

تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي لسياسة الأجور لمجمع دراسات المنشآت المراقبة

والمساعدة جايكا GEICA

Applying the Social Mix Approach to Social Auditing of the Remuneration Policy of GEICA GROUP

صحراوي رشيدة*، جامعة سطيف (الجزائر)، sahraouiracha1993@gmail.com

العابيد عبد الرحمان، جامعة سطيف (الجزائر)، البريد الإلكتروني abderrahmane.laib@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/29

تاريخ الاستلام: 2022/05/11

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي للأجور من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية وضمان العدالة الاجتماعية في توزيع الأجور. في هذا المقال تم دراسة المجمع العمومي جايكا GEICA المتخصص في دراسات ومتابعة إنجاز ومراقبة المشاريع التي تدخل في إنجاز البنية التحتية الأساسية للبلد. ومن أجل تحديد دور هذا النوع من التدقيق، تم الاعتماد على نهج المزيج الاجتماعي. خلصت الدراسة إلى أنه من خلال تطبيق التدقيق وفق هذا النهج، فإن لمجمع جايكا سياسة أجور تحترم فيها قوانين العمل السائدة وتحقق العدالة في توزيع الأجور وتساهم في النتائج الاقتصادية التي يتم تحقيقها وفي جودة المناخ الاجتماعي السائد.

كلمات مفتاحية: تدقيق اجتماعي، ممارسات إدارة موارد بشرية، نهج مزيج اجتماعي، سياسة أجور

تصنيفات JEL : M12, M42

Abstract:

The aims of this study is to identify the role played by the social audit of wages in order to help the companies achieve its economic goals and ensure social justice in the distribution of wages, while addressing the case

* المؤلف المرسل.

of the GEICA public assembly. In order to determine the role of this type of audit, it was relied on the social mix approach. The study concluded that by applying this approach, GEICA has a wage policy that respects the prevailing labor laws, achieves justice in the distribution of wages and contributes to the economic results the good prevailing social climate.

Keywords: social audit; human resource management practices; social mix approach; wage policy

Jel Classification Codes : M12, M42

1. مقدمة:

تحتوي سياسة الأجور على كل ما تسعى المؤسسة من تصميمه ووضعه وتنفيذه من إجراءات تخص نظام الأجور والتي بواسطتها تهدف إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تسعى إلى مراعاة تحقيق العدالة بين عمالها وتحفيز هؤلاء على مساعدة المؤسسة على تحسين مستويات أداءها. فكلما كانت سياسة الأجور جيدة، كلما ساعد ذلك المؤسسة على تحقيق الاستقرار لدى مواردها البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات وترقية المؤسسة وتحسين مردوديتها. ويتم الاعتماد على أدوات وطرق التدقيق الاجتماعي من أجل الحكم على مدى فعالية ونجاعة سياسة الأجور ذلك أن تدقيق الأجور هو أحد فروع التدقيق الاجتماعي وهذا الأخير هو من ضمن أهم الآليات الرقابية هامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداءها الاجتماعي مما يترتب عليه جملة من الانعكاسات الإيجابية على أداءها العام. بخصوص تدقيق الأجور، فإن الهدف منه هو الحكم فعالية سياسة الأجور من حيث قدرتها على تحقيق أهداف اقتصادية تتمثل في التحكم في الكتلة الأجرية ومن ثم تحقيق التوازن المالي للمؤسسة وأهداف اجتماعية تتمثل في تحقيق العدالة في توزيع الأجور.

في ممارسة التدقيق الاجتماعي توجد العديد من المداخل منها نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE الذي يلقي إقبالا كبيرا من طرف الكثير من المختصين على استعمال هذا النهج في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. يقوم هذا النهج على تجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربع مكونات رئيسية وهي التوظيف والأجور والتمثين والمشاركة وهي التي أطلق

عليها صاحب هذا النهج تسمية المزيج الاجتماعي. في تدقيق الأجور وفق هذا النهج، يتم تحليل ودراسة متغيرات العمل الثلاثة الخاصة بهذه السياسة والمتمثلة في احترام الضوابط التشريعية للأجور ومكونات الاجر من ثابت ومتغير ونظام الحوافز وقياس انعكاساتها على نتائج المؤسسة والتي تتمثل في كلا من المناخ الاجتماعي وسمعة المؤسسة وأداءها الاقتصادي. بواسطة نهج المزيج الاجتماعي، يتم الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف في سياسة الأجور والتي يترتب عليها تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس ممارسات الأجور وكذلك الأبعاد الاستراتيجية لسياسة الأجور.

الإشكالية:

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: "كيف يسمح التدقيق القائم على نهج المزيج الاجتماعي لسياسة الأجور بتحسين نتائج شركات التابعة لمجمع دراسات المنشآت، المراقبة والمساعدة جايكا المتابعة جايكا والمتمثلة في مناخها الاجتماعي وسمعتها وأداءها الاقتصادي."؟

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- كيف يتم تدقيق سياسة الاجور وفق نهج المزيج الاجتماعي؟
- كيف يساهم تدقيق سياسة الاجور وفق نهج المزيج الاجتماعي في تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة وسمعتها وأداءها الاقتصادي؟

اهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأحد المداخل الحديثة للتدقيق الاجتماعي. كما تهدف إلى كيفية تطبيق هذا النهج على سياسة الأجور لمجمع جايكا GEICA ومن ثم الحكم على مدى مساهمته امثال هذه السياسة لتشريعات العمل السارية المفعول ومدى فعاليتها ومدى تطابقها مع الأبعاد الاستراتيجية للمجمع

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث إلى جزئين، الأول وهو نظري تم فيه استخدام المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة بالأجور وسياسة الأجور ونهج التدقيق

القائم على المزيج الاجتماعي. أما الثاني فهو تطبيقي والذي تم فيه اجراء دراسة حالة مجمع جايكا GEICA، حيث تم فيه تطبيق نهج المزيج الاجتماعي على سياسة الأجور بصفتها أحد مكونات المزيج الاجتماعي. تطبيقا لهذا النهج تم تحليل المتغيرات ذات الآثار المباشرة وكذلك المتغيرات ذات الآثار غير المباشرة. شملت المتغيرات ذات الآثار المباشرة كلا من الامتثال لقوانين العمل في الجزائر ومكونات الأجر والعدالة الأجرية. أما المتغيرات ذات الآثار غير المباشرة، فقد شملت كلا من انعكاسات سياسة الأجور على المناخ الاجتماعي وعلى الصورة والسمعة وعلى الأداء الاقتصادي للمجمع.

