

## المحاضرة الثانية: التعويضات الدولية

### ❖ أهداف المحاضرة:

- ✓ بعد إكمال المحاضرة الرابعة على الطالب فهم ما يلي:
- ✓ نموذج التعويضات الدولية الثلاثة، وكيفية تشكلها.
- ✓ تحديات تبني نظام تعويضات في الشركات الدولية.
- ✓ تفسير بعض النظريات الاجتماعية والنفسية للتعويضات من وجهة نظر الموظف الدولي.

### 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 ستركز على الجانب المالي المباشر، حيث سيتم تحديد مما تتشكل التعويضات الدولية، وعرض أهم النظريات التي حاولت تفسيرها، كما سيتم التركيز والتفصيل في العوامل المؤثرة على استراتيجية التعويضات الدولية خاصة العوامل الثقافية.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة فهم الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات ومصادر التوظيف قبل التطرق إلى التعويضات الدولية.

### 1. الهيكل التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات:

تم تطوير مقاربات متكاملة حول التفاعل بين المحيط، الاستراتيجية، والهيكل، والجدول (1) يلخص هذه المقاربة التي تعتمد على أن تعظيم أداء الشركة يتحقق من خلال الموائمة بين الاستراتيجية ومتطلبات المحيط، وبين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

### الجدول (1): المحيط، الاستراتيجية، الهيكل، أنظمة وعمليات الشركات متعددة الجنسيات

المحيط التاريخي	محيط الصناعة	الاستراتيجية	الهيكل	الأنظمة والعمليات
التغيرات في المحيط الدولي	أنماط التنافس الدولي	استراتيجية الشركة	الهيكل التنظيمي للشركة	آليات الرقابة في الشركة

Source : Martinez and Tarillo, 1989

أول مثال عن الباحثين الذين اعتمدوا على هذه المقاربة (2000) Bartlett and Gheshal، وقدم أربعة أنواع من هياكل الشركات متعددة الجنسيات هي: متعدد محليا multidomestic، دولي international، عالمي global، وأمي transnational.

### أ. النموذج التنظيمي المتعدد محليا:

في الفترة ما بين الحربين العالميتين تميزت بارتفاع الاحساس بالقومية، حيث أصبحت الدول في تلك الفترة أكثر توجه نحو فرض الرسوم الجمركية والحماية التجارية. ميزت هذه الفترة اختلاف في تفضيلات المستهلكين وأنماط التواصل في ظل هذه الظروف كان هناك تفضيل للشركات الوطنية. لذلك فإن توجيه استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات نحو مركزية الانتاج بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتجميع بين صادرات عدة دول، كان أمر مستحيل في ظل ارتفاع الرسوم الجمركية والعوائق اللوجيستكية، وحتى تستطيع الشركات متعددة الجنسيات التنافس مع الشركات الوطنية عليها انشاء مصانع ومنشآت أجنبية فرعية. ونتيجة لاختلاف تفضيلات المستهلكين وارتفاع حواجز الاتصال أدى إلى التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث أن للفروع الخارجية استقلالية عن المقر الرئيسي. وحاليا يتميز الهيكل المتعدد محليا بعدة خصائص. وأحسن مثال عن الصناعات التي تميل إلى هذا النوع من التنظيم هي صناعة المنتجات المحلية، حيث أن الشركات في مثل هذا النوع من الصناعات تفضل اتباع استراتيجية "تعدد المحليات" التي تعطي الأهمية للفرع في الاستجابة التنافسية. وهنا تكون المنتجات والخدمات مختلفة حتى تتوافق ومختلف الطلبات المحلية وهذا ما يعرف بهيكل الاتحاد اللامركزي. فتلجأ الشركات متعددة الجنسيات إلى التوجه نحو الملكية العائلية للفروع حيث أن الرقابة والتطبيق بين الفروع الخارجية يكون غير رسمي ويعتمد على الاتصال الشخصي المباشر مع مدراء الفروع، كما أنه يعتمد على الثقة في قرارات مدراء الفروع مع بعض الأنظمة الرقابة المالية البسيطة.

### 2. النموذج التنظيمي الدولي:

ميزت الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمو الطلب العالمي وكانت الولايات المتحدة الأمريكية رائدة في هذه الفترة حيث أن أغلب الشركات الأوروبية كانت منشغلة بإعادة بناء أنشطتها المحلية في الوقت الذي لم تتأثر الشركات الأمريكية بالحرب العالمية الثانية تقريبا. وقامت الشركات الأمريكية بتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة لذلك أصبحت مجبرة على البحث عن أسواق دولية نظرا لتوفر فرص كثيرة. وبدأت فيما بعد في انتاج منتجاتها في الفروع الانتاجية لها المتواجدة في أوروبا الغربية والدول المتقدمة.

