

مؤشرات محاسبة المسؤولية ودورها في تصميم نظام الحوافز

Responsibility accounting indicators and their role in designing the incentive systemnaji.s@albayan.edu.iq

الأستاذ المساعد الدكتور ناجي شايب الركابي

Al-bayan University, College of Business Administration, Accounting Department

تاريخ تقديم البحث : 2025/10/18

تاريخ قبول النشر : 2025/11/25

المستخلص

تعد مؤشرات محاسبة المسؤولية الثلاثة (معدل العائد على الاستثمار ، الدخل المتبقي ، القيمة الاقتصادية المضافة) عوامل ذات تأثير مباشر في تصميم نظام الحوافز في الوحدات الاقتصادية وبالتالي ربط حوافز العاملين بما يحققونه من صافي الأرباح في انشطتهم التشغيلية ، مما يؤدي الى زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات للوحدات الاقتصادية التي تتبنى هذا المنهج ، وبالفعل فان مؤشرات محاسبة المسؤولية لبنك بغداد (حالة دراسية) لها دور مهم في تحديد الحوافز المادية وغير المادية في البنك وقد انعكس ذلك في كشف الدخل.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات محاسبة المسؤولية، العائد على الاستثمار، الربح المتبقي، القيمة الاقتصادية المضافة، نظام الحوافز

Abstract:

The three responsibility accounting indicators (rate of return on investment, residual income, economic value added) are factors that have a direct impact on designing the incentive system in economic units and thus linking employee incentives to the net profits they achieve in their operational activities, which leads to increasing production capacity and improving the quality of products for economic units that adopt this approach. Indeed, the responsibility accounting indicators of the Bank of Baghdad (case study) have an important role in determining the material and non-material incentives in the bank, and this was reflected in the income statement.

المقدمة:

لقد تطورت وتتنوعت ادوات تقييم الكيانات الاقتصادية المختلفة ، والهدف من هذه الادوات الحفاظ على ديمومة واستمرارية وتطور الكيانات الاقتصادية ولا يمكن تصور تحقيق النجاح لاي كيان اقتصادي دون مراقبة تنفيذ خطته وتحديد الانحرافات ومعالجتها لتحقيق الاهداف المرسومة ضمن الموازنة الرئيسية للكيان الاقتصادي فحيثما يوجد نشاط اقتصادي توجد موازنات وترافقه ادوات رقابة على تنفيذ تلك الموازنات سواء بالقطاع الحكومي او الاهلي او القطاع الخدمي او الصناعي او التجاري، ومن بين المؤشرات الملموسة والمادية والتي يمكن استخدامها بالقياس المالي والرقابي هي مؤشرات محاسبة المسؤولية التي تعد من الادوات المهمة لتقييم اداء مراكز الانشطة في اي كيان اقتصادية ، فالعائد على الاستثمار والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة من الادوات المهمة لتقييم جدوى الاستثمار وكذلك الموازنات المرنة والتكاليف المعيارية والمقارنة المرجعية و بطاقة الاداء المتوازن من الادوات المهمة لتقييم الاداء للكيانات الاقتصادية كأفراد او اقسام او مراكز نشاط و الكيان الاقتصادي بمجمله.

المبحث الاول / منهجية البحث**مشكلة البحث:**

تكمن مشكلة البحث في ان بعض الوحدات الاقتصادية تصمم نظام الحوافز دون الاخذ بالاعتبار مؤشرات محاسبة المسؤولية مما ينعكس سلبا على اداء العاملين وطاقاتهم الانتاجية. حيث ان لمؤشرات محاسبة المسؤولية دورا مهما في قياس كفاءة وفاعلية الادارة والاقسام والاشخاص والوحدات الاقتصادية بشكل عام وعلى ضوء هذه المؤشرات ينبغي ان يصمم نظام حوافز العاملين اذ انة كلما كان نظام الحوافز منصفا وعادلا فانه يعزز الولاء الوظيفي ويرفع من الطاقة الإنتاجية للعاملين.