2. سياسة الأجور

يعرف الأجر (Roussel, 1996, p. 82) بأنه الراتب الأساسي العادي وجميع المزايا والتعويضات الأخرى التي يدفعها صاحب العمل للعامل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وسواء نقدا أو عينيا نتيجة استخدام صاحب العمل هذا للعامل. وتم تعريفه بأنه (Peretti & Magot, 2012, p. 30) كل التعويضات التي يحصل عليها العامل مقابل العمل المنجز للمؤسسة التي يعمل بها. وعرفته المنظمة الدولية للعمل في المادة 1 من اتفاقية منظمة العمل الدولية لحماية الأجور (Organisation Internationale du Travail, 2014, p. 21) على أنه المبالغ التي يدفعها أصحاب العمل لعمالهم. ودائما حسب نفس المنظمة، فإن هذا التعريف الواسع للأجر يشمل كل المبالغ مهما كانت طريقة حسابها، كذلك سواء كانت مكافآت أو أرباح يمكن تقييمها نقدا وأيضا سواء تم تحديدها بموجب اتفاق جماعي أو بموجب قانون. وتعرف سياسة الأجور بأنها (Salesina & Larouche, 2018, p. 137) آلية من الآليات التي يتم الاستعانة بها من أجل التحكم في العناصر التي تتكون منها الأجور داخل المؤسسة وهذا حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع أهدافها العامة. وتعتبر سياسة الأجور (Wolf & Chaput, 2008, p. 345) من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمؤسسة والمجتمع. لذلك فإن المختصين يركزون في دراساتهم على ما قد يترتب على العلاقة بين الأجر وعلى ما يمكنه أن يحققه الأجر من توافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المؤسسة، انطلاقا من فرضية أن سياسة الأجور يجب أن تكون

مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم
المادية والسيكولوجية وأيضا خدمة للمؤسسات الاقتصادية التي ينتمون إليها.

2.1 تركيبة الأجر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

يتكون الأجر في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من ثلاث فئات، الأجر القاعدي والتعويضات
المرتبطة بالمنصب والمنح والعلاوات التحفيزية. حسب المادة 80 من القانون 90-11، فإن الأجر
القاعدي هو الأجر الناجم عن التصنيف المهني المطبق من طرف الهيئة المستخدمة. بالنسبة للتعويضات
المرتبطة بالمنصب، فقد صنفها المادة 81 من القانون السالف الذكر وعرفتها بأنها التعويضات الممنوحة
بحكم أقدمية العامل أو مقابل ساعات إضافية بحكم ظروف العمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل
المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة. أما المنح والعلاوات التحفيزية، فعرفت نفس المادة 82
بأنها الدخل الذي يتناسب ونتائج العمل داخل المؤسسة وتخص تعويض المردود. من نص هذه المادة، يتبين
أن هذه العلاوات هي تلك المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه. من جهة أخرى، فقد تم من خلال قانون
العمل وضع الحدود الدنيا التي تنطلق منها عملية التفاوض، وترك للمؤسسة وشركاءها الاجتماعيين حرية
وضع معايير أخرى بما يخدم مصلحة العمال دون التأثير على التوازن المالي للمؤسسة وعلى أداءها العام.
فيما يلي تفصيل لهذه العناصر الثلاثة:

(1) الأجر الثابت: يتكون الأجر الثابت من ثلاثة عناصر وهي الأجر الأدنى الوطني المضمون والأجر
الأساسي والتعويضات الثابتة:

- الأجر الأدنى الوطني المضمون: وهو الحد الأدنى من الأجر المطبق على كافة العمال في الجزائر مهما
كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه. يتم وضع الأجر الأدنى المضمون بما يسمح للعامل بالاستجابة
للمتطلبات التي تتيح له تلبية الحدود الدنيا لمعيشة للعامل مراعين في ذلك ظروفه الاسرية ذلك أن هذا
الأجر (Musette, Boucef, & Khaldoun, 2003) ليس فقط عنصر أساسي في سياسة
الأجور المطبقة من طرف الدولة بل هو أيضا أحد أهم الأدوات التي يتم اللجوء إليها من أجل ضمان
التوزيع العادل للثروة وتحسين مستوى معيشة العمال. وحسب نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم

59-15 المؤرخ يوم 15 فيفري 2015، فإن الأجر الوطني الأدنى المضمون يشمل الأجر القاعدي والتعويضات والعلاوات مهما كانت طبيعتها باستثناء تلك المتعلقة بتعويض تسديد المصاريف التي دفعها العامل وتعويض الخبرة المهنية أو أي تعويض يدفع بعنوان الأقدمية والتعويض الناجم عن تنظيم العمل والتي تخص العمل التناوبي والخدمة الدائمة والساعات الإضافية والتعويض الخاص بالظروف الخاصة بالعزلة وعلاوات المردودية أو الحوافز أو المساهمة في النتائج ذات الطابع الفردي أو الجماعي.

- الأجر الأساسي: وهو الذي نصت عليه المادة 80 من القانون 90-11، حيث أنه بالنسبة لكل منصب عمل داخل المؤسسة تمنح نقطة استدلالية، هذه الأخيرة يتم تحديدها بناء على دراسة علمية دقيقة لكل مناصب العمل. في هذه الدراسة، يتم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات أهمها درجة التأهيل التي يحتاجها المنصب ومستوى الجهد الذي سوف يبذله شاغله والمسؤوليات التي سوف يتحملها.

