

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد خيضر-بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إدارة الموارد البشرية

## بحث حول:

### تعويضات في الشركات الدولية

أستاذة المقياس:

-أقطي جواهر

الفوج: 02

تحت اعداد الطلبة:

-خلفي حليلة

-حميمي نور الهدى

-حامدي جهاد

السنة الدراسية: 2025/2024

## خطة البحث:

### المقدمة

المبحث الأول: الشركات الدولية و الشركات متعددة الجنسيات

المطلب الأول: مفهوم الشركات الدولية و شركات متعددة الجنسيات

المطلب الثاني: خصائص و دور الشركات متعددة الجنسيات

المبحث الثاني: التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات

المطلب الأول: مفهوم التعويضات وأهميتها

المطلب الثاني: أنماط ومناهج التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات

المطلب الثالث: كيفية حساب التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات (مثال عملي)

### الخاتمة

## المقدمة:

تعتبر الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات من أهم الفاعلين في الاقتصاد العالمي، حيث تمتد عملياتها إلى العديد من الدول وتوظف قوة عاملة من مختلف الثقافات والجنسيات. يشكل نظام التعويضات في هذه الشركات عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى جذب الكفاءات، تحفيز الموظفين، وضمان استقرارهم الوظيفي.

## المبحث الأول: الشركات الدولية وشركات متعددة الجنسيات المطلب الأول: مفهوم الشركات الدولية و شركات متعددة الجنسيات

### الشركات الدولية:

تشير الشركات الدولية إلى المؤسسات التي تمارس أنشطتها خارج حدود بلدها الأصلي، لكنها تظل تحت سيطرة الدولة الأم، حيث يتم توجيه عملياتها الخارجية من خلال سياسات مركزية مع بعض التعديلات وفقاً لاحتياجات الأسواق المحلية.

### الشركات متعددة الجنسيات:

لقد تعددت المفاهيم حول إعطاء مفهوم للشركات المتعددة الجنسيات، ولعل من أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

- الشركات المتعددة الجنسيات هي الشركات التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25% من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الاستثمار.
  - هي الشركات ذات رؤوس الأموال الضخمة التي تتركز من خلال المركز الشركة الأم، في إحدى الدول وتنقل نشاطاتها إلى الدول الأخرى من خلال فروعها.
  - هي شركات تخضع في ملكيتها تحت سيطرة جنسيات متعددة حول العالم، بحيث يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة أيضاً، وتمارس هذه الشركات نشاطاتها المختلفة في البلاد الأجنبية المختلفة، على الرغم من أن استراتيجيات وخطط وسياسات تكون موجهة للعمل في دولة معينة فيما تعرف باسم الدولة الأم، ولكن يتجاوز عمل هذه الشركات الحدود الوطنية الإقليمية للدولة الأم، ويتسع لدول أخرى تعرف باسم الدول المضيفة.
- وكمحصلة لهذه التعاريف، نجد أن الشركات المتعددة الجنسيات هي عبارة عن شركة مقرها الرئيسي في الدولة الأم تمارس نشاطاتها المتعددة (الصناعة، الخدمات)، في فروع موزعة على أكثر من دولة سواء عن طريق مشاريع خاصة أو شركات تابعة أو عن طريق الاندماج مع شركات أخرى.

### المطلب الثاني: خصائص و دور الشركات متعددة الجنسيات:

## ✓ خصائص الشركات متعددة الجنسيات:

### 1. كبر الحجم:

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بضخامة حجمها مقارنة بالمشاريع الاقتصادية للدول الأخرى، مما يمنحها تأثيرًا كبيرًا على الاقتصاد العالمي. ينعكس ذلك في حجم مبيعاتها السنوية الهائل، الذي يشير إلى توسعها المستمر وزيادة تأثيرها في الأسواق العالمية.

### 2. التفوق التكنولوجي: تستفيد هذه الشركات من مواردها المالية الضخمة في تمويل

الأبحاث والتطوير، مما يمنحها الريادة في التكنولوجيا، ويمكنها من احتكار الابتكارات والتحكم في براءات الاختراع، مما يحدّ من المنافسة.

### 3. تنوع الأنشطة: لا تقتصر أنشطة الشركات متعددة الجنسيات على قطاع معين،

بل تمتد إلى مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يعزز تكاملها الرأسي والأفقي ويساعدها على تحقيق انتشار أوسع.

### 4. إقامة التحالفات الاستراتيجية: تعتمد هذه الشركات على تحالفات استراتيجية

لتعزيز مصالحها المشتركة وتقليل المخاطر الناجمة عن المنافسة، مما يتيح لها السيطرة على الأسواق المفتوحة، خاصة في القطاعات المتطورة كالاتصالات و المعلومات.

