

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: أولى ماستر ادارة موارد بشرية

الفوج: 02

تلخيص مقال حول:

## إدارة التعويضات الدولية

تحت اشراف :

د/اقطي جوهرة

من اعداد الطالبات:

-دريهم ابتهاج.

-لياني رباب.

-خالد نور الهدى.

السنة الجامعية: 2025/2024

**تمهيد:** إدارة التعويضات الدولية مجال معقد يتطلب من مديري الموارد البشرية التفكير خارج النماذج التقليدية للتكيف مع اختلافات الأسواق العالمية. التعويضات ليست مجرد رواتب بل تشمل مزايا أخرى مثل الرعاية والتحفيز لتعزيز الولاء والأداء. عدم إدارتها بفعالية قد يؤدي إلى عدم استقرار العمالة. كما أن الاتجاهات الاقتصادية العالمية بين الأزمات والازدهار تؤثر على استراتيجيات التعويضات، حيث تلجأ الشركات إلى تعديلها وفقاً لاحتياجات العمل، لضمان تحقيق العدالة، وتقليل دوران العمالة، وتحفيز الأداء الأمثل.

**1- استخدامات التعويض:** يستخدم التعويض في: توظيف الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم وزيادة رضا الموظفين مكافأة وتشجيع الأداء الأفضل لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية لتقليل معدل دوران العمالة.

**2- اعتمادات التعويض:** يعتمد على: أبحاث السوق حول قيمة الوظائف المماثلة. مساهمات وإنجازات الموظف. توفر الموظفين ذوي المهارات المشابهة. رغبة صاحب العمل في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. ربحية الشركة أو الموارد المتاحة في القطاع غير الربحي أو العام.

**3- مسؤوليات مدير الموارد البشرية فيما يخص التعويضات:** فهم نظام التعويضات الدولية على أنه يشمل المكافآت النقدية وغير تجارية. جذب الأفراد المؤهلين المهتمين بالعمل في المهام الدولية. تسهيل انتقال الموظفين المغتربين بين الفروع المختلفة أو بين بلدانهم الأم والفروع الدولية. ضمان مستويات رواتب متسقة بين المقر الرئيسي والفروع المحلية والدولية. تقليل التكاليف من خلال الحد من النفقات غير الضرورية. ضمان الاتساق مع الاستراتيجية العامة وهيكل الشركة واحتياجات العمل.

**4- مكونات حزمة التعويضات:** ❖ **الراتب الأساسي:** عادة ما يتم تحديده بناءً للأجر الأساسي في بلدهم ويعتبر كمييار يتحدد على أساسه حساب المكافآت والمزايا. ❖ **المزايا:** تشمل التعويض غير المباشر مثل الرعاية الصحية، التنقل، الضيافة، والإجازات، مما يساعد في جذب الموظفين وتحسين الإنتاجية. ❖ **البدلات:** تشمل تعويضات مثل بدل تكلفة المعيشة، السكن، دعم الزوج، التعليم، والانتقال، وهي تخضع لسياسات الضرائب في البلدين. ❖ **الحوافز:** يعتبر الحافز بمثابة دفعة مالية إضافية يدفع للموظفين بهدف زيادة الإنتاج. تتبنى الشركات متعددة الجنسيات برامج حوافز خاصة للحفاظ على الموظفين المغتربين في السنوات الأخيرة استبدلت بعض الشركات المكافآت المستمرة بمكافأة تدفع مرة واحدة. ❖ **الخدمة الخارجية:** (قسط المشقة) ينظر إليه كحافز لقبول مهمة في الخارج تتراوح قيمتها من 5% إلى 40% من الراتب الأساسي. ❖ **فوائد طويلة المدى:** تُستخدم خطط خيارات الأسهم كمكافآت للموظفين الرئيسيين، حيث تشمل خيارات شراء الأسهم، وحدات الأسهم المقيدة، وخطط شراء الأسهم بأسعار منخفضة، مما يساعد في تحفيزهم على تحقيق نمو طويل الأجل للشركة. ❖ **الضرائب:** تعتمد الشركات متعددة الجنسيات لتحسين أساسيين: **المعادلة الضريبية** والتي يتم فيها اقتطاع مبلغ يعادل الالتزام الضريبي في بلد الموظف الأصلي، بينما تتحمل الشركة جميع الضرائب في بلد العمل. أما **الحماية الضريبية** فيدفع الموظف الضرائب كما لو كان يعمل في بلده الأصلي، وإذا كانت الضرائب في البلد المضيف أقل، يحق له الاحتفاظ بالمبلغ الفائض.