- التعويضات الثابتة والتي تسمى أيضا بالتعويضات المرتبطة بمنصب العمل. لقد فصلت المادة 81 من القانون 90-11 هذه التعويضات وهي التعويضات الخاصة بالأقدمية والتعويضات مقابل الساعات الإضافية والتعويضات المتعلقة بالعمل التناوبي ومنحة الضرر وتعويضات العمل الليلي وعلاوة المنطقة.

(2) الأجر المتغير: سمي بالأجر المتغير لكون محتوياته ليست دائمة وليست مستقرة. في تشريع العمل في الجزائر، يشمل الأجر المتغير مجموعة العناصر التالية:

- العناصر المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والمالية ويكون أساس حسابها ومنحها إما الانتاجية الجماعية للعمال أو إنتاجية العمل الفردي والتي تنعكس إيجابا على نتائج المؤسسة. يستفيد العمال من مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي بشرط تحقيق مستويات الانتاج المقررة في برامج والخطط السنوية.

2.2 تدقيق نتج المزيج الاجتماعي

حسب (Bravo & Loup, 2014, p 7) يقترح Mahé DE BOISLANDELLE تصنيفا

لسياسات إدارة الموارد البشرية في أربعة محاور تشكل ما يسميه المزيج الاجتماعي وهي التوظيف والأجور

والثمين والمشاركة. حسب صاحب النموذج، فإن الأجور هي جميع التعويضات النقدية أو العينية الممنوحة للعمال مقابل عملهم داخل المؤسسة أو نتيجة انتمائهم لها. في عملية التدقيق وفق نهج الميزج الاجتماعي (De Boislandelle & Estève, 2015, p 121) تقاس فعالية هذا الأخير بدرجة اتساقها ودقتها وهذا بناء على نتائج تحليل وتقييم سبع متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بمتغيرات ذات الآثار المباشرة أو متغيرات العمل والصنف الثاني يتعلق بمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للميزج الاجتماعي وهي التوظيف والأجور والثمين والمشاركة. أما متغيرات النتائج فعددها ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاقتصادي.

وينقسم هذا النوع من التدقيق إلى ثلاث مستويات كالتالي:

- **تدقيق المطابقة:** يعرف تدقيق المطابقة عموما بأنه التحقق من مدى الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية والقوانين النظامية للمؤسسة. أما على وجه الخصوص فإن تدقيق المطابقة لسياسة الأجور يتمثل في التحقق ثلاث قواعد أساسية، الأول يشمل مدى احترام المؤسسة للقوانين والتشريعات التي تنظم الأجور. أما الثاني فيشمل مدى احترام المؤسسة للوائح والإجراءات التنظيمية الخاصة بحساب ودفع الأجور. والثالث فيشمل مدى تطابق هذه اللوائح الداخلية مع القوانين والتشريعات العمل.
- **تدقيق الفعالية:** يكمن الهدف من هذا النوع من التدقيق في التحقق من ثلاث أمور رئيسية، يتمثل الأول في أن سياسة الاجور المطبقة من طرف المؤسسة تساعد في تحقيق أهدافها. ويكمن الثاني في التأكد من أن سياسة الاجور تساعد على التفاني في العمل وبذل جهود أكبر من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. أما الأمر الثالث فيكمن في التحقق من توفر العدالة في دفع الاجور مع مراعاة عناصر الكفاءة والاداء.

- **التدقيق الاستراتيجي:** حسب كل من الباحثان (Saval & Zardet, 2005, p. 399) فإن التدقيق الاستراتيجي يسمح بتحديد التطابق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة واستراتيجيتها العامة، على سبيل المثال التطابق بين استراتيجية تطوير الأعمال، وسياسة الاجور. وعليه فإن تدقيق

استراتيجي لسياسة الأجور يتمثل في التأكد من مدى تطابق سياسة الأجور التي تنتهجها المؤسسة مع استراتيجيتها العامة.

3. الدراسة التطبيقية:

في هذه الدراسة سوف يتم التدقيق في ممارسات الأجور المطبقة من طرف مجمع دراسات المنشآت المراقبة والمساعدة جايكا GEICA باستعمال نموذج المزيج الاجتماعي. قبل الخوض في تحليل ومناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، وجب أولاً التعريف بالمجمع وعرض الجوانب المنهجية في اجراء الدراسة.

3.1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يختص مجمع الدراسات والرقابة والمساعدة في انجاز البنية التحتية "جايكا" GEICA في تقديم خدمات متعددة لقطاع الأشغال العمومية، هذا الأخير هو المختص متابعة تنفيذ مشاريع انجاز البنية التحتية للوطن. تم تأسيس المجمع بتاريخ 27 جوان 2016 وهذا في إطار اجراءات إعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمتلكها الدولة حيث صدر قرار تأسيس المجمع من طرف مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 28 مارس 2015. يتكون المجمع من تسعة فروع اساسية، أربعة مختصة في دراسات الهندسة التقنية وخمسة على شكل مخابر الاشغال العمومية. تتمثل تلك المختصة في الدراسات الهندسية في شركة الدراسات والهندسة التقنية للجزائر العاصمة وشركة الدراسات التقنية لولاية سطيف وشركة الدراسات التقنية لولاية وهران وشركة الدراسات التقنية لولاية عنابة. فيما تتمثل مخابر الأشغال العمومية في المخبر المركزي للأشغال العمومية ومخبر الأشغال العمومية للشرق ومخبر الأشغال العمومية للغرب ومخبر الأشغال العمومية للجنوب ومخبر الدراسات البحرية. تختص الفروع المختصة في الدراسات التقنية في التصميم الهندسي لمشاريع انجاز الطرقات والسكة الحديدية والمطارات وانجاز أعمال خرائطية وطبوغرافية والمناطق الصناعية والمناطق العمرانية والقيام بدراسات الهيدروليكية والهيدرولوجية دراسات الطرق ومختلف شبكات المناطق العمرانية الجديدة للسكن والصناعة ودراسة ومراقبة ومتابعة أشغال انجاز الطرقات والمطارات. أما مخابر الأشغال العمومية فتختص في الدراسات الجيولوجية والجيوتقنية وتحليل التربة والاختبارات الميكانيكية

للطرق والمنشآت القاعدية واختبارات المواد خصيصا الاسمنت والحرسانة واختبارات المنتجات السوداء. أما مخبر الدراسات البحرية فيختص في الدراسات المخبرية للبنى التحتية البحرية كدراسات تطوير الموانئ تحديث المخطط العام البحري والمينائي الجزائري الدراسات الطبوغرافية، دراسات قياس الأعماق ودراسات الأثر البيئي للبنية التحتية البحرية والموانئ.

