

البحث السادس : التعويضات الدولية

خطة البحث

المقدمة

المبحث الاول : ماهية التعويض الدولي

*المطلب الاول : مفهوم التعويض الدولي

المطلب الثاني : متطلبات التعويضات الدولية

المطلب الثالث : فوائد و اهداف التعويض الدولي

المبحث الثاني : اساسيات حول مكونات و مسؤوليات و استخدامات التعويض

الدولي

المطلب الاول : المكونات الرئيسية للتعويض الدولي

المطلب الثاني : استخدامات التعويضات الدولية

المطلب الثالث : مسؤوليات التعويض لاي مدير ادارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : اساسيات حول مناهج و نظريات التعويض و الاستراتيجيات

المطلب الاول : مناهج التعويض الدولي

المطلب الثاني : نظريات التعويض و تحديات في التعويض الدولي

المطلب الثالث : استراتيجيات التعويض الدولي

الخاتمة

المقدمة

إن الإدارة الناجحة بتعويضات الموارد البشرية في الأعمال الدولية تتطلب معرفة قوانين العمل والضرائب و الجمارك و قوانين البيئة و خبرات المستخدمين في كل دولة أجنبية على حدة كما تحتاج إلى التألف مع المتغيرات المستمر في أسعار العملة وتأثير التضخم على رواتب وأجور العاملين كما تحتاج إلى فهم لماذا و متى عليها تقديم الحوافز الضرورية في بلد ما وعلى الشركات إنجاز كل هذه الحاجات ضمن البيئة السياسية و الاقتصادية و الظروف الاجتماعية السائدة و المعرفة بهذه المجالات تحتاج إلى خبرة متقدمة بظروف البلد حتى يقضى مدراء الموارد البشرية وقتا طويلا في العمل لتطوير نظام فعال التعويضات وبرامج التحفيز للموظفين و العمال الدوليين.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية: **كيف تقدم التعويضات الدولية للموظفين و المدراء وفيما تتمثل**

تحدياتها و ما استراتيجيات متبعة في ذلك ؟

الاسئلة:

ما المقصود بالتعويض الدولي ؟

فيما يتمثل متطلباته؟

ماهي فوائد و اهداف التي يعسى الموظفين في الأعمال الدولية لتحقيقها .؟

ما مسؤوليات التعويض لاي مدير إدارة موارد بشرية.؟

ماهي التحديات تعويض الدولي و استراتيجيات متبعة؟

المبحث الأول : ماهية التعويض الدولي

المطلب الاول : مفهوم التعويض الدولي

للمهام المتنوعة داخل المؤسسة يعرف على أنه توفير المكافآت المادية و المعنوية التي تجذب القوى العاملة وتقلل من معدل ورائهم كما تساهم في تحفيز أداء العاملين و التعزيز من مشاركتهم في مكان العمل.

المطلب الثاني: متطلبات التعويضات الدولية

من بين متطلبات التعويضات الدولية نذكر ما يلي معرفة قانون العمل و الضرائب و الجمارك و البيئة و ممارسات التوظيف في عديد من بلدان أجنبية الإلمام بتقلبات العملة و تأثير التضخم على التعويضات فهم الجيد لماذا أو متى يجب تقديم بدلات خاصة و ماهي البدلات الضرورية في أي دولة

المطلب الثالث : فوائد و اهداف التعويض الدولي

فرع ١ فوائد التعويض الدولي من بين فوائد التعويضات الدولي مايلي

- عادة ما توفر إجازة الوطن السنوية تذاكر سفر... للعائلات للعودة إلى بلدانهم الأصلية.
- إجازة راحة و إعادة التأهيل ، بناء على ظروف البلد المضيف قد توفر للعائلة الموظف تذاكر سفر الى مكان أكثر راحة بالقرب من البلد المضيف.
- توفر احكام الطوارئ في حالة وفاة أو مرض في الاسرة.
- غالبا ما يتلقى الموظفين في المواقع الصعبة. مدفوعات نفقات إجازة إضافية أو فترات راحة أو اعادة تأهيل.