هدف البحث:

يهدف البحث الى ابراز اهمية مؤشرات محاسبة المسؤولية باعتبارها من الادوات المهمة لقياس كفاءة الاداء ومن ثم تأثيرها على نظام حوافز العاملين.

فرضية البحث:

يمكن تحديد الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشرات محاسبة المسؤولية وتصميم نظام الحوافز في الوحدات الاقتصادية ويترتب على ذلك الفرضيات الفرعية الآتية:

1. ان نظام الحوافز الجيد يبني على اساس مؤشرات محاسبة المسؤولية.
2. توجد علاقة وارتباط ذو تأثير معنوي بين مؤشرات محاسبة المسؤولية ونظام حوافز العاملين.

اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في انه يعالج مسألة مهمة جدا في الوحدات الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة نشاطها ان كان صناعي او تجاري او خدمي وهو تحفيز العاملين على زيادة الطاقة الانتاجية والولاء الوظيفي وكلاهما يؤثران على مستقبل الوحدة الاقتصادية وتطورها وعلى دوران العاملين.

حدود البحث:

يتناول البحث استخراج مؤشرات محاسبة المسؤولية من خلال تحليل القوائم المالية للوحدة الاقتصادية وقياس مدى تأثيرها على تصميم نظام الحوافز.

اسلوب البحث:

اعتماد المنهج التحليلي والاستقرائي في تحليل القوائم المالية للوحدات الاقتصادية وذلك لاستخراج مؤشرات محاسبة المسؤولية والمتمثلة بالعائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، القيمة الاقتصادية المضافة ومن ثم دراسة مدى تأثير هذه المؤشرات على تصميم نظام حوافز العاملين في بنك بغداد (شركة مساهمة خاصة).

المبحث الثاني / الإطار النظري لمحاسبة المسؤولية

مفهوم محاسبة المسؤولية : هي احدى ادوات المحاسبة الادارية التي تستخدم في قياس كفاءة الاداء للأشخاص والاقسام في الوحدة الاقتصادية وذلك بتقسيم الوحدة الاقتصادية الى عدة مراكز نشاط مثل مراكز الكلفة ومراكز الربحية ومراكز الاستثمار ووفقا لتجانس طبيعة العمل ولكي يكون التقييم ذات معنى فان مدراء الأقسام ينبغي ان يتم تقييمهم على الأنشطة التي هي تحت مسؤوليتهم , وهذا النوع من التقييم يسمى محاسبة المسؤولية, اذ يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات الأقسام والأشخاص بشكل واضح لا يقبل التأويل وهناك ثلاثة شروط أساسية لتطبيق مفهوم محاسبة المسؤولية وهي كالآتي :

(Jiambalvo, 2020, p 444)

- 1- تحديد التكاليف والايرادات المتعلقة بكل مركز نشاط في الوحدة الاقتصادية.
 - 2- مدى تحكم مدراء مراكز النشاط في الوحدة الاقتصادية بالتكاليف والايرادات المتعلقة به.
 - 3- اعتماد آلية الموازنة المرنة لتقييم مدى قدرة المدير على التحكم بالتكاليف والايرادات المتعلقة بمركز نشاطه.
- حيث تقسم مراكز محاسبة المسؤولية الى ثلاثة أنواع بالاعتماد على مسؤولياتها وطبيعتها عملها وهي كالآتي:

أولاً: مراكز الكلفة Cost Centers

ثانياً: مراكز الربحية Profit Centers

ثالثاً: مراكز الاستثمار Investment Centers

عادة يكون المدير مسؤولاً فقط عن التكاليف التي تحدث في مركز نشاطه , وان الهدف من هذا المركز هو لتخفيض اجمالي التكاليف الى حدها الأدنى مع الاحتفاظ بذات الجودة للمنتجات من سلع او خدمات التي يقدمها الى الزبائن , وان اقسام الإنتاج تعد مراكز كلفة في الشركات الصناعية اذ انها مسؤولة عن تكاليف المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة المتعلقة بها , كذلك فان اقسام الخدمات في الوحدات الخدمية تعد مراكز كلفة مثل قسم التغذية وقسم المختبرات في المستشفيات واقسام الحساب الجاري والتوفير وبطاقات الائتمان في البنوك أيضا تعد مراكز كلفة ويستخدم لقياس كفاءة الأداء في هذه المراكز اداتين مهمتين لقياس التكاليف وهما : (Weygandt & others, 2018:479)