3.2 المنهجية وأدوات البحث المستعملة:

تم تحليل ومناقشة العناصر التي تشملها الدراسة التطبيقية على ضوء مجموعة من الأساليب والأدوات أهمها دراسة وثائق المؤسسة والمتمثلة في الاتفاقيات الجماعية للمجمع والاتفاقية الجماعية لقطاع النشاط وكذلك الاجراءات التنظيمية التي يستعين بها المجمع في حساب ودفع الأجور وجمع وتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها والتي تخص الأجور. هذه البيانات هي تركيبة الموارد البشرية حسب الفئات المهنية وتطور الكتلة الأجرية وحصص العمال في الأرباح. في عملية التحليل والمناقشة، تم مراعاة مستويات التدقيق الاجتماعي الثلاثة المتعارف عليها وهي تدقيق المطابقة وتدقيق الفعالية والتدقيق الاستراتيجي لسياسة الأجور. بواسطة تدقيق المطابقة تمت عملية تحليل ومناقشة الممارسات المطبقة على ضوء كلا من الاتفاقيات الجماعية واجراءات العمل المعمول بها داخليا. وبواسطة تدقيق الفعالية تمت عملية التحليل والمناقشة بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الكمية مست سياسة الأجور. هذه المؤشرات هي الأجر المتوسط والفوارق الأجرية والعشير والوسيط. أما بواسطة التدقيق الاستراتيجي: تمت عملية التحليل والمناقشة بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الكمية. هذه الأخيرة هي مقارنة تطور الكتلة الأجرية مع تطور مستويات النشاط المعبر عنها برقم الأعمال ونتاجية العمل وقياس ما تمثله الكتلة الأجرية بالنسبة لرقم الأعمال.

3.3 التحليل والمناقشة:

فيما يلي تحليل ومناقشة المعطيات الخاصة بالدراسة التطبيقية:

3.3.1 تدقيق المطابقة: تطابق نظام الأجور مع قوانين وتشريعات العمل في الجزائر

- من تحليل الاتفاقية الجماعية للقطاع يتضح أن نظام الأجور المعمول به يتطابق مع ما جاء به القانون 90-11 الصادر في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل. إذ يلاحظ أن الأجر في المجمع يتكون من ثلاث فئات وهي الأجر القاعدي والتعويضات المرتبطة بالمنصب والمنح والعلاوات التحفيزية:
- **الأجر القاعدي:** وهو الذي يفصله سلم الأجور ونصت عليه المادة 80 من القانون 90-11، حيث أنه بالنسبة لكل منصب عمل داخل المؤسسة تمنح نقطة استدلالية والتي بعد حسابها، تم تحديد القيمة المالية للنقطة، هذه الأخيرة موحدة بالنسبة لكل المناصب داخل المجمع.
 - **التعويضات الثابتة** والتي تسمى أيضا بالتعويضات المرتبطة بمنصب العمل والتي فصلتها المادة 81 من القانون 90-11 هذه التعويضات وهي التعويضات الخاصة الأقدمية والتعويضات مقابل الساعات الإضافية والتعويضات المتعلقة بالعمل التناوبي ومنحة الضرر وتعويضات العمل الليلي وعلاوة المنطقة والتي يحتويها الجدول أدناه:

الجدول 1: التعويضات الممنوحة

نوع التعويض	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تعويض الضرر	15% من الاجر القاعدي	35% من الاجر القاعدي
تعويضات الخبرة المهنية	1%	72%
تعويضات المنطقة الجغرافية	10%	125%
تعويضات الجرافية للخدمة الدائمة	20 اجر قاعدي	
تعويضات التوفر	10%	20%

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

- **الأجر المتغير** ويحتوي على العلاوات والمكافآت المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والمالية ويكون أساس حسابها ومنحها إما الانتاجية الجماعية للعمال أو إنتاجية العمل الفردي والتي تنعكس إيجابا على نتائج المؤسسة. يستفيد العمال من مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي بشرط تحقيق مستويات الانتاج المقررة في برامج والخطط السنوية للإنتاج. في منح هذه المكافآت يشترط أن تكون النتائج التقديرية المتوقعة مصادق عليها من طرف هيئات التسيير للمؤسسة والمتمثلة في مجلس الإدارة على وجه الخصوص. المنح المختلفة والتي ترتبط بظروف العمل والتي يدخل ضمنها منحة القفة ومنحة النقل وبعض المنح الأخرى مثل استعمال السيارة الشخصية لأداء الخدمة والتكفل بالإيجار أو اللباس الذي يدخل في متطلبات شغل منصب العمل وبعض الخدمات أخرى مثل تحمل المؤسسة لمصاريف الهاتف النقال والانترنت.

