



لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

1 ماستر إدارة الموارد البشرية

الفوج: 01

بحث حول:

التعويضات في الشركات الدولية

- تحت اشراف الأستاذة:

- اقطي جوهره.

- من اعداد الطالبات:

- بنادي غنية.

- لهاللي نرجس.

- الوافي عبير زهرة.

السنة الدراسية: 2025/2024.

## خطة البحث

مقدمة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التعويضات في الشركات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم التعويضات وانواعها.

المطلب الثاني: مفهوم الشركات الدولية.

المطلب الثالث: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات ونشأتها.

المبحث الثاني: التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات.

المطلب الأول: مناهج التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات.

المطلب الثاني: أنماط التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات.

المطلب الثالث: كيفية حساب التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات.

خاتمة.

قائمة المراجع.

## مقدمة

تعد التعويضات في الشركات الدولية من الموضوعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على جذب المواهب وتحفيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يشمل نظام التعويضات في الشركات المتعددة الجنسيات مجموعة من العوامل مثل الرواتب، المكافأة، المزايا الإضافية، وحزم التعويضات المخصصة للموظفين في مختلف البلدان. كما تواجه الشركات الدولية تحديات معقدة عند تصميم أنظمة التعويضات بسبب اختلاف القوانين والثقافات والهياكل الاقتصادية في البلدان التي تعمل بها، لذلك، تعتمد هذه الشركات على استراتيجيات تعويض مرنة ومتوازنة تضمن العدالة التنافسية، الامتثال للقوانين المحلية، تحقيق الحوافز والأداء العالي، إدارة تكاليف التعويضات بفعالية.

تمثل استراتيجيات التعويضات في الشركات الدولية تحدياً يتطلب توازناً بين الامتثال للقوانين المحلية، تحقيق رضا الموظفين، إدارة التكاليف. ولذلك تلجأ الشركات الى نماذج مبتكرة تضمن جذب المواهب وتحفيز الأداء وتعزيز النمو المستدام في الأسواق العالمية. **ومن هنا نطرح الإشكال التالي:** فيما تتمثل هذه التعويضات الدولية؟ وماهي تطبيقاتها؟

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التعويضات في الشركات الدولية

### المطلب الأول: مفهوم التعويضات وانواعها:

**التعويضات:** وهي جميع المكافآت التي تقدمها إدارة للعاملين مقابل رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها.

هي جميع العوائد المالية التي يحصل عليها العاملون من المنظمة خلال عملهم لكونهم أعضاء فيها وتأخذ شكلين هما مبالغ نقدية (تعويض مباشر) وغير نقدية (تعويض غير مباشر) تأتي على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها منظمة مجاناً أو تقوم بدفع تكلفة جزء منها

#### أنواع التعويض:

##### 1-تعويض المباشر:

-الراتب الأساسي : المبلغ الثابت من المال المدفوع للموظف أو لأداء مسؤوليات وظيفته وعادة ما يتم تحديده من خلال عوامل مثل الدور الوظيفي والخبرة وأسعار السوق

-مكافأة الأداء : مكافآت مالية إضافية تمنح للموظفين بناء على أدائهم الفرد أو الجماعي مقابل أهداف أو مقاييس محددة مسبقاً

-تقاسم الأرباح : برامج الحوافز حيث يحصل الموظفون على حصة من ارباح الشركة ليعزز الشعور بالملكية والتوافق مع النجاح التنظيمي.

##### 2-التعويض المالي الغير مباشر:

-بقات المزايا : التعويضات غير متعلقة بالأجور المقدمة للموظفين بما في ذلك التأمين الصحي وخطط التقاعد والاجازات مدفوعة الأجر والامتيازات الأخرى لتعزيز رفاهية الموظفين بشكل عام.

-خطط التقاعد : خطط الادخار التي يراها صاحب العمل او خطط المعاشات التقاعدية المصممة لمساعدة الموظفين على الادخار لتقاعد، غالب بمساهمات من كل موظفين وصاحب العمل.

-خيارات الاسهم : هي التعويض القائم على حقوق الملكية التي يمنح الموظفين الحق في شراء اسهم الشركة بسعر محدد مسبقاً، مما يجعل مصالحهم تتماشى مع اداء المنظمة على المدى الطويل.

