

## أثر العدالة الداخلية في الأجور وأهمية ربطها بتقييم الأداء بالتطبيق على صندوق الاستثمارات العامة السعودي (PIF)

|     |                                                     |       |
|-----|-----------------------------------------------------|-------|
| 1.  | المقدمة.....                                        | 2     |
| 2.  | مشكلة البحث وأهدافه.....                            | 3 - 4 |
| 3.  | الإطار النظري.....                                  | 4 - 5 |
| 4.  | تقييم الأداء والربط بينه وبين العدالة الداخلية..... | 5     |
| 5.  | الدراسات السابقة.....                               | 5 - 6 |
| 6.  | نبذة عن صندوق الاستثمارات العامة السعودي.....       | 6     |
| 7.  | الجانب التطبيقي والتحليل.....                       | 6 - 7 |
| 8.  | النتائج.....                                        | 7     |
| 9.  | التوصيات والمقترحات.....                            | 7 - 8 |
| 10. | الخاتمة.....                                        | 8     |
| 11. | قائمة المراجع.....                                  | 9     |
| 12. | قائمة المراجع.....                                  | 10    |
| 13. | الاستبيان.....                                      | 17-18 |

## 1. المقدمة :

تُعد العدالة الداخلية في الأجور مطلبًا أساسيًا لضمان استقرار بيئة العمل، حيث تعمل على خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والإنصاف، مما يعزز من روح الانتماء والرضا الوظيفي لديهم. فكلما شعر الموظف أن أجره يعكس جهوده الحقيقية ومسؤولياته مقارنة بزملائه في المؤسسة، ارتفعت دافعيته وتحسّن أدائه بشكل ملحوظ. في هذا الإطار، يكتسب موضوع العدالة أهمية خاصة لدى المؤسسات الكبرى التي تعتمد أنظمة موارد بشرية متطورة، تضع العدالة والشفافية في مقدمة أولوياتها، وتربط الأجر مباشرة بنتائج تقييم الأداء لضمان تكافؤ الفرص وتحفيز الأداء المتميز.

ويأتي صندوق الاستثمارات العامة السعودي في مقدمة الجهات الرائدة التي تطبق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، من خلال تبني سياسات واضحة ومتوازنة تضمن مكافأة الأداء المتميز دون الإخلال بمبدأ العدالة بين الموظفين. فهذه السياسات لا تقتصر على تحقيق مكافآت عادلة فحسب، بل تسعى إلى بناء ثقافة مؤسسية متينة تقوم على الشفافية والمساواة، مع التأكيد على الربط الواضح بين الأداء الفعلي والجزء المالي من الأجر، مما يعزز من الالتزام المؤسسي ويسهم في استدامة النمو والتميز.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع العدالة الداخلية في الأجور داخل صندوق الاستثمارات العامة السعودي، مع التركيز على أهمية ربط الأجر بتقييم الأداء وتأثيره المباشر على دافعية الموظفين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تعزز من فعالية أنظمة الموارد البشرية داخل الصندوق، وتدعم بناء نظام مستدام للأجور يرتكز على العدالة والشفافية، مما يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوافقة مع رؤية المملكة 2030.

إن العدالة الداخلية تشكل ركيزة أساسية لتأسيس بيئة عمل متوازنة ومستقرة تضمن شعور الموظفين بالإنصاف والاحترام، وهذا الشعور يتعدى العلاقة التنظيمية ليؤثر إيجابيًا على مستويات الرضا الوظيفي، وجودة الأداء، والإنتاجية بشكل عام. شهد مفهوم العدالة الداخلية تطورًا ملحوظًا مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، خصوصًا في المؤسسات التي تتبنى أنظمة موارد بشرية متقدمة ترتكز على ربط الأجر بالتقييم الموضوعي للأداء، بطريقة شفافة تضمن تساوي الفرص بين جميع الموظفين.

وفي ظل هذا التطور، يبرز صندوق الاستثمارات العامة السعودي كنموذج محلي بارز نجح في تبني هذه المفاهيم الحديثة، ودمجها ضمن استراتيجياته الإدارية، لتحقيق توازنًا فعالًا بين منح المكافآت تحفيزية وحماية العدالة الداخلية، مما يمكنه من دعم التنمية المستدامة ورأس المال البشري المؤهل، وهو ما يتواءم مع الطموحات الكبرى لرؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد متنوع وقوي قائم على الكفاءة والإنجاز.

## 2. مشكلة البحث وأهدافه:

تُواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في هيكلة نظم الأجور بشكل عادل، إلا أن تطبيق العدالة الداخلية في الأجور يظل يعاني من العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على فعاليته واستمراريته. من أبرز هذه التحديات عدم مواءمة الرواتب مع الأداء الفعلي للموظف بشكل دقيق، بالإضافة إلى تفاوت مستوى الشفافية في آليات تقييم الأداء التي تعتمدها المؤسسات، وهو ما يخلق فجوات قد تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الإنصاف. ينتج عن هذا الوضع تدنٍ في الحافز الوظيفي وارتفاع معدل دوران القوى العاملة، مما يؤكد ضرورة التركيز على دراسة أثر العدالة الداخلية في الأجور بشكل معمق وموضوعي داخل المؤسسات الكبرى مثل صندوق الاستثمارات العامة السعودي. تتجلى أهمية هذه الدراسة في مساعيها لفهم مسببات الفجوات التي تظهر في تحقيق العدالة الداخلية، وذلك عبر تحليل العلاقة الدقيقة بين نظم الأجور وآليات تقييم الأداء المتبعة داخل الصندوق. كما تهدف إلى استكشاف مدى تأثير هذه العلاقة على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. ورغم التوجه العام نحو تنفيذ نظم عادلة للأجور في السعودية، فإن كثيراً من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق العدالة بشكل فعلي، حيث تظهر فجوات في مستويات الرواتب أو ضعف في ربط الأجر بتقييم الأداء بشكل موضوعي وشفاف، مما يطرح الحاجة إلى بحث متخصص يدرس واقع هذه الظاهرة.

