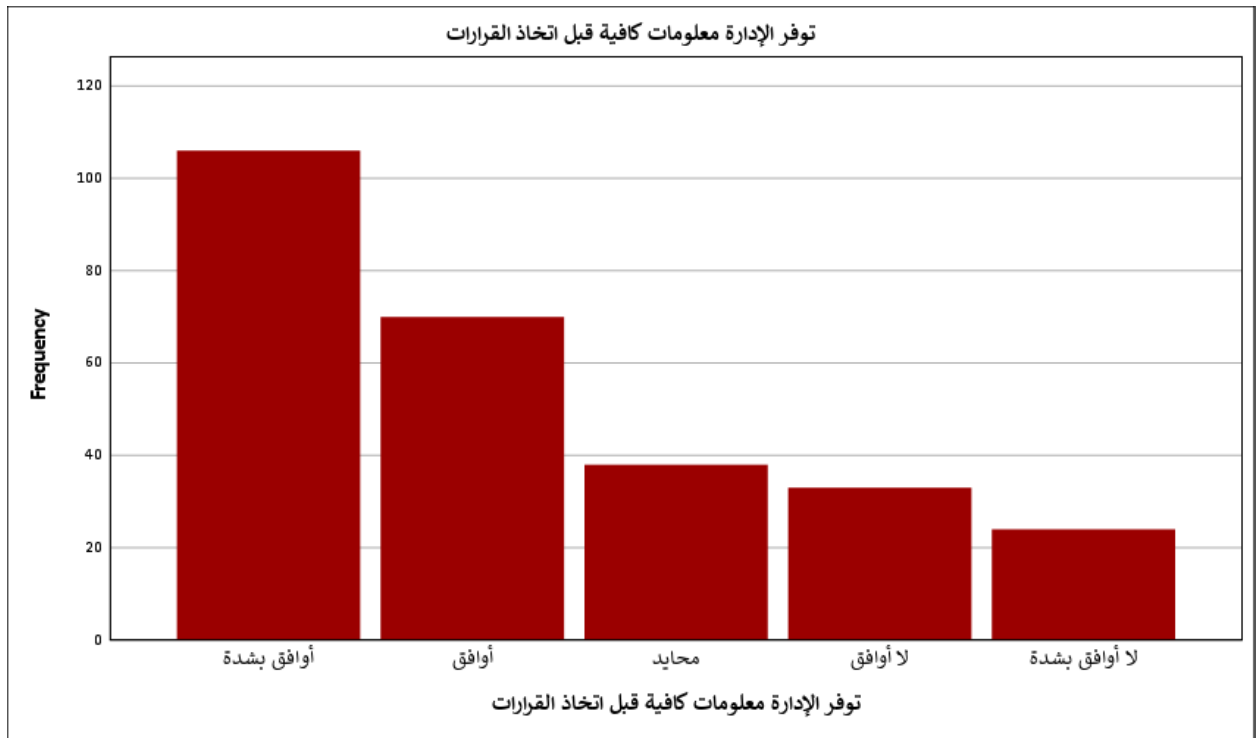
سجل خيار الموافقة بشدة النسبة الأعلى بـ 39.1%؛ ما يعكس توجهاً إيجابياً ملموساً في تدفق المعلومات داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض. الموقف العام للعينة يميل بوضوح نحو الرضا؛ إذ بلغت نسبة الموافقين (بنوعهما) 64.9%. النتيجة تشير إلى إدراك إداري بضرورة توفير البيانات كركيزة أساسية قبل إقرار أي خطوة تنظيمية. لا يمكن اتخاذ قرار رشيد في ظل غياب المعلومة. هذا الارتباط بين توفر المعلومة والموافقة المرتفعة يبرز نضجاً في آليات التواصل الداخلي.

بالمقابل، نجد أن حوالي 21.1% من الموظفين لا يرون أن المعلومات المقدمة لهم كافية؛ وهذه الفئة توزعت بين الرفض والرفض الشديد (12.2% و 8.9% على التوالي). وجود هذا التباين، وإن كان محدوداً، قد يعود إلى "سرية المعلومات" في بعض الإدارات الحساسة أو نتيجة لضعف قنوات التوزيع التقنية. استقرار نسبة الحياد عند 14.0% يظهر أن هناك شريحة لا تزال غير قادرة على تقييم جودة المعلومات المتاحة لها. نقص البيانات في هذا السياق لا يعد مجرد عجز تقني؛ بل هو عائق يحد من قدرة الموظف على تقديم مساهمة حقيقية في عملية اتخاذ القرار، مما يقلل من فاعلية المشاركة الإدارية برمتها.

توفر الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

39.1	39.1	39.1	106	أوافق بشدة	Valid
64.9	25.8	25.8	70	أوافق	
79.0	14.0	14.0	38	محايد	
91.1	12.2	12.2	33	لا أوافق	
100.0	8.9	8.9	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتوفير الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات

• يتم توضيح أسباب القرارات للموظفين

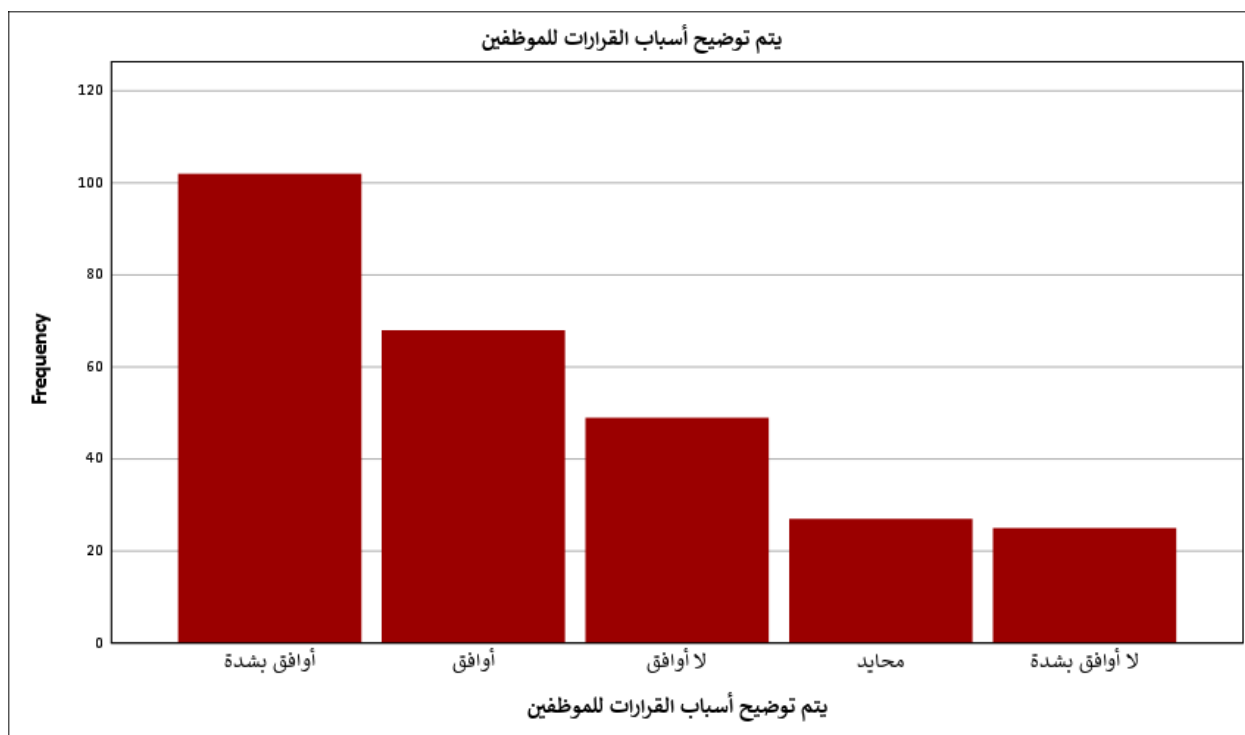
لم تسجل فئة الرفض المطلق (لا أوافق بشدة) سوى 9.2% من إجمالي الاستجابات؛ وهي النسبة الأقل التي تضعنا أمام مشهد إيجابي عام يتسم بالمكاشفة الإدارية داخل شركات الرياض. يقابل هذا الانحسار في الرفض تدفق في خانة التأييد؛ حيث يرى 37.6% من الموظفين أن تبرير القرارات يتم بوضوح تام، وتكتمل الصورة بانضمام 25.1% من الموافقين ليشكلوا أغلبية مريحة تتجاوز 62%. النتيجة تكشف عن نضج في الفكر القيادي؛ فالإدارة لم تعد تكتفي بإصدار الأوامر، بل تدرك أن صناعة الاقتناع

هي الوقود الحقيقي للالتزام.

وفي وجود 18.1% ممن لا تصلهم أسباب القرارات بوضوح؛ ما يعكس خللاً في قنوات الاتصال العمودية داخل بعض القطاعات. هذا الغموض الجزئي قد يفسر حالة التوجس التي تظهر عند تطبيق سياسات جديدة؛ فالموظف الذي يجهل "لماذا" اتخذ القرار سيتعامل معه كعبء لا كضرورة تطويرية. استقرت نسبة الحياد عند 10%، وهي شريحة قد تكون بمعزل عن القرارات المؤثرة أو تعاني من تذبذب في معايير الشفافية المؤسسية. تشير هذه البيانات إجمالاً إلى أن الوضوح التبريري يقلل من مقاومة التغيير؛ إذ إن الموظف المستوعب للمسببات يكون أكثر استعداداً لتبني مخرجات القرار والعمل بمقتضاه، بينما يظل النقص في هذا الجانب عائقاً أمام تحقيق الولاء الكامل للمنظمة.

يتم توضيح أسباب القرارات للموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.6	37.6	37.6	102	أوافق بشدة	Valid
62.7	25.1	25.1	68	أوافق	
80.8	18.1	18.1	49	لا أوافق	
90.8	10.0	10.0	27	محايد	
100.0	9.2	9.2	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لتوضيح أسباب القرارات للموظفين



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوضيح أسباب القرارات للموظفين

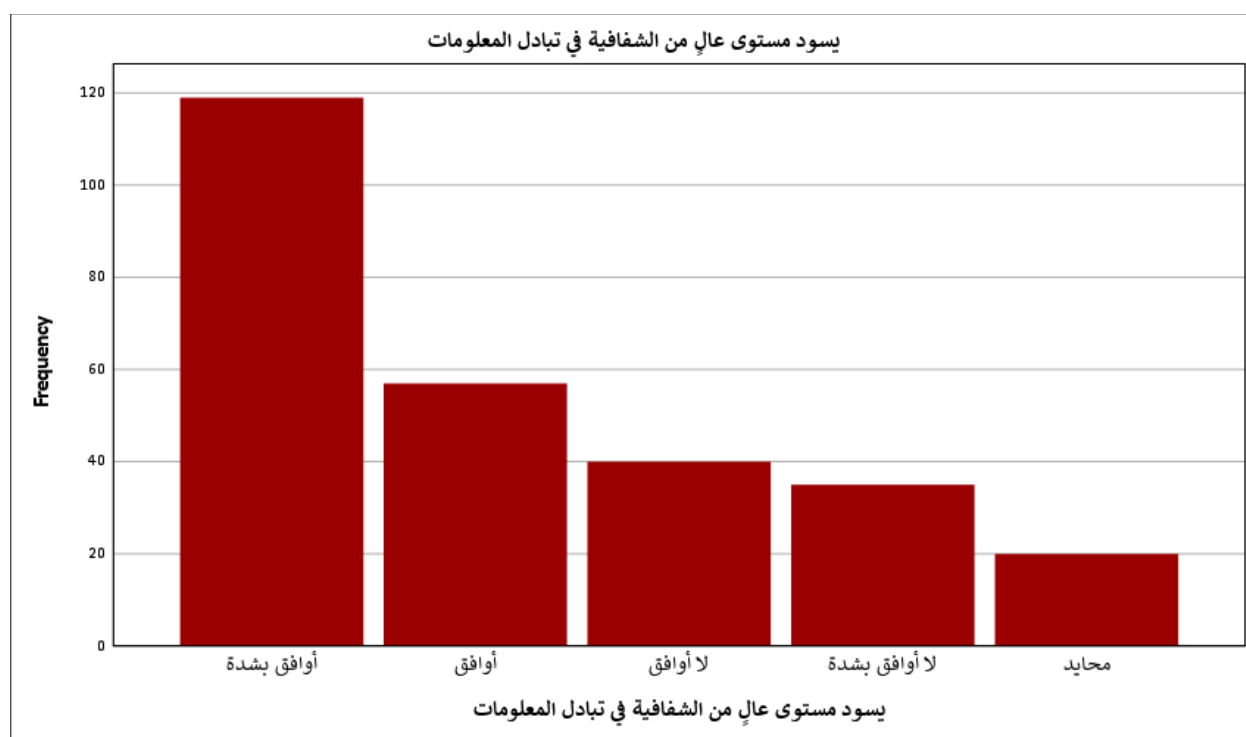
• يسود مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات

