

## المحاضرة الخامسة: التعويضات الدولية

### تمهيد:

رغم أن التعويضات تشمل كل من الجانب المالي المباشر وغير المباشر والجانب غير المالي سواء المرتبط بالوظيفة أو محيط العمل، إلا أن هذه المحاضرة ركزت على الجانب المالي المباشر، حيث سيتم تحديد مما تتشكل التعويضات الدولية، وعرض أهم النظريات التي حاولت تفسيرها، كما تم التركيز والتفصيل في العوامل المؤثرة على إستراتيجية التعويضات الدولية خاصة العوامل الثقافية.

### 1- مفهوم التعويضات الدولية:

التعويضات الدولية عبارة عن تحديد المقابل النقدي أو غير النقدي ويتضمن الاجر الاساسي، 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.

### 2- النظريات المفسرة للتعويضات الدولية

تعتبر التعويضات من وجهة نظر الموظفين واحدة من الأوجه المرئية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، توجد القليل من النظريات المطبقة التي فسرت التعويضات الدولية. قدمت كل من النظرية الظرفية ونظرية الموارد-الاساسية، ونظرية الوكالة بعض التفسير للتعويضات الدولية. فنظرية الإدارة المؤثرة ومن خلال المقاربة الظرفية ترى أنه توجد متغيرات تؤثر على سياسات التعويض وممارساتها تجعلها أكثر أو أقل ملائمة وفعالية (Balkin and Gomez- Mejia, 1987). وكانت مساهمة هذه النظرية في إستراتيجية التعويض الدولية متضمنة في ترشيد ممارسات التعويضات للمغرب مثل مقاربة الميزانية، وكأحدث من ذلك النماذج العالمية للتعويضات الدولية والتي قدمها (Milkovich & Bloom, 1998) ويتم مناقشتها لاحقاً.

كما طبقت نظريتي المورد- الأساس (recourse-based) ونظرية الوكالة لتفسير بعض جوانب التعويضات الدولية. حيث حللت نظرية المورد-الأساس الشروط التي تمكن المنظمة من كسب نصيب من الميزة التنافسية من خلال إمتلاك موارد بشرية ذات قيمة، نادرة ويصعب تقليدها واستبدالها مثل الموظفين الذين اكتسبوا خبرة دولية خاصة وخبرة تنظيمية، وحسب نظرية المورد-الأساس فإن فعالية التعويضات الدولية تكون من خلال تقديم مقابل ملائم للحفاظ والابقاء على هؤلاء الموظفين (الموارد البشرية في كل أنحاء الشركة متعددة الجنسيات) من أجل حماية الميزة التنافسية المستدامة.

تم اسقاط مبدأ العلاقة بين الرئيس والوكيل الذي قدمته نظرية الوكالة المقترحة من قبل (Eisenhardd, 1989) على العلاقة بين الفرع والمقر الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات حيث المقر هو الرئيس والفرع هو الوكيل على العمل والمسؤوليات. وكون أن المقر لا يملك كل المعرفة الخاصة بالفرد فلا يمكن اتخاذ كل قرارات الشركة متعددة الجنسيات من طرف المقر بل على الشركة الاعتماد على الفروع كوكلاء لها، وتظهر "مشكلة الوكالة" إذا لم يتم تحديد غايات وأهداف مدراء المقرات الرئيسية والفروع (Roth and O'Donnell, 1996).