فرع الثاني : اهداف التعويض الدولي

عند النظر السياسات التعويضات للموارد البشرية الدولية

فإن الشركات تسعى من وراء ذلك تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الانسجام مع الاستراتيجية الشاملة للشركة و التنظيم مع حاجاتها من الوظائف يجب أن نعمل -- :
- على جذب الموظفين و الاحتفاظ بهم في المجالات التي تمتلك فيها الشركات متعددة الجنسيات اكبر -
- الاحتياجات و الفرص يجب أن يسهل نقل الموظفين الدوليين باكثر الطرق فعالية من حيث تكلفة الشركة

- ان تاخذ سياسة في الاعتبار العدالة و المساواة في طبيعة العمل

ب / --

كما أن للموظفين الدوليين عددا من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها من سياسة التعويضات في الشركة وهي يتوقع الموظف من السياسة المتبعة أن توفر له الحماية المالية مثل العائد المناسب ،الضمان الاجتماعي ، تكاليف معيشة في البلد الذي يعمل فيه.

يتوقع الموظف من عمله في الخارج أن توفر له فرصة الحصول على المال من خلال دخله و مدخراته يتوقع الموظف الحصول على تكاليف السكن المناسبة ، و تعليم أطفاله و وسائل التربية و الراحة يتوقع موظف من سياسته الشركة أن توفر له فرصة التقدم و الترقية على مساره الوظيفي و أن توفر له العمل بعد عودته إلى بلده الأم.

المبحث الثاني : اساسيات حول مكونات و مسؤوليات و كذا استخدامات تويض دولي

المطلب الاول : المكونات الرئيسية للتعويض الدولي

ان التعويضات الدولية و التي تدفعها الشركات المتعددة الجنسية لجذب الموظفين و المدراء تنفق على ثلاث فئات من الموظفين المغتربين من بلد الام و من مواطني البلد المضيف و المغتربين من بلد ثالث ،سوف نناقش برامج التعويضات التي تحتوي على راتب الأساسي ،الخدمات الخارجية للموظفين ،العلاوات ، العوائد الأخرى

**** الراتب الاساسي:**

بالنسبة موظف في بيئة المحلية : يدل على مبلغ التعويض النقدي الذي يقدم كأساس لعناصر التعويضات الأخرى.

بالنسبة للمغتربين : فيعني أساسا حزمة متكاملة من العلاوات و البدلات المختلفة بعضها يرتبط بالراتب الأساسي (مثل المكافآت على خدمة في الخارج / تكاليف المعيشة ، البدلات الأخرى ، علاوة السكن) بالإضافة إلى الفوائد الأخرى التي يحصل عليها الموظف أثناء الخدمة (مثل مكافأة ، التمييز ، العمل الإضافي ...التقاعد ، الضمان الاجتماعي ، لذلك فإن الراتب الاساسي يشكل مجموعة متكاملة من التعويضات التي تدفع أما للمغتربين من بلد الشركة الأم أو المغتربين من بلد ثالث و الاختلاف بينها هو ما كان يتقاضاه المغترب في نفس وظيفته في بلده الأصلي

**** اغراءات الخدمة في الخارج :**

غالبا ما يتلقى مواطنو البلد الام علاوة راتب كاغراء لقبول مهنة أجنبية أو كتعويض عن أي مشقة ناجمة عن يجب معالجة تعريف المشقة و الأهلية للحصول على قسط و مبلغ و توقيت الدفع في الحالات التي يتم فيها تحديد المصاعب ، غالبا ما تشير الشركات الأمريكية إلى وزارة الخارجية الأمريكية ارشادات فروق ما بعد المشقة لتحديد مستوى الدفع المناسب عادة ما يتم إجراء حوافز الخدمة الخارجية من الراتب الاساسي تختلف هذه المدفوعات اعتمادا على %40_5 على شكل نسبة مئوية من الراتب التعيين ، و المشقة الفعلية

**** العلاوات :**

تدفع الشركات متعددة الجنسيات بشكل عام علاوات لتشجيع الموظفين على تولي مهام دولية و الحفاظ على كل الموظفين و تتمثل العلاوات فيما يلي
علاوات غلاء المعيشة :

التي تجلب عادة اهتمام الشركة و الموظف تحتسب على أساس الاختلاف في حجم الإنفاق على المعيشة يعني توفير بدل (بين البلد الاصلي و البلد المضيف مثلا) اختلاف في معدلات التضخم في الأسعار توفير السكن أنه يجب أن يحق للموظفين الحفاظ على مستويات معيشتهم في وطنهم (او في بعض الحالات ، الحصول على سكن مكافئ لتلك المقدمة للموظفين الأجانب و المقارنة الدولية لتكلفة المعيشة صعبة و يمكن أن تكون مشكلة.