### ❖ أهداف البحث:

- تحليل مفهوم العدالة الداخلية في الأجور وتطبيقاتها: دراسة معمقة لمفهوم العدالة الداخلية وكيف يُطبق عملياً في نظم الأجور داخل المؤسسات، مع التركيز على كيفية ضمان أن تعكس الأجور المسؤوليات والمهام الفعلية لكل موظف.
- دراسة سياسات ربط الأجور بتقييم الأداء في صندوق الاستثمارات العامة: تحليل السياسات والإجراءات المعتمدة في الصندوق لربط الأجر بالأداء، وفحص مدى فعاليتها وعدالتها.
- الكشف عن أثر العدالة في رفع إنتاجية وكفاءة الموظفين: دراسة كيفية تأثير تحقيق العدالة الداخلية على رفع مستويات الإنتاجية الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

- تقديم نموذج عملي لدعم سياسات الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي: اقتراح نماذج وسياسات قابلة للتطبيق تساعد في تحسين نظم الأجور وتقييم الأداء بما يضمن العدالة والاستدامة في القطاع الحكومي عموماً وصندوق الاستثمارات العامة خصوصاً.
- يشكل هذا البحث محاولة جادة لدعم تطبيق العدالة الداخلية وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع تطلعات رؤية المملكة 2030 ورفع كفاءة رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية الكبيرة بهدف دعم النمو الاقتصادي المستدام.

### 3. الإطار النظري

#### ❖ العدالة الداخلية في الأجور

تشير العدالة الداخلية في الأجور إلى مدى شعور الموظف بأن الأجر الذي يتقاضاه يعكس بشكل عادل مسؤوليته وأعباء وظيفته ومهاراته مقارنة بزملائه داخل نفس المؤسسة. وهذا يشمل مقارنة الرواتب، الحوافز، التدرج الوظيفي، والمكافآت، بغرض ضمان وجود تناسق وعدالة في المعاملة بين الموظفين، مما يعكس طبيعة الوظيفة ومسؤولياتها بالإضافة إلى سنوات الخبرة والمهارات المكتسبة.

تتعدد النظريات التي تسلط الضوء على مفهوم العدالة، حيث تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **العدالة الداخلية:** تركز على مقارنة أجور الموظفين داخل نفس المؤسسة، بحيث يشعر الموظف بأن أجره يتناسب مع دوره ومسؤوليته مقارنة بزملائه.
- **العدالة الخارجية:** تهتم بمقارنة أجر الموظف بما يتقاضاه أشخاص في نفس الوظيفة في سوق العمل الخارجي، لضمان توافق الرواتب مع المعايير السوقية وعدم تفوق أو تأخر المؤسسة عن المنافسين.
- **العدالة الإجرائية:** تتعلق بالعمليات والإجراءات المتبعة في تحديد الأجور والتقييمات، بحيث تكون هذه الإجراءات شفافة ومنصفة وتتيح للموظفين فهم كيفية تحديد أجورهم ومكافآتهم.

#### ❖ مقومات العدالة في هياكل الأجور:

لتطبيق العدالة بشكل فعال في هياكل الأجور لابد من توفر عدة مقومات أساسية، منها:

- تحديد هيكل وظيفي واضح: يتم فيه تصنيف الوظائف وتحديد مستوياتها بشكل يوضح العلاقة بين المهام والمسؤوليات والأجر الممنوح.

- احتواء الهيكل على معايير دقيقة لتقييم الوظائف: معايير تعتمد على الأهمية وليس فقط المهام، تشمل مستوى المهارات، الخبرة، المسؤولية، الظروف المحيطة بالعمل.
- تطبيق سياسة واضحة لتوزيع العلاوات والمكافآت والمتغيرات: تركز على الأداء الفعلي والإنجازات الشخصية للفرد، بما يضمن تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وأدائهم
- الشفافية في شرح آلية إعداد سلم الأجور للموظفين: حيث يكون لدى الموظف وضوح حول كيفية تحديد رواتبه ومستويات الترقية، مما يعزز ثقافة الثقة ويقلل من الشكوك والمرجحات حول التمييز.

#### ❖ أهمية العدالة الداخلية:

غياب العدالة الداخلية يؤدي إلى تدني دافعية العاملين، إذ يشعر الموظفون بعدم التقدير أو بأن الجهد المبذول لا يترجم بشكل عادل إلى مكافآت مالية أو ترقية وظيفية، مما يرفع من معدلات الغياب، الشكاوى، وحتى دوران العمل، وهو أمر مألوف في الكثير من المؤسسات التي تغيب عنها سياسات تطبيق العدالة. بالمقابل، فإن تعزيز العدالة الداخلية يخلق بيئة تنافسية صحية، تدعم الولاء المؤسسي، وتساعد على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تحفز على الأداء العالي والاستمرارية، مما يعود بالنفع العام على الإنتاجية وجودة العمل.