نسبة 43.9% من الموظفين وافقوا بشدة على سيادة الشفافية؛ وهي النتيجة الأبرز في هذا المحور. المشهد العام يوحي بانفتاح إداري ملموس. دمج الموافقة الكلية يصل بنا إلى 64.9%. الشركات في الرياض تبدو أكثر وعياً بأهمية تدفق المعلومات. الشفافية لم تعد خياراً بل ضرورة تنظيمية. الموظف يحتاج للوضوح ليثق في قرارات المنظمة. بالمقابل، نجد أن 27.7% يرفضون الإقرار بوجود هذه الشفافية. هذه الكتلة المعارضة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) تعكس خللاً وظيفياً في بعض القطاعات. الفجوة ليست بسيطة. هي تشير إلى احتجاز المعلومات في دوائر ضيقة أحياناً. غياب الشفافية يعطل قدرة الموظف على التنبؤ بمسار العمل. سجلت فئة الحياد 7.4% فقط؛ مما يعني أن الحكم على الشفافية قضية واضحة لدى العينة. التباين هنا يولد بينات عمل متفاوتة الولاء. نقص المعلومات يغذي الشائعات ويضعف الالتزام الوظيفي الصادق.

يسود مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	43.9	43.9	43.9	119	أوافق بشدة
	64.9	21.0	21.0	57	أوافق

79.7	14.8	14.8	40	لا أوافق
92.6	12.9	12.9	35	لا أوافق بشدة
100.0	7.4	7.4	20	محايد
	100.0	100.0	271	Total

جدول 11: التحليل الإحصائي لانتشار مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لانتشار مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات

• تساعد الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين

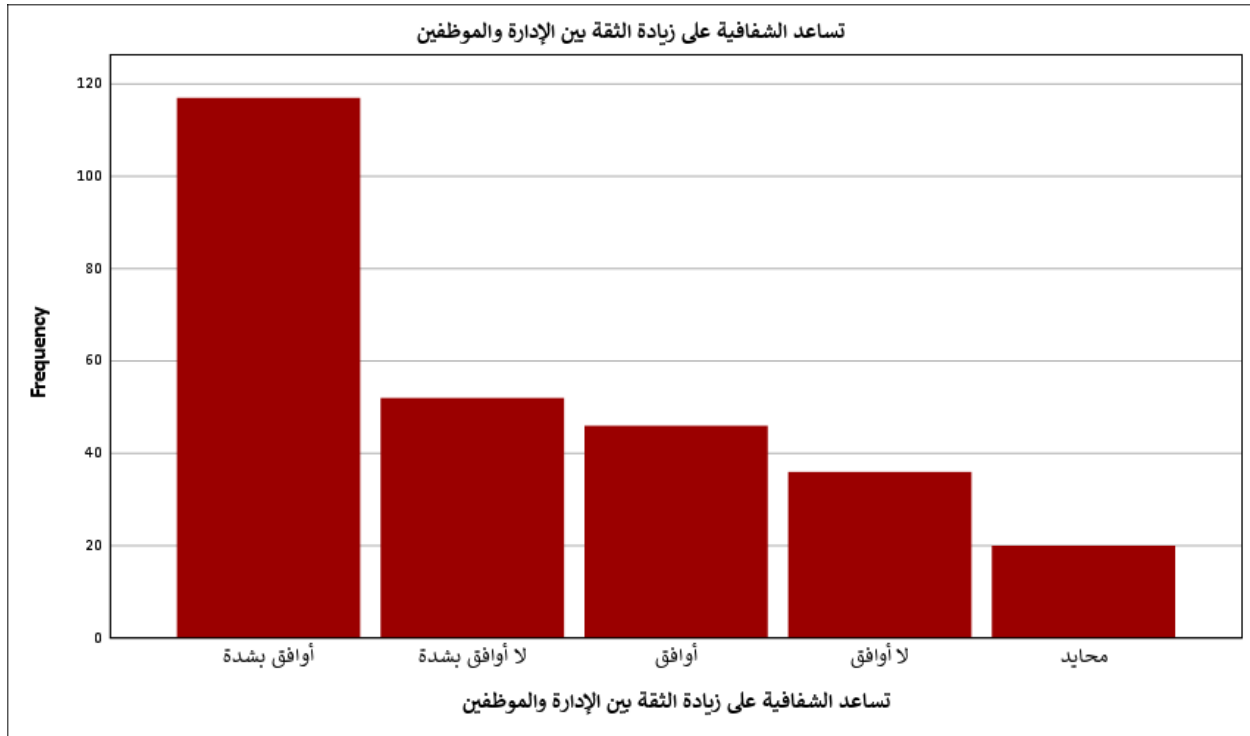
سجل خيار الحياد النسبة الأدنى في هذا المحور بـ 7.4% فقط؛ ما يعكس قناعة واضحة لدى الموظفين بأن الشفافية ليست مجرد إجراء تنظيمي، بل هي المحرك الرئيس لمستوى الثقة داخل الشركة. يظهر هذا بوضوح في تصدر فئة "أوافق بشدة" بنسبة 43.2%. النتيجة تكشف عن وعي وظيفي مرتفع في سوق العمل بالرياض. الموظف يربط بين وضوح المعلومات وأمانه النفسي تجاه قرارات الإدارة. الثقة هنا ليست شعوراً مجرداً. هي نتاج مباشر للمكاشفة والوضوح.

برزت فكرة إحصائية في كتلة الرفض؛ حيث جاءت "لا أوافق بشدة" كثاني أعلى استجابة بنسبة 19.2%. هذا الانقسام يشير إلى تجارب سلبية لقطاع من العينة؛ فربما عانى هؤلاء من وعود إدارية لم تتحقق أو شفافية منقوصة لم تترجم إلى ثقة فعلية. دمج

نسبتي الموافقة يعطينا 60.2%، وهي أغلبية ترى في الشفافية طوق نجاة للعلاقة مع الإدارة. الحقيقة أن التباين في هذه النتائج يؤكد أن الثقة عملية تراكمية هشة؛ فأى اهتزاز في مصداقية المعلومات المتداولة قد يؤدي فوراً إلى تآكل الالتزام الوظيفي، وهو ما يفسر حدة الاستجابات وتطرفها بين التأييد المطلق والرفض القاطع.

تساعد الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	117	43.2	43.2	43.2	Valid
لا أوافق بشدة	52	19.2	19.2	62.4	
أوافق	46	17.0	17.0	79.3	
لا أوافق	36	13.3	13.3	92.6	
محايد	20	7.4	7.4	100.0	
Total	271	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساعدة الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساعدة الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين

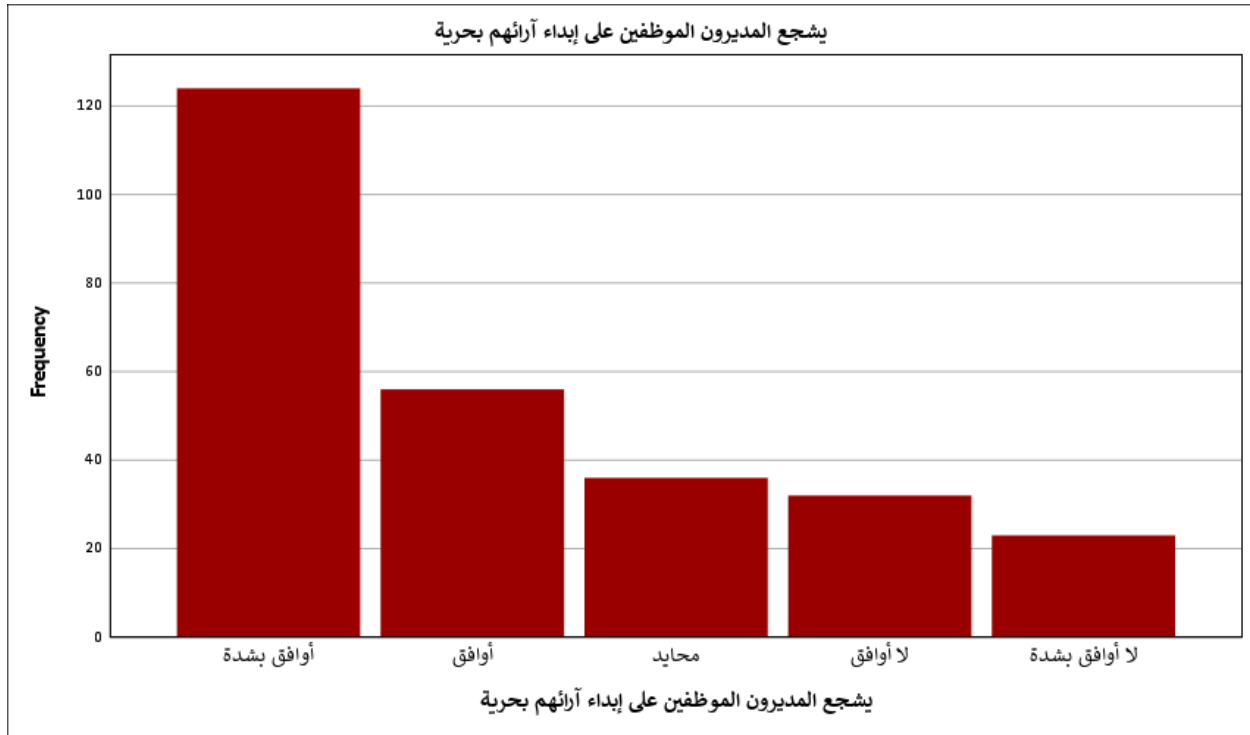
• يشجع المديرون الموظفين على إبداء آرائهم بحرية

فجوة بيّنة تفصل بين بيئات العمل الداعمة لحرية التعبير وتلك التي لا تزال تراوح مكانها في ظل القيادة التقليدية؛ إذ نجد أن 45.8% من الموظفين ينعمون بمناخ يشجعهم بشدة على البوح بآرائهم، بينما يقرر 20.3% صراحةً غياب هذا التشجيع (بنسبة لا أوافق ولا أوافق بشدة). هذا التباين يوحي بأن نمط القيادة في الشركات الخاصة بالرياض ليس قابلاً واحداً. هو يعتمد بشكل جذري على الشخصية القيادية للمدير المباشر أكثر من اعتماده على سياسات الشركة المكتوبة. الاستجابة كانت قوية في طرف التأييد. الإدارة الحديثة تدرك أن كبت الآراء هو وأد للإبداع.