##### 3-التعويض الغير مالي:

-التقدير والجوائز : الاعتراف بمساهمات الموظفين خلال

برامج التقدير الرسمية وغير الرسمية، وتعزيز في بيئة عمل ايجابية، وتعزيز السلوكيات المرغوبة.

– مبادرة التوازن بين العمل والحياة : السياسات والبرامج المصممة لدعم الموظفين في تحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية. مثل الجدولة المرنة او خيارات العمل عن بعد او برامج العافية.

– فرص تطوير الوظيفي : تساهم فرص التعلم وتنمية المهارات و التقدم داخل المنظمة، بما في ذلك برامج التدريب والارشاد ومسارات الترقية في مشاركة الموظفين ورضاهم. (<https://11nq.com/3KJ8x>، بلا تاريخ)

## المطلب الثاني: مفهوم الشركات الدولية.

**تعريف الشركات الدولية:** "هي شركات تمارس نشاطها التجاري في أكثر من دولة ولكنها تحتفظ بمركزها الرئيسي وهوية وطنية واحدة، بمعنى اخر الشركة الدولية هي شركة تعمل على نطاق عالمي ولكنها تظل مرتبطة بدولتها الاصلية من حيث الإدارة والملكية".

–هي شركات تعمل على نطاق عالمي من خلال تصدير منتجاتها او خدماتها او انشاء فروع ومكاتب تمثيلية في الخارج او حتى الاستثمار المباشر في دول أخرى مع بقاء الإدارة العليا والملكية الأساسية للشركة في الدولة الام.

### خصائصها:

–الانتشار الجغرافي: تعمل في عدة دول حول العالم من خلال التجارة او الاستثمار او الإنتاج.

–الارتباط بالدولة الام: تحتفظ الشركة الدولية بجنسيتها الاصلية وتخضع لقوانينها مع بقاء مركزها الرئيسي وادارتها العليا في الدولة الام.

–التركيز على التجارة الدولية: غالبا ما تركز الشركات الدولية على تصدير منتجاتها او خدماتها الى الأسواق الخارجية او استيراد المواد الخام او المكونات من الخارج.

–الاستثمار الأجنبي المحدود: كإنشاء فروع او مكاتب تمثيلية

–التعامل مع بيئات مختلفة

امثلة: – شركة نيسان اليابانية لصناعة السيارات تعمل في العديد من الدول حول العالم.

– بنك HSBS بنك عالمي يعمل في أكثر من 70 دولة.

– ماكدونالدز شركة أمريكية للوجبات السريعة تعمل في أكثر من 100 دولة. (محمد، 2010، صفحة 7)-

– "وهي الشركة التي تمتلك /أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من دولة. إذن هي:

–تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من دولة .

-تدير كل هذه الطاقات والشركات باستراتيجية واحدة.

-تنقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين إدارة الشركة وفروعها، وبين الشركات المختلفة، وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى.(جوامع ليبية)

- "هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة اجنبية او اكثر، كما يرى رولف(rolf) ان الشركة الدولية هي التي يجي ان تصل مبيعاتها الخارجية وحجم اعمالها وعدد عملائها الخارجيين وحجم الاستثمارات الخاصة بها الى حد معين. (عبد المطلب، صفحة 20)

### المطلب الثالث: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات ونشأتها.

#### أولاً: النشأة:

-لا تعتبر الشركات متعددة الجنسيات وليدة العصر الحديث، بل تمتد جذورها إلى نشأة الفكر الرأسمالي نفسه. ومع ذلك، لم تحظ هذه الشركات بالقدر الكافي من الاهتمام إلا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث لم تكن حينها النمط السائد في عالم الأعمال. وتمثل الشركات متعددة الجنسيات نتاجاً طبيعياً لتطور الفكر الرأسمالي وقد بدأت رحلتها كأداة لتوفير وتحقيق التراكم الرأسمالي، أو كما كان يعرف في الفكر التجاري السائد آنذاك، أداة لتوفير فائض الذهب باعتباره المقياس الأساسي لثروة الدولة. خير مثال على ذلك، ما كانت تقوم به الشركة البريطانية الهندية في القرن السابع عشر، حيث احتكرت هذه الشركة جميع المعاملات التجارية لبريطانيا خارج حدودها الجغرافية مع الهند، بهدف جلب المعدن النفيس إلى بريطانيا.