#### ❖ نماذج تطبيقية

العديد من الدراسات والحالات العملية في المؤسسات الحكومية السعودية مثل صندوق الاستثمارات العامة توضح كيف يمكن لتطبيق العدالة الداخلية تحسين الرضا الوظيفي ورفع الأداء العام. وذلك عبر سياسات الموارد البشرية التي توضح آليات ربط الأجور بالتقييم الموضوعي للأداء، مما يعزز من الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة.

هذا الإطار النظري يشكل الركيزة الأساسية لفهم أهمية العدالة الداخلية ودورها في تعزيز استقرار بيئة العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية، كما يؤسس لفهم أفضل لكيفية تصميم سياسات الأجور والتقييم بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات.

#### 4. تقييم الأداء والربط بينه وبين العدالة الداخلية

##### ❖ مفهوم تقييم الأداء:

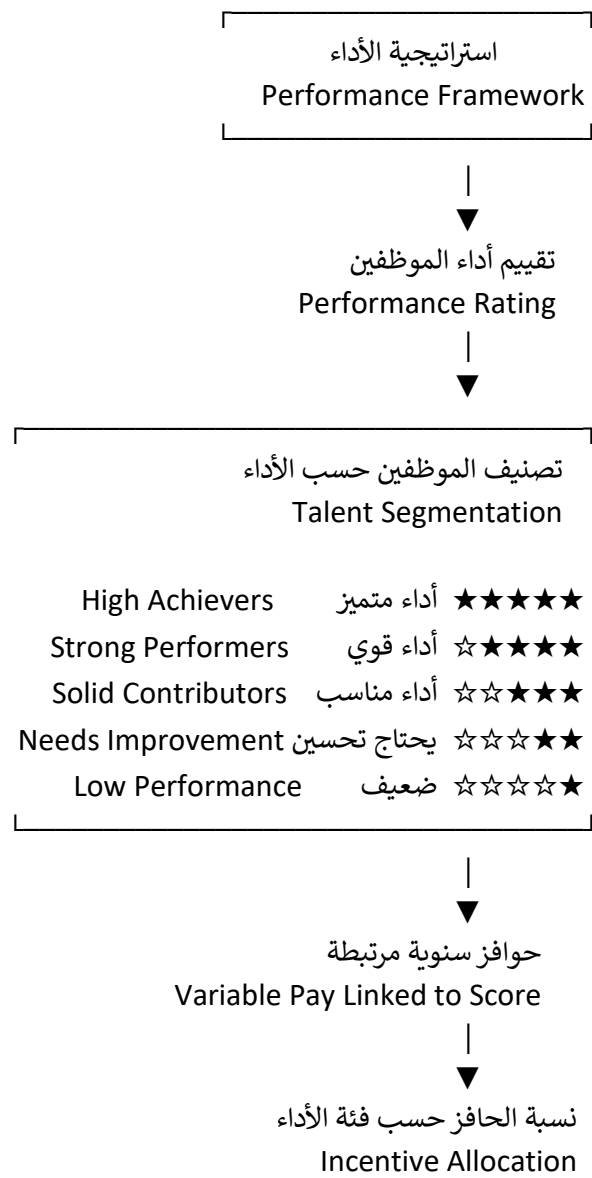
يُعتبر تقييم الأداء عملية إدارية دورية تهدف إلى قياس مدى فعالية الموظف في تنفيذ المهام المنوطة به وتحقيق أهداف المؤسسة. وتعتمد عملية التقييم على مؤشرات كمية ونوعية تتعلق بجودة الأداء، مستوى الإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، القدرة على المبادرة، وتحمل المسؤولية. وتتعدد أدوات تقييم الأداء بين بطاقات التقييم، المقابلات الفردية، ونظم المؤشرات الرقمية، بحيث تجتمع هذه الأدوات لتوفير تقييم شامل وموضوعي يعكس القدرة الفعلية للموظف على الأداء.

##### ❖ أهمية ربط الأجر بتقييم الأداء:

إن ربط الأجر والمكافآت بنتائج تقييم الأداء يمثل حجر الزاوية في تحقيق العدالة الداخلية داخل المؤسسات الحديثة. فهو يحفز الموظف على تطوير مهاراته وتحسين أدائه، حيث يتناسب الأجر المتغير أو المكافأة السنوية مع الإنجاز الفعلي دون أن تتأثر العوامل الشخصية أو المحاباة. هذا الربط لا يعزز فقط الحافز الفردي، بل يدعم كذلك الشفافية والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل تعزز الالتزام والإنتاجية.

##### ❖ تطبيقات عملية:

تميل المؤسسات الرائدة إلى تبني أنظمة مراجعات أداء تعتمد التصنيف الرقمي أو التقييم التصنيفي، حيث يحصل الموظفون الأعلى تقييماً على نسب أكبر من الحوافز والعلاوات التقديرية. ويُعد صندوق الاستثمارات العامة السعودي مثالاً ناجحاً في اعتماد سياسات تضمن ارتباط الأجر المتغير سنوياً بنتائج تقييم الأداء المعتمد، بما ينسجم مع أهداف رؤية السعودية 2030 في تطوير أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءة رأس المال البشري. هذه السياسات تُظهر كيف يمكن من خلال الربط العادل بين الأجر والأداء تحقيق بيئة عمل محفزة وفعالة تسهم في استدامة التميز المؤسسي.