3.4.2 تدقيق الفعالية:

في التدقيق في مدى فعالية سياسة الاجور يتم عادة الاعتماد على جملة من الأدوات وأهمها مؤشرات كمية. بالنسبة للمؤسسة المدروسة تم دراسة ما يلي:

- **قياس العدالة الاجرية:** يتم الاعتماد على حساب مؤشر يسمى بنسبة المقارنة compa-ratio ويستعمل من أجل الحكم على الكيفية التي توزع بها الأجور. كما يتم الاستعانة بمقارنة وتحليل الأجر الوسيط والأجر المتوسط والعشري الأول والعشري العاشر. من أجل التعرف على وجود عدالة في منح الأجور، يتم مقارنة كلا من العشري الاول والعشري التاسع والاجر الوسيط مع الأجر الأدنى المضمون. يجب أن تكون الانحرافات كلها موجبة والمؤشرات أكبر من 1. ومن أجل معرفة وجود تفاوت في الاجور على مستوى كل فئة مهنية يتم مقارنة الأجر الوسيط مع العشري الأول والعشري التاسع. ينجم عن عملية المقارنة حساب انحرافات ومؤشرات. يجب أن تكون المؤشرات متقاربة جدا حتى يمكن الحكم على غياب التفاوت في الاجور. يحتوي الجدول الموالي على مؤشرات قياس العدالة الاجرية على مستوى مجمع جايكا GEICA:

الجدول 2: مؤشرات العدالة الاجرية

البيان (المبالغ دج)	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	كل الفئات المهنية
معطيات قياس العدالة الأجرية				
الأجر الأدنى المضمون	20 000	20 000	20 000	20 000
العشري الأول	47 628	56 617	92 672	85 432
الأجر الوسيط	38 010	45 793	65 884	52 762
العشري التاسع	29 141	35 802	47 006	34 752
المتوسط	38 058	45 880	67 499	56 421
مؤشرات قياس العدالة الاجرية				
الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول	0,42	0,35	0,22	0,23
الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع	0,69	0,56	0,43	0,58
الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط	0,53	0,44	0,30	0,38
الأجر الوسيط/العشري الأول	0,80	0,81	0,71	0,62
الأجر الوسيط/العشري التاسع	1,30	1,28	1,40	1,52
المؤشر العام للعدالة الأجرية compa-ratio				

1,07	1,02	1,00	1,00	متوسط الاجر/الأجر الوسيط
------	------	------	------	--------------------------

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسات

من الجدول أعلاه يستخلص أنه على العموم هناك توزيع متساوي للأجور على مستوى المجمع وما يشير إلى ذلك هو متوسط الاجر / الوسيط compa-ratio للفئات المهنية الثلاثة يساوي 1. هذه المؤشرات تدل على أنه لا توجد فوارق في الأجور لدى كل الفئات، إذ تدل الانحرافات والمؤشرات الخاصة بمقارنة الأجر الأدنى المضمون والعشري الأول والعشري التاسع والأجر الوسيط على أن المجمع يخترم القوانين وتشريعات العمل حيث أن الأجور كلها تفوق الحد الأدنى المضمون قانونا خصوصا المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 21-137 مؤرخ في 07 ابريل 2021 الذي يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون. كما تدل الانحرافات والمؤشرات الخاصة بمقارنة الأجر الوسيط مع العشري الأول والعشري التاسع على عدم وجود تفاوت كبير في الأجور الخاصة بكل الفئات المهنية. بالنسبة للمجمع ككل، فنسبة الأجر الوسيط إلى أعلى 10% من الأجور يساوي 0,62، أي بفارق 0,38 عن 1. أما نسبة الأجر الوسيط إلى أضعف 10% من الأجور يساوي 1,52، أي بفارق 0,52 عن 1. مما يعني أنه لا توجد فوارق محسوسة في توزيع الأجر ذلك أن 0,38 و0,52 متقاربين جدا.

- **قياس الفوارق الأجرية:** يتم مقارنة الأجر المتوسط لكل فئة مهنية فيما بينها وذلك بحساب الفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التحكم والفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التنفيذ والفارق بين متوسط أجر فئة عمال التحكم مع فئة عمال التنفيذ. وتحسب هذه الفوارق بالقيمة المطلقة وكذلك بالقيمة النسبية. يحتوي الجدول الموالي على الفوارق الاجرية على مستوى مجمع جايكا:

الجدول 3: حساب الفوارق الأجرية

البيانات (المبالغ دج)	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات
متوسط الأجر حسب الفئات المهنية	38 058	45 880	67 499
الفارق بين متوسط أجر فئة عمال التحكم مع متوسط أجر فئة عمال التنفيذ		7 822	
الفارق ب %		17%	
الفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع متوسط أجر فئة عمال التنفيذ			29 441
الفارق ب %			77%
الفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع متوسط أجر فئة عمال التحكم			21 618

تطبيق نهج المربح الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي لسياسة الأجور لمجمع دراسات
المنشآت المراقبة والمساعدة جايكا

47%			الفرق ب %
-----	--	--	-----------

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

يبين الجدول أعلاه أن الفوارق الأجرية بين الفئات المهنية الثلاثة عادية وطبيعية، فالفرق بين أجور عمال التحكم وعمال التنفيذ يساوي 17% والفرق بين أجور الإطارات وأجور عمال التحكم يساوي 47% والفرق بين أجور الإطارات وأجور عمال التنفيذ يساوي 77%. وتعود أسباب وجود فوارق بنسبة 77% و47% بين أجور الإطارات وباقي الفئات المهنية إلى التركيبة النوعية للموارد البشرية للمجمع والتي في معظمها إطارات من فئة المهندسين مثل ما هو مبين في العنصر الموالي.

- أثر التركيبة النوعية للموارد البشرية على الأجور:

يحتوي الجدول أدناه على توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية:

الجدول 4: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات المهنية

البيان	2018	%	2019	%	2020	%
عدد الإطارات	1170	48%	1210	49%	1155	49%
عدد عمال التحكم	707	29%	724	29%	676	29%
عدد عمال التنفيذ	536	22%	529	21%	518	22%
مجموع الافراد	2413	100%	2463	100%	2349	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

من الجدول يتبين أن ما يقارب نصف الموارد البشرية من فئة الإطارات. هذه الفئة أجورها دائما مرتفعة بالمقارنة مع أجور الفئات المهنية الأخرى. إن ما يزيد تأكيد ذلك هو ما تمثله أجور الفئات المهنية الثلاثة إلى إجمالي أجور المجمع والتي يوضحها الجدول أدناه:

الجدول 5: الأجر المتوسط حسب الفئات المهنية

البيان	2018	2019	2020
الكتلة الاجرية لفئة الإطارات	47 %	46 %	42 %
الكتلة الاجرية لفئة عمال التحكم	31 %	31 %	30 %
الكتلة الأجرية لفئة عمال التنفيذ	23 %	24 %	28 %

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسات

تمثل الكتلة الاجرية لفئة الإطارات الجزء الأكبر من اجمالي الكتلة الاجرية للمجمع. فمن خلال الجدول أعلاه يتضح ان متوسط الاجر فئة الإطارات يساوي الكتلة الأجرية لفئة عمال التنفيذ وعمال التحكم مجتمعين، حيث تتراوح النسبة بين 47% سنة 2018 و42% سنة 2020.