وتعكس كلمة "الدولي" دورة حياة المنتج الدولية والتي توصف بالعملية الدولية، ويعد العامل الأساسي في نجاح العملية الدولية هو نقل المعرفة (خاصة التكنولوجيا) إلى الفروع. والتي تتطلب توزيع الابتكارات بعدما تم تطويرها في البلد الأم. إن المثال الكلاسيكي عن الصناعة الدولية هي صناعة الاتصالات، وفي ظل الهيكل التنظيمي الدولي فإن نقل المعرفة والخبرة إلى الدول الأقل تقدم تكنولوجي تعد هي المهمة الأساسية. وتبقى بعض الحرية للفروع في تبني المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، لكن التنسيق والرقابة من قبل المقر هو أكثر أهمية في ظل الهيكل الدولي مقارنة بالهيكل متعدد المحليات. فالفروع تابعة للمقر (الشركة الأم) من حيث المنتجات، العمليات والأفكار الجديدة.

"الاتحاد التنسيقي"، أو "الهيكل الوظيفي" هي اسماء أخرى تطلق على هذا النموذج التنظيمي الدولي. ولثقافة الإدارية لهذه الشركات تلاؤم كبير مع الهيكل الدولي، حيث تستند هذه الثقافة على الإدارة المحترفة، التي لها استعداد لتحمل المسؤولية، وفي ذات الوقت فإن الشركات هنا تستخدم نظم إدارية متطورة وموظفين متخصصين حتى تحافظ على الرقابة العامة.

### 3. النموذج التنظيمي العالمي:

بدأت الفترة في ما بين 1960 و1970 التخفيضات في الرسوم الجمركية تظهر تأثيرها. صاحب هذه الفترة انخفاض تكاليف المواصلات وعوائق الاتصال. اضافة إلى أن التكنولوجيات الالكترونية الجديدة زادت من الحد الأدنى لكفاءة العديد من الصناعات وأخيرا أصبحت تفضيلات المستهلكين أكثر تجانس نتيجة زيادة معدلات السفر والتواصل. كل هذه التطورات جعلت المنتجات أكثر معيارية. إن معيارية تفضيلات وحاجات الزبائن صنع مركزية وتكامل

مربح. حيث أن تنافسية الشركة في دولة ما أصبح يعتمد على تنافسيتها في دول أخرى. إن المثال الكلاسيكي للنموذج التنظيمي العالمي هو الصناعة الإلكترونية والإستراتيجية الأفضل في هذه الصناعات هي اعطاء الأولوية للكفاءة حيث استخدمت هذه الإستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات اليابانية. في ظل الهيكل العالمي تكون فيه مركزية للأصول، الموارد، والمسؤوليات.

حيث أن دور الفروع محدد بالبيع والخدمة، فمقارنة بالفروع في المنظمات المتعددة محليا، أو المنظمات الدولية فإن المنظمات العالمية أقل استقلالية في الممارسات. وهنا يسمى الهيكل بـ المحور المركزي، وهذا النوع من التنظيم يتماشى مع العمليات والمعايير الإدارية في الشركات اليابانية. إن مركزية اتخاذ القرار والرقابة يسمح لهذه الشركات بالمحافظة على تعقد النظام الإداري مما يتطلب اتصال مكثف والتزام شخصي.

