

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University



جامعة
ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / بكالوريوس ادارة مشاريع

عنوان المشروع

أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي

أسم الطالب

محمد مبارك محمد الشهراني

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
2. المقدمة	4
2.1. مشكلة الدراسة	5
2.1. فجوات على المستوى النظري	5
2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	5
2.1. ما أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب للبتروكيماويات على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي؟	6
2.2. أهمية الدراسة	6
2.3. أسئلة الدراسة	6
2.4. أهداف الدراسة	7
2.5. فرضيات الدراسة	7
2.6. نموذج الدراسة	7
2.7. منهجية الدراسة	8
2.8. الدراسة الميدانية	8
2.9. مخطط المشروع المقترح	9
3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10
تمهيد	10
أولاً: الإطار النظري	10
ثانياً: الدراسات السابقة	12
الدراسة الخامسة	13
ثالثاً: تحليل الدراسات السابقة	13
رابعاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات	14
خامساً: الفجوة البحثية	14
أسئلة البحث	14
أهداف البحث	15
فرضيات البحث	15
نموذج البحث (4)	16
مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة) (5)	17
منهجية البحث المتوقعة (6)	18
المخطط المقترح للمشروع (7)	18
قائمة المراجع (9)	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2. المقدمة:

تُعد أنظمة الأجور من أهم الأنظمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة مواردها البشرية، حيث تؤثر بصورة مباشرة في مستوى رضا الموظفين، ودافعيتهم للعمل، وانتمائهم للمؤسسة. كما أن شفافية هذه الأنظمة تمثل أحد المبادئ الأساسية للحوكمة الإدارية، إذ تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتدعم الشعور بالمساواة والعدالة في بيئة العمل.

وتواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بمدى وضوح سياسات الأجور وآليات تحديدها، مما قد يؤدي إلى تصورات سلبية لدى الموظفين حول العدالة الوظيفية، وينعكس على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين. وفي المقابل، فإن تطبيق أنظمة أجور تتسم بالشفافية والوضوح يساعد في الحد من النزاعات الوظيفية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي.

وتُعد الشركة السعودية أرامكو توتال للبتروكيماويات (ساتورب) من الشركات الرائدة في قطاع التكرير والبتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية، والتي تعتمد على موارد بشرية مؤهلة ومتنوعة. لذلك تبرز أهمية دراسة مدى تأثير شفافية أنظمة الأجور في الشركة على تحقيق العدالة الوظيفية وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين، خاصة في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية ورفع كفاءة بيئة العمل بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وتتمثل مشكلة البحث في وجود تباين محتمل في إدراك الموظفين لمدى شفافية أنظمة الأجور، وما قد يترتب على ذلك من اختلاف في شعورهم بالعدالة الوظيفية وتأثيره في استقرارهم الاجتماعي والاقتصادي. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة وتحليلها بصورة علمية.

وبناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، من خلال قياس مستوى شفافية نظام الأجور، وتحليل علاقته بإدراك الموظفين للعدالة الوظيفية، وبيان انعكاس ذلك على استقرارهم الاجتماعي والاقتصادي، وصولاً إلى تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الأجور وتعزيز بيئة العمل داخل الشركة.

2.1. مشكلة الدراسة

تُعد شفافية أنظمة الأجور من الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وترسيخ مبادئ العدالة الوظيفية داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن اختلاف مستوى وضوح سياسات الأجور وآليات تطبيقها قد يؤثر في إدراك الموظفين لعدالة توزيع الأجور والمزايا، الأمر الذي قد ينعكس على رضاهم الوظيفي واستقرارهم الاجتماعي والاقتصادي. وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر شفافية أنظمة الأجور في الشركة السعودية أرامكو توتال للتكرير والبتروكيماويات (ساتورب) على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين.

2.1. فجوات على المستوى النظري

□ على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أو أنظمة الأجور بصورة منفصلة، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين شفافية أنظمة الأجور والعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في إطار واحد ما تزال محدودة، خاصة في قطاع التكرير والبتروكيماويات. كما أن الأدبيات العربية التي تناولت هذا الموضوع لا تزال قليلة مقارنة بالدراسات الأجنبية، مما يبرز الحاجة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة العملية في الحاجة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي شركة ساتورب لشفافية أنظمة الأجور المطبقة، وأثر ذلك في شعورهم بالعدالة الوظيفية واستقرارهم الاجتماعي والاقتصادي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة الشركة على تطوير سياسات الأجور، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى العدالة الوظيفية، بما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واستقرارهم وأداء المؤسسة.