### 5. تحويل الإنتاج والاستثمار عالميًا: تمتلك هذه الشركات قدرة على نقل أنشطتها

الاستثمارية والإنتاجية عبر مختلف دول العالم، حيث تتركز استثماراتها بشكل أكبر في الدول المتقدمة، مما يعكس استراتيجيتها في البحث عن الأسواق الأكثر استقرارًا وربحية.

## ✓ دور الشركات متعددة الجنسيات:

### 1. التأثير على النظام النقدي الدولي:

تمتلك الشركات المتعددة الجنسيات كميات هائلة من الأصول السائلة والاحتياطيات الدولية. هذه الأصول الضخمة، المقومة بعملات مختلفة، تمنح الشركات المتعددة الجنسيات نفوذًا كبيرًا في النظام النقدي الدولي. فهي قادرة على التأثير على أسعار الصرف وتحويل الأموال بين الدول بكميات كبيرة، مما قد يؤدي إلى زعزعة

استقرار العملات الوطنية.

## 2.التأثير على التجارة العالمية:

تسيطر الشركات المتعددة الجنسيات على حصة كبيرة من التجارة الدولية. فهي تنتج وتبيع مجموعة واسعة من المنتجات في جميع أنحاء العالم، وغالبًا ما تستفيد من قدراتها التكنولوجية المتقدمة وشبكات التوزيع العالمية. هذا يعني أنها تستطيع التأثير على هيكل التجارة الدولية وتحديد المنتجات والخدمات التي يتم تداولها.

## 3.تكوين أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي:

تؤدي الشركات المتعددة الجنسيات دورًا حاسمًا في تشكيل أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي. فهي تقوم بتوزيع عمليات الإنتاج بين مختلف البلدان، وتستفيد من المزايا النسبية لكل دولة. على سبيل المثال، قد تقوم الشركة بتصنيع منتج في بلد ذي تكاليف إنتاج منخفضة، ثم تقوم بتجميعه في بلد آخر لديه بنية تحتية متطورة.

## 4.التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية:

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات محركًا رئيسيًا لنقل التكنولوجيا بين الدول. فهي تقوم بتطوير تقنيات جديدة ونشرها في جميع أنحاء العالم من خلال استثماراتها وعملياتها. كما أنها تلعب دورًا هامًا في الثورة التكنولوجية، حيث تشارك في تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة.

## المبحث الثاني: التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات

### المطلب الأول: مفهوم التعويضات وأهميتها

#### ➤ مفهوم التعويضات:

التعويضات هي جميع المزايا المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظفون مقابل عملهم. وتشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز، والمزايا الاجتماعية مثل التأمين الصحي والمعاشات.

#### ➤ أهمية التعويضات:

- تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

- استقطاب المواهب والكفاءات من مختلف الدول.
- ضمان العدالة الوظيفية وتقليل معدل دوران الموظفين.
- تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.

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

### أشكال التعويضات:

- التعويضات المباشرة: تشمل الرواتب الأساسية، المكافآت النقدية، والحوافز المالية.
- التعويضات غير المباشرة: مثل التأمين الصحي، بدلات السكن، وبرامج التقاعد.
- التعويضات التحفيزية: تشمل الحوافز القائمة على الأداء والمكافآت السنوية.
- التعويضات العينية: مثل السيارات، الإجازات المدفوعة، وتذاكر السفر.

### مناهج التعويضات:

تتبع الشركات متعددة الجنسيات مناهج متنوعة في تصميم وتنفيذ سياسات التعويضات والمزايا لموظفيها الدوليين، بهدف تحقيق التوازن بين الاتساق العالمي والتكيف المحلي. من أبرز هذه المناهج:

**1. التحليل الشامل للسوق:** قبل وضع خطط التعويضات، تقوم الشركات بإجراء دراسات سوقية لفهم ظروف واتجاهات ومعايير السوق في البلدان المستهدفة. يشمل ذلك جمع بيانات حول الأجور، الرواتب، الحوافز، المزايا، الضرائب، تكلفة المعيشة، التضخم، وأسعار الصرف. يساعد هذا التحليل في تحديد مستويات تعويضات تنافسية وعادلة تتماشى مع المعايير المحلية.

**2. إطار عمل عالمي بمرونة محلية:** تعتمد الشركات إطارًا عامًا لسياسات التعويضات لضمان الاتساق مع السماح بالتكيف مع الاحتياجات المحلية. يتيح هذا النهج تصميم حزم تعويضات تتناسب مع الظروف والتوقعات المحددة في كل بلد، مع الحفاظ على رؤية وقيم الشركة الموحدة.