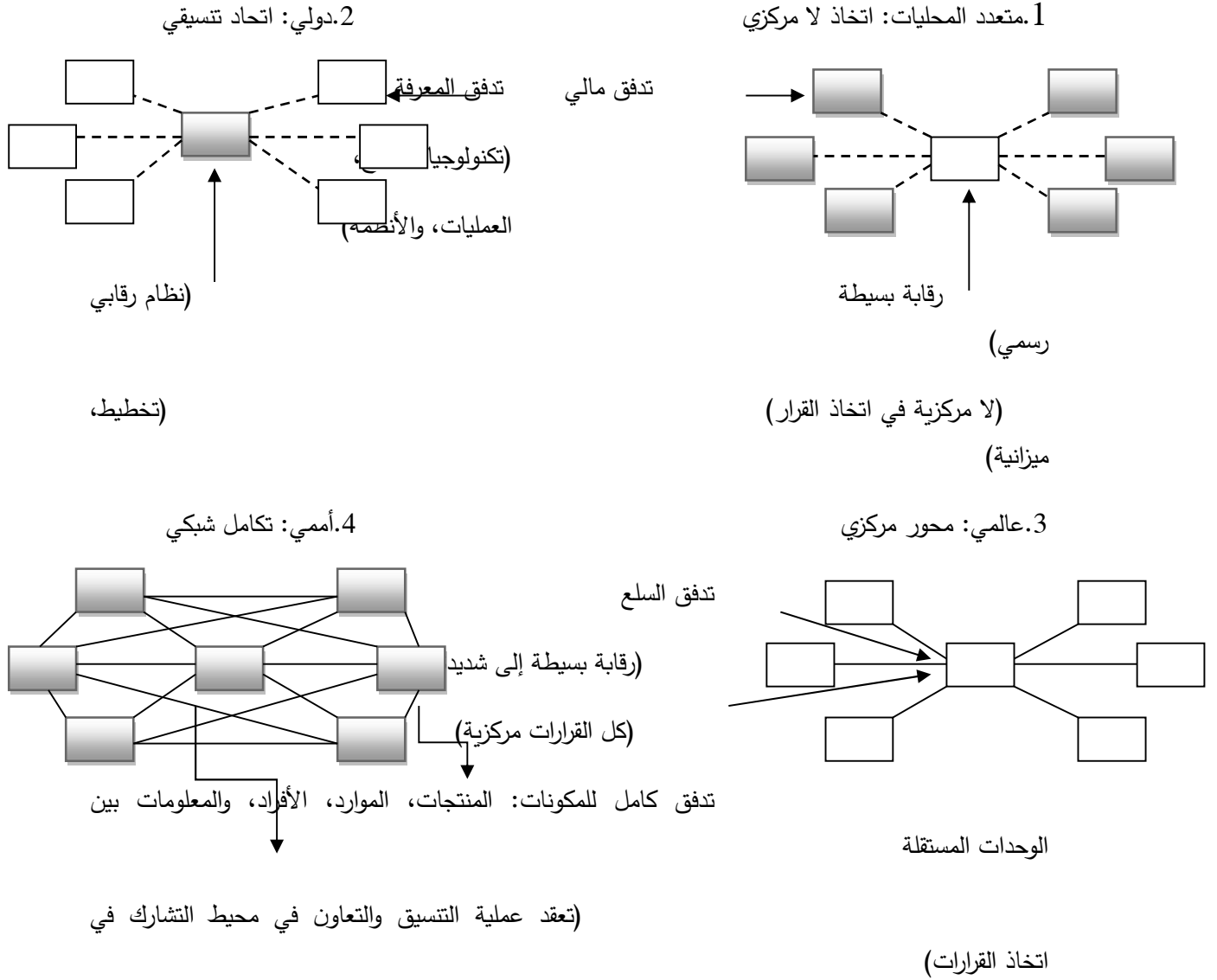
#### 4. النموذج التنظيمي الأممي (الكوني):

في أواخر السبعينات زاد اهتمام الدول المضيفة بمدى تأثير الشركات متعددة الجنسيات على الميزان التجاري، توظيف مواطني البلد المضيف والتنافسية الدولية لاقتصادياتهم. ونتيجة لذلك بدأت الدول المضيفة في ممارسة قوتها السيادية، تم إعادة وضع الرسوم الجمركية لتحديد الإستثمارات الأجنبية المباشرة، إضافة إلى جهود أخرى تمد عمليات العولمة في البلدان المضيفة. استخدام البرمجيات أصبح مهم في نمو عدد كبير من الصناعات (من الاتصالات إلى الحاسوب ثم الالكترونيات) هذه التطورات سهلت رد فعل المستهلكين، الذين بدؤوا يبحثون ثانية عن الحاجات المحلية. والمشكلة أنه لا يمكن العودة مرة أخرى للمنظمات متعددة المحليات، لأن الابتكارات الدولية والكفاءة العالمية لا تزال أهم العوامل التنافسية، وعلى الشركات أن تهتم بكل من الكفاءة العالمية، الاستجابة المحلية، والتعلم الدولي في نفس الوقت، لذلك يجب أن تكون إستراتيجية الشركة متعددة الجنسيات أكثر مرونة، ترك كل قرار إستراتيجي يعتمد على التطورات الخاصة فأصبحت الإستراتيجية غير واضحة. إن الإستراتيجية في ظل النموذج الأممي يجب أن تعتمد على تخطيط إستراتيجي متين حتى تكون تكيفية أو متزايدة أو ملخبطة أو ظاهرة. نوع الملائمة بين الهيكل والإستراتيجي هنا يكون مرناً. وتكلم Bartlett and Ghoshal عن الهيكل الشبكي المتكامل الذي يربط بين كل وحدات الشركة. بينما الأصول، الموارد، والقدرات لا تكون مركزية بالكامل ولا لامركزية بالكامل بحيث أن لكل فرع خبرة ودور إستراتيجي متميز مما يجعل

الشركة تعتمد على مجموعة "مراكز إستراتيجية" ولكل مركز (فرع) دور استراتيجي في منطقة معينة. وفي هذه الحالة بنت الشركة شبكة من المراكز الاستراتيجية.