سجلت فئة الحياد 13.3%؛ ما قد يعكس وجود موظفين يمارسون "الصمت التنظيمي" توجساً أو لعدم اكتراثهم بتقديم قيمة مضافة. عملياً، إذا لم يلمس الموظف تشجيعاً حقيقياً، فإنه سيميل إلى حجب المعلومات الحيوية عن الإدارة؛ ما يضعف جودة القرارات المتخذة ويقلل من ولائه للمنظمة. الأرقام تضعنا أمام أغلبية موافقة بنسبة 66.5%. هذا مؤشر جيد لكنه غير كافٍ. أي نقص في حرية الرأي يترجم فوراً إلى تراجع في الالتزام الوجداني. الموظف الذي يشعر بأن صوته مسموع يكون أكثر استعداداً لتبني أهداف الشركة وكأنها أهدافه الشخصية؛ والعكس صحيح تماماً في بيئات العمل المنغلقة.

يشجع المديرون الموظفين على إبداء آرائهم بحرية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	45.8	45.8	45.8	124	أوافق بشدة
	66.4	20.7	20.7	56	أوافق
	79.7	13.3	13.3	36	محايد
	91.5	11.8	11.8	32	لا أوافق
	100.0	8.5	8.5	23	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	271	Total

جدول 13: التحليل الإحصائي لتشجيع المديرون الموظفين على إبداء آرائهم بحرية



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع المديرين الموظفين على إبداء آرائهم بحرية

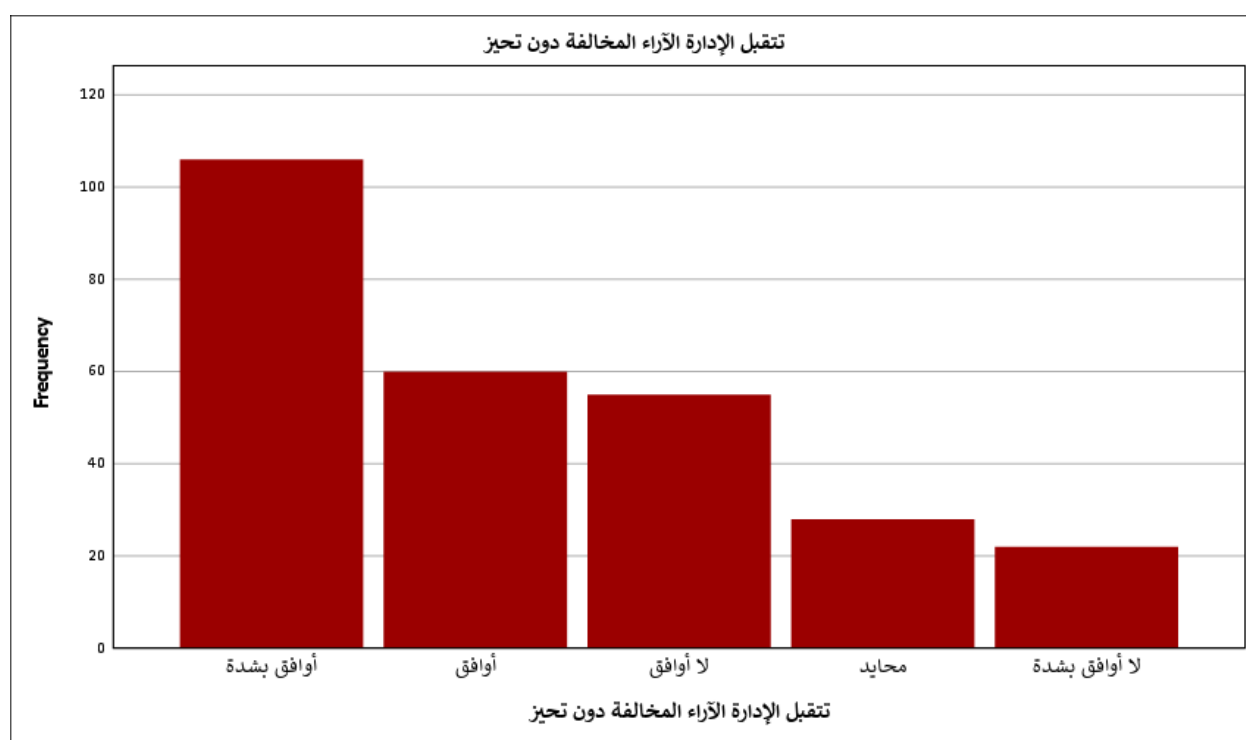
• تتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز

استقرت استجابات 39.1% من الموظفين عند خيار "أوافق بشدة"؛ مما يعطي انطباعاً أولاً بوجود مساحة من التسامح الإداري مع الأصوات المعارضة داخل بعض الشركات الخاصة بالرياض. تصل نسبة التأييد العام عند دمج الموافقة الكلية إلى 61.2%. النتيجة تكشف عن تحول تدريجي في الثقافة التنظيمية نحو الديمقراطية الإدارية. فالإدارة التي تتقبل النقد تثبت نضجاً في التعامل مع الموارد البشرية. لكن الأرقام تحمل في طياتها تحدياً حقيقياً؛ إذ إن 20.3% من العينة أبدوا عدم موافقتهم الصريحة على هذا التقبل. هذه الفئة ترى أن الاختلاف في الرأي قد يُجابه بتحيز أو تهميش.

بلغت نسبة الرفض الكلي (لا أوافق ولا أوافق بشدة) 28.4%، وهي نسبة كفيفة بإحداث شلل في تدفق الأفكار الابتكارية داخل المؤسسة. الموظف الذي يخشى عواقب رأيه المخالف سيلجأ حتماً إلى "المسايرة التنظيمية"؛ ما يحرم الشركة من فرص تصحيح المسار قبل وقوع الأخطاء التشغيلية. وقوف 10.3% في منطقة الحياد يعزز فرضية وجود بيئات عمل لا تزال تفتقر لمعايير واضحة في التعامل مع التغذية الراجعة الناقدة. عملياً، لا يمكن بناء التزام وظيفي حقيقي في ظل شعور الموظف بأن الولاء يعني بالضرورة "الموافقة المطلقة"؛ فالحياد والرفض هنا مؤثران على حاجة الشركات لتعزيز الأمان النفسي كضمانة لرفع مستوى الارتباط بالمنظمة.

تتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.1	39.1	39.1	106	أوافق بشدة	Valid
61.3	22.1	22.1	60	أوافق	
81.5	20.3	20.3	55	لا أوافق	
91.9	10.3	10.3	28	محايد	
100.0	8.1	8.1	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز

• يتم تقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة

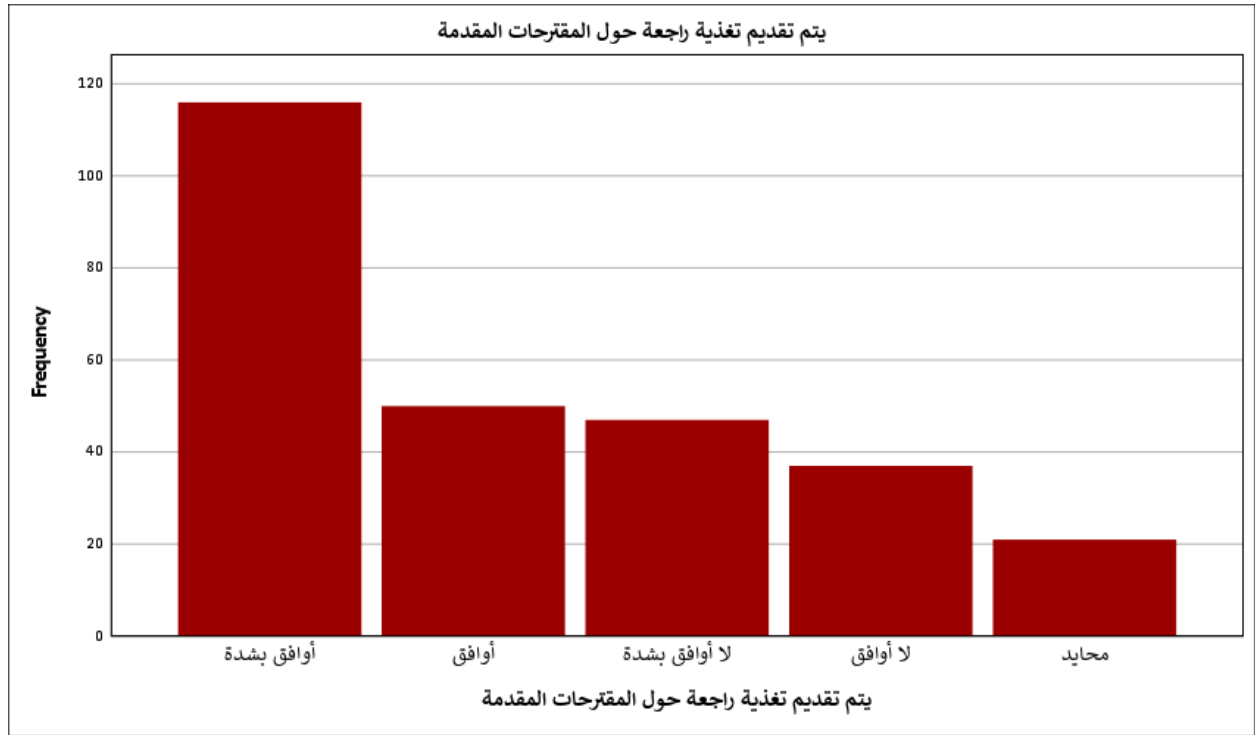
حازت فئة "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من الاستجابات بنسبة 42.8%؛ ما يعطي دلالة إيجابية أولية على حيوية قنوات الاتصال الراجعة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. النتيجة تشير إلى أن نظام المقترحات في غالبية هذه المؤسسات لا ينتهي

عند صندوق الوارد، بل يتبعه رد فعل إداري يغلق دائرة التواصل. تكتمل النزعة التفاضلية بوصول نسبة التأييد العام إلى 61.3%. الموظف الذي يتلقى تعقيباً على أفكاره، حتى لو لم تُقبل، يشعر بقيمته داخل الهيكل التنظيمي. هذا النوع من التقدير المعنوي يعزز الارتباط الوجداني بالعمل؛ فالصمت الإداري هو العدو الأول للمبادرة.

رغم هذا التفوق، برز استقطاب يعكسه تكتل الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بنسبة إجمالية قدرها 31%. هذه الفجوة ليست رقماً عابراً؛ بل هي إشارة لخلل في النضج المؤسسي لدى ثلث الشركات المبحوثة تقريباً. غياب التغذية الراجعة يحول عملية تقديم المقترحات إلى عبء إداري عديم الجدوى في نظر الموظف. استقرت نسبة الحياد عند 7.7% فقط. الموظفون واضحون في تقييمهم لهذه النقطة؛ فالتغذية الراجعة إما موجودة ومؤثرة أو مفقودة ومحبطة. عملياً، قد يؤدي إهمال الرد على المقترحات إلى قتل روح الابتكار وتراجع مستويات الالتزام الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأن مساهماته الفكرية لا تشكل فرقاً في الواقع التشغيلي للإدارة.