ما أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب للبتروكيماويات على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي؟

2.2. أهمية الدراسة

◆ الأهمية النظرية

إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنظمة الأجور والشفافية في بيئات العمل الصناعية
توضيح العلاقة بين شفافية الأجور والعدالة الوظيفية في قطاع النفط والغاز
بناء إطار نظري يربط بين المتغيرات محل الدراسة داخل بيئة الشركات الكبرى

◆ الأهمية التطبيقية

مساعدة شركة ساتورب في تحسين سياسات الأجور وتعزيز الشفافية
دعم إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرارات عادلة وفعّالة
رفع مستوى رضا الموظفين داخل الشركة
تعزيز الاستقرار الوظيفي والاجتماعي داخل بيئة العمل

2.3. أسئلة الدراسة

- ما أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية؟
- ما أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على الاستقرار الاجتماعي؟
- ما أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على الاستقرار الاقتصادي؟

2.4. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب.
- دراسة أثر شفافية الأجور على العدالة الوظيفية داخل الشركة.
- تحليل العلاقة بين شفافية الأجور والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

2.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

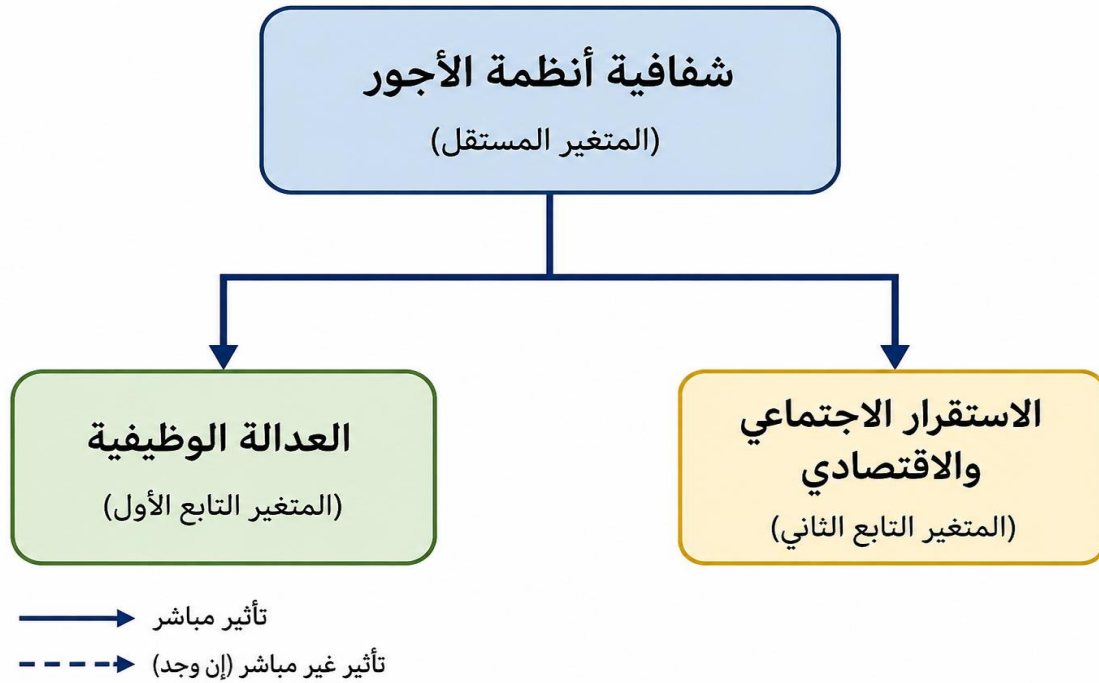
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين شفافية الأجور والعدالة الوظيفية في الشركة.
- توجد علاقة إيجابية بين شفافية الأجور والاستقرار الاجتماعي.
- توجد علاقة إيجابية بين شفافية الأجور والاستقرار الاقتصادي.

2.6. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب
- المتغير التابع: العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي



2.7. منهجية الدراسة

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة موجهة إلى موظفي شركة ساتورب للبتروكيماويات، بهدف قياس أثر شفافية أنظمة الأجور على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.8. الدراسة الميدانية

- تتمثل الدراسة الميدانية في توزيع استبانة على عينة من موظفي شركة ساتورب للبتروكيماويات (SATORP)، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع بيئة العمل داخل الشركة.