ومع بزوغ الثورة الصناعية، تحولت هذه الشركات إلى أداة لتحقيق مطامح الدول الصناعية في سعيها للبحث عن المواد الأولية لتشغيل مصانعها، وإيجاد منافذ وأسواق جديدة لتصريف منتجاتها، وتحقيق أهدافها وسياساتها الاستعمارية.

إلا أنها بقيت شركات وطنية لا تتسم بالطابع الدولي، رغم ممارستها لأنشطتها في مناطق خارج حدودها الوطنية. كما أنها كانت تستمد قوتها وهيمتها من الدول التي تنتمي إليها، على عكس الشركات المتعارف عليها حالياً، التي تستمد قوتها من التفوق الاقتصادي والتكنولوجي. وبالتالي، فإن شركات القرن السابع عشر تختلف عن الشركات متعددة الجنسيات في نوع النشاط وآليات القوة. أي أنها لم تكن شركات متعددة الجنسيات بالمعنى المتعارف عليه حالياً، بل كانت شكلاً من أشكالها البدائية.

ويرى بعض الكتاب أن أول ظهور للشركات متعددة الجنسيات كان في نهاية القرن التاسع عشر، ويعتبرونها المرحلة الأولى من مراحل تطورها نحو النضج. وتمتد هذه المرحلة من عام 1850 حتى الحرب العالمية الأولى.

باختصار، الشركات المتعددة الجنسيات ليست ظاهرة جديدة، بل هي نتاج تطور طويل للرأسمالية. وقد مرت هذه الشركات بمراحل مختلفة من التطور، بدءاً من كونها أدوات لتحقيق التراكم الرأسمالي وصولاً إلى كونها محركاً أساسياً للعوالمية. (طالم، 2018/2017، صفحة 53)

ثانياً: مفهوم الشركات متعددة الجنسيات:

تعرف الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات عبر الأوطان بأنها: الشركات التي تملك أو تدير أو تمارس بصورة مباشرة أو غير مباشرة نشاطا استثماريا (إنتاج، تسويق، خدمات وغيرها) خارج حدود الدولة الأم

لقد تبنى كل من العالم الإقتصادي Dunning والمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة تعريفا موسعا لهذه الشركات، حيث عرفت الشركة متعددة الجنسية بأنها تلك المنشأة التي تمتلك وسائل الإنتاج وتسيطر عليها وتباشر نشاطها سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات في دولتين أو أكثر

تعرف الشركات متعددة الجنسيات على أنها كيان يقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات وذلك بمساعدة عدة مؤسسات تقع في عدة دول. (طالم، 2018/2017، صفحة 53/54)

### ثالثا: خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

تتمتع الشركات متعددة الشركات بعدد من الخصائص التي تميزها عن باقي الشركات:

**1- ضخامة الحجم:** أي كبر حجم نشاطاتها في التجارة الدولية وخاصة ميادين صناعة السيارات والمعادن والمواد الكيميائية والبتروولية مثل فورد، طويوتا، آكسون، مويل أويل، رويال داتش، تكساسو.... الخ.

**2- تنوع الأنشطة:** إضافة إلى تنوع أنشطتها في دول متعددة، هو قصد التقليل من احتمالات الخسارة، بحيث إذا خسرت في نشاط يمكنها أن تربح من أنشطة أخرى. **مذكورة كاملة**

**3- الانتشار الجغرافي:** تتميز الشركات متعددة الجنسيات بكبر مساحة السوق كونها تمارس نشاطها خارج الدولة الأم بما لها من إمكانيات هائلة لاسيما في مجال الاتصالات.

**4- المزايا الاحتكارية:** تتميز هذه الشركات بالصفة الاحتكارية، ويرجع ذلك إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه حيث يأخذ شكل احتكار القلة في الغالب الأعم، إذ تقوم باحتكار التكنولوجيا الجديدة والمهارات الفنية والادارية من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق والحد من دخول منافسين.