يمكن تلخيص أهم خصائص النماذج التنظيمية الأربعة في الشكل الموالي:

### الشكل (1): خصائص النماذج التنظيمية الدولية



Source : Barteltt and Ghoshal, 2000

### 2- مصادر وطرق التوظيف الدولي:

قدم Perlmulter's 1969 ثلاثة توجهات دولية للتوظيف تعرف بـ: Ethnocentric، Polycentric، Geocentric حيث أصبحت هذه التوجهات الثلاثة الطريقة المعيارية لوصف سياسات التوظيف

في الشركات الدولية. في التوجه Ethnocentric: تقوم هيئة التوظيف بتعيين مواطني الدولة الأم (PCNs) في المستويات العليا لفروع الشركة. بينما إذا اتبعت الشركات الدولية التوجه الثاني Ploycentric فستفضل توظيف مواطني الدولة المضيفة (HCNs)، في حين أنه في ظل التوجه الثالث Geocentric فذلك يلائم ببساطة تعيين الشخص الأفضل بغض النظر عن جنسيته، وبذلك فقد يكون من مواطني دولة ثالثة (TCNs)، كما قد يكون من من الدولة الأم أو احدى دول الفرع.

في مقال آخر لـ Heenan & Perlmutter نشره عام 1979 قدم منهج رابع سماه بـ Regiocentric حيث يخرج المدير من قاعدة المنطقة مثلا "موظف من أوروبا"، ويلاحظ أن هذه السياسات فقط على المستويات الرئيسية لفروع الشركة. ورغم أنه نجد أحيانا الشركات الدولية تطبق PCNs أو HCNs في التوظيف بالإدارة الوسطى، إلا أنها طبيعيا تعين مواطني الدولة المضيفة في المستويات الدنيا.

يستخدم مصطلح "الإغتراب" لوصف عملية تحويل الشركات الدولية للمدراء رغم أن مصطلح "مغترب" قد تعني لغويا كل موظف يعمل خارج دولته الأم وهو بطبيعة الحال من الدولة الأم للشركة أو أحيانا من دولة ثالثة يعمل في الفروع الخارجية للشركة لفترة عادة ما تكون بين 2 إلى 5 سنوات. وكبديل للإغتراب نجد (impatriation) استوطان أين يتم نقل مدراء الفرع إلى مركز الشركة.

### 3- التعويضات الدولية (التعريف، النظريات المفسرة، والتحديات):

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 حاليا ومستقبلا. 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 (Cascio, 1991).

وتعتبر 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 استراتجية التعويض الدولية متضمنة في ترشيد ممارسات التعويضات للمغترب 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 (Barney, 1991) 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 المقترجة 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).

تطبيقياً فإن استراتجية التعويض الدولية يجب أن تسهل تحقيق العدالة والحركية 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

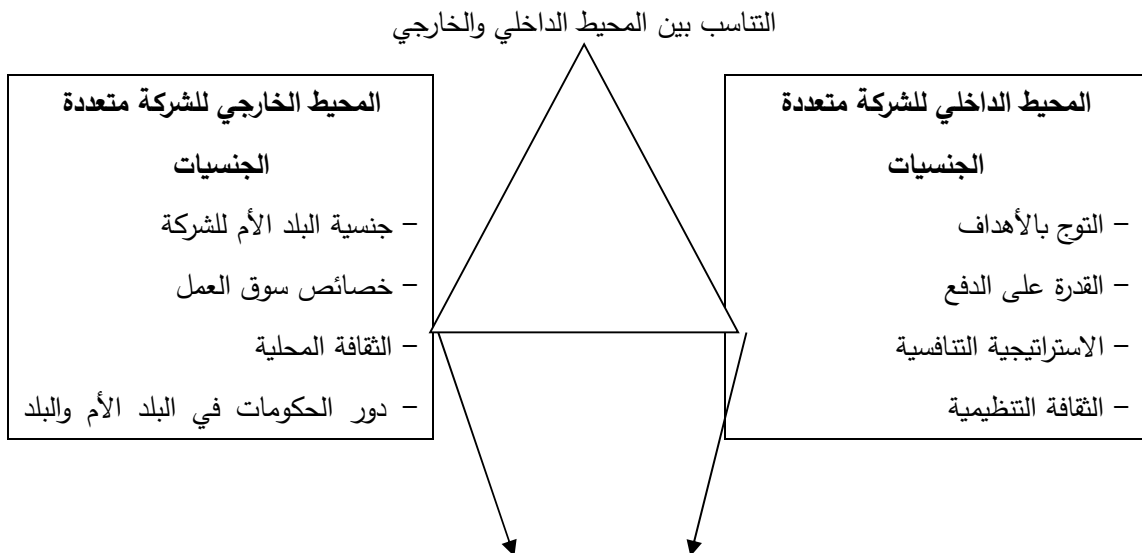
التنظيم كالشركة متعددة الجنسيات بسبب الانفصال الجغرافي والثقافي وامتزاج موظفيها من مواطني البلد الأم والبلد المضيف أو بلد ثالث، إذ لاحظ (Sparrow, 1999) أن التعويضات في الوقت الحالي ابتعدت كثيرا "على أساس العمل" إلى "على أساس الشخص" ويرى أن هذا الابتعاد هو أعظم في التعويضات الدولية.