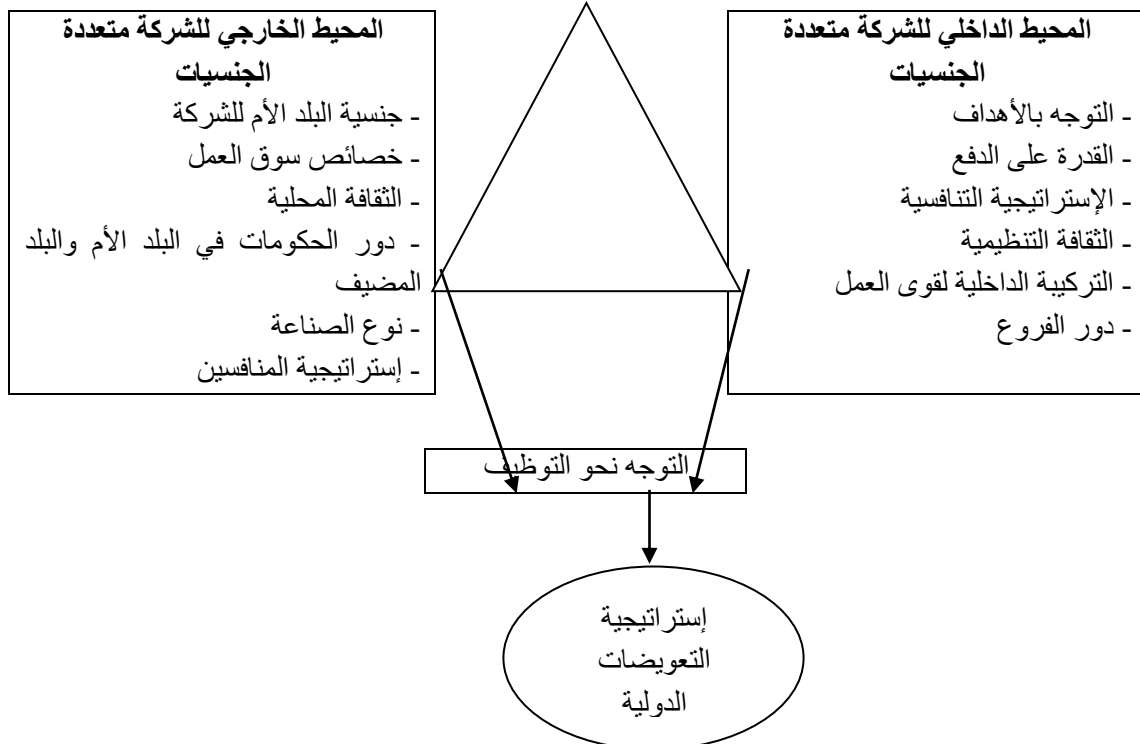
تطبيقاً فإن إستراتيجية التعويض الدولية يجب أن تسهل تحقيق العدالة والحركة للموظفين في كل أنحاء الشركة متعددة الجنسيات، فالعدالة هي أهم مبادئ للتعويضات إذ أنه من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فإن العدالة تشير إلى التناسب بين العمل المؤدى من طرف الموظفين والذي عادة ما يحدد من خلال نشاط تقييم الوظيفة ومعدلات التعويضات وهذا ما يجعل تطبيق مبدأ العدالة في التعويضات الدولية من أكبر التحديات فذلك التناسب يصعب بناءه في شركة معقدة التنظيم كالشركة متعددة الجنسيات بسبب الانفصال الجغرافي والثقافي وامتزاج موظفيها من مواطني البلد الأم والبلد المضيف أو بلد ثالث، فالتعويضات في الوقت الحالي ابتعدت كثيراً "على أساس العمل" إلى "على أساس الشخص" وهذا الابتعاد هو أعظم في التعويضات الدولية. إن أهم الفروقات في إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات ارتبطت بارتفاع مجال ومستوى الارتباط والاستغراق المطلوب لإدارة الموارد البشرية مع حياة الموظفين، إضافة إلى ارتفاع مستوى المخاطرة فمثلاً فإن من المبادئ الأساسية لإستراتيجية التعويضات هو تحقيق التوازن بين قدرة الشركة على الدفع وبند المساواة وعدالة التعويضات. ففي حالة إحالة الموظف للعمل الدولي فإن التعويضات الدولية يجب أن تتضمن عناصر لم تكون ظاهرة في التعويضات المحلية مثل منح الاسكان وتعليم الأطفال وذلك نتيجة لاستغراق وظيفة إدارة الموارد البشرية في الحياة الشخصية للموظفين الدوليين، كما أن الخطر المرتبط بالتعويضات الدولية أكبر وذلك لسببين، أولاً: يزداد خطر الشغل داخل عوامل اقتصادية متعددة ومتنوعة، وتعد أنظمة الضرائب والتوظيف. وثانياً: أولوية التناسق العالمي في التعويضات الدولية (أي تناسب التعويضات للموظف الدولي مع نظام تعويضات دول العالم) يمكن أن يزيد من الخطر من خلال عدم تكافؤ التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالاحالات الدولية وكذلك عدم كفاءة تنفيذ إستراتيجية التعويضات الدولية.

### 3- العوامل المؤثرة في إستراتيجية التعويضات الدولية:

يوضح الشكل (1) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في إستراتيجية التعويضات الدولية.

#### الشكل (1): العوامل المؤثرة في التعويضات الدولية

التناسب بين المحيط الداخلي والخارجي



Source : Etzioni, 1961

داخل المحيط الداخلي: يمثل التوجه بالأهداف رسالة وغايات الشركة متعددة الجنسيات ويمكن النظر للغايات كصورة الشركة لوضعها المستقبلي والذي قد لا وقد يتحقق (Etzioni, 1961)، وتمثل الغايات الاقتصادية في انتاج السلع والخدمات وعرضها للخارج لتحقيق الربح، بينما الغايات الثقافية فتتعاكس في التنظيم مثل سعي المنظمات الدولية غير الحكومية إلى وضع فروق في الظروف البشرية من خلال تأسيس أو الإبقاء على القيم المرغوبة. والرسالة والغايات تشكل طريق تحديد دور التعويضات الدولية.

