

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التعويضات في الشركات الدولية

– أستاذة (ة) المقياس:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب(ة):

حوحو مارية

السنة الجامعية: 2021-2022

خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول: التعويضات

المطلب الاول: مفهوم التعويضات

المطلب الثاني: أهداف التعويضات

المطلب الثالث: أنواع التعويضات

المبحث الثاني: التعويضات الدولية

المطلب الاول: مفهوم التعويضات الدولية

المطلب الثاني: تعويض الموظفين الدوليين

المطلب الثالث: إستراتيجيات التعويضات في الشركات الدولية

مقدمة

قد نتج عن التغييرات الإقليمية والدولية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية نظام عالمي جديد بمضامينه وأبعاده ، المبني على اقتصاد السوق وتقليص دور الدولة وتنامي دور متعددة الجنسيات والمؤسسات المالية الدولية التي أخذت تفرض على الدول سياسات و برامج إعادة هيكلة وإصلاح اقتصادي وإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات الدولية . ولعل من أهم المظاهر التاريخية والاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية هي الشركات الدولية. ومما سبق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الشركات الدولية كونها شركات اقتصادية لابد من أن لديها سياسات التعويضات لموظفيها الخارجيين وهذا ما سنتناوله في بحثنا هذا.

المبحث الاول: التعويضات

المطلب الاول مفهوم التعويضات:

يشمل التعويض المدفوعات النقدية المباشرة، والمدفوعات غير المباشرة في شكل مزايا الموظفين، والحوافز لتحفيز الموظفين على السعي لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية "حدد بينش إدارة الأجور والمرتبات على النحو التالي؛ تشير "إدارة الأجور والرواتب" إلى وضع وتنفيذ سياسات وممارسات سليمة لتعويض الموظفين.

ويشمل مجالات مثل تقييم الوظائف، ومسوحات الأجور والرواتب، وتحليل المشاكل التنظيمية ذات الصلة، وتطوير وصيانة هيكل الأجور، ووضع قواعد لإدارة الأجور، ومدفوعات الأجور، والحوافز، وتقاسم الأرباح، وتغييرات الأجور والتعديلات، والمدفوعات التكميلية التحكم في تكاليف التعويض والبنود الأخرى ذات الصلة. "يمكن أن يكون التعويض في شكل نقدي أو عيني. يمكن تعريف التعويض على أنه الأموال المستلمة في أداء الأعمال، بالإضافة إلى العديد من المزايا والخدمات التي توفرها المنظمات لموظفيها. (بخوش، 2013، صفحة 33)

المطلب الثاني: أهداف التعويضات (عزمي، 2007، صفحة 66)

- **اكتساب موظفين مؤهلين:** يجب أن يكون التعويض مرتفعاً بما يكفي لجذب المتقدمين. يجب أن تستجيب مستويات الأجور للعرض والطلب للعمال في سوق العمل لأن الموظفين يقارنون بالعمال. هناك حاجة أحياناً للأجور الممتازة لجذب المتقدمين الذين يعملون لدى الآخرين. الاحتفاظ بالموظفين الحاليين قد يستقيل الموظفون عندما تكون مستويات التعويض غير تنافسية، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- **يخدم الموظفون المنظمات مقابل مكافأة:** إذا كانت مستويات الأجور غير تنافسية، فإن بعض الموظفين يتركون الشركة. للاحتفاظ بهؤلاء الموظفين، يجب أن تكون مستويات الأجور تنافسية مع تلك الخاصة بأصحاب العمل الآخرين .
- **ضمان العدالة للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم:** يجب أن تكون تعويضات الموظفين عادلة. يتطلب الإنصاف أن تكون إدارة الأجور والمرتبات موجهة نحو تحقيق العدالة. تسعى إدارة التعويضات جاهدة للحصول على حقوق الملكية الداخلية والخارجية. تتطلب العدالة الداخلية أن يكون الأجر مرتبطاً بالقيمة النسبية للوظيفة بحيث تحصل الوظائف المماثلة على أجر مماثل. تعني الأسهم الخارجية دفع أجور العمال مقابل العمال المماثلين الذي تدفعه الشركات الأخرى في سوق العمل. كافي السلوك المرغوب يجب أن يعزز الدفع السلوكيات المرغوبة ويكون بمثابة حافز لتلك السلوكيات لتحديث في المستقبل. تكافئ خطط التعويضات الفعالة الأداء والولاء والخبرة