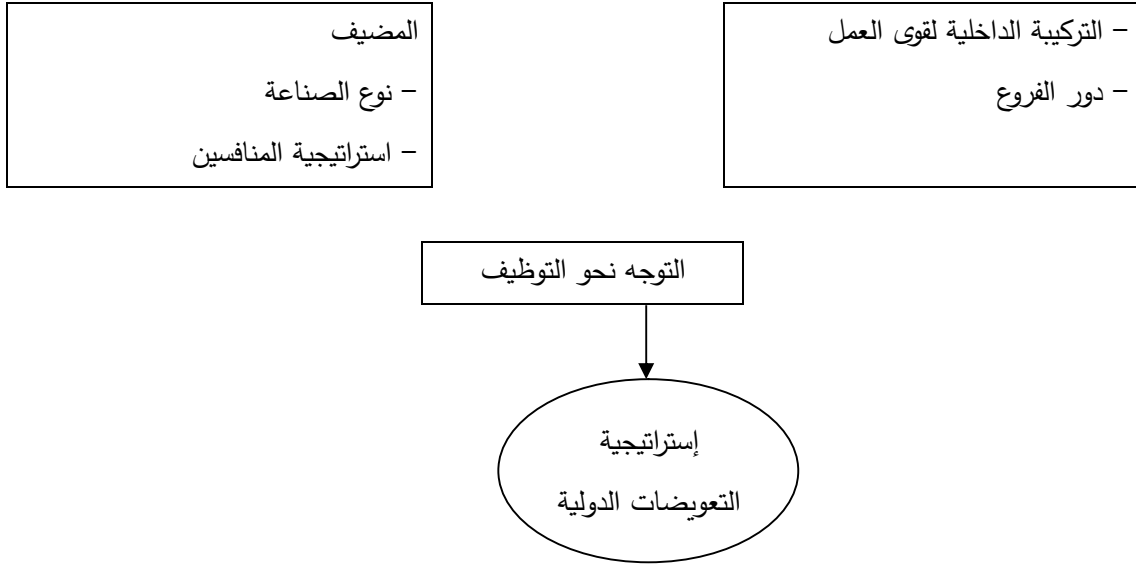
يرى (Dowling et al, 1999) أن أهم الفروقات في إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات ارتبطت بارتفاع مجال ومستوى الارتباط والاستغراق المطلوب لإدارة الموارد البشرية مع حياة الموظفين، إضافة إلى ارتفاع مستوى المخاطرة فمثلا فإن من المبادئ الأساسية لاستراتيجية التعويضات هو تحقيق التوازن بين قدرة الشركة 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، أولا: يزداد خطر الشغل داخل عوامل اقتصادية متعددة ومتنوعة، وتعدد أنظمة الضرائب والتوظيف. وثانيا: 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 استراتيجية التعويضات الدولية.

#### 4- العوامل المؤثرة في استراتيجية التعويضات الدولية:

يوضح الشكل (2) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في استراتيجية التعويضات الدولية.