**5- التبعية الاقتصادية للشركة الأم** تخضع مجموع الشركات إلى الشركة الأم، ويعني ذلك وحدة في القرارات الاقتصادية الصادرة على مستوى المجموعة يصدرها مجلس إدارة الشركة الأم وتخضع لها وتنفذها الشركات الفروع، وقد نتج عن هذه التبعية الاقتصادية لبعضها بالشركة الأم استراتيجية واحدة يرسم خضوعها مجلس إدارة الشركة الأم، فهو الذي يحدد مناطق التوزيع والإنتاج ومجالات الاستثمار مع ترك بعض الحرية للشركات الفروع في تنفيذ هذه الاستراتيجيات العامة. (سماح، 2017/2016، صفحة 50/49/48)

### المبحث الثاني: التعويضات في الشركات الدولية.

#### المطلب الأول: مناهج الشركات متعددة الجنسيات:

تتبنى الشركات متعددة الجنسيات منهجين رئيسيين في تحديد تعويضات موظفيها:

**1- نهج السعر الجاري:** في هذا النهج تم تحديد الراتب بناء على أسعار السوق المحلية، يتم تحديد أسعار السوق المحلية بناء على المسح الذي يتم إجراؤه لمقارنة تعويضات الموظفين المحليين (مواطني الدولة المضيفة) والمغتربين من نفس الجنسية والمغتربين من جميع الجنسيات.

**2- نهج الميزانية العمومية:** يهدف الى تطوير هيكل الرواتب ويعمل على مقارنة القوة الشرائية بين البلدان حتى يتمتع جميع المغتربين بنفس مستوى المعيشة في مهمتهم الخارجية كما كانوا في وطنهم.

المزايا	العيوب	
<p>-التعويضات المدفوعة بالمساواة مع المواطنين المحليين.</p> <p>-طريقة التعويض هذه سهلة الحساب.</p> <p>-التعويضات المقررة في تحديد الهوية مع البلد المضيف.</p> <p>-الحفاظ على الإنصاف بين مواطني الدول المختلفة.</p>	<p>-يوجد تباين في التعويضات بين التعيينات لنفس الموظف</p> <p>- الاختلافات بين المغتربين من نفس الجنسية في بلدان مختلفة</p> <p>- بسبب طريقة التعويض هذه ستحدث مشاكل إعادة الدخول في المستقبل.</p>	<p><b>نهج السعر الجاري</b></p>
<p>-هذه الطريقة تعطي ميزة من حيث المساواة بين التعيينات وبين المغتربين من نفس الجنسية</p> <p>-يسهل هذا النهج إعادة توظيف المغتربين</p> <p>- في هذا النهج من السهل التواصل مع الموظف</p>	<p>هذا النهج في التعويض يمكن أن يؤدي إلى تفاوتات كبيرة بين المغتربين من جنسيات مختلفة وبين المغتربين والمواطنين المحليين</p> <p>- يمكن أن يكون نهج التعويض هذا معقداً في الإدارة</p>	<p><b>نهج الميزانية العمومية</b></p>

(Arul، صفحة 150/151)

### المطلب الثاني: أنماط التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات:

هذه الأنماط تختلف وفقا لعدة عوامل مثل الاستراتيجية العالمية للشركة، طبيعة الأسواق التي تعمل فيها، والهيكل التنظيمي، وفيما يلي بعض الأنماط الشائعة لتعويضات الموظفين في هذه الشركات:

#### 1- التعويضات القائمة على السوق المحلي:

-يتم تحديد الرواتب والمزايا بناء على معايير السوق المحلية في البلد الذي يعمل في الموظف.

-يستخدم هذا النمط غالبا للموظفين المحليين.

-يأخذ في الاعتبار الفروق في تكاليف المعيشة والأجور المحلية.



مثال: شركة Mc Donalds تدفع رواتب موظفي الفروع بناء على معايير الأجور المحلية في كل بلد.

تختلف الرواتب بين الولايات المتحدة وأوروبا واسيا وفق الحد الأدنى للأجور وتكاليف المعيشة.

## 2- التعويضات القائمة على بلد المنشأ:

-يعتمد هذا النظام على معايير بلد مقر الشركة الام بغض النظر عن موقع الموظف.

-يستخدم عادة للمديرين التنفيذيين او المغتربين للحفاظ على المساواة في الاجر داخل الشركة.