يتم تقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	116	أوافق بشدة	Valid
61.3	18.5	18.5	50	أوافق	
78.6	17.3	17.3	47	لا أوافق بشدة	
92.3	13.7	13.7	37	لا أوافق	
100.0	7.7	7.7	21	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة

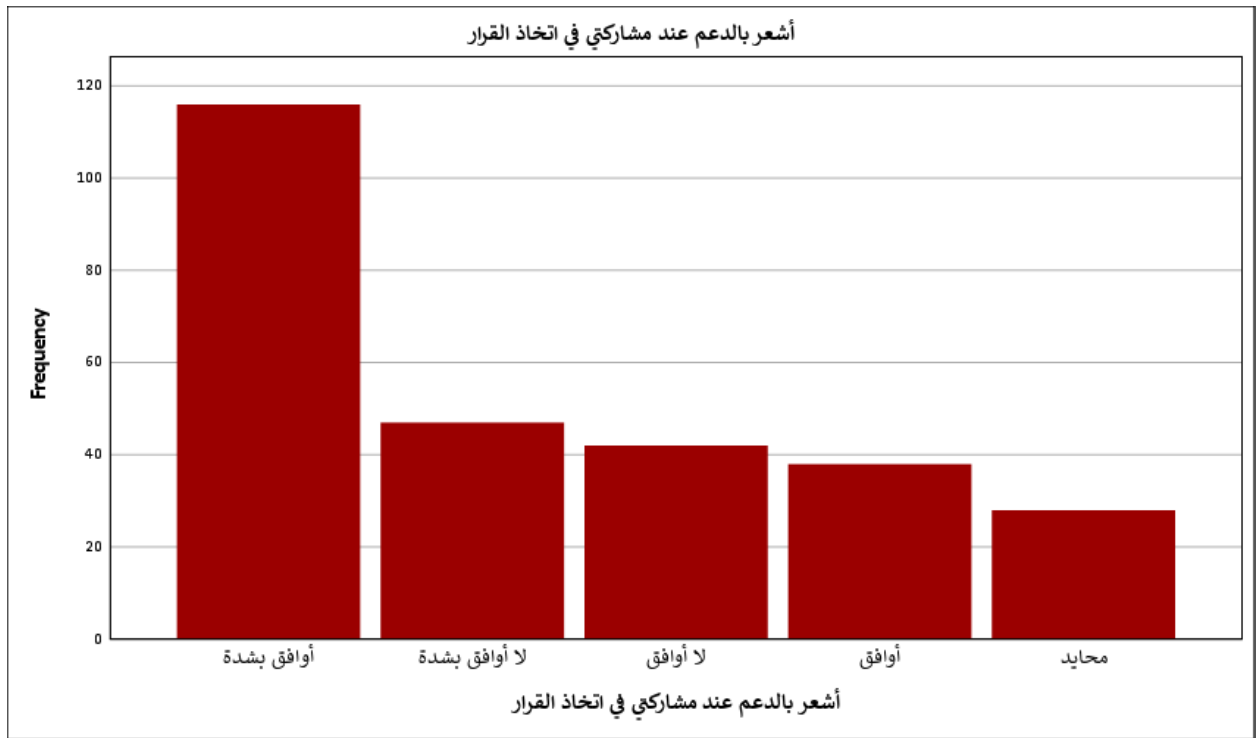
• أشعر بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 116 موظفاً، ونسبة بلغت 42.8% من إجمالي العينة. تعكس هذه النتيجة وجود تيار قوي يشعر بمساندة حقيقية من المنظمة عند الانخراط في العمليات التشاركية داخل الشركات الخاصة بالرياض. الشعور بالدعم ليس مجرد تفصيل هامشي؛ بل هو الحجر الأساس الذي يحول المشاركة من عبء أو مسؤولية قانونية إلى فرصة للنمو الوظيفي. عندما يلمس الموظف أن الإدارة تقف خلف قراراته ومساهماته، يرتفع لديه منسوب الأمان النفسي، مما يدفعه لتقديم مبادرات أكثر جرأة واتساقاً مع أهداف الشركة.

ثمة انقسام يظهر عند تأمل بقية النسب؛ حيث حلت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 17.3%، تليها "لا أوافق" بنسبة 15.5%. دمج هاتين الفئتين يكشف أن ثلث الموظفين تقريباً (32.8%) يشعرون بغياب السند التنظيمي عند المشاركة. هذه الفجوة تشير إلى خلل وظيفي قد يتمثل في تحميل الموظف تبعات القرارات دون منحه الصلاحيات أو الحماية اللازمة. استقرار نسبة الحياد عند 10.3% يرجح وجود فئة لم تُمنح الفرصة أصلاً لتختبر معنى الدعم. عملياً، إذا شارك الموظف وشعر بالخوف من اللوم أو غياب المساندة، فإن التزامه الوظيفي سيتضرر بشدة، وقد تتحول المشاركة في نظره إلى فخ تنظيمي يتجنبه مستقبلاً لضمان بقائه في المنطقة الآمنة.

أشعر بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	116	أوافق بشدة	Valid
60.1	17.3	17.3	47	لا أوافق بشدة	
75.6	15.5	15.5	42	لا أوافق	
89.7	14.0	14.0	38	أوافق	
100.0	10.3	10.3	28	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي للشعور بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني للشعور بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار

• أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة

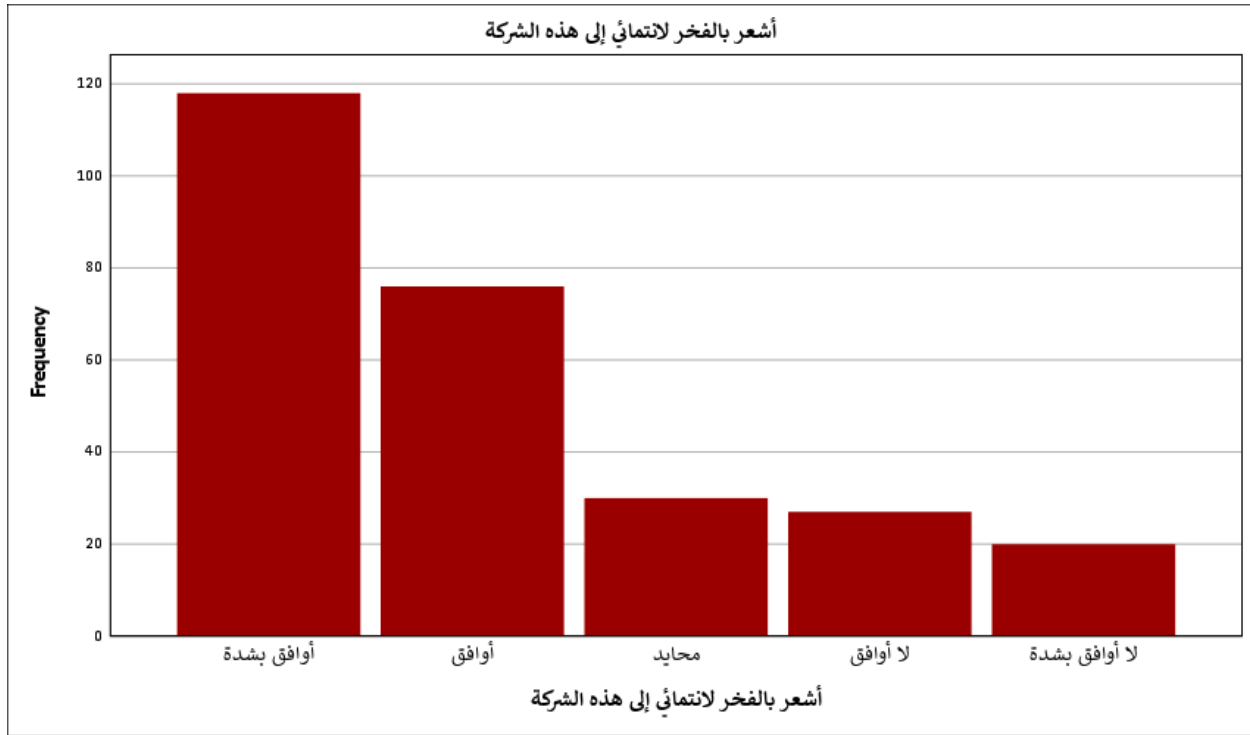
سجلت مشاعر الفخر بالانتماء للشركة اكتساحاً واضحاً بنسبة تأييد إجمالية بلغت 71.5%؛ حيث استقرت النسبة الأعلى عند خيار "أوافق بشدة" بواقع 43.5%. تعكس هذه الأرقام حالة من الارتباط الوجداني العميق لدى موظفي الشركات الخاصة في

الرياض. الفخر ليس مجرد شعور عابر. هو المحرك الأساسي للالتزام العاطفي. عندما يفتخر الموظف بكيانه المؤسسي، يتحول إلى "سفير" لعلامتها التجارية في الخارج. هذا الارتفاع يعزز من فرص استقرار الكفاءات ويقلل من نسب الدوران الوظيفي. الشركات التي تنجح في زرع هذا الشعور تضمن ولاءً يتجاوز المقابل المادي.

تلاشت نسب الرفض المطلق لتستقر عند أدنى مستوياتها بـ 7.4% فقط. النتيجة هنا واضحة. البيئة التنافسية في مدينة الرياض تدفع الشركات لتجويد صورتها الذهنية أمام موظفيها. بقاء 11.1% في منطقة الحياد و 10% في خانة عدم الموافقة يمثل فئة لم تصل بعد لمرحلة التماهي مع الهوية المؤسسية. عملياً، قد يؤدي غياب الفخر لدى هذه الشريحة إلى فتور في الأداء التشغيلي. الموظف الذي لا يشعر بالفخر يكتفي بتأدية الحد الأدنى من مهامه. إن الربط بين "المشاركة في القرار" وهذا "الفخر" هو جوهر النجاح الإداري؛ فالمشاركة تُشعر الموظف بأنه جزء من النجاح، والنجاح هو ما يولد الفخر في نهاية المطاف.

أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.5	43.5	43.5	118	أوافق بشدة	Valid
71.6	28.0	28.0	76	أوافق	
82.7	11.1	11.1	30	محايد	
92.6	10.0	10.0	27	لا أوافق	
100.0	7.4	7.4	20	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني للشعور بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة

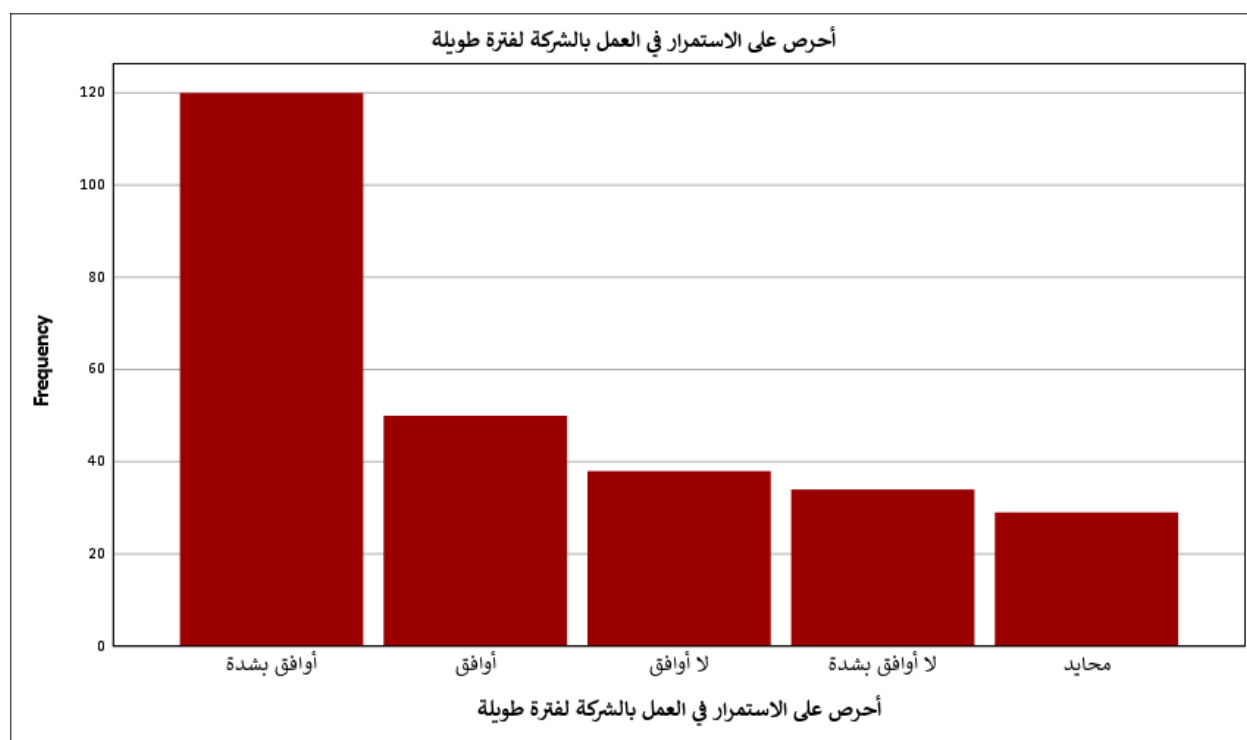
• أحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة

سجلت فئة المحايدين النسبة الأقل بـ 10.7%؛ ما يعني أن نية البقاء أو المغادرة لدى موظفي الشركات الخاصة في الرياض قضية محسومة لا تقبل الرمادية. تبرز خانة "أوافق بشدة" كأعلى استجابة بنسبة 44.3%. النتيجة تعكس رغبة جوهرية في الاستقرار الوظيفي لدى قرابة نصف العينة. هذا الحرص ليس مجرد تمسك بالوظيفة؛ بل هو مؤشر على نجاح السياسات الاستباقية في تلك المؤسسات. الموظف الذي يرى مستقبله داخل جدران شركته يميل غالباً إلى استثمار طاقته القصوى في تطوير العمليات التشغيلية. الالتزام هنا طويل الأمد. هو يقلل من تكاليف استقطاب وتدريب الكوادر الجديدة بشكل دوري.

كشفت البيانات عن تكتل معارض يرفض الاستمرار لفترة طويلة بنسبة إجمالية بلغت 26.5% (موزعة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة). هذه الفجوة تضع الإدارة أمام تحدٍ حقيقي؛ فخسارة ربع القوى العاملة تعني نزيفاً في الخبرات المتراكمة. قد يعود هذا التوجه إلى جاذبية العروض في سوق العمل الديناميكي بالرياض أو نتيجة لغياب المحفزات التشاركية التي نوقشت سابقاً. دمج نسب التأييد يصل بنا إلى 62.8%. الأغلبية تختار البقاء. الحقيقة الإحصائية تشير إلى أن الاستمرار في العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى شعور الموظف بأن له صوتاً مسموعاً؛ فالموظف الذي يشارك في القرار يشعر بملكية تجاه النتائج، ما يجعله أكثر تمسكاً بالبقاء حتى في ظل الضغوط المهنية العابرة.

أحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.3	44.3	44.3	120	أوافق بشدة	Valid
62.7	18.5	18.5	50	أوافق	
76.8	14.0	14.0	38	لا أوافق	
89.3	12.5	12.5	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.7	10.7	29	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي للحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني للحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة

• أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف الشركة

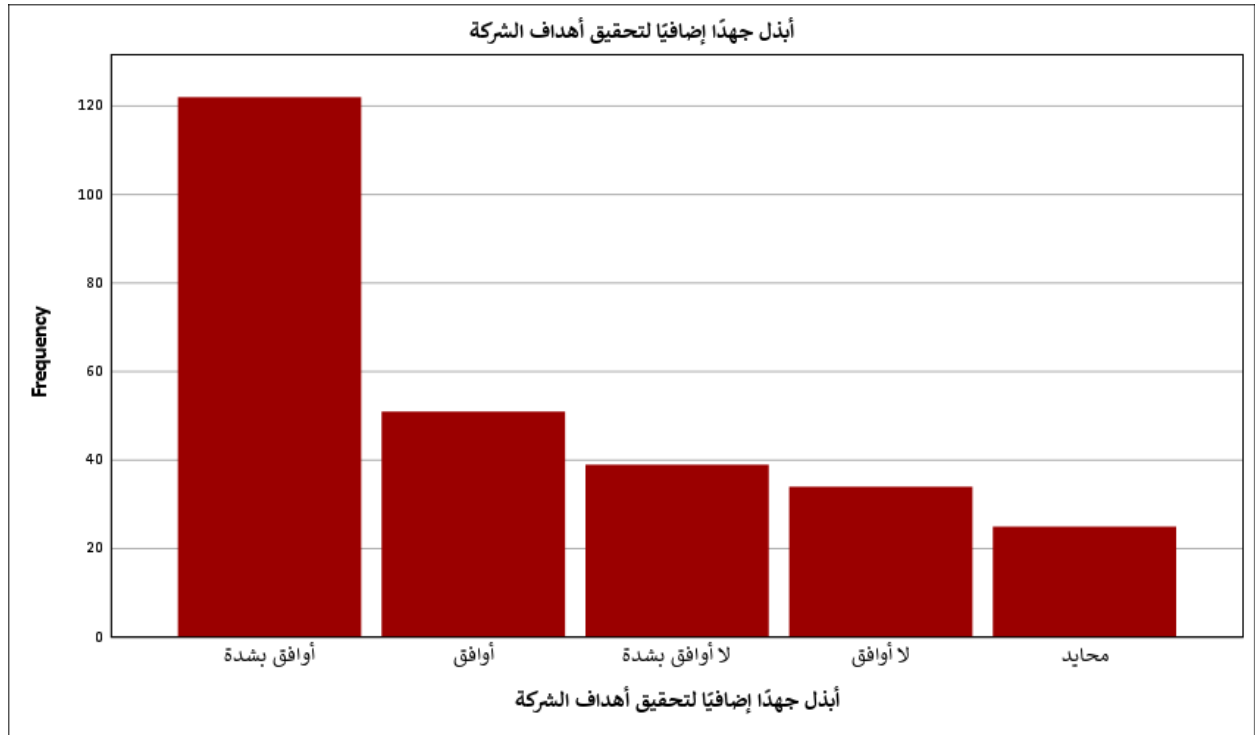
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 45%؛ ما يبرهن على وجود طاقة عمل احتياطية ورغبة في "السلوك الوظيفي التلقائي" لدى شريحة واسعة من موظفي القطاع الخاص بالرياض. النتيجة تعكس اندفاعاً يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.

عندما يقرر 122 موظفاً بذل جهد إضافي، فهذا يعني أن المنظمة نجحت في نقل أهدافها من مجرد خطط ورقية إلى دافع داخلي يحرك الأفراد. عملياً، يمثل هذا "الجهد الإضافي" الفارق بين التميز والنمطية في الأداء؛ فهو المحرك الذي يضمن استمرارية العمليات بجودة عالية حتى في أوقات الضغط أو الأزمات التشغيلية.

بالمقابل، نجد كتلة معارضة تصل نسبتها الإجمالية إلى 26.9% ممن لا يميلون لبذل أكثر من المطلوب منهم. الفجوة هنا واضحة. الموظف الذي لا يشارك في اتخاذ القرار غالباً ما يتبنى استراتيجية "العمل بالقدر المطلوب" فقط؛ ما يجعل المنظمة تفقد ميزتها التنافسية القائمة على الابتكار والسرعة. استقرت فئة الحياد عند النسبة الأقل بـ 9.2%. هذا الحسم في الإجابات يشير إلى أن الجهد الإضافي يرتبط ارتباطاً شرطياً بمدى الارتباط الوجداني؛ فالارتباط العالي يترجم فوراً إلى عطاء ملموس، بينما يؤدي الشعور بالتهميش أو غياب الشفافية إلى انكماش الأداء داخل حدود المهام الأساسية، وهو ما يحرم الإدارة من استثمار كامل قدرات رأسمالها البشري.

أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.0	45.0	45.0	122	أوافق بشدة	Valid
63.8	18.8	18.8	51	أوافق	
78.2	14.4	14.4	39	لا أوافق بشدة	
90.8	12.5	12.5	34	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	25	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف الشركة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف الشركة

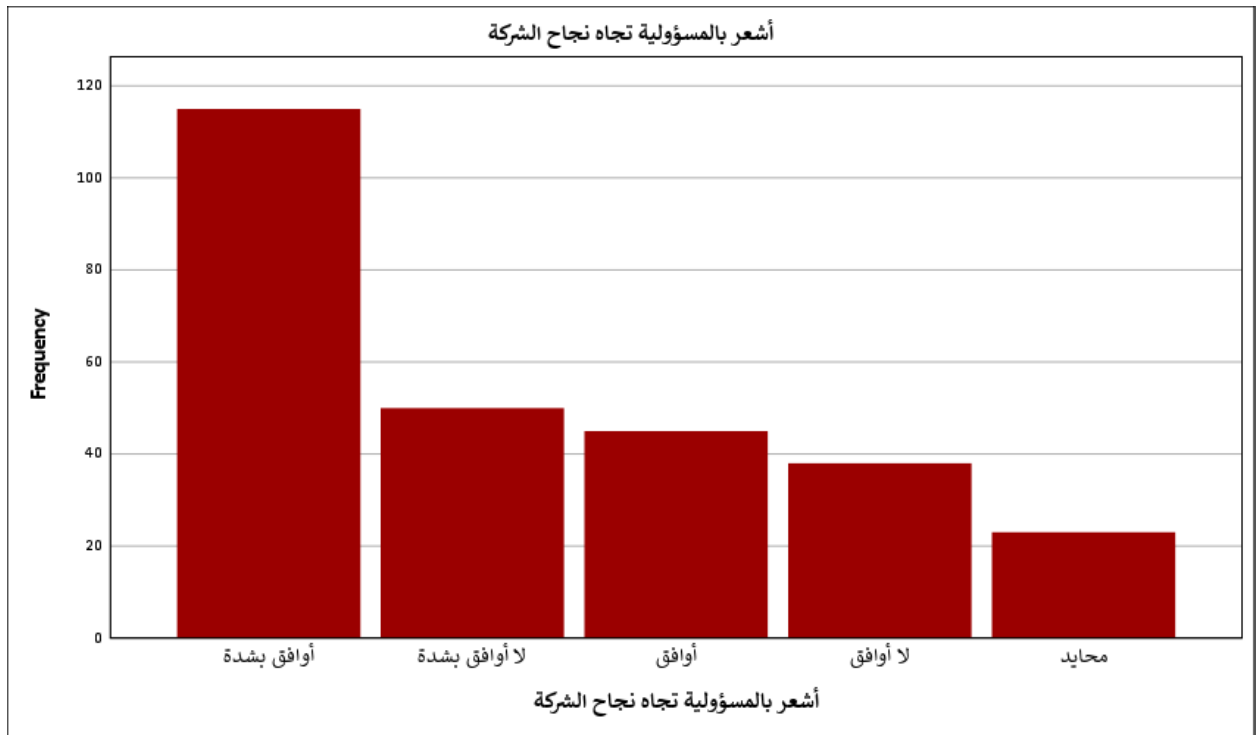
• أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة

سجل خيار الحياد النسبة الأقل بـ 8.5% فقط؛ ما يؤكد أن قضية الشعور بالمسؤولية تجاه نجاح المنظمة هي مسألة وجدانية واضحة لا تقبل التردد لدى موظفي الرياض. تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 42.4%. تشير هذه النتيجة إلى نجاح جزء كبير من الشركات الخاصة في تحويل الموظف من مجرد "أجير" إلى "شريك نجاح". دمج نسب التأييد (أوافق وأوافق بشدة) يضعنا أمام أغلبية تبلغ 59%. الحقيقة أن هذا الشعور بالمسؤولية يمثل أرقى مراتب الالتزام الوظيفي؛ إذ يتبنى الفرد أهداف الشركة كأنها أهدافه الشخصية، مما ينعكس إيجاباً على دقة العمل وحماية مصلحة المؤسسة في غياب الرقابة المباشرة.