#### الشكل (2): العوامل المؤثرة في التعويضات الدولية





Source : Etzioni, 1966

داخل المحيط الداخلي: يمثل التوجه بالأهداف رسالة وغايات الشركة متعددة الجنسيات ويمكن النظر للغايات كصورة الشركة لوضعها المستقبلي والذي قد لا وقد يتحقق (Etzioni, 1966)، وتمثل الغايات الاقتصادية في إنتاج السلع والخدمات وعرضها للخارج لتحقيق الربح، بينما الغايات الثقافية فتعكس 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 الاستراتيجية التنافسية للشركة متعددة الجنسيات لها تأثير على التعويضات الدولية من خلال استراتيجية الإدارة الدولية للموارد البشرية من جانب هدف الشركة متعددة الجنسيات في الحفاظ على الميزة التنافسية اعتمادا على مواردها البشرية، فمثلا إذا كانت جزء من الاستراتيجية 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 واملعتقدات حول مساهمات الموظف في العمل الدولي وحول عناصر التعويضات الدولية مثل التعويض النقدي، الفوائد، العلاوات، وخطط الاستفاداة 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 استراتيجية التعويضات الدولية.

من جهة أخرى فإن عوامل المحيط الخارجي لها تأثيرات أيضا على طبيعة التعويضات الدولية في الشركات متعددة الجنسيات. فيما يتعلق بالعناصر الداخلية يتضمن ذلك جنسية البلد الأم من حيث الثقافة المحددة للقيم والمواقف اتجاه سياسة التعويضات وممارساتها. كذلك الثقافة المحلية (الفرع) تؤثر على استراتيجية 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 استراتيجية 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 (Butler, 2001).

استراتيجية المنافسين تؤثر على استراتيجية 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 (2) فإن المحيطين الداخلي والخارجي للشركات متعددة الجنسيات يحدد بقوة التوجهات التوظيفية المتبناه. وهذا كما تم مناقشته في عناصر سابقة حول التوجهات الوظيفية (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 (Harvey, 1993).

وعلى عكس من ذلك فإنه إذا كانت المقاربة السائدة في الشركات متعددة الجنسيات هي التوظيف من بلد ثالث فالحل الأسهل لها هو تبني استراتيجية 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).

#### 5- تعويض الموظفين المغتربين (أنواع العلاوات والمقاربات):

من الواضح جدا التكاليف العالية للموظفين المغتربين، إذ يتجلى ذلك في كثرة الحديث عن التعويضات الدولية، حيث يحصل المغتربين على عذة علاوات، من أشهرها نذكر:

▪ علاوة الخدمة الخارجية: تقدم للموظفين الذين لهم عقد عمل دولي طويل الأجل (أكثر من سنة)، كحافز لقبولهم الوظيفة في الخارج، وعادة ما تقدم لمواطني الدولة الأم أكثر من مواطني دولة الثالثة.

▪ علاوة المشقة: تأخذ في عين الاعتبار العزلة، الجريمة، الأخطار الطبيعية، العنف السياسي، وهذا اعتمادا على البيانات الحكومية المستندة على معدلات العلاوات التي تقدمها المنظمات الاستشارية مثل: SOS الدولية، المنظمة الطبية العالمية، مؤسسة المساعدة الأمنية (Dowling et al, 1999).

▪ علاوات الانتقال: تعويض عن التكاليف مثل تكاليف المواصلات، السكن المؤقت، شراء الأدوات للإستعمال، تأجير السيارات، إذ ارتبطت هذه التكاليف بالانتقال إلى البلد المضيف.

- علاوات تعليم الأطفال: وهذا قد يتضمن تعويض عن تعليم اللغة، شراء الكتب، وأجور المدرسة، وقد يتضمن التكفل بالموظفين الذين لا يرغبون في أخذ أطفالهم للتعليم في مناطق معزولة أو يوجد بها عنف سياسي.
- إجازات البلد الأم: وتتعلق بالموظفين الذين لهم عقد طويل المدى عن زيارة بلدهم الأم بين فترة وأخرى مع عائلاتهم.

قدم السيد philstanley مدير منظمة مستشاروا الموارد (ORC) جنوب شرق آسيا تقريراً عن علاوات المغترب في دراسته لـ 650 شركة متعددة الجنسيات عبر العالم أشار ORC أن علاوات الخدمة الخارجية يتزايد دفعها كمجموع صافي بدلاً من تضمينها في الأجر. كما أن علاوات الاسكان تزداد في أن تصبح "منافع على أساس النوعية" بدلاً من دفعها في شكل نقدي. وأكثر من 80% من المستقنين يستخدمون تعديل الضرائب حسب بلد المغترب، خصم الضرائب من الأجر المعتاد وحذف علاوات الاغتراب، والضرائب المدفوعة للدولة المضيفة كلها تدفعها الشركة متعددة الجنسيات (Stanley, 2001).