مثال: شركة IBM عند تعيين موظف امريكي للعمل في فرعها بالهند يحصل على راتب وفقا لمعايير الولايات المتحدة الامريكية

- توفر له بدل تكلفة المعيشة (COLA) لتعويض الفرق في مستوى المعيشة.

## 3- التعويضات العالمية الموحدة:

-تعتمد الشركة نظاما موحدا للأجور والمزايا لجميع الموظفين مع بعض التعديلات الطفيفة وفقا للاختلافات الإقليمية.

-يستخدم هذا النمط عندما تتبنى الشركة استراتيجية عالمية موحدة.

مثال: شركة google تتبع سياسة رواتب موحدة لموظفيها في المناصب التقنية العليا بغض النظر عن الموقع.

-تعتمد تعديلات طفيفة وفقا للضرائب وتكاليف السكن، لكن الهيكل الأساسي موحد عالميا.

## 4- نظام التعويضات المختلط:

-يجمع بين التعويضات المحلية والعالمية، حيث يتم دفع راتب أساسي وفقا لمعايير السوق المحلي، مع إضافة مزايا مستندة الى معايير عالمية.

-مناسب للموظفين الذين يعملون في أدوار إقليمية او دولية.

مثال: شركة UNILEVER تجمع بين رواتب المحلية والمزايا العالمية.

-يحصل الموظفون على رواتب محلية لكن برامج الحوافز والمزايا مثل (خطط التقاعد) موحدة عالميا.

## 5- حزم التعويضات للمغتربين:

-تشمل رواتب اعلى ومزايا إضافية مثل بدل السكن، التعليم، والتأمين الصحي، لتشجيع الموظفين على العمل في مواقع خارج بلدانهم الاصلية.

-يتم تعديلها بناء على فروقات تكاليف المعيشة والضرائب بين البلدين.

مثال: شركة EXXONMOBIL تقدم بلات إضافية للموظفين الأمريكيين الذين تم نقلهم الى الشرق الأوسط او افريقيا.

– تشمل الحزمة بدل السكن، بدل المخاطر، تأمين صحي خاص وتذاكر سفر سنوية للعائلة.

## 6- التعويضات القائمة على الأداء:

– تعتمد على نتائج الأداء الفردي او اداء الشركة مثل المكافآت، الحوافز وخيارات الأسهم.

– تستخدم لتحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

مثال: شركة TESLA تربط جزءا كبيرا من تعويضات المديرين التنفيذيين بتحقيق اهداف محددة.

– ايلون ماسك الرئيس التنفيذي حصل على حزمة اسهم مشروطة بتحقيق أرباح ضخمة.

## 7- الأسهم وخيارات الأسهم:

تمنح الشركات متعددة الجنسيات الموظفين اسهما او خيارات اسهم كجزء من التعويضات خاصة للمديرين التنفيذيين والمواهب العليا.

– يساعد هذا النظام في الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المشتركة طويلة الأمد. (angel, 2017, p. 123)

مثال: شركة MICROSOFT: تمنح لكبار الموظفين والمديرين التنفيذيين أسهما في الشركة كجزء من الحوافز طويلة الاجل.

– يعتمد التعويض على أداء الشركة في السوق المالي.

– كل شركة متعددة الجنسيات تختار نمط التعويض المناسب لها حسب استراتيجيتها، موقع موظفيها وطبيعة اعمالها.

وتوجد هناك أنماط أخرى وهي:

1- **التعويضات الأساسية:** تشمل الرواتب والأجور التي تدفع للموظفين مقابل عملهم وتختلف هذه التعويضات باختلاف مستوى الوظيفة والخبرة والموقع الجغرافي.

2- **التعويضات الاضافية:** تشمل المزايا والحوافز التي تقدم للموظفين بالإضافة الى الرواتب وقد تشمل هذه المزايا التأمين الصحي والتأمين على الحياة وخطط التقاعد والاجازات المدفوعة وغيرها.

3- **التعويضات المتغيرة:** وترتبط بأداء الموظف او أداء الشركة وقد تشمل هذه التعويضات المكافآت وعمولات المبيعات وخيارات الأسهم.