ظهر انقسام في معسكر الرفض؛ حيث جاءت "لا أوافق بشدة" كقوة ثانية بنسبة 18.5%. عند إضافة نسبة "لا أوافق" نجد أن 32.5% من العينة يفتقدون للحس بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة. هذه الفجوة ليست مجرد رقم إحصائي. هي ثغرة تشغيلية قد تؤدي إلى إهمال الموارد أو اللامبالاة بمخرجات الجودة في المواقع الإدارية والميدانية. يبدو أن غياب المشاركة في القرار لدى هذه الشريحة أدى إلى انفصال عاطفي عن مصير المنظمة. الموظف الذي لا يرى لنفسه بصمة في القرار، لن يرى نفسه مسؤولاً عن الفشل أو النجاح؛ وهو ما يبرز الحاجة الماسة لتعزيز ثقافة التمكين لرדם هذا الصدع قبل أن يتحول إلى ترهل تنظيمي يؤثر على تنافسية الشركة في السوق.

أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.4	42.4	42.4	115	أوافق بشدة	Valid
60.9	18.5	18.5	50	لا أوافق بشدة	
77.5	16.6	16.6	45	أوافق	
91.5	14.0	14.0	38	لا أوافق	
100.0	8.5	8.5	23	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي للشعور بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للشعور بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة

• أرى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين

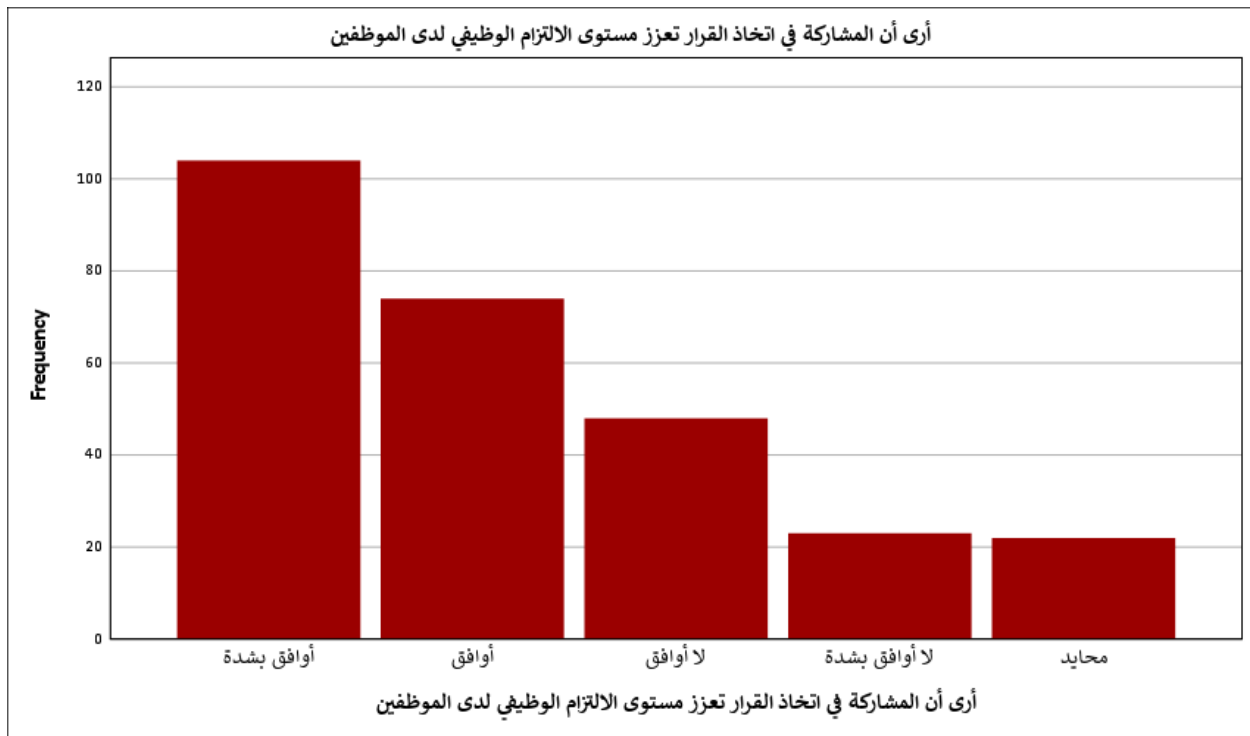
أدنى استجابة رصدناها كانت لخانة المحايد بنسبة 8.1%؛ ما يبرهن على أن عينة الدراسة تمتلك وعياً ناضجاً وموقفاً واضحاً من فلسفة التمكين الإداري. هيمن خيار الموافقة بشدة على المشهد بنسبة 38.4%. النتيجة تعكس إيماناً مؤسسياً راسخاً لدى

موظفي الشركات الخاصة بالرياض بأن التزامهم ليس مجرد عقد مادي، بل هو نتاج مباشر لمدى تقدير عقولهم وإشراكهم في رسم مسارات العمل. وصول إجمالي الموافقين إلى 65.7% يؤكد أن المشاركة في القرار هي المحرك الفعلي للولاء التنظيمي. الموظف الذي يرى أثره في "القرار" يتبنى أهداف الشركة وكأنها أهدافه الشخصية.

كما وجد تكتل معارض يبلغ 26.2% (بين رفض صريح ورفض شديد). هذه الشريحة لا ترى صلة بين المشاركة والالتزام. ربما يعود ذلك لتجارب سابقة كانت فيها المشاركة "صورية" أو غير مدعومة بصلاحيات حقيقية. عملياً، إذا لم تُترجم المشاركة إلى واقع تشغيلي ملموس، فإنها تفقد قيمتها التحفيزية وتتحول إلى عبء إداري. استمرار هذا التباين في الآراء ينبه القيادات الإدارية إلى ضرورة الانتقال من المشاركة الروتينية إلى المشاركة الاستراتيجية. النقص في هذا الجانب يهدد فاعلية العمليات؛ فالموظف غير المشارك غالباً ما يكتفي بأداء الحد الأدنى من المهام دون مبادرة أو روح ابتكارية، وهو ما ينعكس سلباً على إنتاجية المنظمة ككل.

أرى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	104	أوافق بشدة	Valid
65.7	27.3	27.3	74	أوافق	
83.4	17.7	17.7	48	لا أوافق	
91.9	8.5	8.5	23	لا أوافق بشدة	
100.0	8.1	8.1	22	محايد	
	100.0	100.0	271	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين

• اختبار المصدقية والموثوقية

أظهرت نتائج اختبار الثبات "ألفا كرونباخ" معاملاً مرتفعاً بلغ 0.873 لعدد 20 فقرة؛ مما يعطي الدراسة صك الموثوقية الإحصائية قبل الدخول في دهاليز التحليل المعمق. النتيجة كانت واضحة. تجاوز هذا الرقم عتبة القبول المتعارف عليها (0.70) يؤكد أن أداة الدراسة تتسم باتساق داخلي متين. البيانات المستخلصة من موظفي شركات الرياض ليست مجرد استجابات عشوائية. هي تعبر عن نمط تفكير مستقر ومنظم تجاه علاقة المشاركة بالالتزام.

خلو المعالجة من أي حالات مستبعدة (نسبة 100% للحالات الصحيحة) يمنحنا طمأنينة تشغيلية حول سلامة المسح الميداني. الاستبانة المكتملة وعددها 271 تمثل قاعدة بيانات صلبة وخالية من العيوب التقنية التي قد تشوه النتائج. عملياً، يعني هذا الثبات المرتفع أننا لو أعدنا تطبيق هذه الأداة على عينة مشابهة في ظل ظروف مماثلة، سنحصل على نتائج متطابقة بدرجة كبيرة. هذه القوة الإحصائية ترفع من قيمة التوصيات المستقبلية؛ فالإدارة حين تستند إلى أرقام ثابتة إحصائياً، تضمن أن سياسات التمكين والمشاركة التي ستبنيها لن تكون مبنية على رمال متحركة، بل على استقصاء دقيق للواقع التنظيمي.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	271	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	271	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.873

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

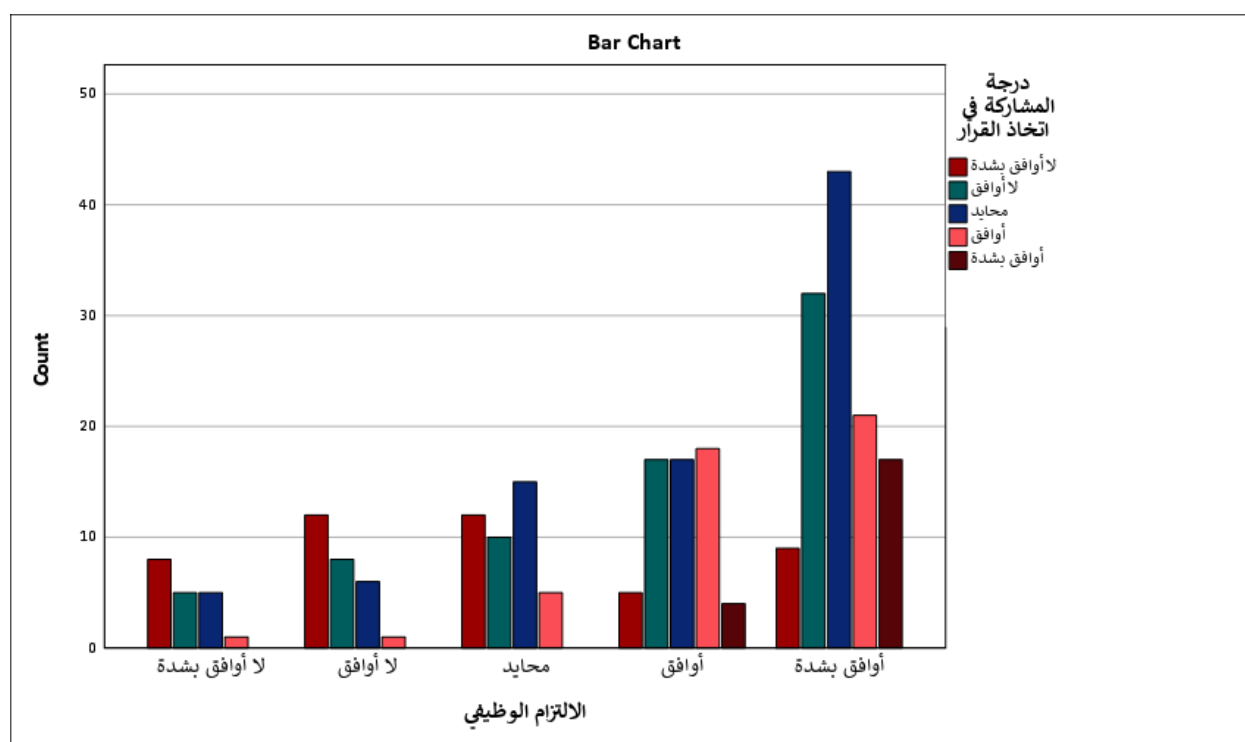
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار

سجلت القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) لدرجة 0.000؛ وهي النتيجة الأهم التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير لبيرسون 57.542 عند درجة حرية 16. هذه الأرقام ليست مجرد دلالات رياضية. هي تعبير عن واقع تنظيمي مفاده أن الالتزام لا يولد من فراغ، بل هو انعكاس لمساحة التمكين الممنوحة. إحصائياً، العلاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة. دلالة (Sig) التي تقل عن 0.05 تحسم الجدل حول أثر المشاركة؛ فهي الوقود الذي يحرك ولاء الموظف تجاه شركته في مدينة الرياض. تبرز القوة التفسيرية للعلاقة من خلال قيمة "نسبة الاحتمال" (Likelihood Ratio) التي استقرت عند 60.296. تشير هذه القيمة إلى ثبات العلاقة عبر مختلف فئات العينة. بالرغم من وجود بعض الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من 5 (32.0%)، إلا أن القيمة الإجمالية تظل محتفظة بوزنها العلمي نظراً لحجم العينة الكلي. عملياً، تعني هذه النتيجة أن الشركات التي تُقنن مشاركة الموظفين في القرار تخاطر بانهميار مستويات الالتزام الوظيفي لديها. الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) البالغ 36.557 يؤكد أن كل زيادة في وتيرة المشاركة يتبعها بالضرورة تحسن ملموس في ارتباط الموظف بأهداف المنظمة. النتيجة واضحة. الإدارة التشاركية هي الضمانة الوحيدة لرفع الكفاءة التشغيلية وضمان استدامة القوى العاملة المخلصة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	57.542 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	60.296	Likelihood Ratio
.000	1	36.557	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.47.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار

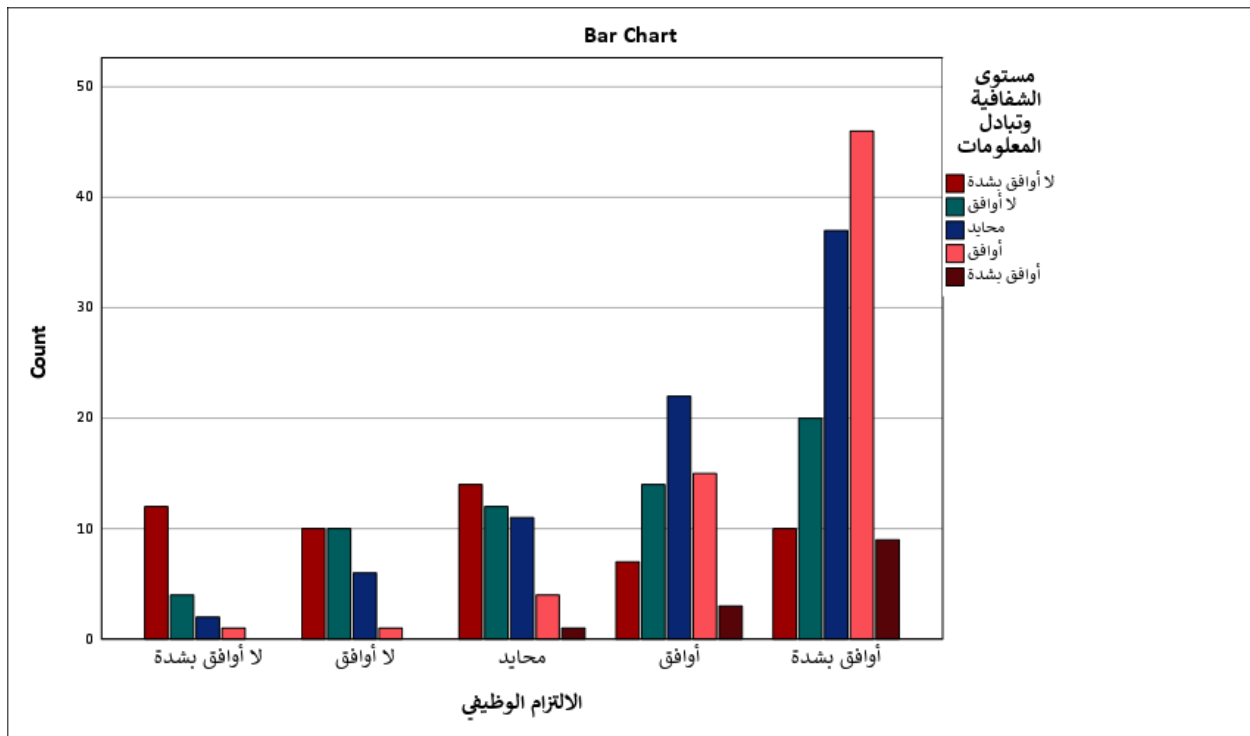
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ومستوى الشفافية وتبادل المعلومات

سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير 0.000؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حول وجود علاقة جوهرية بين شفافية المعلومات والالتزام الوظيفي. بلغت قيمة "بيرسون" 70.506 عند درجة حرية 16. الرقم ضخيم دلاليًا. الشفافية ليست مجرد

ترف إداري. هي العمود الفقري لولاء الموظف في الشركات الخاصة بالرياض. الربط الخطي القوي البالغ 58.884 يؤكد أن أي تحسن في تدفق المعلومات يتبعه صعود فوري في منسوب الانتماء. النتيجة واضحة وتدعم فرضية الدراسة بشكل كامل. كشفت قيمة "نسبة الاحتمال" (Likelihood Ratio) البالغة 71.206 عن متانة هذه العلاقة إحصائياً. ثمة ارتباط وثيق بين ما يعرفه الموظف وبين ما يقدمه للشركة. غياب الوضوح يعني غياب الولاء. رغم وجود 7 خلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ذلك لا ينال من قوة الاستدلال الإجمالي نظراً لاتساع العينة. عملياً، الموظف الذي يعمل في بيئة غامضة يميل لفك ارتباطه النفسي بالمنظمة؛ فالشفافية هي ما يمنحه الأمان الوظيفي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل. الشركات التي تحتكر المعلومة تخسر قلب الموظف قبل جهده.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	70.506 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	71.206	Likelihood Ratio
.000	1	58.884	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .91.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ومستوى الشفافية وتبادل المعلومات



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ومستوى الشفافية وتبادل المعلومات

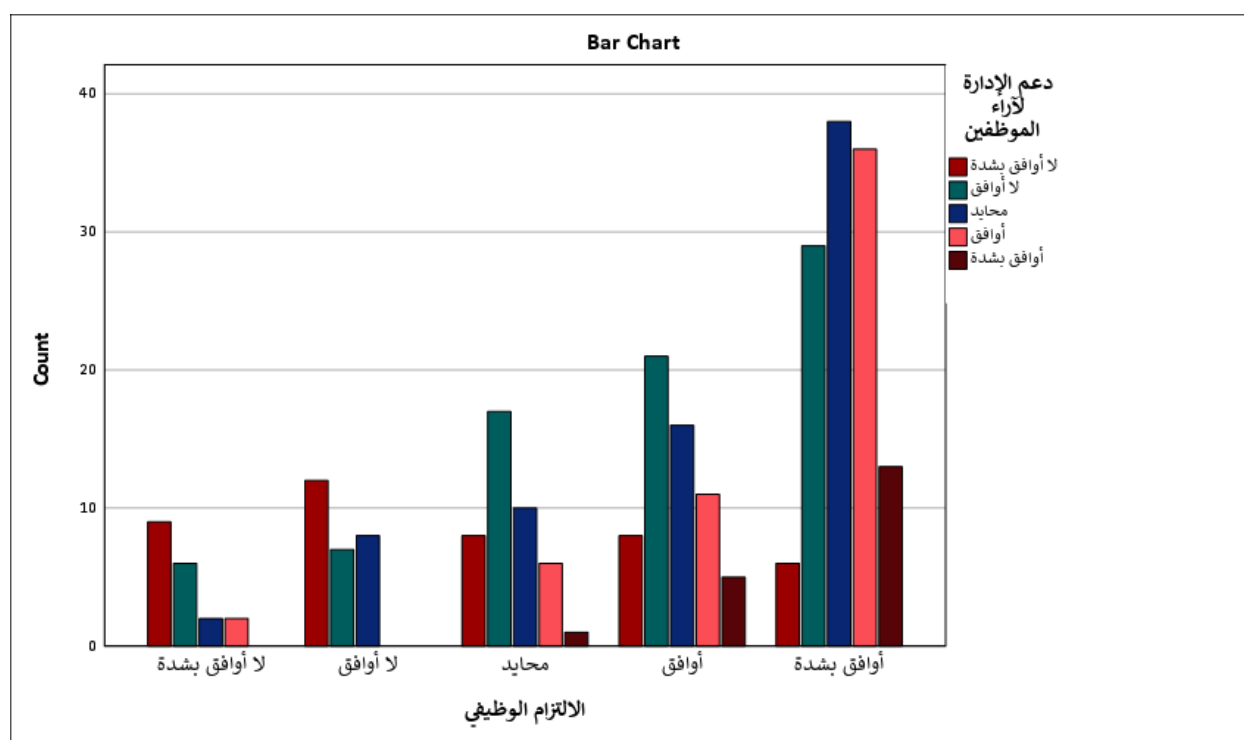
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودعم الإدارة لآراء الموظفين

أظهرت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير دلالة إحصائية كاملة عند 0.000؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حيال الارتباط الوثيق بين دعم الإدارة لآراء الموظفين وبين منسوب الالتزام الوظيفي. بلغت قيمة "كاي سكوير ليبرسون" 61.478 عند درجة حرية 16. الرقم يتحدث بوضوح. دعم الإدارة ليس مجرد لفظة معنوية عابرة. هو محرك أساسي للسلوك التنظيمي في الشركات الخاصة بالرياض. القيمة المرتفعة تشير إلى أن الموظف الذي يشعر بتقدير الإدارة لآرائه يميل لرد هذا التقدير عبر ولاء مضاعف للمؤسسة.

