الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالية والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



**الموضوع**

تعويض الموظفين الدوليين

تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبتان: ـ الأستاذة ـ شتح ابتسام اقطي جوهرة

ـ عميري خولة ـ الفوج: 04

ـ عبود فطيمة

الموسم الجامعي: 2022-2021

**المقدمة:**

**من الملاحظ في العقود الأخيرة تعاظم أهمية العنصر البشري لأية منظمة سواء كانت تمارس نشاطها محليا أو دوليا حتى أصبح العنصر البشري و ما يحمله من معرفة و تأهيل أحد أركان تقييم الشركات بعد أن كان تقييمها مقتصرا على الجوانب المالية كما أن العنصر البشري هو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل و مع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل عن أثر تعويض الموظفين الدوليين على هذا العنصر سواء كان التعويض يشمل الجانب المالي المباشر أو غير المباشر و الجانب الغير مالي سواء المرتبط بالوظيفة أو محيط العمل هذا لأن الموظف الدولي هو الشريان الرئيسي الذي تعمل المنظمة الدولية من خلاله على تحقيق أ هدافها و مسؤولياتها و عليه نطرح التساؤل التالي: كيف يتم تعويض الموظفين الدوليين و ماهي العوامل المؤثرة على هذا التعويض، استراتيجياته، مناهجه، تحدياته ؟**

**المبحث الأول: ماهية تعويض الموظفين الدوليين**

**المطلب الأول: التعويضات الدولية**

**الفرع الأول: تعريف التعويضات الدولية**

**التعويضات الدولية هي عبارة عن تحديد المقابل النقدي أو غير النقدي ويتضمن الأجر الأساسي، المنافع، العلاوات، الحوافز قصيرة وطويلة المدى قيمت من خلال مساهمة الموظفين في أداء الشركة متعددة الجنسيات.**

**الفرع الثاني: النظريات المطبقة التي فسرت التعويضات الدولية.**

**-نظرية الإدارة المؤثرة (المقاربة الظرفية) : ترى أنه توجد متغيرات تؤثر على سياسات التعويض و ممارساتها و تجعلها أكثر أو أقل ملائمة و فعالية و كانت مساهمة هذه النظرية في إستراتيجية التعويض الدولية متضمنة في ترشيد ممارسات التعويضات للمغترب مثل مقاربة الميزانية، كما طبقت نظريتي المورد-الأساس و نظرية الوكالة لتفسير بعض جوانب التعويضات الدولية.**

-**نظرية المورد-الأساس: حللت الشروط التي تمكن المنظمة من كسب نصيب من الميزة التنافسية من خلال استهلاك موارد بشرية ذات قيمة نادرة و يصعب تقليدها و استبدالها مثل الموظفين الذين اكتسبوا خبرة دولية خاصة و خبرة تنظيمية و حسب هذه النظرية فان فعالية التعويضات الدولية تكون من خلال تقديم مقابل ملائم للحفاظ و الإبقاء على هؤلاء الموظفين (الموارد البشرية في كل أنحاء الشركة متعددة الجنسيات ) من أجل حماية الميزة التنافسية المستدامة.**

**-نظرية الوكالة : تم فيها إسقاط مبدأ العلاقة بين الرئيس و الوكيل الذي اقترحته هذه النظرية على العلاقة بين الفرع و المقر الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات حيث المقر هو الرئيس و الفرع هو الوكيل على العمل و المسؤوليات و كون أن المقر لا بملك كل المعرفة الخاصة بالفرد فلا بمكن اتخاذ كل قرارات الشركة متعددة الجنسيات من طرف المقر بل على الشركة الاعتماد على الفروع كوكلاء لها و تظهر "مشكلة الوكالة" إذا يتم تحديد غايات و أهداف مدراء المقرات الرئيسية و الفروع.**

**المطلب الثاني: أهداف التعويض الدولي.**

**-تعيين الموظفين الدوليين والاحتفاظ بهم.**

**-زيادة و الحفاظ على الروح المعنوية و الرضا.**

**-مكافأة وتشجيع ذروة الأداء.**

**-تحقيق حقوق الملكية الداخلية والخارجية.**

**-تقليل معدل دوران الشركة و تشجيع و لاء الشركة.**

**-جذب الكفاءات المميزة.**

**المطلب الثالث: مصادر التعويض الدولي.**

**يعتمد التعويض الدولي على:**

**-أبحاث السوق حول قيمة الوظائف المتماثلة في السوق.**

**-مساهمات و انجازات الموظفين.**

**-توافر الموظفين ذوي المهارات المماثلة في السوق.**

**-رغبة صاحب العمل في جذب موظف معين و الاحتفاظ به للقيمة التي ينظر إليها على أنها نضيفها الى قيمة العمل.**

**-ربحية الشركة أو الأموال المتاحة في بيئة غير ربحية أو القطاع العام وبالتالي قدرة صاحب العمل على دفع تعويضات سعر السوق.**