من الجدولين السابقين يتضح جليا أن مستوى التكوين يلعب دورا كبيرا في وجود مسألة تفاوت الأجر. فلهذا الأخير دور كبير في تحديد الأجر وفي حصول الإطارات على أجر أفضل. ومنه يستخلص أنه كلما زاد مستوى التكوين والتدريب على مستوى المجمع كلما زاد الاجر. هذا الوضع جد طبيعي في مجمع جايكا GEICA نظرا لطبيعة نشاطه التي تتطلب جذب كفاءات ومهارات والذين هم معظمهم مهندسين في مجالات تقنية مختلفة، هؤلاء هم عنصر الإنتاج الوحيد في مثل قطاعات النشاط هذه.

- أهمية الجزء المتغير في سياسة الأجر:

بالنسبة لفئة الإطارات، فإن 80% منهم هم مهندسين مكلفين بإنجاز المشاريع التي تسند إلى المجمع. إن دراسة وتحليل تركيبة الأجر حسب تصنيفها إلى ثابت ومتغير يلاحظ أن أجر فئة الإطارات تتكون من أكثر من 60% من الجزء المتغير. هذا الأخير تستفيد منه هذه الفئة على شكل علاوات تحفيزية فردية وجماعية. فالمجمع لا تركز فقط على الأجر الثابت في سياسة أجورها، فهذا الأخير ما هو إلا جزء من مكونات الأجر الممنوح. ويكتسي الجزء المتغير أهمية كبيرة في تركيبة الأجر والذي يأتي على شكل علاوات والتي تأخذ شكلين، علاوات المردود الجماعي وعلاوات المردود الفردي. فيما يلي تفصيل للمكونات الثلاثة للأجر الذي تدفعه هذه المؤسسات:

- الأجر الثابت: في تحديدها للأجر الثابت تسعى المؤسسات إلى البحث عن تحقيق عدالة الأجر

والتي حرص المشرع الجزائري على تحقيقها من خلال جملة الضوابط القانونية التي فرضتها تشريعات العمل والتي سبق تفصيلها سلفا. يتكون الأجر الثابت من الأجر القاعدي والتعويضات المرتبطة بكل منصب عمل. كما سبقت الإشارة إليه، فإنه في تحديد الاجر القاعدي، يتم الاعتماد على شبكة الأجر. في المؤسسات المدروسة تم تصميم هذه الأخيرة على أساس عملية تقييم الوظائف والتي فيها تم الاعتماد على طريقة الترتيب البسيط والتي تتناسب مع المؤسسات المدروسة نظرا لكون عدد

تطبيق نهج المربح الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي لسياسة الأجور لمجمع دراسات
المنشآت المراقبة والمساعدة جايكا

مناصب العمل فيها ليس بالكبير. في هذه الطريقة تم ترتيب الوظائف من أعلاها إلى أدناها. في عملية الترتيب تم تحديد العوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة من منصب إلى آخر. أهم هذه العوامل هي المهارة والمسؤولية والجهد سواء كان البدني أو الذهني وظروف العمل والخبرة المهنية. بالنسبة للتعويضات المرتبطة بالمنصب، فهي نفسها تلك التي حددها القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل. هذه التعويضات تم شرحها وتفصيلها في العنصر السابق.

- **الأجر المتغير:** يتكون الأجر المتغير من نوعين من العلاوات، الأولى جماعية والثانية فردية. في اعتمادها على مثل هذه السياسة، فإن المؤسسات تسعى إلى مكافأة عمالها على أساس أداءهم وما يترتب عليه من انعكاسات على الأداء العام. ترتبط علاوات المردود الجماعي برقم الأعمال المحقق، في حين أن علاوات المردود الفردي ترتبط بمجهود العامل في حد ذاته. وبتنوع العلاوات يتم تامين الأداء الجماعي وكذلك الأداء الفردي وذلك بالاعتراف بمجهوداتهم الجماعية وبمجهودات كل عامل على حدا. تتكون علاوات المردود الفردي من توليفة واسعة من العلاوات والتي يمثلها الجدول الموالي:

الجدول 6: علاوات المردود الفردي

الفئة المستفيدة	المقدار	العلاوة
جميع العاملين	30 % من الاجر القاعدي	منحة مردودية فردية
المهندسين التقنيين	من 10 % الى 50 % من الاجر القاعدي	علاوة استثنائية
المهندسين التقنيين	تقدر ب 3% من مبلغ المشروع خارج الرسوم اقصى حد هو 180 000 دج	علاوة تشجيعية على دراسة المشاريع
المهندسين التقنيين	تتراوح ما بين 2000 دج الى 5000 دج	علاوة الدراسات
المهندسين التقنيين	حدد سقفها ب 180 000 دج سنويا وشهريا ب 7500 دج على حسب المخطط الشهري	علاوة الدراسات الخاصة
عمال المخابر	من 100 % الى 120 % من المخطط الشهري	علاوة تشجيعية بالنسبة لعمال المخابر
فرق طوبوغرافية	من 100 % الى 150 % من المخطط الشهري	علاوة فرق طوبوغرافية الخاصة بدراسات

مكافأة الجهد	يختلف مقدارها بحسب نتيجة المؤسسة	جميع العاملين
منحة المسؤولية	من 10% إلى 50%	جميع العاملين