2.9. مخطط المشروع المقترح

- يتكون المشروع من فصلين رئيسيين:
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (ويشمل المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري وتحليل العلاقة .

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، والمتمثل في أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، واستعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين شفافية أنظمة الأجور والعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، ثم تحليل هذه الدراسات وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: الإطار النظري

2-1 شفافية أنظمة الأجور

تُعرف شفافية أنظمة الأجور بأنها مدى وضوح السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة في تحديد الأجور والبدلات والمكافآت، وإتاحة المعلومات المتعلقة بها للعاملين بطريقة عادلة وواضحة. وتُعد الشفافية من المبادئ الأساسية للحكومة الرشيدة، إذ تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، والحد من الغموض الذي قد يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة أو التمييز بين العاملين.

وتساعد شفافية أنظمة الأجور على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، وتقليل النزاعات التنظيمية، كما تعزز التزام الموظفين وتحفزهم على تحسين الأداء، لارتباطها المباشر بإدراكهم لعدالة المؤسسة في توزيع المكافآت والحوافز.

2-2 العدالة الوظيفية

تشير العدالة الوظيفية إلى إدراك الموظفين لعدالة المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، سواء فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمكافآت، أو بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، أو بأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين. وتعد العدالة الوظيفية من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

وتنقسم العدالة الوظيفية إلى ثلاثة أبعاد رئيسة هي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، ويؤثر كل بعد منها بصورة مباشرة في اتجاهات الموظفين وسلوكهم داخل بيئة العمل.

2-3 الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي

يقصد بالاستقرار الاجتماعي والاقتصادي قدرة الموظف على تحقيق مستوى مناسب من الأمان المعيشي والاجتماعي نتيجة حصوله على دخل عادل ومستقر، بما يمكنه من الوفاء بالتزاماته المعيشية والأسرية. كما يسهم الاستقرار الاقتصادي في رفع جودة الحياة وتعزيز الولاء للمؤسسة وتقليل معدل دوران العمل

وترتبط شفافية الأجور بالاستقرار الاجتماعي والاقتصادي من خلال تعزيز شعور الموظف بالأمان والثقة بعدالة المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حياته المهنية والاجتماعية

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أجرى (Paetzold & Zardkoohi, 2007, Colella) دراسة هدفت إلى تحليل أثر شفافية الأجور داخل المؤسسات على اتجاهات الموظفين وسلوكهم التنظيمي. واعتمدت الدراسة على مراجعة علمية لعدد كبير من البحوث المتعلقة بأنظمة الأجور. وأظهرت النتائج أن زيادة مستوى الشفافية يسهم في رفع الثقة بالإدارة وتحسين إدراك العدالة وتقليل الشائعات المرتبطة بالأجور.

التعليق على الدراسة: تؤكد هذه الدراسة أهمية الشفافية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية، وهو ما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية

هدفت دراسة (Belogolovsky & Bamberger, 2014) إلى معرفة تأثير سياسات الإفصاح عن الأجور على أداء العاملين ودافعيتهم. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتوصلت إلى أن الإفصاح المنظم عن سياسات الأجور يعزز الشعور بالعدالة لدى الموظفين عندما تكون معايير تحديد الأجور واضحة وعادلة.

التعليق على الدراسة: أبرزت الدراسة أن الشفافية وحدها لا تكفي، بل يجب أن ترتبط بعدالة المعايير المستخدمة في تحديد الأجور.

الدراسة الثالثة

أجرى (Reilly & Gerhart 2012, Trevor) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنظمة التعويضات والعدالة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن وضوح سياسات التعويضات يقلل من النزاعات الوظيفية ويرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسة: تدعم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وضوح أنظمة الأجور وتحقيق العدالة الوظيفية.

الدراسة الرابعة

هدفت دراسة (Greenberg 1990) إلى قياس أثر العدالة التنظيمية في سلوك العاملين داخل المؤسسات. وتوصلت إلى أن شعور الموظفين بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي وارتفاع مستويات التوتر والغياب الوظيفي، بينما يسهم تطبيق العدالة في تحسين الأداء والانتماء للمؤسسة.

التعليق على الدراسة: تؤكد الدراسة أن العدالة الوظيفية تمثل أحد أهم نتائج تطبيق سياسات إدارية عادلة وشفافة.

الدراسة الخامسة

تناولت إحدى الدراسات العربية أثر العدالة في أنظمة التعويضات على الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين وضوح سياسات الأجور وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مع توصية بزيادة الشفافية في الإعلان عن معايير الأجور والحوافز.