**المبحث الثاني:**

**المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إستراتيجية التعويضات الدولية.**

**المحيط الداخلي للشركة متعددة الجنسيات:**

**-التوجه بالأهداف.**

**-القدرة على الدفع.**

**-الإستراتيجية التنافسية.**

**-الثقافة التنظيمية.**

**-التركيبة الداخلية لقوى العمل.**

**-دور الفروع.**

**المحيط الخارجي للشركة متعددة الجنسيات:**

**-جنسية البلد الأم للشركة.**

**-خصائص سوق العمل.**

**-الثقافة المحلية.**

**-دور الحكومات في البلد الأم والبلد المضيف.**

**-نوع الصناعة.**

**-إستراتيجية المنافسين.**

**المطلب الثاني: إستراتيجية التعويض الدولي.**

**الفرع الأول: على أساس الأمة والمنظمة.**

**هناك فرق كبير في التعويضات و المكافآت ليس فقط بين الدول ولكن أيضا داخل الدول، بحيث تستخدم المشاريع المشتركة و الشركات التابعة المملوكة بالكامل للأجانب مناهج متباينة على نطاق واسع، حيث يؤكد بعضها على الأجر المتغير شديد الخطورة بينما يركز البعض الآخر على التدريب و التطوير الوظيفي و النقد المعتدل.**

**الفرع الثاني: الثقافة الوطنية:**

**اقترح علماء الاجتماع أن لكل أمة ثقافة، على سبيل المثال غيرت "هوفستيد " (مسافة القوة الفردية، و الجماعية، تجنب اليقين، الذكورة-الأنوثة) وبعض الآخرين أيضا، بإتباع هذا الرأي يجادل البعض بأن استراتيجيات التعويض تختلف باختلاف الثقافات الوطنية، و يتص نهج الثقافة الوطنية على أن سياسات المكافآت و المكافآت يجب أن تتماشى مع سمات الثقافة الوطنية و تعززها.**

**الفرع الثالث: منظمة تستند ثقافة:**

**يمكن أن تصبح أنظمة المكافآت والمكافآت إشارة مهمة لثقافة المنظمة وقيمها، على هذا النوع تساعد الأنظمة في خلق ثقافات أو عقلية مختلفة ومتميزة عن ثقافات وقيم الشركات المنافسة.**

**نظرا للاختلاف الكافي في القيم بين الأشخاص في مجموعات العمل في الدول، يمكن للشركات هيكلة سياسات التعويض التي تتوافق مع ثقافة الشركة وتجذب في الوقت نفسه الأفراد من مجموعة المتقدمين الذين لديهم قيم مماثلة.**

**الفرع الرابع: المرونة الإستراتيجية.**

**تستند المرونة الإستراتيجية الى فرضية مفادها أن فهم و إدارة إجمالي التعويضات في الأعمال التجارية العالمية يغير التفكير بعيدا عن استخدام الميزانية العمومية للحفاظ على المغتربين اقتصاديا كاملين أو الاعتماد على المفاهيم النمطية للاختلافات بين الدول، و بدلا من ذلك ينصب التركيز على التفاهم و الاستفادة من الاختلافات داخل الدول وفيما بينها، وتعني المرونة الإستراتيجية أن الشركات تحقق أفضلية.**

**المطلب الثالث: مكونات حزمة التعويضات الدولية.**

**-الراتب الأساسي.**

**-الفوائد.**

**-المخصصات.**

**-الحوافز.**

**-الخدمة الخارجية/ قسط المشقة.**

**-فوائد طويلة الأجل.**

**-الضرائب.**

**المبحث الثالث:**

**المطلب الأول: تعويض الموظفين المنقولين.**

**من الواضح جدا التكاليف العالية للموظفين المغتربين، إذ يتجلى ذلك في كثرة الحديث عن التعويضات الدولية، حيث يحصل المغتربين على عدة علاوات، من أشهرها نذكر:**

**-علاوة الخدمة الخارجية.**

**-علاوة المشقة.**

**-علاوات الانتقال.**

**-علاوات تعليم الأطفال.**

**-إجازات البلد الأم.**

**المطلب الثاني: التعويضات الدولية والثقافة المحلية.**

**تعد الثقافة المحلية متغير خارجي مؤثر على إستراتيجية التعويضات الدولية ولقد تعددت الآراء حول هذا التأثير بحيث:**

**-يرى رواد المقاربة الثقافية حرة مثل (Milkonich and Bloom1998) أن التعويضات الدولية يمكن تطبيقها ببعض التعديلات في كل الثقافات المتباينة وأن المعايير تعتبر مرنة، كما يرون أن نموذج التعويضات الدولية يتعلق بثلاث مجموعات (المحورية، الصيغ، الخيار)**

**-بينما يتفق آخرون على أن الاختلاف الثقافي يؤدي الى اختلاف استراتيجيات التعويض الدولية.**

**-كما يرى 1999 Bradley et al، أنه بالإضافة الى تشابه أو اختلاف الثقافات فان الشركة و الصناعة تؤثر أيضا في تحديد ما إذا كان نظام التعويضات العالمي عملي أم لا.**