كما أن قدرة الشركة متعددة الجنسيات على الدفع يؤثر على كل من مستوى وأنواع التعويضات الدولية. كذلك الإستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات لها تأثير على التعويضات الدولية من خلال إستراتيجية الإدارة الدولية للموارد البشرية من جانب هدف الشركة متعددة الجنسيات في الحفاظ على الميزة التنافسية اعتمادا على مواردها البشرية، فمثلا إذا كانت جزء من الإستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات أن تكون إدارة الموارد البشرية فيها هي الرائدة في تعويض الموظفين كسبيل للتنافس عن أفضل الكفاءات المرشحة للعمل الدولي فمستوى التعويضات الدولية سيكون عالي وهذا ما يعرف ببند "التشغيل الآمن"

كما أن المواقف، القيم والمعتقدات حول مساهمات الموظف في العمل الدولي وحول عناصر التعويضات الدولية مثل التعويض النقدي، الفوائد، العلاوات، وخطط الاستفادة من الموظف كلها تكون جزء من الثقافة التنظيمية ولها تأثير على درجة الاعتماد على التعويضات حسب الأقدمية وحسب الأداء.

كذلك خصائص قوى العمل مثل: العمر، المستوى التعليمي، التأهيل والخبرة اضافة إلى أذواق وتفضيلات قوى العمل. ومتغيرات علاقات العمل وطبيعة علاقات التشغيل (مثل مستوى تدخل الاتحادات العمالية في الشركات متعددة الجنسيات)، كلها تنتج مقاربات متنوعة للتعويضات الدولية. وأخيرا فإنه إذا تنوع الدور الاستراتيجي لكل فرع فذلك من المحتمل أن يؤثر على إستراتيجية التعويضات الدولية.

من جهة أخرى فإن عوامل المحيط الخارجي لها تأثيرات أيضا على طبيعة التعويضات الدولية في الشركات متعددة الجنسيات. فيما يتعلق بالعناصر الخارجية يتضمن ذلك جنسية البلد الأم من حيث الثقافة المحددة للقيم والمواقف اتجاه سياسة التعويضات وممارستها. كذلك الثقافة المحلية (الفرع) تؤثر على إستراتيجية التعويضات الدولية من خلال القيم الاجتماعية السائدة، العادات، المواقف والمعتقدات مثل أسس اختلاف التعويضات بين الإداريين وغير الإداريين، ودوافع استخدام نوع معين من التعويضات (كدافع الحوافز والفوائد). عامل آخر مؤثر هو خصائص سوق العمل من مستوى الطلب وعرض العمالة، مستويات التعليم والمهارات، العمر والخبرة. كذلك الأدوار الحكومية في البلد الأم والبلد المضيف في علاقات العمل له تأثير على التشريعات الحكومية الخاصة بسوق العمل، وسياسات التشغيل خاصة ما يرتبط بتعويض قوى العمل.

كذلك خلصت O'Donnell, 1999 إلى أن إستراتيجية التعويضات الدولية تختلف حسب نوع الصناعة، حيث استشهدت O'Donnell بالتعويضات في نوعين من الصناعات هما "القياس العلمي" و "الأجهزة الطبية"، حيث ونظرا لحساسية الصناعتين كما أن التنافس فيهما عالمي فإن

الشركات متعددة الجنسيات تفضل الدفع على أساس أداء الشركة ككل أو الأداء الإقليمي بدل من الدفع على أساس الفرع، الذي يفضل الاعتماد عليها في حالة الصناعات التي تتنافس محليا. كما أنه باختلاف الصناعة تختلف عادات وممارسات التعويضات الدولية. فمثلا فإن قطاع الخدمات والصناعات عالية التكنولوجيا تهتم أكثر بالعدالة في استراتيجيات تعويضاتها الدولية أكثر من الصناعات الانتاجية.

إستراتيجية المنافسين تؤثر على إستراتيجية التعويضات الدولية، إذ حتى لو لم تسعى الشركة متعددة الجنسيات إلى أن تكون رائدة في سوق العمل من حيث التعويضات فهي لا تستطيع أن تقدم معدلات تعويض منخفضة جدا كون أن ذلك يعتبر خطر خسارة موظفيها وتوجههم إلى المنافسين.

وكما يوضح الشكل (1) فإن المحيطين الداخلي والخارجي للشركات متعددة الجنسيات يحدد بقوة التوجهات التوظيفية المتبناه. وهذا كما تم مناقشته في عناصر سابقة حول التوجهات التوظيفية (Ethnocentric, Polycentric, Geocentric, Regiocentric) أو المزج بينهم. وستختلف التعويضات الدولية حسب طبيعة التوجه الوظيفي فمثلا ارتبط التوظيف من البلد الأم بالتعويض حسب البلد الأم (PCC) أين يتم اضافة علاوات ومنح نتيجة انتقال المدير المغترب وعائلته (ها) إلى خارج وطنهم الأم.

وعلى عكس من ذلك فإنه إذا كانت المقاربة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات هي التوظيف من بلد ثالث فالحل الأسهل لها هو تبني إستراتيجية التعويض العالمية وكمثال على هذه المقاربة حسب ما قدمه (Milkovich and Bloom, 1998) الابتعاد عن الأفكار السطحية حول الاختلافات الثقافية والفروقات بين البلد بل يجب فهم هذه الفروقات (وسيتم لاحقا شرح هذه المقاربة).