علاوات الانتقال:

تغطي عادة رسوم النقل و الشحن و التخزين و نفقات المعيشة المؤقتة و الاعانات المتعلقة بشراء الأجهزة أو السيارات و المدفوعات المقدمة أو الرسوم المتعلقة بالايجاز قد يلزم أيضا النظر في البدلات المتعلقة غالبا ما تكون هذه المخصصات مرهونة بسياسات و ممارسات معادلة الضرائب ...بالامتيازات (السيارات ، في كل من الوطن المضيف

علاوات التعليم :

اطفال المغتربين هم جزء لا يتجزأ من اي سياسة تعويض الدولي يمكن أن تغطي بدلات التعليم بنودا مثل: الرسوم الدراسة و دروس اللغة و رسوم التسجيل و الكتب و اللوازم النقل .

علاوة لمساعدة الزوج :

للمساعدة في الحماية أو التعويض عن الدخل المفقود من قبل زوج الوافد نتيجة الانتقال الى الخارج.

علاوة السكن :

قد تشمل علاوة السكن

السكن الذي يوفره الشركة سواء كان الزاميا او اختياريا

بدل السكن الثابت

او تقدير جزء من الداخل تدفع منه تكاليف السكن الفعلية

علاوة السفر

قد تشمل علاوة السفر مايلي

السماح بالسفر الى الخارج بدلا من العودة الى الوطن

قد يشعر المغتربين بالحنين الى الوطن اكثر من غيرهم ممن يعودون الى الوطن الاجراء فحص للواقع

مع زملائهم الموظفين و الاصدقاء .

المطلب الثاني استخدامات التعويض الدولي :

يمكن استخدام التعويض من اجل

تعيين الموظفين المؤهلين و الاحتفاظ بهم

زيادة او الحفاظ على الروح المعنوية / الرضا

مكافاة و تشجيع ذروة الاداء

تحقيق حقوق الملكية الداخلية و الخارجية

تقليل معدل دوران الشركة و تشجيع ولاء الشركة

المطلب الثالث : مسؤوليات التعويض اي مدير إدارة موارد البشرية

جذب الأفراد الأكفاء و المهتمين بالتكاليف الأجنبية

تسهيل تحركات المغتربين من شركة تابعة إلى أخرى من بلد الام إلى الشركات التابعة و من شركات

تابعة إلى وطن الام

كونه فعالا من حين التكلفة عن طريق تقليل النفقات غير الضرورية كونه متناسقا مع الاستراتيجية العامة

و الهيكل و احتياجات العمل

مستويات رواتب ثابتة في المقر الرئيسي و الشركات التابعة المحلية و الشركات تابعة الأجنبية

المبحث الثالث : أساسيات حول مناهج و نظريات التعويض الدولي

المطلب الأول : مناهج التعويض الدولي¹

هناك خياران رئيسيان في مجال التعويض الدولي

*نهج معدل الذهب (نهج سعر السوق)

*نهج الميزانية العمومية (نهج البناء)

أولاً: 1- نهج سعر السوق

بناء على أسعار السوق المحلية

يعتمد على مقارنات المسح بين:

- ✓ المواطنون المحليون
- ✓ المغتربين من نفس الجنسية
- ✓ المغتربين من جميع الجنسيات

التعويض على أساس المقارنة الاستقصائية المختارة

يمكن إستكمال الراتب الأساسي و المزايا بمدفوعات إضافية للبلدان ذات الأجور المنخفضة

2- مزايا و عيوب نهج سعر السوق

*مزايا:

- ✓ المساواة مع المواطنين المحليين
- ✓ البساطة
- ✓ تحديد الهوية مع البلد المضيف
- ✓ المساواة بين الجنسيات المختلفة

*سلبيات:

- ✓ الإختلاف بين المهام لنفس الموظف
- ✓ الإختلاف بين الوافدين من نفس الجنسية في الدول المختلفة
- ✓ مشاكل العودة المحتملة

ثانياً: 1- نهج الميزانية العمومية

*الهدف الأساسي هو "الحفاظ على المغترب بأكمله" من خلال الحفاظ على مستوى المعيشة في الوطن

بالإضافة الى الحافز المالي.

*الأجور والمزايا في الوطن هي أساس هذا المنهج.

*تعديلات على حزمة المنزل بوازنة النفقات الإضافية في البلد المضيف.

*تمت إضافة الحوافز المالية (على سبيل المثال : أفساط المغتربين ، المشقة) لجعل الحزمة جذابة.