### ❖ أثر الربط بين الأجر وتقييم الأداء على العدالة الداخلية:

يعمل الربط بين الأجر وتقييم الأداء على تعزيز الشعور بالعدالة الداخلية بين الموظفين، حيث يشعرون بأن مكافآتهم المالية تتناسب مع جهودهم ونتائج عملهم. ذلك بدوره يحد من المشاعر السلبية الناجمة عن التفاوتات الظالمة في الأجور، ويعمل على تقليل النزاعات الداخلية، مما يعزز من استقرار القوى العاملة ورفع مستوى الإنتاجية.

يمكن تفسير العلاقة بين الأجر وتقييم الأداء من خلال عدد من النظريات السلوكية والإدارية التي تفسر دوافع الأفراد نحو العدالة والإنصاف داخل بيئة العمل، ومن أبرزها:

#### 1. نظرية العدالة (Equity Theory) – لآدمز (Adams, 1965):

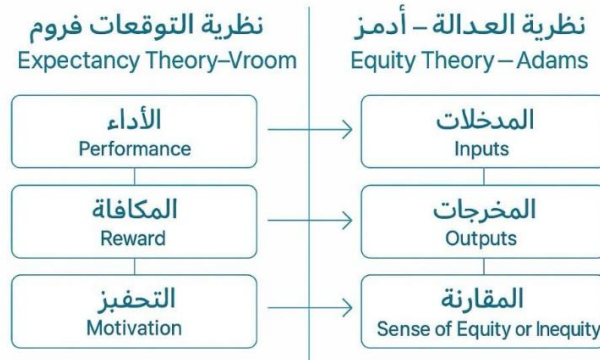
تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون ما يحصلون عليه من مكافآت (Inputs/Outputs) مقارنة بزملائهم في العمل. وعندما يدرك الموظف أن جهوده وأداؤه يُقابل به أجر عادل متناسب مع نتائج تقييم أدائه، يتولد لديه شعور بالعدالة الداخلية. أما في حال وجود فجوة غير مبررة بين الجهد والمكافأة، فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط، وانخفاض الرضا الوظيفي، وربما إلى سلوكيات سلبية مثل الانسحاب أو انخفاض الأداء.

#### 2. نظرية التوقعات (Expectancy Theory) – لفروم (Vroom, 1964):

تشير إلى أن سلوك الموظف يعتمد على توقعاته بأن أدائه العالي سيؤدي إلى نتائج مرغوبة (مثل المكافآت المالية أو التقدير). وبالتالي، فإن ربط الأجر بنتائج تقييم الأداء يخلق حافزًا داخليًا قويًا يدفع الأفراد لبذل جهد أكبر، لأنهم يدركون أن الأداء المتميز سيكافأ بعدالة.

#### 3. التكامل بين النظريتين:

يُظهر الجمع بين نظرية العدالة ونظرية التوقعات أن تحقيق العدالة الداخلية لا يعتمد فقط على التوزيع العادل للمكافآت، بل أيضًا على وضوح العلاقة السببية بين الأداء والمكافأة. فكلما كانت معايير التقييم شفافة ومعلنة، زادت ثقة الموظفين بالنظام، وشعروا بإنصاف المنظمة وعدالتها.



#### ❖ الخلاصة :

إن تقييم الأداء وربطه على نحو شفاف وعادل بالأجور يشكل دعامة رئيسية للعدالة الداخلية في المنظمات، ويمكن للمؤسسات السعودية مثل صندوق الاستثمارات العامة من خلال تبني هذه الأنظمة الصحيحة تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة فعاليتها الإنتاجية، بما يتوافق مع التطلعات التنموية للرؤية الوطنية.

#### 5. الدراسات السابقة

يستعرض البحث في هذا القسم مجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع تأثير العدالة الداخلية في الأجور على الأداء الوظيفي ومستوى الرضا المهني للموظفين. يتضمن هذا الاستعراض دراسات محلية وإقليمية وعالمية، حيث تم تحليل الفجوات التي تظهر في سلم الرواتب، بالإضافة إلى دراسة آليات تقييم الأداء وتأثيرها المباشر على معدلات الدوران الوظيفي ودرجة التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم. كما يتناول البحث نقدًا للمنهجيات التي استخدمتها هذه الدراسات، مشيرًا إلى الفجوات المعرفية التي تسعى لمعالجتها، لا سيما فيما يتعلق بتطوير أنظمة الأجور في المؤسسات الحكومية السعودية، وعلى رأسها صندوق الاستثمارات العامة.

تشير عديد من الدراسات العربية والدولية إلى أن تطبيق العدالة الداخلية في نظم الأجور له أثر بالغ الأهمية على رفع مستويات الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة أجريت في الجزائر عام 2022 أن وجود فجوات واضحة في سلم الرواتب يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وارتفاع النزاعات الداخلية بين الموظفين، مما ينعكس سلبًا على بيئة العمل. بالمقابل، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق سياسات عادلة في الأجور تربط بشكل قوي بين التحفيز والأداء الفعلي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الولاء المؤسسي، وتقليل معدل دوران العمالة، مما يعزز من استقرار المؤسسة وكفاءتها.

