

## المحاضرة الخامسة: التعويضات الدولية (تابع)

### 1- تعويض الموظفين الدوليين المنقولين:

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

- 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 للإستعمال، 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.
- إجازات البلد الأم: وتتعلق بالموظفين الذين لهم عقد طويل المدى عن زيارة بلدهم الأم بين فترة وأخرى مع عائلاتهم.

قدم السيد philstanley مدير منظمة مستشاروا الموارد (ORC) جنوب شرق آسيا تقريرا عن علاوات المغترب في دراسته لـ 650 شركة متعددة الجنسيات عبر العالم أشار ORC أن علاوات الخدمة الخارجية يتزايد دفعها كمجموع صافي بدلا من تضمينها في الأجر. كما أن علاوات الاسكان تزداد في أن تصبح "منافع على أساس النوعية" بدلا من دفعها في شكل نقدي. وأكثر من 80% من المستقنين يستخدمون تعديل الضرائب حسب بلد المغترب، خصم الضرائب من الأجر المعتاد وحذف علاوات الاغتراب، والضرائب المدفوعة للدولة المضيفة كلها تدفعها الشركة متعددة الجنسيات (Stanley, 2001).

إن القاعدة الأساسية في تعويضات المغتربين هو الحفاظ نسبيا على تعويض زملاءه في البلد الأم والابقاء على القوة الشرائية متعادلة، لضمان أن المغترب يحافظ على نفس معايير الحياة التي يتمتع بها في بلده، وهذا يتحقق عادة من خلال تطبيق مقاربة الموزانة Blance sheet approach، (Dowling et al, 1999)، وهو يتكون من الأجر القاعدي بحسب معدلات الدولة الأم يضاف له علاوات تكاليف المعيشة وعلاوات الاسكان بما يعكس معايير البلد الأم، مع الأخذ في الاعتبار الضرائب التي تم معادلتها وضرائب الحماية واحتياطي الرأي والمدخرات والحماية الاجتماعية والاستثمارات. ومن مزايا مقاربة الميزانية هو أنها تحافظ على العدالة بين الموظفين الدوليين من نفس الدولة وبين الموظفين، كما أنها سهلة الحساب، كما أنها تسهل العودة للوطن (Dowling et al, 1999) (نظرا للتناسب بين أجر الموظف في الدولة الأم وفي البلد المضيف)، لكن من عيوبها أنها تخلق اللاعدالة وتفاوتات بين مواطني الدولة الأم ومواطني دولة ثالثة أو بين مواطني الدولة الأم والدولة المضيفة. كما أنها قد تكون مكلفة، اضافة إلى أن علاوات تكاليف المعيشة قد تعطي

مستوى أعلى للمغترب نتيجة خطأ تقدير البيانات حول مستوى المعيشة في بلدة الأم وخطأ في الحسابات، كما قد يكون علاوات تكاليف المعيشة سلبية وذلك عند دفع علاوات أعلى من تكاليف المعيشة الحقيقية للمغترب في منطقة معينة، وأشارت دراسة ORC أن أغلب الشركات متعددة الجنسيات لا تسترجع المدفوعات الزائدة ولا علاوات تكاليف المعيشة السلبية. ورغم هذه المشاكل فإن حسب تقرير ORC فإن 73% من الشركات متعددة الجنسيات التي تم استقصائها لاتزال تعتمد على نظام الموازنة (Stanley, 2001).

تعد استراتيجيتي تعويض المغتربين حسب البلد المضيف أو حسب الأقليم (Region-based) هما البديلين المعروفين لمقاربة الموازنة. وهما يعرفان عادة بالمقاربات المحلية. تعطي التعويضات حسب البلد المضيف الأولوية الأكبر للعدالة المحلية أكثر من العدالة نسبة للبلد الأم، حيث يتم تعويض المغترب حسب معايير البلد المضيف، وأحياناً تكون المشاركة في خطط التقاعد ترتبط فقط بتعويضات البلد الأم (Dwyer, 1999).

وهذه المقاربة تناسب الموظفين ذو عقد طويل الأجل عندما تكون مقارنة التعويضات في البلد الأم أقل بينما قد تجد بعض الدول أن هذه المقاربة صعبة التنبؤ نتيجة طبيعة الضرائب ومتطلبات الضمان الاجتماعي. فمثلاً حسب (Dwyer, 1999) فإن تطبيق مقاربة التعويض حسب البلد المضيف صعبة التطبيق للبلد الأم، كما أن متطلبات الضمان الاجتماعية ملزمة. كما قد تخلق مقاربة التعويض حسب البلد المضيف بعض مشاكل العودة للوطن إذا كان أجر البلد الأم أقل من الأجر الذي يدفعه البلد المضيف.