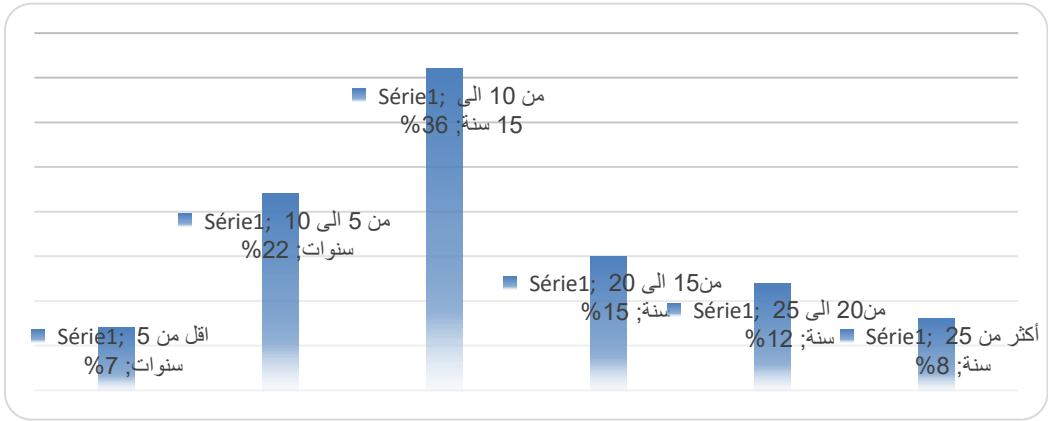
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاتفاقية الجماعية

يتخلص من الجدول أن جميع العمال الحق في علاوة مردودية فردية تصل أقصاها إلى 30% من الأجر القاعدي في حين أن فئة الإطارات وخصوصا المهندسين فإنه بالإضافة إلى 30% التي يتقاضاها كل العمال، فإنهم يستفيدون من علاوات أخرى متفرقة وعددها 8 وهي ذات نسب مئوية جد معتبرة. إن استفادة الفئات الأخرى من العمال من علاوة المردود الجماعي مرهون بمستوى تحقيق المهندسين لأهداف الإنتاج المسطرة لهم. كلما وصل المهندسون إلى انجاز المشاريع المسندة لهم وفق مواصفات الزمن والتكلفة والجودة كلما استفادوا من العلاوات الخاصة بهم وكلما انعكس ذلك إيجابا على باقي الافراد فيستفيدون هم أيضا من علاوة المردود الجماعي

- أثر الأقدمية على الاجر:

يحتوي الجدول الموالي على الأجر تركيبة الموارد البشرية بحسب أقدمية العمال:

الشكل 1: تركيبة الموارد البشرية حسب الاقدمية



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسات

من خلال الشكل أعلاه والذي يوضح تركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية، يتضح أن 85% من عمال المجمع تتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات و25 سنة مع وجود نسبة 36% منهم تتراوح أقدميتهم بين 10 سنوات و15 سنة. في نظام التعويضات ومثل ما هو مبين في الجدول رقم 4، فإن عمال المجمع يستفيدون

من تعويض عن الخبرة المهنية تتراوح بين 1% بالنسبة للعمال الذين يلتحقون حديثا بالمجمع و72% كأقصى نسبة بالنسبة للعمال القدامى. هذه النسبة تدل على أثر الأقدمية في تفاوت الأجور.

3.4.3 التدقيق الاستراتيجي:

في هذا النوع من التدقيق يتم مناقشة مدى مساهمة سياسة الأجور للمجمع في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال قياس أثر سياسة الأجور على الأداء الاقتصادي وعلى المناخ الاجتماعي. في تحليل الأثر الاقتصادي للأجر، يتم ربط العلاقة بين الكتلة أجزرية وكلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة الاقتصادية. أما في فيما يخص المناخ الاجتماعي، فيتم قياس أثر الأجور على دوران العمال وعلى التغيب. بواسطة هذا التحليل يمكن الحكم على النتائج غير المباشرة للأجور على مستوى مجمع جايكا وفقا لنهج الميزج الاجتماعي.

- أثر سياسة الأجور على الأداء الاقتصادي:

يحتوي الجدول الموالي على أهم المؤشرات المستعملة في قياس العلاقة بين الأجور والأداء الاقتصادي للمجمع:

الجدول 7: المؤشرات الاقتصادية للمجمع وعلاقتها بالأجور

2020	2019	2018	
1,84	2,33	2,15	رقم الاعمال / عدد العمال
49,70%	43,91%	48,96%	كتلة الاجرية / رقم الاعمال
68,45%	70,09%	75,72%	كتلة الاجرية / قيمة المضافة
14,66%	7,17%	19,46%	نتيجة / رقم الاعمال

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المجمع

يتبين أن كل عامل يساهم في خلق ما يلي يقل عن 2 مليون دج من رقم الأعمال وهو رقم جد معتبر ويعكس الإنتاجية العالية للأفراد خاصة منهم المهندسين المكلفين بالمشاريع المسندة لهم. كما تعتبر الكتلة الأجزرية مهمة جدا على مستوى المجمع إذ تتراوح بين 68,45% و75,72% من القيمة المضافة. هذه النسبة وبالرغم من أهميتها، إلا أنها تعتبر عادية ذلك أن اليد العاملة وخاصة فئة الإطارات التي تمثل أكثر من 60% من العمال هي عنصر الإنتاج الوحيد الذي يستعين به المجمع في ممارسة أنشطتها. كذلك

ونسبة إلى رقم الاعمال، فإن الكتلة أجزرية تمتص نصف رقم أعمال المجمع بنسبة تتراوح بين 43,91% و49,70%. كما يستخلص أنه بالرغم من وزن الكتلة الأجزرية وأهميتها، إلا أن ذلك لم يمنع المجمع من تحقيق نتائج إيجابية. فالمردودية الاقتصادية المعبر عنها بالعلاقة بين الأرباح ورقم الأعمال مقبولة إلى ابعاد الحدود حيث تتراوح بين 7,17% و19,46%. وتعود أسباب تدهور المرودية الاقتصادية سنة 2019 إلى الوضعية الوبائية من جراء انتشار فيروس كوفيد-19 وما خلفه من انعكاسات مست كل القطاعات على المستوى العالمي وليس فقط الجزائر.