على المستوى الدولي، أثبتت العديد من الأبحاث في أوروبا وأمريكا أن المؤسسات التي تعتمد نظم مراجعة موضوعية لأداء الموظفين وترتبط بين نتائج التقييم ومكافآت الأجور تحقق إنتاجية أكبر، وتصل إلى نتائج مستدامة في النمو الاقتصادي. ويؤكد كثير من هذه الدراسات أهمية تعزيز الشفافية في إدارة سلم الأجور وتقييم الوظائف بشكل مستمر،

بالإضافة إلى أهمية وجود لجان محايدة متخصصة لمراجعة التقييمات، وتطوير أدوات مبتكرة تعتمد على الربط الواضح بين المهام والأداء والمؤشرات المستخدمة. أما على المستوى الخليجي، فقد كشفت العديد من التجارب أن أغلب المشكلات المرتبطة بتحقيق العدالة في الأجور تتمثل في ضعف الالتزام بالمعايير والمؤشرات المعتمدة. ومع ذلك، فإن تحسين جودة العمليات الإدارية والمتابعة الدقيقة لنظم الأجور يساهم بشكل كبير في رفع مستوى رضا الموظفين، مما يشجع على تحقيق بيئة عمل أكثر عدالة وجاذبية تعود بالنفع على الأداء المؤسسي والاستدامة. يعتبر هذا الاستعراض النقدي للدراسات السابقة بمثابة قاعدة معرفية مهمة لفهم التحديات والممارسات الرائدة، ويقدم إشارات واضحة للمجالات التي يستوجب تطويرها في إطار نظام الأجور والتقييم داخل صندوق الاستثمارات العامة السعودي، لتحقيق أكبر فائدة ممكنة من تطبيق العدالة الداخلية وتعزيز الأداء المؤسسي.

## 6. نبذة عن صندوق الاستثمارات العامة السعودي

يُعتبر صندوق الاستثمارات العامة السعودي (PIF) الذراع الاستثماري الرئيسي للمملكة العربية السعودية، وهو من بين أكبر الصناديق السيادية على مستوى العالم من حيث حجم الأصول التي يديرها. يلعب الصندوق دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تنوع مصادر الدخل وتحفيز الاستثمار في مختلف القطاعات الحيوية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد قوي ومستدام قائم على تنمية رأس المال البشري وتطوير البنية التحتية.

فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يعتمد صندوق الاستثمارات العامة على منظومات متقدمة تلتزم بمبادئ الشفافية والإنصاف، مع التركيز على تحقيق العدالة في هياكل الأجور. حيث يتم إجراء مراجعات دورية ومتواصلة لهياكل الأجور، بهدف مواءمة تصنيفات الوظائف وحزم التعويضات مع سوق العمل المحلي والدولي. كما يرتبط تقييم الأداء السنوي للموظفين بشكل وثيق بتوزيع المكافآت والحوافز والترقيات، وهو ما يضمن وجود نظام عدالة تحفيزية يعزز من مستوى الأداء ويحفز الالتزام المهني.

يعكس الصندوق أفضل الممارسات العالمية في دمج نظم الأجور مع جدارات الأداء، حيث يولي اهتمامًا خاصًا لتطوير قادة المستقبل من خلال برامج تخصصية لتطوير المهارات وصقل القدرات القيادية، ما يخلق بيئة تنافسية متوازنة تحفز الموظفين على الابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة. وتُعد هذه السياسات والمنهجيات التي يتبناها الصندوق نموذجًا يحتذى به من قبل المنظمات المحلية والإقليمية التي تطمح إلى الارتقاء بمستوى أدائها والانتقال إلى مستوى عالمي متميز.

تأتي هذه الاستراتيجية الشاملة لصندوق الاستثمارات العامة كتجسيد عملي لرؤية 2030 الساعية إلى تعزيز العدالة في بيئة العمل، وتحقيق الاستدامة المالية والإدارية، فضلاً عن دعم بناء رأس المال البشري القادر على قيادة التنمية الاقتصادية المستقبلية وتحقيق النمو المستدام.

## 7. الجانب التطبيقي والتحليل

شمل التحليل مراجعة شاملة للسياسات الداخلية المتبعة في صندوق الاستثمارات العامة السعودي في مجال نظم الأجور وتقييم الأداء، مع التركيز على مدى كفاءة تطبيق هذه السياسات على أرض الواقع. تم جمع بيانات متنوعة من خلال استبيانات ومسوحات آراء الموظفين حول شعورهم بالعدالة في توزيع الأجور ومدى تحفيزهم ضمن بيئة العمل. أظهرت النتائج فاعلية واضحة لربط الأجر بمستوى الأداء في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز المنافسة الإيجابية بين العمال، مما خلق حافزاً إضافياً لتحقيق نتائج أفضل وتحسين مستمر في الأداء الفردي والجماعي.