**3. الاستفادة من التكنولوجيا والأتمتة:** تستخدم الشركات أنظمة تقنية متقدمة لأتمتة عمليات جمع البيانات، التحليل، وإعداد التقارير المتعلقة بالتعويضات. تساهم هذه الأدوات في تقليل الأخطاء، تعزيز الشفافية، وتحسين التواصل بين الموظفين والإدارة.

هذه المناهج تساعد الشركات متعددة الجنسيات في تصميم سياسات تعويضات فعّالة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وتلبي احتياجات موظفيها في مختلف الدول.

#### ○ أمثلة عن شركات متعددة الجنسيات:

الشركات متعددة الجنسيات هي الشركات التي تعمل في أكثر من دولة ولها فروع أو عمليات في أسواق عالمية مختلفة. ومن الأمثلة البارزة عليها:

- شركة آبل – (Apple Inc.) مقرها في الولايات المتحدة، وتعمل في عشرات الدول، حيث تصمم منتجاتها في أمريكا، ويتم تصنيعها وتجميعها في الصين ودول أخرى.
- شركة كوكاكولا – (The Coca-Cola Company) شركة أمريكية تعمل في أكثر من 200 دولة، وتتكيف منتجاتها مع الأذواق المحلية في كل سوق.
- شركة تويوتا – (Toyota Motor Corporation) شركة يابانية للسيارات لها مصانع ومراكز بحث وتطوير في العديد من الدول.
- شركة سامسونج – (Samsung Electronics) شركة كورية جنوبية متخصصة في الإلكترونيات، وتنتشر عملياتها في آسيا، أوروبا، وأمريكا.
- شركة أمازون – (Amazon) شركة تجارة إلكترونية أمريكية لها مستودعات وشبكات توزيع في العديد من الدول.

هذه الشركات تتبع استراتيجيات مختلفة في التعويضات، الإنتاج، والتسويق لتناسب الأسواق المختلفة.

#### المطلب الثالث: كيفية حساب التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات (مثال عملي)

##### المعطيات:

- موظف يعمل في الولايات المتحدة براتب 100,000 دولار سنويًا، وتقرر نقله إلى فرع الشركة في الهند.
- تكلفة المعيشة في الهند أقل بنسبة 40% مقارنة بالولايات المتحدة.
- الضرائب في الهند 20%، وفي الولايات المتحدة 25%.
- سعر الصرف: 1 دولار = 75 روبية هندية.
- مزايا إضافية:



- ✓ بدل سكن = 10,000 دولار
- ✓ بدل انتقال = 5,000 دولار
- ✓ التأمين الصحي = 3,000 دولار

### الخطوات الحسابية:

1. تعديل الراتب وفقاً لتكلفة المعيشة:

$$\text{الراتب المعدل} = 100,000 \times (1 - 0.40) = 60,000 \text{ دولار}$$

2. احتساب الضرائب:

$$\text{صافي الراتب في الهند} = 60,000 \times (1 - 0.20) = 48,000 \text{ دولار}$$

3. تحويل الراتب إلى العملة المحلية:

$$\text{الراتب النهائي بالروبية} = 60,000 \times 75 = 4,500,000 \text{ روبية هندية}$$

4. إضافة المزايا الإضافية

$$\text{إجمالي التعويضات} = 60,000 + 10,000 + 5,000 + 3,000 = 78,000 \text{ دولار}$$

النتيجة النهائية

بعد الأخذ في الاعتبار كافة العوامل، يكون إجمالي التعويض السنوي للموظف 78,000 دولار، وهو ما يعادل 5,850,000 روبية هندية.

## الخاتمة:

تعتبر التعويضات في الشركات متعددة الجنسيات من العوامل الحاسمة التي تؤثر على استقرار القوى العاملة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. تعتمد هذه الشركات على استراتيجيات مرنة في تحديد التعويضات، بما يوازن بين التكلفة والعدالة الوظيفية. إن نجاح الشركات الدولية في وضع سياسات تعويض فعالة يساعد في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية على المستوى العالمي.

## المراجع:

1. "البكري، أحمد (2020)" إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات. دار الفكر العربي.
2. "بن عبد العزيزسفيان" إدارة الاعمال الدولية و الشركات متعددة الجنسيات ,مطبوعة بيداغوجية , كلية العلوم و الاقتصاد, جامعة طاهري محمد بشار 2018 ص 38\_41
3. تقرير منظمة العمل الدولية (2022). سياسات الأجور والتعويضات في الشركات العالمية.
4. موقع البنك الدولي (2023). تحليل مستوى الأجور في الاقتصاد العالمي.