- أثر سياسة الأجور على المناخ الاجتماعي:

يقاس المناخ الاجتماعي بواسطة مجموعة من المؤشرات وهي معدل دوران العمل ونسبة التغيب وعدد الإضرابات السنوية. في هذا المجال حققت المؤسسة ما يلي:

الجدول 08: مؤشرات قياس المناخ الاجتماعي

المؤشرات	2018	2019	2020
معدل دوران العمل	16%	16%	16%
نسبة التغيب	1,19%	1,65%	3,30%
عدد أيام الإضراب سنويا	00 يوم	00 يوم	00 يوم

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

في السنوات محل الدراسة وصل معدل دوران العمل إلى حدود 16% وهي نسبة نوعا ما مرتفعة ومع ذلك فلديها ما يفسرها. ذلك أنه نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى توظيف يد عاملة مؤقتة تقوم بتسريحها بعد انتهاء أشغال المشاريع التي وظفتها من أجلها، لذلك يكون معدل دوران العمل أحيانا متوسط. أما باقي المؤشرات فهي جيدة وتعكس وتؤكد مدى الاستقرار الذي يتميز بها المناخ الاجتماعي.

4 الخاتمة:

4.1 نتائج الدراسة

في جزئها التطبيقي، بينت الدراسة ما يلي:

- من خلال عملية تحليل ومناقشة الممارسات المطبقة فيما يخص سياسة الأجور المعتمدة وعلى ضوء كلا من الاتفاقيات الجماعية واجراءات العمل المعمول بها داخليا فقد تم التأكد من أن المجمع يحترم قوانين وتشريعات العمل في الجزائر وأنه يتم العمل باللوائح المنظمة لكيفية حساب ودفع الأجور.
- يولي نظام أجور المطبق على مستوى المجمع للجزء المتغير من الاجر أهمية كبيرة حيث يظهر ذلك من خلال تعدد وتنوع علاوات المددود الفردي.
- عموما هناك توزيعا عادلا للأجور بالنسبة للمجمع ككل
- لا توجد فوارق أجرية ملموسة بين مختلف الفئات المهنية
- تعتبر الفئة الأكثر استفادة من العلاوات هي فئة الإطارات وبالخصوص المهندسين والذين يمثلون عنصر الإنتاج الوحيد داخل المؤسسة وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاط المجمع
- تلعب الشهادات العليا دورا كبيرا في نظام الحوافز المادية حيث أن العلاوات التشجيعية موجهة خصيصا لهذه الفئة
- يساهم عنصر الاقدمية في تفاوت الأجور ذلك أن منحة الأقدمية ذات وزن كبير في تركيبة الأجور
- تفسر النسب المرتفعة لكتلة الأجور بالمقارنة مع كلا من رقم الأعمال والقيمة المضافة إلى أن عنصر الانتاج الوحيد في المؤسسة يتكون من اليد العاملة المباشرة وهم المهندسون والتقنيون

4.2 توصيات الدراسة:

على ضوء كل ما سبق توصي الدراسة بضرورة مراجعة سياسة الأجور المطبقة من طرف المجمع خاصة في الشق المتعلق بالجزء المتغير الذي لا يستفيد منه في الوقت الحالي إلا المهندسون نظرا لكونهم عنصر الانتاج الرئيسي. تعتبر الفئات المهنية الأخرى مهملة خاصة العمال الذين يشتغلون في الوظائف الداعمة والمساندة لعمال الانتاج. هذه الوظائف ضرورية جدا للمجمع وتساهم في نموه وتطوره وغياب الاهتمام بهم قد يكون من بين أهم الأسباب وراء ظهور الصراعات التنظيمية وتدهور المناخ الاجتماعي. كما توصي بأهمية ربط سياسة الاجور باستراتيجية الموارد البشرية وباستراتيجية المؤسسة على اعتبار أن الكتلة الأجرية هي عنصر مهم جدا تساهم في التحكم في الأداء العام للمؤسسة. فالكتلة الأجرية لا

تتبعكس فقط على الأبعاد المالية والاقتصادية للمؤسسة، ولكن تؤثر أيضا على مختلف سياسات الموارد البشرية، هذه الأخيرة هي أهم ثمار سياسة الأجور للمؤسسة. أخيرا، توصي الدراسة بضرورة وضع نظام للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات يكون هو الإطار المرجعي الوحيد في وضع سلم الأجور.

5. قائمة المراجع:

- De Boislandelle , H., & Esteve , J.-M. (2015). Conduire une transmission en PME. EMS Editions, Paris France.
- Loup, S., & Bravo , K. (2014). la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés». communication dans le cadre du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, organisé par Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- Musette , M., Boucef, A., & Khaldoun, m. (2003). le salaire minimum en Algérie. Centre de Recherche en Economie Appliquée et Développement. Alger, Algérie.
- Organisation Internationale du Travail. (2014). Etude d'ensemble des rapports sur la convention n° 131 et la recommandation n° 135 sur la fixation des salaires minima. p. 21.
- Peretti, j., & Magot, J. (2012). Rémunérations. Editions Vuibert, Paris, France.
- Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éditions Economica, Paris, France. paris: éditions Economica, Paris, France.
- Salesina, p., & Larouche, m. (2018). 20) GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains, Collection : Méthodes & Recherches. Editions De Boeck Supérieur, Paris, France.
- Saval, H., & Zadet, V. (2005). Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés. Eyrolles, Edition comptables Malesherbes, paris.
- Wolf, h., & Chaput, I. (2008). l'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques, chapitre dans l'ouvrage collectif sous la direction de Thomas AMOSSE. Edition découverte, Paris, France.