والمسؤولية والسلوكيات الأخرى. يمكن مكافأة الأداء الجيد والخبرة والولاء والمسؤوليات الجديدة والسلوكيات الأخرى من خلال خطة تعويض فعالة. تكاليف التحكم يساعد نظام التعويض العقلاني المنظمة في الحصول على تكاليف العمال المعقولة والاحتفاظ بها. بدون إدارة تعويضات فعالة، يمكن أن يتقاضى العمال رواتب زائدة أو أقل من اللازم. الامتثال للوائح القانونية يأخذ نظام الأجور والرواتب السليم في الاعتبار التحديات القانونية التي تفرضها الحكومة ويضمن امتثال أصحاب العمل.

المطلب الثالث: أنواع التعويضات. (عبد الله، 1967، صفحة 56)

1. التعويض غير النقدي: وهي تشمل أي فائدة يتلقاها الموظف من صاحب العمل أو من وظيفة لا تتطوي على قيمة ملموسة. ومن الأمثلة على ذلك التطوير الوظيفي وفرص التقدم، وفرص الاعتراف، وكذلك بيئة العمل وظروفه

2. التعويض المباشر: يتكون التعويض المباشر من الراتب الذي يتم دفعه للموظفين إلى جانب المزايا الصحية الأخرى. يتم تضمين الأموال تحت التعويض المباشر. إنه الأجر الأساسي للموظف، والذي يمكن أن يكون راتبًا سنويًا أو أجرًا بالساعة وأي أجر يعتمد على الأداء يتقاضاه الموظف. تعويض مباشر يتكون من رواتب مستلمة في شكل أجور ورواتب ومكافآت وعمولات مقدمة على فترات منتظمة ومتسقة. وتشمل هذه الراتب الأساسي، وبدلات إيجار المنزل، والمزايا الطبية، وبدلات المدينة، ووسائل النقل، وصناديق الادخار، وما إلى ذلك. كما تشمل المكافآت، ومدفوعات الإجازات، إلخ

3. التعويض غير المباشر: يمكن اعتبار التعويض غير المباشر على أنه المزايا غير النقدية التي يحصل عليها الموظف من المنظمة. ويشمل كل شيء من برامج الحماية العامة المطلوبة قانونًا مثل الضمان الاجتماعي إلى التأمين الصحي وبرامج التقاعد والإجازة مدفوعة الأجر ورعاية الأطفال أو نفقات الانتقال. في حين أن المزايا تخضع لتعويض غير مباشر وقد تتكون من التأمين على الحياة، والحوادث، والتأمين الصحي، ومساهمة صاحب العمل في التقاعد، ودفع الإجازة، ودفع صاحب العمل لرفاهية الموظف كضمان اجتماعي

المبحث الثاني: التعويضات الدولية

أولاً- مفهوم التعويضات الدولية

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

وتستخدم إدارة الموارد البشرية التعويضات بهدف جذب، الاحتفاظ، وتحفيز الأفراد في كل أنحاء الشركة حالياً ومستقبلاً. ويعتبر تقييم الوظيفة من الوسائل التي تحدد العوامل القابلة للتعويض مثل المهارات، الجهود العضلية والفكرية، والمسؤوليات التي تستغل عمل الفرد في الشركة ومساهمته في أداءها.

يعرف التعويض بأنه مجموعة المكافآت المباشرة التي تدفع على أساس أداء الفرد لعمله وغير المباشرة المتمثلة بالمكافآت المعنوية للفرد كالمزايا الإجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرار وغيرها التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته

-التعويضات الدولية بالرغم من أنها تنطلق من نفس المبادئ والأسس المشار إليها إلا أنها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في إيجاد أسس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن مصداقية داخليا وخارجيا . (بن واضح، 2017، صفحة 28)

ثانيا-مبادئ التعويضات الدولية

يعتمد مبدئين في وضع نظام التعويضات الدولي هما: (لمزري، 2020، صفحة 35)

1/مبدأ الميزانية:

تقوم فكرة المبدأ على ضرورة أن يتمتع الفرد (المغترب) على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه، في ظل هذا المبدأ توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم هي: ضرائب الدخل، مخصصات السكن، السلع والخدمات، والمدخرات.