**-وفي دراسة حديثة اقترحت باحثة أن أفضل إدارة للموارد البشرية هو فهم ما الذي يرغب به الموظف في كل ثقافة من نظام التعويضات بدلا من تكرار دراسة المعايير الثقافية.**

**المطلب الثالث: مناهج التعويض الدولي.**

**1/ نهج الميزانية العمومية:**

**يعتبر نهج الميزانية العمومية طريقة شاملة في تعويض المغتربين حيث يهدف الى منح قدرة شرائية مكافئة في الخارج من أجل الحفاظ على نمط الحياة المنزلية بحيث يستخدم بشكل أساسي للمغتربين من المستوى الأعلى و المتوسط الذين تم تحويلهم الى شركة تابعة أجنبية بتحقيق العدالة في الرواتب مع أقرانهم في الوطن الأم و ليس في البلد المضيف.**

**2/ النهج القائم على الوجهة:**

**يعامل هذا النهج "المغترب" على أنه مواطن من البلد المضيف و ينادي بشعار"عندما تكون في روما تفعل مايفعله الرومان" حيث من المتوقع أن يستوعب المغتربون نمط حياة البلد المضيف بدلا من مجتمعهم.**

**3/نهج المقر الدولي:**

**يدعى أيضا باسم " النهج الإقليمي" يتم بموجبه تعويض المغتربين كما لو أن جميع الموظفين المغتربين نشأو من نفس المقر الجغرافي و يتم دفع رواتبهم في نفس برنامج الميزانية العمومية.**

**4/نهج الحوض المقطوع:**

**يمزج نهج الكتلة المقطوعة بين جميع المزايا و الأجر الأساسي و يتمتع المغتربون بحرية اتفاق وسائل النقل و الإسكان و السفر و ما الى ذلك باختيارهم.**

**5/نهج الكافتيريا:**

**يتم استخدام هذا المنهج في الغالب للمغتربين من المستوى الأعلى أو ذوي الدخل المرتفع، يتعين أنه في خطة الكافتيريا على الموظفين الاختيار بين حافزين أو أكثر (مزايا مرنة) تتألف من مزايا مؤهلة و نقدية، بالإضافة الى أنه يتيح لهم التمتع بمزايا مثل النادي، و التأمين، و التعليم دون فرض رسوم ضريبية ضخمة.**

**6/ نهج التفاوض:**

**يعتبر التفاوض أيضا الأكثر شيوعا، وهو مخطط مخصص بفضله مديرو الموارد البشرية الأعلى مرتبة، و هو يخفف من مجموعة القوانين أثناء التعامل مع عقود الدفع الدولية.**

**المطلب الرابع: تحديات التعويض الدولي.**

**1/ قضية الأجور المحلية: نتيجة النمو الاقتصادي السريع والتضخم المرتفع بشكل عام في البلدان النامية ازدادت الرواتب المحلية هناك بسرعة أكبر من رواتب المغتربين،**

**2/ المغتربين من الاقتصاديات النامية: يمكن أن تسبب الفروق الكبيرة في الأجور بين مستويات الأقدمية في المواقع النامية في حدوث مشكلات عند المغتربين خارجها.**

**3/ الاختلافات العالمية حسب الأقدمية: يمكن أن يكون الاختلاف الذي يمكن ملاحظته بين متوسط صافي رواتب الوافدين و المحليين اختلافا كبيرا وفقا الأقدمية و من المحتمل أن يؤدي تنفيذ سياسات متسقة عبر جميع الموظفين، بغض النظر عن مستوى الأقدمية وبلدان المنشأ و التعيين الى خلق مشاكل.**

**الخاتمة:**

**يعتبر الموظفون العاملون بالخارج جزءا مهما من أي قوة عاملة تنظيمية، يعملون و يتنافسون على مستوى العالم و تختلف المتطلبات المحددة للمغتربين مقارنة بالقوى العاملة المحلية لتلك الشركة المعينة، و تتراوح هذه المتطلبات من الراتب الأساسي الى الاحتياجات التعليمية لأسرهم، بحيث يواجه أرباب العمل الذين يعملون بشكل خاص في الشركات متعددة الجنسيات تحديات إرضاء و مكافأة قوة العمل المتنوعة مع مراعاة متطلبات واسعة النطاق، كما أنه لم يتم تحديد حزمة مكافأة واحدة كجزء من ممارسات تعويض الموارد البشرية التي تلبي هذه الاحتياجات المتنوعة و منه تستطيع أن تعتبر أن المزيج من الكافتيريا و النهج المحلي هو جدول مناسب لمعالجة هذه المشكلة، في حين أنه في الوقت الذي تم تحديد فيه العوامل التي تؤثر على تعويض المغتربين في تحفيز موظفيهم في الخارج و الاحتفاظ بهم لإزالة العودة للوطن تمثل تحديا كبيرا للشركات متعددة الجنسيات.**