¹. April2005,4.kc financial.times,international eivmgcost -

2- الفئات الرئيسية المدرجة في نهج الميزانية العمومية²

*بضائع و الخدمات :

نفقات البلد الأم لعناصر مثل : الطعام ، والعناية الشخصية والملابس ، والمفروشات المنزلية ، النقل ، الرعاية الطبية.

*الإسكان :

التكاليف الرئيسية المرتبطة بالسكن في البلد المضيف.

*ضرائب الدخل :

ضرائب الدخل في الدولة الأم و الدولة المضيقة.

*إحتياطي:

المساهمات في المدخرات والمدفوعات الخاصة بالمزايا ومساهمات المعاشات التقاعدية ، والاستثمارات، و نفقات التعليم، وضرائب الضمان الإجتماعي.

3- مزايا و عيوب نهج الميزانية العمومية:

*مزايا:

✓ القيمة المالية بين المهام وبين وافدين من نفس الجنسية.

✓ تسهيل العودة.

✓ سهولة التواصل مع الموظفين.

*سلبيات:

✓ يمكن أن يؤدي إلى تفاوتات كبيرة بين الوافدين من مختلف الجنسيات وبين الوافدين والمواطنين.

✓ يمكن أن تكون معقدة لإدارتها.

✓ قد ينطوي على صعوبة في جذب رأس المال البشري.

ثالثا: مناهج التعامل مع الضرائب الدولية

1* معادلة الضرائب :

تحتجز الشركات مبلغا يساوي الإلتزام الضريبي في البلد الأم ، وتدفع جميع الضرائب في البلد المضيف.

عادة ما يتم دفع أي أقساط أو علاوات إضافية من قبل الشركة ، معفاة من الضرائب للموظف.

2* الحماية الضريبية :

² - هذه المناقشة لنموذج الميزانية تمت على أساس وجهات نظر رينولد تعويضات الأفراد المغتربين، نشرت في كتب إدارة الموارد البشرية عام 1986 في نيويورك ، الناشر Mc Growhill Irc.

يدفع الموظف ما يصل إلى مبلغ الضرائب الذي سيدفعه على التعويض في وطنه في مثل هذه الحالة، يحق للموظف الحصول على أي مكاسب غير متوقعة إذا كان إجمالي الضرائب أقل في البلد الأجنبي منه في البلد الأم.

رابعاً: 1- مناهج التعويض الدولي

- ❖ تحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى النظر في مدى إمكانية تعديل الممارسات المحددة في كل بلد لتوفير المكافآت الأكثر فعالية من الناحية الضريبية و المكافآت الملائمة.
- ❖ من الصعب للغاية مقارنة خطط المعاشات التقاعدية أو المساواة بينها عبر الدول، حيث تختلف الممارسات الثقافية إلى مالا نهاية.
- ❖ من الصعب للغاية إمكانية نقل خطط المعاشات التقاعدية و التغطية الطبية ومزايا الضمان الإجتماعي.

2- تكاليف المعيشة الدولية :

- ❖ يجب على الشركات متعددة الجنسيات التي تستخدم نهج الميزانية العمومية تحديث حزم التعويضات باستمرار بإستمرار بيانات جديدة حول تكاليف المعيشة، وهو مطلب إداري مستمر.
- ❖ يجب أيضاً أن تكون قادرة على الإستجابة للأحداث غير المتوقعة مثل إنهيار العملة وسوق الأوراق المالية.
- ❖ يتطلب مستوى المعرفة المحلية مشورة مخصصة.

المطلب الثاني : نظريات التعويض وتحديات التي يواجهها

الفرع الأول : نظريات التعويض الدولي³

نظريات التعويضات الدولية تتمثل في :

1* نظرية الطوارئ :

- ✓ يتم إتباع نظرية الطوارئ الأكثر شيوعاً في التعويض الدولي.
- ✓ يجب أن تستند تعويضات المغتربين إلى حالات طارئة أو مواقف معينة في بلد مضيف.
- ✓ عادة ماتعتقد هذه المنظمات أن نفس قاعدة التعويض لا يمكن أن تنطبق على المغتربين في جميع أنحاء العالم.

2* نظرية الموارد المستندة :

- ✓ تقترح هذه النظرية أن شركات متعددة الجنسيات يجب أن تدفع جيداً لجذب وتدريب الأشخاص الأكفاء الذين يساهمون في ميزتها التنافسية.
- ✓ تظل هذه المنظمات حساسة للسوق ، وتقوم بمراجعة التعويضات باستمرار للإحتفاظ بمكانتها في التوظيف والإحتفاظ المواهب.