التعليق على الدراسة: تتفق نتائج الدراسة مع هدف الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية الشفافية في تعزيز العدالة الوظيفية.

ثالثاً: تحليل الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن معظم الباحثين اتفقوا على وجود علاقة إيجابية بين شفافية أنظمة الأجور وإدراك الموظفين للعدالة الوظيفية، حيث تسهم الشفافية في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين الرضا الوظيفي، وتقليل النزاعات التنظيمية. كما أكدت أغلب الدراسات أن وضوح سياسات الأجور يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

كما أظهرت الدراسات أن العدالة الوظيفية تؤثر بصورة مباشرة في الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين، إذ إن شعور الموظف بعدالة المؤسسة في توزيع الأجور والمكافآت ينعكس على استقراره النفسي والاجتماعي، ويزيد من مستوى الرضا والولاء للمؤسسة.

رابعاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

اتفقت معظم الدراسات على أن شفافية أنظمة الأجور تعد عاملاً رئيساً في تعزيز العدالة الوظيفية وتحسين الرضا الوظيفي، كما أكدت جميعها أهمية وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالأجور. بينما اختلفت الدراسات في بيئات التطبيق، حيث أجريت بعض الدراسات في القطاع الصناعي، وأخرى في القطاع الحكومي أو قطاع الخدمات، كما اختلفت في المناهج المستخدمة بين المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي، والدراسات التحليلية.

خامساً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت شفافية الأجور أو العدالة الوظيفية بصورة منفصلة، إلا أن الدراسات التي بحثت أثر شفافية أنظمة الأجور على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في قطاع التكرير والبتروكيماويات بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، ولا سيما في شركة ساتورب. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة عمل سعودية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الأجور وتعزيز العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للعاملين.

أسئلة البحث

1. ما مستوى شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق العدالة الوظيفية لدى موظفي شركة ساتورب؟
3. ما أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق الاستقرار الاجتماعي لدى موظفي شركة ساتورب؟
4. ما أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق الاستقرار الاقتصادي لدى موظفي شركة ساتورب؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية أنظمة الأجور والعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى موظفي شركة ساتورب؟

أهداف البحث

الهدف الرئيس

التعرف على أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى الموظفين.

الأهداف الفرعية

1. قياس مستوى شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب من وجهة نظر الموظفين.
2. التعرف على أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق العدالة الوظيفية.
3. دراسة أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق الاستقرار الاجتماعي لدى الموظفين.
4. تحليل أثر شفافية أنظمة الأجور في تحقيق الاستقرار الاقتصادي لدى الموظفين.
5. تقديم توصيات تسهم في تعزيز شفافية أنظمة الأجور بما يدعم العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى الموظفين.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- **H₀₁:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على العدالة الوظيفية لدى موظفي الشركة
- **H₁₁:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على العدالة الوظيفية لدى موظفي الشركة
- **H₀₂:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على الاستقرار الاجتماعي لدى موظفي الشركة
- **H₁₂:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على الاستقرار الاجتماعي لدى موظفي الشركة
- **H₀₃:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على الاستقرار الاقتصادي لدى موظفي الشركة
- **H₁₃:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية أنظمة الأجور على الاستقرار الاقتصادي لدى موظفي الشركة

(4) نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من متغير مستقل واحد وثلاثة متغيرات تابعة، كما هو موضح في الشكل التالي:

المتغير المستقل:

- شفافية أنظمة الأجور.

المتغيرات التابعة:



- العدالة الوظيفية.
- الاستقرار الاجتماعي.
- الاستقرار الاقتصادي.

هذا النموذج مناسب لإدراجه في البحث كما هو، أو يمكنك رسمه في Word باستخدام **SmartArt** أو الأشكال (Shapes).

(5) مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية المقترحة)

سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً في الشركة السعودية أرامكو توتال للتكرير والبتروكيماويات (ساتورب) بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استهداف عينة من موظفي الشركة في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. ويعود اختيار شركة ساتورب لكونها من الشركات الرائدة في قطاع التكرير والبتروكيماويات، وتعتمد على نظام للأجور والمزايا يؤثر بشكل مباشر في إدراك الموظفين للعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

(6) منهجية البحث المتوقعة

ستعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُستخدم في وصف ظاهرة شفافية أنظمة الأجور وتحليل أثرها في العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى موظفي شركة ساتورب. وسيتم جمع البيانات الأولية باستخدام **استبانة** تُوزع على عينة من موظفي شركة ساتورب، بينما سيتم الاعتماد على **البيانات الثانوية** من خلال الكتب، والدوريات العلمية، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. كما سَتُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واستخلاص النتائج والتوصيات.