4- **التعويضات الدولية:** وتقدم للموظفين اللذين يعملون في بلدان اجنبية وقد تشمل هذه التعويضات بدلات السكن والمعيشة وتكاليف الانتقال والتعليم.

بشكل عام يجب ان تكون أنظمة التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات عادلة وتنافسية ومتوافقة مع القوانين واللوائح المحلية كما يجب ان تكون مصممة بطريقة تساعد الشركة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (milkovich)

### المطلب الثالث: كيفية حساب التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات.

تختلف طريقة حساب التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات اختلافاً كبيراً اعتماداً على عدة عوامل، بما في ذلك:

#### 1- نوع التعويض :

التعويض الأساسي: وهو الرتب الشهري أو السنوي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عملي التعويضات الإضافية: تشمل الحوافز والمكافأة والعمولات والمزايا الأخرى التي يتحصل عليها الموظف بالإضافة إلى راتبه الأساسي

التعويضات التقاعدية: هي المبالغ التي يحصل عليها الموظف بعد انتهاء فترة عمله في الشركة

#### 2- مستوى الوظيفة:

الوظائف التنفيذية: عادة من تتضمن تعويضات أعلى من الوظائف الأخرى حيث يحصل التنفيذيون على رواتب عالية وحوافز كبيرة ومزايا إضافية مثل خيارات الأسهم والتأمين الصحي الشامل ووظائف المتوسطة: تتضمن تعويضات متوسطة حيث يحصل الموظفون على رواتب معقولة وحوافز ومزايا محدودة ووظائف الدنيا: تتضمن تعويضات أقل من الوظائف الأخرى حيث يحصل الموظفون على رواتب أساسية ومزايا محدودة

#### 3- موقع الجغرافي:

الدول المتقدمة: عادة من تكون تعويضات في الدول المتقدمة أعلى من الدول النامية حيث تكون تكاليف المعيشة أعلى ومنافسة على المواهب أكثر حدة الدول النامية: عادة من تكون التعويضات في الدول النامية أقل من الدول المتقدمة حيث تكون تكاليف المعيشة أعلى ومنافسة على المواهب أقل حدة

#### 4- اداء الموظف :

الموظفون المتميزين: على سبيل المثال يحصلون على تعويضات أعلى من الموظفون الاخرين حيث يتم مكافأتهم على ادائهم متميز ومساهماتهم في نجاح الشركة .

الموظفون العاديين: يحصلون على تعويضات متوسطة حيث يتم تقييمهم بناء على اداءهم ومهاراتهم وخبراتهم .

5- **سياسات الشركة:** بعض الشركات لديها سياسات تعويضات سخية. حيث تقدم رواتب عالية وحوافز كبيرة ومزايا إضافية للموظفين, اما شركات اخرى لديها سياسات تعويضات محدودة. حيث تقدم رواتب اساسية ومزايا محدودة للموظفين .

-عوامل إضافية تؤثر على التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات

\* **اختلاف تكلفة المعيشة:** تختلف تكلفة المعيشة بشكل كبير بين البلدان المختلفة. يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تأخذ في الاعتبار تكلفة المعيشة في البلد الذي يعمل فيه الموظف عند تحديد الراتب والمزايا.

\* **اختلاف الضرائب:** تختلف قوانين الضرائب بين البلدان، وقد يؤثر ذلك على صافي دخل الموظف. يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تأخذ في الاعتبار قوانين الضرائب في البلد الذي يعمل فيه الموظف عند تحديد الراتب والمزايا.

\* **اختلاف العملة:** إذا كان الموظف يعمل في بلد آخر، فقد يحتاج إلى تحويل راتبه إلى عملة أخرى. يجب على الشركات متعددة الجنسيات أن تأخذ في الاعتبار أسعار الصرف عند تحديد الراتب والمزايا.

\* **المزايا الإضافية:** قد تقدم الشركات متعددة الجنسيات مزايا إضافية للموظفين الذين يعملون في الخارج، مثل بدل السكن وبدل السفر والتأمين الصحي الدولي.

مثال: موظف ينتقل إلى الخارج

لنفترض أن شركة متعددة الجنسيات لديها موظف يعمل في مكتبها في نيويورك، وتريد نقله للعمل في مكتبها في طوكيو. الراتب الأساسي للموظف في نيويورك هو 100,000 دولار أمريكي سنويًا.