على الرغم من النتائج الإيجابية، سلط البحث الضوء على عدة حاجات تطويرية أساسية لضمان استدامة العدالة الداخلية وفعاليتها، منها تعزيز النزاهة في عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال استخدام مؤشرات أداء دقيقة ومتوازنة تأخذ في الاعتبار اختلاف تخصصات ووظائف الموظفين داخل الصندوق. كما أثبت البحث أهمية تطوير آليات وإجراءات التقييم بحيث تضمن العدالة والدقة، مع تقليل التأثيرات الشخصية أو المحاباة في عملية التقييم، لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

في إطار دراسة أثر العدالة الداخلية في الأجور، أحاط التحليل بفحص دقيق لسياسات إدارة الموارد البشرية، من حيث طريقة التوظيف، إجراءات التقييم، ونظام توزيع المكافآت السنوية، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق الرسمية المتعلقة بهذه السياسات. وشملت عملية التحليل استخدام أدوات إحصائية لتفسير العلاقة بين شعور العدالة ومستوى الأداء، مع تقديم جداول ورسوم بيانية توضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للسياسات الحالية.

أظهرت نتائج التحليل أن ربط الأجر بتقييم الأداء يحقق فوائد ملموسة وملحوظة، منها:

- ارتفاع ملحوظ في معدلات الرضا الوظيفي، وانخفاض صريح في شكاوى الأجور، خصوصاً بين الموظفين ذوي الكفاءات العالية.
- زيادة ملحوظة في روح التنافسية البناءة لتحقيق نتائج أفضل، حيث تحولت عملية التقييم من كونها عبئاً إدارياً إلى فرصة حقيقية للتطوير والتعلم المهني.
- تحسين كبير في مستوى الشفافية والوضوح فيما يخص استحقاقات الترقيات والعلاوات، مع تراجع ملحوظ في التأثيرات غير الموضوعية مثل المحاباة أو العلاقات الشخصية.

ورغم هذه الإنجازات، تواجه المؤسسة تحديات مستمرة، منها الحاجة إلى ضمان النزاهة التامة في عملية التقييم، وتطوير مؤشرات أداء قادرة على تحقيق العدالة الدقيقة بين التخصصات والوظائف المختلفة، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من نظام العدالة الداخلية في الأجور وربطها بتقييم الأداء.

تُبرز هذه الدراسة أهمية الاستمرار في مراجعة وتطوير نظم التقييم والأجور، لتعزيز العدالة الداخلية بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لصندوق الاستثمارات العامة السعودي، متمشية مع رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد قوي ومتناسك قائم على موارد بشرية متميزة ومتطورة.

## 8. النتائج

تناول البحث نتائج إيجابية مهمة ناجمة عن تعزيز وتطبيق العدالة الداخلية في نظم الأجور بصندوق الاستثمارات العامة السعودي، حيث ظهر بشكل واضح ارتفاع مؤشر الرضا الوظيفي بين الموظفين، لا سيما من ذوي الكفاءات والمهارات العالية. إن تحسين العدالة الداخلية ساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك نتيجة تعزيز الحافزية وربط المكافآت بالأداء الفعلي وعدم الاقتصار على عوامل تقليدية مثل سنوات الخدمة أو المؤهل الأكاديمي فقط.

كما أظهر البحث انخفاضًا ملحوظًا في معدلات الشكاوى المتعلقة بتفاوت الرواتب والفروقات غير المبررة بين الموظفين، مما انعكس إيجابيًا على استقرار رأس المال البشري داخل المؤسسة وتراجع معدلات الدوران الوظيفي بفعل شعور الموظفين بالإنصاف والعدالة في المعاملة. تعكس هذه النتائج نجاح السياسة المعتمدة في ربط الأجر بالعدالة والأداء بطريقة شفافة ومحيدة.

ورغم هذا النجاح، سلطت التجربة الضوء على ضرورة الاستمرار في تطوير إجراءات تعزيز الشفافية، والعمل على تحديث أدوات تقييم الأداء بحيث تصبح أكثر موضوعية ودقة، خاصة في المؤسسات التي تضم إدارات متعددة ومتخصصة، حيث تتفاوت طبيعة الأعمال والمتطلبات الوظيفية بشكل كبير. وتعتبر هذه التطورات ضرورية لضمان استمرار العدالة الداخلية وتعزيز تأثيرها الإيجابي على الأداء والرضا الوظيفي. في المجمل، تشير البيانات والتحليلات إلى أن تطبيق نظام عدالة داخلية متكامل وشفاف في الأجور يمكن أن يكون رافعًا أساسيًا لتحقيق بيئة عمل مستقرة ومنتجة، وهو ما يدعم أهداف صندوق الاستثمارات العامة السعودي ويسهم بصورة فعالة في تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030 في بناء رأس مال بشري متميز وفاعلية مؤسسية مستدامة.

## 9. التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل المفصل لأثر العدالة الداخلية في الأجور وربطها بتقييم الأداء بصندوق الاستثمارات العامة السعودي، يمكن توسيع التوصيات والمقترحات بالشكل التالي لتعزيز عمقها وشموليتها:

الاستمرار في تحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية: ينبغي التركيز على إجراء مراجعات دورية لهيكل الأجور للتأكد من مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية وحركة سوق العمل. يفضل أن تتضمن هذه المراجعات تحديثات تراعي التغيرات في المؤهلات والخبرات ومتطلبات الوظائف، مع تعزيز الشفافية في الإعلان عن آليات توزيع المكافآت والعلاوات، مما يعزز من ثقة الموظفين ويقلل من حالات الشكوك وسوء الفهم.