سجل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 46.400؛ ما يعني أن الالتزام الوظيفي يتحرك في اتجاه طردي متصاعد مع زيادة وتيرة الدعم الإداري. بالرغم من وجود 7 خلايا بتكرارات متوقعة تقل عن 5، إلا أن قوة الدلالة الكلية لا تتأثر نظراً لكبر حجم العينة البالغ 271. عملياً، إهمال آراء الموظفين أو عدم دعمها يولد فجوة نفسية تؤدي إلى تآكل الانتماء. الإدارة الداعمة تخلق بيئة آمنة للمبادرة. النتيجة هنا واضحة. أي استثمار إداري في تعزيز ثقافة الاستماع والتقدير سيترجم فوراً إلى استقرار في القوى العاملة وتقليل في نسب الدوران الوظيفي؛ فالموظف يلتزم بمن يمنحه صوتاً ودعماً حقيقياً.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	61.478 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	65.104	Likelihood Ratio
.000	1	46.400	Linear-by-Linear Association
		271	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.33.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودعم الإدارة لأراء الموظفين



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الالتزام الوظيفي ودعم الإدارة لأراء الموظفين

- اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) سجلت 0.000؛ وهي النتيجة التي تحسم جودة النموذج التفسيري للدراسة. النتيجة قاطعة. قيمة (F) البالغة 14.796 تؤكد أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في المشاركة، والشفافية، ودعم الإدارة، تمتلك قدرة مجتمعة على التنبؤ بمستوى الالتزام الوظيفي. لا يمكن إرجاع هذه العلاقة للصدفة. معامل التحديد (R Square) البالغ 0.408 يعني أن النموذج الحالي يفسر نحو 41% من التباين الحاصل في التزام الموظفين بالشركات الخاصة في الرياض. النسبة مفسرة ومنطقية في العلوم الإنسانية. المتغيرات المختارة تمثل ركائز أساسية، لكنها تترك مساحة لمتغيرات أخرى كالحوافز المادية أو بيئة العمل المادية. تجاوز معامل بايز (Bayes Factor) كل التوقعات الإحصائية التقليدية؛ حيث سجل رقماً فلكياً يعكس قوة الدليل لصالح نموذج الدراسة مقابل النموذج الصفري. الارتباط المتعدد (R) وصل إلى 0.638. هي علاقة طردية قوية فوق المتوسطة. واقعياً، هذا التلاحم بين المتغيرات يشير إلى أن أي استثمار إداري في محور واحد، مثل الشفافية، سيؤدي آلياً لتحسين المحاور الأخرى؛ فالنظام الإداري يعمل ككتلة واحدة لا تتجزأ. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 1.00. الدقة هنا مقبولة جداً. النموذج يعطي أصحاب القرار في الرياض خارطة طريق واضحة؛ فرفع الالتزام الوظيفي ليس لغزاً، بل هو نتيجة مباشرة لمزيج مدروس من التمكين المعلوماتي والدعم القيادي والمشاركة الفعلية في مطبخ القرار.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	14.796	14.929	12	179.145	Regression
		1.009	258	260.309	Residual
			270	439.454	Total
a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي					
b. Model: (Intercept), مستوى دعم الإدارة لأراء الموظفين, درجة المشاركة في اتخاذ القرار, الشفافية وتبادل المعلومات					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.00	.380	.408	.638	4194302053171915300.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), مستوى دعم الإدارة لأراء الموظفين, مستوى الشفافية وتبادل المعلومات				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك في ضوء التغيرات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ومستوى التزامهم الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن إشراك الموظفين في صنع القرار يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية تجاه العمل، مما ينعكس إيجاباً على درجة التزامهم الوظيفي واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وتشير النتائج إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، حيث يشعر الموظف بأن رأيه محل تقدير واحترام من قبل الإدارة. هذا الشعور ينعكس على سلوكيات الموظف داخل العمل من خلال زيادة دافعيته وحرصه على أداء مهامه بكفاءة عالية. كما أن مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم تمنحهم إحساساً بالسيطرة على بيئة العمل وتقلل من شعورهم بالاغتراب الوظيفي، وهو ما يدعم مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، سواء من حيث الالتزام العاطفي أو الاستمراري أو المعياري.

كما أوضحت النتائج أن الموظفين الذين تتاح لهم فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وهو عامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الوظيفي. فحينما يشعر الموظف بأن له دوراً فعالاً في رسم سياسات العمل أو في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة مهامه اليومية، فإنه يصبح أكثر ارتباطاً بالمنظمة وأكثر رغبة في الاستمرار فيها لفترات أطول. وتنسجم هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. فعندما تمنح الإدارة الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتُظهر ثقتها في قدراتهم، فإن الموظفين يردون ذلك بزيادة مستوى التزامهم تجاه المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها. وبذلك تصبح المشاركة في اتخاذ القرار أداة استراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدلات دوران العمل.

كما كشفت النتائج أن بيئة العمل التي تشجع على الحوار وتبادل الآراء بين الإدارة والموظفين تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الالتزام الوظيفي. ففي الشركات التي تتبنى أساليب إدارية تشاركية، يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التطوير

والتحسين المستمر داخل المنظمة، مما يدفعهم إلى تبني أهداف المنظمة كأهداف شخصية والعمل بجهد لتحقيقها. ويُعد هذا الأمر مهماً بشكل خاص في بيئة الشركات الخاصة التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي السياق ذاته، تشير النتائج إلى أن ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي، حيث يشعر الموظفون في هذه الحالة بأن دورهم يقتصر على تنفيذ التعليمات فقط دون أن يكون لهم تأثير حقيقي في توجيه العمل. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الحافزية والشعور بعدم التقدير، وهو ما قد ينعكس سلباً على الأداء الفردي والتنظيمي على حد سواء. ومن هنا تبرز أهمية تبني القيادات الإدارية لأساليب القيادة التشاركية التي تتيح للموظفين فرصاً حقيقية للمساهمة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. لذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى رفع مستوى التزام موظفيها وتحسين أدائهم ينبغي أن تعمل على تطوير آليات واضحة وفعالة لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مثل عقد الاجتماعات التشاورية، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع تقديم المقترحات والأفكار التطويرية. إن تبني مثل هذه الممارسات لا يسهم فقط في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، بل يدعم أيضاً قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة.

الخاتمة

في ضوء ما سعت إليه هذه الدراسة من التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يمكن القول إن نتائج الدراسة قد أسهمت في توضيح أهمية الممارسات الإدارية التشاركية في تعزيز مستويات الالتزام الوظيفي داخل المنظمات. فقد أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار تعد من العوامل التنظيمية المؤثرة التي تسهم في رفع مستوى ارتباط الموظفين بالمنظمة وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل. كما بينت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن آراءهم ومقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل.

كما تؤكد نتائج الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والموظفين، حيث تعزز الثقة المتبادلة وتدعم روح التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة. فكلما زادت فرص مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بطبيعة العمل أو أساليب تطويره، زاد شعورهم بالانتماء للمنظمة وارتفعت درجة التزامهم الوظيفي. ويشير ذلك إلى أن تبني الإدارة لسياسات تشجع على الحوار والتفاعل وتبادل الآراء يسهم في خلق مناخ تنظيمي صحي يدعم الاستقرار الوظيفي ويحد من ظاهرة ضعف الالتزام أو انخفاض الدافعية لدى الموظفين.

وتبرز أهمية هذه النتائج في سياق بيئة العمل في الشركات الخاصة، التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على الابتكار وتحقيق التميز التنافسي. فالموظف الملتزم يمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمة، حيث يسهم التزامه في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. ومن هنا فإن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لا يقتصر على كونه ممارسة إدارية فحسب، بل يعد توجهاً تنظيمياً يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

كما تشير الدراسة إلى أن غياب المشاركة أو محدوديتها قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالتهميش أو ضعف التقدير، وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى التزامهم الوظيفي. ولذلك فإن المنظمات التي تسعى إلى تحسين مستويات الالتزام الوظيفي لدى موظفيها تحتاج إلى تبني أساليب قيادية وإدارية قائمة على الشفافية والانفتاح وإشراك الموظفين في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ويسهم ذلك في تعزيز شعور الموظفين بقيمتهم داخل المنظمة ويزيد من ارتباطهم بها على المدى الطويل.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن التأكيد على أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أحد العوامل التنظيمية المهمة التي تؤثر في سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة. كما أن تعزيز هذه المشاركة من شأنه أن يسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والاستقرار التنظيمي. وتؤكد هذه الدراسة أهمية الاستمرار في إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي وتطوير الممارسات الإدارية التي تدعم فعالية الأداء المؤسسي داخل المنظمات المختلفة.

التوصيات

1. تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمات من خلال إشراك الموظفين في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.
2. تبني أساليب القيادة التشاركية التي تشجع الحوار المفتوح بين الإدارة والموظفين، وتسهم في بناء الثقة المتبادلة بينهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي.
3. إنشاء قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل واللجان الاستشارية.
4. تشجيع الموظفين على تقديم المقترحات التطويرية المتعلقة بتحسين أساليب العمل والإجراءات التنظيمية، مع توفير آليات واضحة لتقييم هذه المقترحات والاستفادة منها.
5. تنمية مهارات القيادات الإدارية في مجال إدارة فرق العمل واتخاذ القرارات التشاركية، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية ودورات متخصصة في القيادة الإدارية الحديثة.
6. تعزيز بيئة العمل التنظيمية الإيجابية التي تقوم على الاحترام المتبادل والتقدير المهني، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وزيادة التزامهم تجاه المنظمة.
7. الاهتمام بتطبيق نظم تحفيزية عادلة تكافئ الموظفين المتميزين وتشجعهم على المشاركة الفعالة في تطوير العمل واتخاذ القرارات.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والابتكار التنظيمي في بيئات عمل مختلفة.
9. توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار ليشمل مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة، وعدم حصره في المستويات الإدارية العليا فقط، بما يضمن الاستفادة من خبرات الموظفين وتجاربهم العملية.
10. الاهتمام بثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسات، لما لها من دور مهم في تعزيز التعاون بين الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

المراجع

- المراجع العربية:

- ❖ 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، مرع 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/jcmts.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.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

عبدالله محمد الحربي

طالب ماجستير الموارد البشرية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الموارد البشرية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي لدى الموظفين دراسة ميدانية على الشركات الخاصة بمدينة الرياض"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الموارد البشرية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

عبدالله محمد الحربي

طالب ماجستير الموارد البشرية

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشارك في مناقشة الخطط والإجراءات داخل الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بأن رأيي مؤثر في القرارات الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الإدارة معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم توضيح أسباب القرارات للموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسود مستوى عالٍ من الشفافية في تبادل المعلومات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد الشفافية على زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع المديرون الموظفين على إبداء آرائهم بحرية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقبل الإدارة الآراء المخالفة دون تحيز
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقديم تغذية راجعة حول المقترحات المقدمة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالدعم عند مشاركتي في اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالفخر لانتمائي إلى هذه الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أحرص على الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أشعر بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين

➤ <https://forms.gle/PUqEfBrdpbg8JJ8z9>

Abstract

This study aims to identify the nature of the relationship between employee participation in decision-making and job commitment among employees in private companies in Riyadh, given the increasing interest in the role of modern management practices in improving employee performance and strengthening their connection to the organization. The study also sought to measure the level of employee participation in the decision-making process within organizations, identify their level of job commitment, and reveal the nature of the relationship between these two variables. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for the nature and objectives of the research. Data was collected through a questionnaire designed for this purpose and distributed to a sample of employees working in private companies in Riyadh. The study sample size consisted of 271 employees, selected appropriately to represent the study population. The results showed a statistically significant positive relationship between the level of employee participation in decision-making and the level of employee commitment. Increased employee participation in work-related decisions contributed to strengthening their sense of belonging to the organization and increasing their job commitment. The results also revealed that a work environment that encourages participation and dialogue between management and employees contributes to raising levels of job satisfaction and motivation. In light of these findings, the study recommended strengthening a culture of participatory decision-making within private companies, adopting participatory leadership styles, developing organizational communication channels between management and employees, and encouraging employees to submit proposals and development ideas that contribute to improving organizational performance and increasing job commitment.

Keywords: Participatory decision-making, job commitment, private companies, participatory management, job satisfaction, organizational performance, organizational work environment.

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Human Resources



**The Relationship Between Participation in Decision-Making and Employee Commitment:
A Field Study in Private Companies in Riyadh**

Prepared by the student/

Abdullah Mohammed Al-Harbi

University ID/

252001443

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

2026