على الفرد (المغترب) أن يحدد مقدار تعويضاته في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، في حالة وجود اية اختلافات ينبغي على جهة العمل أن تتحملها يترتب على هذا المدخل امكانية بناء نظام المكافآت للمغترب على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب مثلا: الأجر الأساسي سيكون في نفس مستوى الدولة الأم فضلا عن مخصصات العمل بالخارج والتي ستكون في شكل نسبة مئوية من الراتب الأساسي، مخصصات العمل بالخارج المشار إليها ستعوض جزء منها مصروفات السكن والتعليم والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي الأخرى.

2/ مبدأ الرتب:

وفقا لهذا مبدأ يتم تصنيف المديرين والعاملين إلى رتب حسب مؤشر الخبرة ونطاق الإشراف. فمثلا الرتبة الأولى هي ممتاز وسنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات ونطاق الإشراف من 21 إلى 50 مرؤوس أما الرتبة الثانية فهي جيد، الخبرة من 4 إلى 6 سنوات ونطاق الإشراف من 11 إلى 20 مرؤوس وهكذا بناءا على نوع الرتبة تتحدد التعويضات

المطلب الثاني: التعويضات بالنسبة للموظفين الدوليين

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: **(بن واضح، 2017، صفحة 66)**

- **علاوة الخدمة الخارجية:** تقدم للموظفين الذين لهم عقد عمل دولي طويل الأجل (أكثر من سنة)، كحافز لقبولهم الوظيفة في الخارج، وعادة ما تقدم لمواطني الدولة الأم أكثر من مواطني دولة ثالثة.
- **علاوة المشقة:** تأخذ في عين الاعتبار العزلة، الجريمة، الأخطار الطبيعية، العنف السياسي، وهذا اعتمادا على البيانات الحكومية المستندة على معدلات العلاوات التي تقدمها المنظمات الاستشارية مثل: SOS الدولية، المنظمة الطبية العالمية، مؤسسة المساعدة الأمنية.
- **علاوات الانتقال:** تعويض عن التكاليف مثل تكاليف المواصلات، السكن المؤقت، شراء الأدوات للاستعمال، تأجير السيارات، إذ ارتبطت هذه التكاليف بالانتقال إلى البلد المضيف.
- **علاوات تعليم الأطفال:** وهذا قد يتضمن تعويض عن تعليم اللغة، شراء الكتب، وأجور المدرسة، وقد يتضمن التكفل بالموظفين الذين لا يرغبون في أخذ أطفالهم للتعليم في مناطق معزولة أو يوجد بها عنف سياسي.
- **اجازت البلد الأم:** وتتعلق بالموظفين الذين لهم عقد طويل المدى عن زيارة بلدهم الأم بين فترة وأخرى مع عائلاتهم.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التعويضات في الشركات الدولية

فتخطيط التعويضات يجب أن يتناسب مع أهداف المنظمة وظروف السوق والإنتاج، فكما أنّ لها جانبا ماليا ونفسيا فهي تمثل نوعا من الإنفاق يوجه لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة. ويمكن للمنظمة تبني إحدى الخيارات الإستراتيجية الآتية: (عبد الله، 1967، صفحة 45)

1. إستراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق : تتماشى المنظمة لترى في التعويضات إنفاقا استثماريا يحقق لها ارتفاعا في مستوى الأداء وزيادة رضا الزبائن وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، وتساعددها على استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى.

2. إستراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق : تتناسب نظرة المنظمة للتعويضات على أنّها تكلفة تؤثر في ربحيتها ويجب ضغطها ولهذه الإستراتيجية آثار سلبية من أهمها هروب الكفاءات البشرية للمنظمات الأخرى مما يؤثر سلبا في إنتاجيتها وفعاليتها، وخسارة زبائنها على مدى الزمن، فهي توجد مالا للمنظمة إلا أنّ هذه الوفرة ستتناكل بسبب انخفاض مستوى رضا الزبائن ورقم مبيعاتها إلى جانب احتمال ارتفاع معدل دوران العمل فيها، وصعوبة استقطاب حاجيتها من الكفاءات البشرية من سوق العمل.

3. إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق: تمثل حلاّ توفيقيا بين الإستراتيجيتين السابقتين، إذ بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها للمؤسسات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات ولا تجعلها متميزة عن الغير بل تمثل اتجاها معتدلا.

4. إستراتيجية التعويضات المركبة: تسعى المنظمة إلى أن تكون متميزة في بند أو أكثر من بنود التعويضات والبنود الأخرى إمّا تكون متكافئة وإمّا أقل من معدل السوق، وهذه الإستراتيجية عملية؛ فالإستراتيجية الأولى يصاحبها عدم إمكانية تغطية العائد المتوقع للإنفاق الزائد على التعويضات لاحتلال الريادة فيها، أمّا الثانية فيصاحبها مشكلات متعدّدة وضحت سابقا، والثالثة ليس بالأمر السهل تطبيقها عندما يكون معدل السوق مرتفعا ولا يمكن للمنظمة مجاراته لذلك تأتي الإستراتيجية المركبة حل وسط بين الإستراتيجيات الثلاث الواردة سابقا.

وفي ظلّ هذه الإستراتيجيات يمكن للمنظمة استخدام أجور ذات نسب ثابتة ومنافع متغيرة تغيرا ضئيلا، والتي تتطلب مخاطر قليلة، أو دفع أجور متغيرة يتم تعديلها زيادة أو نقصان بما يتناسب طردا او المخاطرة، والخيار الآخر هو الدفع على أساس المنصب أو الوظيفة أو حسب إسهاماتهم

الفردية في المنظمة، أما المكافآت فيمكن أن تكون حسب الأقدمية أو الأداء كما يمكن أن تكون الأجر مركزية بيد إدارة الموارد البشرية أو تفوض الصلاحيات للمشرفين أو مجموعات العمل في كيفية تحديد الأجر وتوزيع المكافآت.

ومن ثم فإنّ إستراتيجية التعويضات تسعى إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، والولاء، والانتماء لديها تجاه أعمالها ومنظماتها بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

خاتمة

من خلال بحثنا هذا نستنتج أن التعويضات في الشركات الدولية لا تهدف لجذب الكفاءات للشركة فقط بل تهدف إلى المحافظة على الكفاءات الحالية لأطول فترة ممكنة فعندما يشعر موظفيك الحاليين أنك تهتم بمكافأتهم وتقديم الجوائز لهم سيزداد مستوى تحفيزهم مما سيدفعهم للعمل بمجهود أكبر وبالتالي المساهمة في نجاح الشركة .

قائمة المراجع:

كتب:

- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسي، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2007
- سلامة عبد الله، إدارة، وتنظيم منشآت التأمين، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. 1967

مذكرات:

- مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، 2013

مجلات

- الهاشمي بن واضح، كمال زيتوني، قياس مساهمة دفع التعويضات في النشاط التأميني في الجزائر خلال الفترة 1995- 2017، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 13، جامعة محمد بوضياف مسيلة،
- مفيد لمزري، وردة سالم، الشركات المتعدد الجنسيات واقتصاديات الدول النامية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، 2020.

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
2	خطة البحث
3	المقدمة
4	المبحث الاول: التعويضات
4	المطلب الاول: مفهوم التعويضات
5	المطلب الثاني: أهداف التعويضات
6	المطلب الثالث: أنواع التعويضات
7	المبحث الثاني: تعويضات الدولية
8	المطلب الأول: مفهوم التعويضات الدولية.
9	المطلب الثاني: التعويضات الدولية بالنسبة للموظفين الدوليين
9	المطلب الثالث: إستراتيجيات التعويضات في الشركات الدولية
10	خاتمة