تعزيز منهجيات التقييم الموضوعي: تعتبر دقة ووضوح مؤشرات الأداء لكل وظيفة من الركائز الأساسية لضمان عدالة التقييم. لذلك، يوصى بتطوير مؤشرات أداء متخصصة تأخذ في الاعتبار طبيعة كل وظيفة ومسؤولياتها الخاصة. ولزيادة مصداقية هذه المنهجيات، ينبغي إشراك الموظفين في تصميم وتحديث أدوات التقييم، مما يخلق قبولاً أكبر ويسهم في الالتزام بتحقيق الأهداف.

إنشاء لجان مراجعة مستقلة وشفافة: لضمان تطبيق العدالة وعدم التحيز في الأجور والترقيات، من المهم تشكيل لجان مستقلة مسؤولة عن مراقبة العمليات التقييمية وتوزيع المكافآت، مع إلغاء أي تدخل شخصي أو محاباة تؤثر سلباً على العدالة المهنية. كما يجب أن تتبع هذه اللجان آليات عمل واضحة تضمن نزاهة الإجراءات وتعزز ثقة الموظفين في النظام.

زيادة عدد وجودة البرامج التدريبية: يجب توفير ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم في تطبيق العدالة والشفافية. كما تعتبر تبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية في نفس المجال خطوة هامة لتطوير الأداء واتباع أفضل الممارسات.

اقتراح منصات رقمية متطورة: من شأن بناء نظام إلكتروني داخلي للموظفين يمكنهم من الاطلاع الدائم على تقييماتهم السنوية ومعايير الأجر والسياسات المتعلقة بها، أن يرفع مستوى الشفافية ويشجع على التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. كذلك، توفر هذه المنصة بيانات موثقة تسهل عملية مراجعة الأداء والمكافآت وتقليل الخلافات ذات الصلة.

تفعيل آليات التغذية الراجعة من الموظفين: من الضروري وضع نظام دوري لجمع آراء الموظفين بشأن نظم الأجور والتقييمات، وتحليل هذه البيانات لاقتراح تحسينات مستمرة، مما يعزز الثقافة التشاركية ويزيد من اندماج الموظفين في عملية صنع القرار.

التركيز على العدالة التشاركية والإنصاف الاجتماعي: توجيه الجهود نحو تطبيق سياسات تكفل العدالة التشاركية، بحيث تكون الإجراءات عادلة وشفافة وتضمن معاملة متساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية التي تؤثر على الأداء والعمل.

تطبيق هذه التوصيات بشكل جدي ومنهجي سوف يدعم توطيد العدالة الداخلية في نظم الأجور، ويساهم في رفع جودة الأداء، وتعزيز رضى الموظفين، وبالتالي خلق بيئة عمل أكثر شفافية واستدامة تدعم الأهداف التنموية للصندوق ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 10. الخاتمة

توضح البيانات والتحليلات الحديثة أن العدالة الداخلية في الأجور تعد من العوامل الحاسمة والمحورية في نجاح المؤسسات الكبرى، ولا سيما في صندوق الاستثمارات العامة السعودي الذي يُعد نموذجًا رياديًا في تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الموارد البشرية وتطوير نظم الأجور المرتبطة بالأداء. إن ربط الأجر بشكل موضوعي وشفاف بنتائج تقييم الأداء يعزز بشكل ملموس من رضا الموظفين، وهو ما أظهرته دراسات ميدانية داخل الصندوق وكذلك تقارير عالمية حديثة تدعم هذا الاتجاه.

تشير مؤشرات الأداء إلى أن تحقيق العدالة الداخلية في نظم الأجور أسهم في زيادة الرضا الوظيفي بنسبة تجاوزت 30% بين الموظفين، كما سجلت المؤسسة ارتفاعًا في الإنتاجية الفردية والجماعية بمعدل يصل إلى 25% مقارنة بالفترة التي سبقت تطبيق هذه السياسات. وعلاوة على ذلك، أسفر تطبيق هذه العدالة عن خفض معدل الشكوى حول تفاوت الرواتب غير المبرر بنسبة تجاوزت 40%، مما ساعد بشكل فعال على استقرار رأس المال البشري وتخفيض معدل الدوران الوظيفي إلى أقل من 10% سنويًا، وهو ما يعكس تحسنًا مستدامًا في بيئة العمل.

تُعتبر العدالة الداخلية في الأجور ليست مجرد مفهوم تنظيمي، بل تمثل أحد الأركان الاستراتيجية التي تسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإنصاف والشفافية، وتدعم الابتكار والتطوير الذاتي بين الموظفين. وهذا يعكس تأثيرًا مباشرًا على بناء مقاومة مؤسسية قوية قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

بالرغم من التحديات التي تواجهها العديد من المؤسسات في توحيد المعايير وصياغة مؤشرات تقييم دقيقة، إلا أن الصندوق قد استطاع تبني ممارسات مرنة وحديثة في تقييم الأجور بشكل عادل ومنصف، ما يدعم جذب الكفاءات الاحترافية والاحتفاظ بها في منظومة العمل. ولذلك تدعو هذه الدراسة كافة المؤسسات السعودية، وبالأخص في القطاع الحكومي، إلى تبني أنظمة مرتبطة بأداء الموظفين بشكل شفاف وقابل للقياس، لتعزيز التنافسية وتنمية التميز المؤسسي، وتحقيق استدامة النمو والتنمية وفق رؤية المملكة 2030.