إن القاعدة الأساسية في تعويضات المغتربين هو الحفاظ نسبياً على تعويض زملاءه في البلد الأم والابقاء على القوة الشرائية متعادلة، لضمان أن المغترب يحافظ على نفس معايير الحياة التي يتمتع بها في بلده، وهذا يتحقق عادة من خلال تطبيق مقارنة الموزانة Blance sheet approach، (Dowling et al, 1999)، وهو يتكون من الأجر القاعدي بحسب معدلات الدولة الأم يضاف له علاوات تكاليف المعيشة وعلاوات الاسكان بما يعكس معايير البلد الأم، مع الأخذ في الاعتبار الضرائب التي تم معادلتها وضرائب الحماية واحتياطي الرأي والمدخرات والحماية الاجتماعية والاستثمارات. ومن مزايا مقارنة الميزانية هو أنها تحافظ على العدالة بين الموظفين الدوليين من نفس الدولة وبين الموظفين، كما أنها سهلة الحساب، كما أنها تسهل العودة للوطن (Dowling et al, 1999) (نظراً للتناسب بين أجر الموظف في الدولة الأم وفي البلد المضيف)، لكن من عيوبها أنها تخلق اللاعدالة وتفاوت بين مواطني الدولة الأم ومواطني دولة الثالثة أو بين مواطني الدولة الأم والدولة المضيفة. كما أنها قد تكون مكلفة، إضافة إلى أن علاوات تكاليف المعيشة قد تعطي مستوى أعلى للمغترب نتيجة خطأ تقدير البيانات حول مستوى المعيشة في بلدة الأم وخطأ في الحسابات، كما قد يكون علاوات تكاليف المعيشة سلبية وذلك عند دفع علاوات أعلى من تكاليف المعيشة الحقيقية للمغترب في منطقة معينة، وأشارت دراسة ORC أن

أغلب الشركات متعددة الجنسيات لا تسترجع المدفوعات الزائدة ولا علاوات تكاليف المعيشة السلبية. ورغم هذه المشاكل فإن حسب تقرير ORC فإن 73% من الشركات متعددة الجنسيات التي تم استقصائها لاتزال تعتمد على نظام الموازنة (Stanley, 2001).

تعد استراتيجيتي تعويض المغتربين حسب البلد المضيف أو حسب الأقليم (Region-based) هما البديلين المعروفين لمقاربة الموازنة. وهما يعرفان عادة بالمقاربات المحلية. تعطي التعويضات حسب البلد المضيف الأولوية الأكبر للعدالة المحلية أكثر من العدالة نسبة للبلد الأم، حيث يتم تعويض المغترب حسب معايير البلد المضيف، وأحياناً تكون المشاركة في خطط التقاعد ترتبط فقط بتعويضات البلد الأم (Dwyer, 1999).

وهذه المقاربة تناسب الموظفين ذو عقد طويل الأجل عندما تكون مقارنة التعويضات في البلد الأم أقل بينما قد تجد بعض الدول أن هذه المقاربة صعبة التبنى نتيجة طبيعة الضرائب ومتطلبات الضمان الاجتماعي. فمثلاً حسب (Dwyer, 1999) فإن تطبيق مقارنة التعويض حسب البلد المضيف صعبة التطبيق للبلد الأم، كما أن متطلبات الضمان الاجتماعية ملزمة. كما قد تخلق مقارنة التعويض حسب البلد المضيف بعض مشاكل العودة للوطن إذا كان أجر البلد الأم أقل من الأجر الذي يدفعه البلد المضيف.

تحاول مقارنة الأقليم الاستفادة من ظاهرة التماثل الثقافي في التعويضات والضرائب، فمثلاً لتبني نفس التعويضات كل الدول في منطقة معينة. تشير الدلائل أن الشركات متعددة الجنسيات تبدأ في النظر إلى الإحدي عشر دولة التي تنتمي إلى "منطقة اليورو" كهياكل تعويض إقليمية لكن يلاحظ (Dwyer, 1999) أنه بينما منطقة اليورو سهلة التحديد إقليمياً، فإن واحدة من أهم تحديات هذه المقاربة هو تحديد وتعريف الإقليم، فمثلاً أستراليا جغرافياً موجودة في آسيا لكن ثقافياً متباعدة عنها. ورغم أن المقاربتين الأخيرتين تحافظ على التعويضات المحلية إلا أن ROC أشار أنه فقط 27% من 2000 شركة متعددة الجنسيات التي تم استقصاءها توافق على سياستي التعويض حسب الإقليم أو حسب البلد المضيف. ونفس القلة من الذين يوافقون على المحافظة على المحلية قدمها 70000 عامل في صناعة الأجهزة المحمولة في 276 شركة، حيث أن 13% منهم يوافقون على الأخذ في عين الاعتبار السوق المحلية في تحديد أجور المغتربين طويلي المدى. كل ما سبق من نقائص أخذ في عين الاعتبار تعويض الموظفين الذين تمت إحالتهم للعمل الدولي، وفيما يلي نتكلم عن التعويضات الدولية ككل.