هيكل مخطط البحث العلمي



(9) قائمة المراجع

♦ المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2020). *إدارة الموارد البشرية الحديثة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- السلمي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الطائي، يوسف، والعلاق، بشير. (2021). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية.

♦ المراجع الأجنبية

- Belogolovsky, E., & Bamberger, P. A. (2014). *Signaling in secret: Pay-for-performance and the consequences of pay secrecy*. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706–1733.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). *Exposing Pay Secrecy*. *Academy of Management Review*, 32(1), 55–71.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع شفافية أنظمة الأجور والعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، بهدف توضيح ما توصلت إليه الأدبيات العلمية حول هذه المتغيرات، والاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية.

2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بشفافية أنظمة الأجور

أشارت دراسة **Colella et al (2007)** إلى أن شفافية الأجور تمثل موضوعاً مهماً في إدارة التعويضات، وأن الإفصاح عن معلومات الأجور يمكن أن يؤثر في إدراك العاملين للعدالة والثقة داخل المنظمة. وأوضحت الدراسة أن آثار الشفافية لا تكون إيجابية بصورة مطلقة، وإنما تعتمد على طبيعة المعلومات التي يتم الإفصاح عنها وكيفية إدارتها. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن شفافية الأجور يجب أن ترتبط بسياسات واضحة وعادلة حتى تحقق آثاراً إيجابية.

وهدفت دراسة **Scott et al (2018)** إلى دراسة العلاقة بين اتصالات الأجور وشفافية الأجور وفهم الموظفين لنظام الأجور وإدراكهم للعدالة. واعتمدت الدراسة على بيانات من 300 موظف بدوام كامل، وتوصلت إلى أن فهم الموظف لنظام الأجور يتوسط العلاقة بين الاتصال المتعلق بالأجور وإدراك العدالة في الأجر. وتؤكد هذه النتيجة أهمية شرح سياسات الأجور للموظفين وعدم الاكتفاء بمجرد الإفصاح عن المعلومات.

أما دراسة **Schnauffer et al (2022)** فقد تناولت الآثار المحتملة للانتقال من سرية الأجور إلى الشفافية. وأظهرت النتائج أن الشفافية قد تؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض الرضا الوظيفي عندما يكتشف الموظفون أن أجورهم أقل من توقعاتهم مقارنة بزملائهم، وأن الشعور بالحسد قد يمثل أحد العوامل التي تفسر هذا الأثر. وتوضح الدراسة أن نجاح شفافية الأجور يتطلب وجود نظام عادل ومبرر لتحديد الأجور.

وفي دراسة **Stofberg et al (2022)** تم بحث أثر شفافية الأجور على نية ترك العمل، مع دراسة الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية. وشملت الدراسة 299 موظفًا في أربع مؤسسات بجنوب أفريقيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ضعيفة بين شفافية الأجور ونية ترك العمل، كما أكدت أهمية العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي في تفسير العلاقة.

كما تناولت دراسة **Cullen (2024)** آثار سياسات شفافية الأجور من منظور اقتصادي، وأوضحت أن الشفافية يمكن أن تقلل بعض الفجوات في الأجور وتحسن فهم الموظفين لإمكانات الدخل، إلا أنها قد تؤدي في بعض الحالات إلى المقارنات بين العاملين وآثار سلبية غير مقصودة. وتؤكد الدراسة أن طريقة تطبيق الشفافية تعد عاملاً مهماً في تحديد نتائجها.

وفي دراسة حديثة لـ **Henn et al (2025)** تم تحليل العلاقة بين معلومات الأجور وشفافية الأجور والعدالة التنظيمية والرضا عن الأجر باستخدام عينة بلغت 643 موظفًا بدوام كامل في الولايات المتحدة. وأظهرت النتائج أن شفافية نتائج الأجور وشفافية إجراءات تحديد الأجور ترتبطان إيجابياً بالرضا عن الأجر من خلال إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية، وكانت شفافية الإجراءات ذات تأثير أقوى نسبياً.