3* نظرية الوكالة :

³ - بيانات صندوق النقد الدولي، منقولة باذن عن المجلة الدولية للإدارة موارد بشرية، مجلد 9 رقم 2 ص 415، 2004.

- ✓ تركز النظرية على الإهتمامات و الأهداف المتباينة لأصحاب المصلحة في المنظمة والطريقة التي يمكن بها إستخدام تعويض الموظف لمواءمة هذه الإهتمامات.
- ✓ وفقا لهذه النظرية توجد علاقة بين الوكالة الرئيسية والمقر الرئيسي للشركة والشركات التابعة لها، فالأولى هي الرئيسية والأخيرة تعمل كوكلاء.
- ✓ يجب أن تعمل على الشركات التابعة ويجب أن تتوافق أهدافها مع بعضها البعض.

4*نظرية المناصفة :

- ✓ يجب أن يكون هناك توازن متساوي بين مايساهم به الوافد ومايحصل عليه كتعويض.
- ✓ قد يكون إرساء مبدأ الإنصاف في الأعمال التجارية المحلية أمرا سهلا نسبيا ولكن في التعويض الدولي فهذه مهمة شاقة.

الفرع الثاني :تحديات التعويض الدولي⁴

- ❖ يتمثل التحدي المستمر للشركات العاملة على المستوى الدولي في الحاجة إلى الموازنة بين تقديم حزم المكافآت التنافسية بما يكفي لجذب الأشخاص المناسبين لتحقيق أهداف الشركة.
- ❖ نتيجة للنمو الإقتصادي السريع والتضخم المرتفع بشكل عام في البلدان النامية هو أن الرواتب المحلية هناك تزداد بسرعة أكبر من رواتب المغتربين.
- ❖ في السنوات الأخيرة شهدنا بشكل متزايد ظهور دول في هذه المناطق كالدول المغتربة و في المستقبل سيكون هناك المزيد من الحركة خارج هذه المناطق النامية.

المطلب الثالث : إستراتيجيات التعويض الدولي⁵

*إستراتيجية التعويض على أساس الأمة و المنطقة

- ✓ هناك فرق كبير في التعويضات والمكافآت ليس فقط بين الدول ولكن أيضا داخل الدول.
- ✓ في المؤسسات المملوكة للدولة تؤكد على مزايا مثل : الإسكان، الغذاء، الرعاية الصحية.....إلخ.

*إستراتيجية التعويض على أساس الثقافة الوظيفية

- ✓ إقترح علماء الاجتماع أن لكل أمة ثقافة على سبيل مثال (القوة الفردية و الجماعية))
- ✓ في الدول التي تم تحديدها على أنها فردية (و.م.أ ، كندا) فإن التعويضات والمكافآت تستدعم قابلية التوظيف و الأجر الفردي و القائم على الأداء.
- ✓ هذا النهج الثقافي الوطني ينص على أن سياسات المكافآت يجب أن تتماشى مع سمات الثقافة الوطنية وتعززها.

*إستراتيجية التعويض على أساس منظمة تستند ثقافة

- ✓ يمكن أن تصبح أنظمة المكافآت إشارة مهمة لثقافة المنظمة وقيمتها.
- ✓ على هذا النحو تساعد الأنظمة في خلق ثقافات أو عقلية مختلفة و متميزة عن ثقافة وقيم الشركات المنافسة.

4 -خفس المرجع السابق، ص193.

5 -جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال الدولية، الأهلية للطباعة و النشر، ص378-379، 2003.

*إستراتيجية التعويض المرنة الإستراتيجية

- ✓ نعني المرونة الإستراتيجية أن تحقق الشركات ميزة من خلال تخصص أنظمة تعويض ومكافآت متعددة.
- ✓ تبدأ المرونة الإستراتيجية في أنظمة المكافآت و المكافآت العالمية يفهم كيف تخطط الشركة للفوز.
- ✓ المرونة والاختيار وإدارة المخاطر تشكل جوهر هذا التفكير، يبدأ بالنظر إلى علاقة العمء على أنها تبادل

الخاتمة

يمكن القول في أغلب الأحيان بأن إدارة التعويضات الفعالة هي التي تحفز العاملين على العمل و تحفيز أدائهم الأمر الذي سيعزز إدارة الشركة وزيادة كفاءته .