تحاول مقاربة الأقليم الاستفادة من ظاهرة التماثل الثقافي في التعويضات والضرائب، فمثلاً لتبني نفس التعويضات كل الدول في منطقة معينة. تشير الدلائل أن الشركات متعددة الجنسيات تبدأ في النظر إلى الإحدى عشر دولة التي تنتمي إلى "منطقة اليورو" كهياكل تعويض إقليمية لكن يلاحظ (Dwyer, 1999) أنه بينما منطقة اليورو سهلة التحديد إقليمياً، فإن واحدة من أهم تحديات هذه المقاربة هو تحديد وتعريف الإقليم، فمثلاً أستراليا جغرافياً موجودة في آسيا لكن ثقافياً متباعدة عنها. ورغم أن المقاربتين الأخيرتين تحافظ على التعويضات المحلية إلا أن ROC أشار أنه فقط 27% من 2000 شركة متعددة الجنسيات التي تم استقصاءها توافق على سياستي التعويض حسب الإقليم أو حسب البلد المضيف. ونفس القلة من الذين يوافقون على المحافظة على المحلية قدمها 70000 عامل في صناعة الأجهزة المحمولة في 276 شركة، حيث أن 13% منهم يوافقون على الأخذ في عين الاعتبار السوق المحلية في تحديد أجور المغتربين طويلي المدى. كل ما سبق من نقائص أخذ في عين الاعتبار تعويض الموظفين الذين تمت إحالتهم للعمل الدولي، وفيما يلي نتكلم عن التعويضات الدولية ككل.

## 2- التعويضات الدولية والثقافة المحلية:

كما سبق عرضه في الشكل (7) فإن الثقافة المحلية تعد متغير خارجي مؤثر على إستراتيجية التعويضات الدولية.

في الوقت الذي يرى فيه رواد المقاربة الثقافية-حررة مثل (Milkovich and Bloom, 1998) أن المعايير مرنة وأن التعويضات الدولية يمكن تطبيقها ببعض التعديلات في كل الثقافات المتباينة، يتفق آخرون أن الاختلاف الثقافي يؤدي إلى اختلاف استراتيجيات التعويض الدولية. وبينما يتم الاعتراف بأهمية القيم الثقافية في تحديد التعويضات يرى Bradlry et al, 1999 أنه إضافة إلى تشابه أو اختلاف الثقافات فإن الصناعة والشركة تؤثر أيضاً في تحديد ما إذا كان نظام

التعويضات العالمي عملي أم لا تماشيا مع هذا الاعتماد نتقبل فكر مرونة الإستراتيجية كتوجه للتعويضات الإستراتيجية.

يرى Mimkovich and Bloom, 1998 أن نموذج التعويضات الدولية يتعلق بثلاثة مجموعات من أشكال الاختلاف للتعويضات الكلية (نقدية أو غير نقدية). المجموعة "المحورية" تعرف على أنها تلك التعويضات التي توحى مجموعة المنظمات ذات التفكير العالمي. والظروف المحلية هنا يمكن أخذها في الحسبان من خلال بعض الممارسات الخاصة، ولكن تبقى الصبغة الغالبة لهذه المجموعة هو السياسات المحورية. ونظرا لحاجة كل فرع أو وحدة أعمال أن تكون قادرة على اختيار من هذا النوع من التعويضات الكلية. والتي قد تعد مهمة في كسب أو المحافظة على ميزتها التنافسية فيسمح لها (كل فرع أو وحدة أعمال) من وضع (crafted) مجموعة صيغ من التعويضات (وهي المجموعة الثانية). والمجموعة الأخيرة هي "الخيار" مجموعة التعويضات الكلية التي تقدم مرونة للموظفين لاختيار من البدائل المتنوعة من التعويضات ضمن إطار محدد من التكاليف الكلية.

وفي دراسة حديثة اقترحت أحدى الباحثات أن أفضل إدارة للموارد البشرية هو فهم ما الذي يرغب فيه الموظف في كل ثقافة من نظام التعويضات بدلا من تكرار دراسة المعايير الثقافية، وهو ما قد يساهم في دفع طريق التعويضات الدولية للأمام (Lowe et al, 2002).

#### خلاصة:

تتعدد طرق حساب التعويضات الدولية نظرا لتعدد العلاوات التي يحصل عليها المغترب من جهة والعوامل المؤثرة في كل طريقة من جهة أخرى مثل طبيعة الصناعة والمحيط الذي تنشط فيه الشركة، ولكل طريقة (التعويض حسب البلد الأم، التعويض حسب البلد المضيف، والتعويض حسب الإقليم) مجموعة إيجابيات وسلبيات. وما يزيد من تعقد إستراتيجية التعويضات هو ارتباطها بالثقافة المحلية، ولقد حاولت العديد من النظريات تفسير إستراتيجية التعويضات الدولية هما نظرية الوكالة.