كما بحثت دراسة **Mabaso (2026)** تجارب الموظفين والمتخصصين في الموارد البشرية تجاه شفافية الأجور في المؤسسات الجنوب أفريقية. واعتمدت الدراسة على منهج نوعي ومقابلات شبه منظمة مع 21 مشاركاً من قطاعات مختلفة. وأظهرت النتائج أن الشفافية تؤثر في إدراك العدالة والثقة والاحتفاظ بالموظفين، وأن وضوح القرارات المتعلقة بالمكافآت والعدالة الداخلية في الأجور من أهم الموضوعات المرتبطة بالشفافية.

2.3 الدراسات السابقة المرتبطة بالعدالة الوظيفية

تناولت دراسة (Flemban 2020) أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وبلغت العينة 292 موظفًا. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدراك العدالة التنظيمية، كما وجدت الدراسة أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في جودة حياة العمل، وكانت العدالة التوزيعية من أكثر الأبعاد تأثيرًا.

كما خلصت دراسة عربية حول **عدالة الأجور والنية نحو ترك العمل** إلى وجود اهتمام بأثر عدالة الأجور في اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي، مما يؤكد أهمية عدالة الأجور باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في استقرار الموظفين واستمرارهم في العمل.

2.4 تحليل الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية شفافية الأجور في تعزيز إدراك الموظفين للعدالة، إلا أن تأثير الشفافية يعتمد على وضوح معايير تحديد الأجر وعدالتها وطريقة التواصل بشأنها. كما أظهرت الدراسات أن العدالة التوزيعية والإجرائية ترتبطان بدرجة كبيرة برضا الموظفين وثقتهم واستقرارهم داخل المنظمة.

وفي المقابل، كشفت بعض الدراسات أن الشفافية قد تؤدي إلى نتائج سلبية إذا أدت المعلومات المنشورة إلى اكتشاف فروق غير مبررة في الأجور، مما يشير إلى أن **الشفافية والعدالة يجب أن تسيرا معًا**. وهذا مهم بالنسبة للدراسة الحالية، لأن مجرد الإفصاح عن معلومات الأجور لا يضمن بالضرورة تحقيق العدالة الوظيفية.

كما يتضح أن معظم الدراسات ركزت على نتائج مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، بينما كان الاهتمام أقل بدراسة **الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للموظفين** باعتباره نتيجة محتملة لشفافية أنظمة الأجور.

2.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات، وبناء نموذج البحث، وصياغة أسئلة وفرضيات الدراسة، واختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات.

كما ساعدت الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية دراسة شفافية الأجور ليس فقط باعتبارها سياسة إدارية، وإنما باعتبارها عاملًا يمكن أن يؤثر في إدراك الموظف للعدالة وفي استقراره داخل وخارج بيئة العمل.

2.6 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت شفافية الأجور والعدالة التنظيمية، فإن معظمها ركز على الرضا الوظيفي أو الأداء أو نية ترك العمل، في حين ما تزال الدراسات التي تربط بين شفافية أنظمة الأجور والعدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي محدودة.

كما أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق السعودي، وبالأخص في قطاع التكرير والبتروكيماويات، تبدو محدودة مقارنة بالدراسات الدولية. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة أثر شفافية أنظمة الأجور في شركة ساتورب على العدالة الوظيفية والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي لدى الموظفين.

استكمال قائمة المراجع

- Exposing pay secrecy .J .M ,A., & Wesson ,L., Zardkoohi .R ,A., Paetzold ,Colella (2007) .55–71 , (32(1 ,Academy of Management Review
- Is pay transparency good? Journal of Economic Perspectives .Z ,Cullen (2024) .153–180 , (38(1
- N .N ,Flemban (2020) . أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- What matters more in pay information ,satisfaction? Pay transparency ,and organizational justice .B .C ,D., & Neck .J ,C., Houghton ,Henn (2025) .397–422 , (47(2 ,Employee Relations
- Pay transparency and fairness perceptions in South African organisations :A qualitative study of employee attraction and retention .C ,Mabaso (2026) .a2409 ,52 ,Journal of Industrial Psychology
- Undermet pay standing expectations and consequences :The shift to pay transparency .M ,T., & Gollwitzer ,S., Meynhardt ,F., Berger ,K., Christandl ,Schnauffer (2022) .69–90 , (43(1 ,Journal of Organizational Behavior
- Pay .P .G ,J., & Latham ,H., Grodzicki .C ,D., Antoni ,Scott (2018) .An employee perspective :communications and fairness .(50(1 ,Benefits Review
- job ,Pay transparency .M .C ,M., & Mabaso ,R., Bussin ,Stofberg (2022) .turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice .162–182 , (44(7 ,Employee Relations