عند نقل الموظف إلى طوكيو، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار العوامل التالية

\* **تكلفة المعيشة:** تكلفة المعيشة في طوكيو أعلى من تكلفة المعيشة في نيويورك. لذلك، يجب على الشركة أن تزيد من راتب الموظف لتعويض هذه الزيادة في تكلفة المعيشة.

\* **الضرائب:** قوانين الضرائب في اليابان تختلف عن قوانين الضرائب في الولايات المتحدة. لذلك، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار قوانين الضرائب اليابانية عند تحديد الراتب.

\* **العملة:** يجب على الشركة أن تدفع للموظف راتبه بالين الياباني. لذلك، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار أسعار الصرف عند تحديد الراتب.

\* **المزايا الإضافية:** قد تقدم الشركة مزايا إضافية للموظف الذي ينتقل إلى الخارج، مثل بدل السكن وبدل السفر والتأمين الصحي الدولي.

-لحساب التعويضات في طوكيو، يمكن للشركة اتباع الخطوات التالية:

\* مقارنة تكلفة المعيشة: تقوم الشركة بمقارنة تكلفة المعيشة في نيويورك وطوكيو.

\* تعديل الراتب الأساسي: بناءً على مقارنة تكلفة المعيشة، تقوم الشركة بزيادة الراتب الأساسي للموظف. على سبيل المثال، قد تقوم الشركة بزيادة الراتب الأساسي بنسبة 20٪.

\* حساب الضرائب: تقوم الشركة بحساب الضرائب التي يتعين على الموظف دفعها في اليابان.

\* تحويل الراتب إلى الين الياباني: تقوم الشركة بتحويل الراتب إلى الين الياباني باستخدام سعر الصرف الحالي.

\* إضافة المزايا الإضافية: تقوم الشركة بإضافة المزايا الإضافية التي تقدمها للموظفين الذين ينتقلون إلى الخارج، مثل بدل السكن وبدل السفر والتأمين الصحي الدولي.

مثال على حساب التعويضات في طوكيو

\* الراتب الأساسي في نيويورك: 100,000 دولار أمريكي

\* زيادة الراتب بسبب تكلفة المعيشة: 20٪

\* الراتب الأساسي في طوكيو: 120,000 دولار أمريكي

\* الضرائب في اليابان (تقديري): 20,000 دولار أمريكي

\* صافي الراتب بعد الضرائب: 100,000 دولار أمريكي

\* سعر الصرف (مثال): 1 دولار أمريكي = 150 ين ياباني

\* الراتب بالين الياباني: 15,000,000 ين ياباني

\* بدل سكن: 2,000,000 ين ياباني

\* بدل سفر: 500,000 ين ياباني

\* التأمين الصحي الدولي: 300,000 ين ياباني

\* إجمالي التعويضات في طوكيو: 17,800,000 ين ياباني

## خاتمة

إن فهم التعويضات وأنواعها، وكذلك طبيعة الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات، يعتبر أمراً حيوياً في عالم الأعمال اليوم فالشركات التي تبني استراتيجيات تعويضات فعالة وتراعي خصوصية موظفيها، وتلك التي تتمتع بفهم عميق لطبيعة عمل الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات، هي الأقدر على تحقيق النجاح والتميز في بيئة الأعمال التنافسية.

## قائمة المراجع

angel, d. ,. (2017). *international humane resource managment*. cengage learning.

Arul, D. P. (s.d.). Compensation Management. Department of International Business: PONDICHERRY UNIVERSITY.

<https://l1nq.com/3KJ8x>. (s.d.).

milkovich, n. g. (s.d.). *compensation and benefits*.

سماح م. (2016/2017). الشركات متعددة الجنسيات واثرها على العلاقات الدولية. قسم الحقوق.

عبد المطلب, ع. س. (s.d.). *إدارة الاعمال الدولية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

علي ظالم. (2018/2017). *ادارة الاعمال الدولية*. قسم العلوم التجارية، تيارت.

محمد, ع. ا. (2010). *الاعمال الدولية بيئة الاعمال العالمية والمفاهيم الادارية*.