**5- فلسفة التعويض:** مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها المنظمة فيما يتعلق بالمكافآت النقدية وغير النقدية المستحقة للموظفين.

**6- نظريات التعويض: نظرية الطوارئ:** تعتمد على الظروف المحلية لكل دولة، مما يجعل التعويضات تختلف حسب الدولة المستضيفة، ويؤدي ذلك إلى نظام تعويضات غير مركزي يسمح لكل وحدة بتحديد سياساتها وفقاً لمتطلباتها. **نظرية الموارد:** تقترح هذه النظرية ان الشركات متعددة الجنسيات يجب أن تدفع رواتب جيدة لجذب وتدريب الأشخاص الأكفاء الذين يساهمون في الميزة التنافسية للشركة. **نظرية الوكالة:** تركز على المصالح والأهداف المتباينة لأصحاب المصلحة في المنظمة والطريقة التي يمكن استخدام تعويضات الموظفين لمواءمة هذه المصالح والاهداف. ووفقا لهذه النظرية توجد علاقة وكالة رئيسية بين المقر الرئيسي والتابعة لها. **نظرية العدالة:** تركز نظرية العدالة في التعويض على تحقيق توازن عادل بين مساهمات الموظف ومكافآته، حيث يؤدي غياب العدالة إلى انخفاض الأداء. بينما يسهل تطبيق هذا المبدأ محلياً، يصبح تحدياً في الشركات متعددة الجنسيات بسبب التنوع الجغرافي والثقافي واختلاف جنسيات الموظفين.

**7- استراتيجيات التعويض: لل على أساس الامة والمنطقة:** يوجد اختلافات كبيرة في التعويضات والمكافآت بين الدول وأحيانا داخل نفس الدولة. **لل على أساس الثقافة الوطنية:** وفقا لهذه الاستراتيجية البلدان التي تؤكد ثقافتها على احترام التسلسل الهرمي تعتمد هياكل اجور أكثر تسلسلي هرميا. أما البلدان التي لا تظهر مسافة سلطة منخفضة تعتمد أنظمة أكثر مساواة. وهناك قوى سياسية واقتصادية تلعب دورا كبيرا في تحديد التعويضات مقارنة بالثقافة الوطنية. **لل على أساس ثقافة المنظمة:** تعكس أنظمة التعويض والمكافآت ثقافة المنظمة وقيمها، مما يساعد في تشكيل هوية مميزة مقارنة بالمنافسين. تختلف الشركات في سياسات التعويض لتعزيز ثقافتها المؤسسية. ويمكن للشركات استغلال تنوع القيم في سوق العمل لتصميم أنظمة تعويض تجذب المواهب التي تتوافق مع ثقافتها. **لل المرونة الاستراتيجية:** تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية عبر تخفيض أنظمة متعددة المكافآت تعتمد على إنشاء ادارة صفقات تدعم الأعمال التجارية.

## **8- مناهج التعويضات:**

✓ **منهج الميزانية العمومية:** يدمج هذا المنهج الراتب الأساسي للموظفين المحليين والمغتربين في هيكل الاجور الأصلي لضمان العدالة. ومن مميزاته توفير المساواة بين المهام وبين المغتربين من نفس الجنسية ويسهل عملية إعادة المغتربين الو وطنهم. ومن عيوبه يمكن أن يؤدي إلى تباينات كبيرة بين المغتربين من جنسيات مختلفة وبين المغتربين والسكان المحليين الذين يعملون نفس الوظائف.

✓ **منهج السعر السائد في التعويض:** العيوب الرئيسية: تفاوت الرواتب بين المغتربين من نفس الجنسية أو بين مهامهم المختلفة. صعوبة إعادة الاندماج بسبب الفجوة الكبيرة في الرواتب بين العمل بالخارج والبلد الأصلي.