## 6- التعويضات الدولية والثقافة المحلية:

كما سبق عرضه في الشكل (2) فإن الثقافة المحلية تعد متغير خارجي مؤثر على استراتيجية التعويضات الدولية.

في الوقت الذي يرى فيه رواد المقاربة الثقافية-حررة مثل (Milkovich and Bloom, 1998) أن المعايير مرنة وأن التعويضات الدولية يمكن تطبيقها ببعض التعديلات في كل الثقافات المتباينة، يتفق آخرون أن الاختلاف الثقافي يؤدي إلى اختلاف استراتيجيات التعويض الدولية (Harvey, 1993). وبينما يتم الاعتراف بأهمية القيم الثقافية في تحديد التعويضات يرى Bradlry et al, 1999 أنه إضافة إلى تشابه أو إختلاف الثقافات فإن الصناعة والشركة تؤثر أيضا في تحديد ما إذا كان نظام التعويضات العالمي عملي أم لا تماشيا مع هذا الاعتماد نتقبل فكر مرونة الاستراتيجية كتوجه للتعويضات الاستراتيجية.

يرى Mimkovich and Bloom, 1998 أن نموذج التعويضات الدولية يتعلق بثلاثة مجموعات من أشكال الاختلاف للتعويضات الكلية (نقدية أو غير نقدية). المجموعة "المحورية" تعرف على أنها تلك التعويضات التي توجي مجموعة المنظمات ذات التفكير العالمي. والظروف المحلية هنا يمكن أخذها في الحسبان من خلال بعض الممارسات الخاصة، ولكن تبقى الصبغة الغالبة لهذه المجموعة هو السياسات المحورية. ونظرا لحاجة كل فرع أو وحدة أعمال أن تكون قادرة على اختيار من هذا النوع من التعويضات الكلية. والتي قد تعد مهمة في كسب أو المحافظة على ميزتها التنافسية فيسمح لها (كل فرع أو وحدة أعمال) من وضع (crafted) مجموعة صيغ من التعويضات (وهي المجموعة الثانية). والمجموعة الأخيرة هي "الخيار" مجموعة التعويضات الكلية التي تقدم مرونة للموظفين لاختيار من البدائل المتنوعة من التعويضات ضمن إطار محدد من التكاليف الكلية.

وفي دراسة حديثة اقترحت إحدى الباحثات أن أفضل إدارة للموارد البشرية هو فهم ما الذي يرغب فيه الموظف في كل ثقافة من نظام التعويضات بدلا من تكرار دراسة المعايير الثقافية، وهو ما قد يساهم في دفع طريق التعويضات الدولية للأمام (Lowe et al, 2002).

**خلاصة:**

تتعدد طرق حساب التعويضات الدولية نظرا لتعدد العلاوات التي يحصل عليها المغترب من جهة والعوامل المؤثرة في كل طريقة من جهة أخرى مثل طبيعة الصناعة والمحيط الذي تنشط فيه الشركة، ولكل طريقة (التعويض حسب البلد الأم، التعويض حسب البلد المضيف، والتعويض حسب الإقليم) مجموعة إيجابيات وسلبيات. وما يزيد من نعقد إستراتيجية التعويضات هو ارتباطها بالثقافة المحلية، ولقد حاولت العديد من النظريات تفسير إستراتيجية التعويضات الدولية أهمها نظرية الوكالة.

### المراجع المعتمدة:

- Balkin, D.B. and Gomez-Mejia, L.R. (1987) 'Toward a contingency theory of compensation strategy', *Strategic Management Journal*, 8.
- Dwyer, T. (1999) 'Trends in global compensation', *Compensation & Benefits Review*, 31(4).
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Agency theory: an assessment and review', *Academy of Management Review*, 14(1).
- Harvey, M. (1993) 'Empirical evidence of recurring international compensation problems', *Journal of International Business Studies*, 24(4).
- Lowe, K., Milliman, J., De Cieri, H. and Dowling, P. (2002) 'International compensation practices: a ten-country comparative analysis', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(1).
- Milkovich, G.T. and Bloom, M. (1998) 'Rethinking international compensation', *Compensation and Benefits Review*, 30(1).
- O'Donnell, S. (1999) 'Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy', *Management International Review*, 39(2).
- Roth, K. and O'Donnell, S. (1996) 'Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective', *Academy of Management Journal*, 39.
- Sparrow, P. (1999) 'International reward systems: to converge or not to converge?', in C. Brewster and H. Harris (eds), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Routledge.