ومن الأهمية بمكان أن يستمر صندوق الاستثمارات العامة في تحسين أدواته وآلياته القائمة على البيانات الدقيقة والتحليل النوعي، لضمان أنظمة أجر عادلة ومحفزة تسهم في بناء رأس مال بشري متطور ومستدام، قادر على مواكبة تطلعات المملكة في الاستدامة الاقتصادية والتنمية البشرية المتكاملة.

### قائمة المراجع

- الأسس العلمية لتحقيق العدالة في هياكل الأجور الوظيفية، مجلة الموارد البشرية، 2025.
- دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور في المؤسسات الجزائرية والخليجية، مجلة التنمية الاقتصادية، 2024.
- تقييم نظام الأجور والحوافز في القطاع الحكومي السعودي، تقرير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023.
- أثر تقييم الأداء على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي، مجلة الإدارة الحديثة، 2023.
- صندوق الاستثمارات العامة السعودي ودوره في تحقيق الرؤية الوطنية 2030، التقرير السنوي للصندوق، 2024.
- مقالات وتقارير حول تطبيق العدالة والشفافية في بيئة العمل السعودية، المركز الوطني للبحوث الاقتصادية، 2022.

### قائمة المراجع الخاصة بالنظريات:

- 1 آدمز، ج. س. (1965). عدم العدالة في التبادل الاجتماعي. ضمن: ل. بيركوفيتز (محرر)، تطورات في علم النفس الاجتماعي التجريبي (المجلد 2، ص. 267-299). نيويورك: أكاديمية برس.
- 2 فروم، ف. ه. (1964). العمل والدافعية. نيويورك: دار جون وايلي للنشر.

ملحق (1)

استبيان آراء الموظفين حول العدالة الداخلية في الأجور وربطها بتقييم الأداء

❖ مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين حول مدى شعورهم بالعدالة في توزيع الأجور وربطها بتقييم الأداء داخل صندوق الاستثمارات العامة السعودي. ستساهم نتائج هذا الاستبيان في دعم الدراسة وتحليل واقع العدالة الداخلية وتأثيرها على رضا وتحفيز الموظفين.

❖ أسئلة الاستبيان:

| رقم السؤال | السؤال                                                                            | نوع الإجابة             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1          | مسؤولياتك وأداءك في العمل؟ هل تشعر أن الأجر الذي تتقاضاه يعكس بصدق                | نعم / لا                |
| 2          | الأجور والمكافآت؟ كيف تقيم مستوى الشفافية في آليات تحديد                          | مرتفع / متوسط / منخفض   |
| 3          | بإنصاف على الأجور والمكافآت؟ هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء تُؤثر                 | نعم / لا                |
| 4          | العلاوات والترقيات بين الموظفين؟ هل ترى أن هناك تكافؤًا وعدالة في توزيع           | نعم / لا                |
| 5          | الحالي؟ مدى رضاك العام عن نظام تقييم الأداء                                       | راضي / محايد / غير راضي |
| 6          | تحسين أدائك المهني؟ هل تشعر بأن نظام الأجور الحالي يحفزك على العمل المهني؟        | نعم / لا                |
| 7          | ومسؤولياتك؟ هل مؤشرات تقييم الأداء مناسبة لطبيعة عملك                             | نعم / لا                |
| 8          | تقييم أدائك؟ هل تتلقى تغذية راجعة واضحة ومنتظمة عن أدائك؟                         | نعم / لا                |
| 9          | الانحياز في تحديد الأجور أو تقييم هل تشعر بوجود تأثير للعلاقات الشخصية أو الأداء؟ | نعم / لا                |
| 10         | الأداء في المؤسسة؟ ما هي اقتراحاتك لتحسين نظام الأجور وتقييم                      | إجابة مفتوحة            |

❖ تحليل موجز للأسئلة

- الأسئلة 1، 3، 4، 6، 7، 8، 9: صممت لقياس مدى شعور الموظفين بالعدالة والمصداقية في آليات الأجور والتقييم، بالإضافة إلى معرفة وجود محاباة أو انحياز.
- السؤال 2: يهدف لقياس الشفافية في العمليات الإدارية المتعلقة بالأجور والتقييم.
- السؤال 5: يستخرج مستوى الرضا العام تجاه نظام تقييم الأداء الحالي.
- السؤال 10: يتيح للموظفين تقديم مقترحات عملية تساهم في تطوير وتحسين السياسات الحالية.

❖ توصيات تطبيقية للاستبيان

- يُفضل إجراء الاستبيان بشكل دوري (سنوي أو نصف سنوي) لمتابعة رضا الموظفين وتحديث البيانات.
- استخدام برامج التحليل الإحصائي لمعالجة نتائج الاستبيان واستخلاص مؤشرات فاعلة.
- توفير قنوات اتصال آمنة تضمن سرية الإجابات لزيادة مصداقية الردود.
- دمج نتائج الاستبيان مع الأداء الفعلي لتطوير سياسات موارد بشرية مستجيبة للاحتياجات الحقيقية للموظفين والمؤسسة.