1- الموازنة المرنة Flexible Budget

2- التكاليف المعيارية Standard Cost

من خلال مقارنة التكاليف الفعلية التي تحملها المركز مع التكاليف بموجب الموازنة المرنة، وكذلك قياس الانحرافات في كمية وسعر المواد والأجور بين ما هو فعلي وما هو معياري، وان مثل هذه المراكز التي لا تولد الإيرادات او الاستثمارات في الموجودات تعد مراكز كلفة، كذلك فان قسم المحاسبة في الشركة يعد مركز كلفة أيضا. (Hilton,2019, p 411)

ان الهدف من محاسبة المسؤولية هو تصميم نظام محاسبي يحقق رقابة فعالة على الأداء عن طريق الربط بين الاهداف والتكاليف بموجب الموازنة وبين المتحقق من الاهداف والتكاليف الفعلية في الوحدات الاقتصادية المختلفة في المنشأة، وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية بجميع مستوياته الإدارية وهناك ادوات لقياس كفاءة الأداء في مراكز الاستثمار تسمى بالمؤشرات وهذه المؤشرات تقيس كفاءة الاستثمار وتدخّل ضمن ادوات محاسبة المسؤولية المستخدمة في قياس كفاءة الاداء في مركز الاستثمار وهي كالآتي:

اولاً: معدل العائد على الاستثمار Return On Investment
ثانياً: الدخل المتبقي Residual Income
ثالثاً: القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added

كما يمكن النظر الى محاسبة المسؤولية على انها نظام يتم بموجبه إعداد البيانات المالية الفعلية والمقدرة لفترات مالية معينة ولكل مركز مسؤولية على حدة، بقصد تقييم كفاءة المركز في استخدام الاستثمارات المتاحة ، لتحقيق هدف معين، كذلك الكشف عن الانحرافات بين البيانات الفعلية والمقدرة ومعرفة أسباب الانحراف واتخاذ القرار لمعالجتها ، وعندما يتم ربط تقارير الأداء بمراكز محاسبة المسؤولية المختلفة الموجودة في المنشأة فإنه يمكن الوقوف على مدى إنجاز هذه المراكز لأهدافها وهذا يساعد الإدارة في تقييم مدى كفاءة الاستثمار .

أهداف محاسبة المسؤولية

تهدف محاسبة المسؤولية الى تحقيق الاتي:

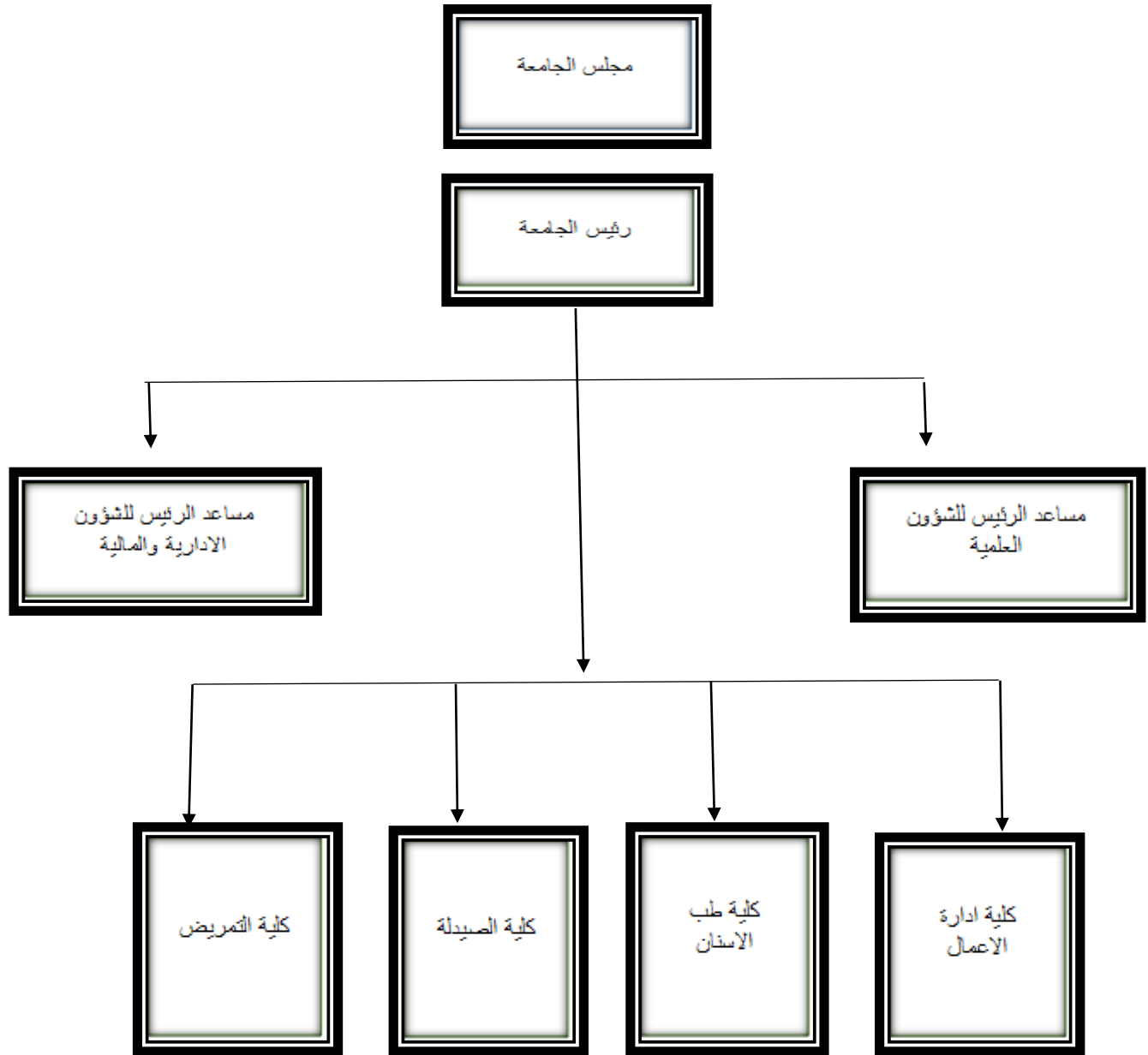
1. الربط المباشر بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي اذ يعمل نظام محاسبة المسؤولية إلى تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية على حدة لتقييم أداء كل مستوى من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بصورة مستقلة وبالتالي تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ككل.
2. تقسيم بنود التكاليف والإيرادات إلى بنود قابلة للرقابة وغير قابلة للرقابة، ويعمل على إيجاد علاقة مباشرة بين البنود القابلة للرقابة وبين الأشخاص المسؤولين عنها، وهذا يحقق رقابة فعالة لأنها تتابع بنود التكاليف والإيرادات عند النقطة التي تحدث فيها، أي أن الرقابة تتم عند تحمل التكاليف وتحقيق الإيرادات.
3. تطبيق نظام الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) حيث تربط محاسبة المسؤولية بين الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة وكما محددة في الموازنات تقديرية، وبين ما تحققه مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة الاقتصادية، وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع ما مثبتت بالموازنات التقديرية.
4. تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) فالبنود الذي لا يتمتع بأهمية نسبية يتم استثناءه، ومركز المسؤولية يمارس ويراقب فقط العمليات التي يؤهله موقعه التنظيمي بممارستها والرقابة عليها

أهمية محاسبة المسؤولية:

1. تشجع الوحدات الاقتصادية على تبني أسلوب اللامركزية في الإدارة من خلال تفويض السلطات التي تمكن الأفراد في مراكز المسؤولية المختلفة من اتخاذ القرارات حسب الصلاحيات التي يتمتع بها.
2. توفر معلومات مهمة، يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب بحيث تساعد هذه المعلومات الإدارة في اتخاذ القرارات والتخطيط، كما تمكن الإدارة من تحديد الانحرافات الجوهرية في وقت مبكر لتتمكن من اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
3. يعد نظام محاسبة المسؤولية كأداة لتحفيز أداء جميع المستويات الإدارية، لأنه يعمل على تكوين روح المنافسة والابتكار بين مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية، كما أنه يساعد الإدارة على اختيار الكفاءات المناسبة لتولي المناصب داخل الوحدة الاقتصادية واعتماد نظام الحوافز المناسب.

متطلبات نجاح محاسبة المسؤولية:

لكي يتم تحقيق الاهداف المطلوبة لنظام محاسبة المسؤولية لابد من توفر المتطلبات الاتية:
 اولاً: هيكل تنظيمي يبين مسؤوليات وواجبات واختصاصات مراكز المسؤولية المختلفة التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية، بحيث يحتوي كل مركز من مراكز المسؤولية على مجموعة منطقية من العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، ويعرف هذا الأسلوب في الإدارة بالإدارة اللامركزية حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة إلى رؤساء مراكز المسؤولية ليتمكنوا من تنفيذ المهام الموكلة إليهم.



نموذج لهيكل تنظيمي

ملاحظة (أحد متطلبات نجاح محاسبة المسؤولية توفر هيكل تنظيمي جيد يحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل قسم من اقسام الوحدة الاقتصادية)

ثانيا : اعتماد معايير مراقبة تقييم الأداء لكل عنصر من عناصر التكاليف والإيرادات في كل مركز من مراكز المسؤولية، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء بموجب الموازنة لكل مركز مسؤولية وتحديد الانحرافات عن الأداء المخطط مما يمكن الوحدة الاقتصادية من معالجة أسباب هذه الانحرافات واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها أو حتى تجنبها ، تستخدم الوحدات الاقتصادية التكاليف المعيارية كمقياس لمقارنة تكاليف الاداء الفعلي بالأداء بموجب الموازنة.

ثالثا: تحديد عناصر التكاليف القابلة للمراقبة عند كل مستوى إداري عن تلك التكاليف غير القابلة للمراقبة، حيث يعتبر العنصر قابل لمراقبة شخص معين إذا كان ذلك الشخص له تأثير فعال على تكلفة العنصر أو كميته خلال فترة معينة (تأثير الأشخاص على عناصر التكاليف يحكمها المستوى الوظيفي والصلاحيات التي مخول بها ذلك الشخص)، هناك بعض التكاليف تكون قابلة للمراقبة قبل حدوثها وتصبح غير قابلة للمراقبة بعد ذلك مثل الاندثار والإيجار. بعض التكاليف يسهل تتبعها وتخصيصها على مركز مسؤولية لوجود علاقة واضحة بين العنصر ومركز المسؤولية، وهذه العناصر تعرف بالعناصر المباشرة، ومثالها المواد المباشرة، أجور العمال الذين يعملون في مركز المسؤولية، اندثار الآلات والمعدات الخاصة بمركز المسؤولية، علما بان التكاليف القابلة للمراقبة ليست بالضرورة تكاليف متغيرة وإنما مرتبطة بمستوى إداري معين، على سبيل المثال تكلفة الاندثار قد لا تعتبر تكاليف قابلة للمراقبة بالنسبة لمدير مركز إيراد في الوحدة الاقتصادية بينما تعتبر تكاليف قابلة للمراقبة بالنسبة لمستوى اداري اعلى . كذلك المصاريف العامة مثل رواتب الإدارة ومصاريف الإعلان التي تستفيد منها عدة مراكز مسؤولية يتم توزيعها على هذه الأقسام باستخدام طرق التوزيع المختلفة، وان تقسيمها إلى قابلة للمراقبة وغير قابلة للمراقبة يعتمد على قدرة رؤساء الأقسام في التأثير على هذه المصاريف. (ولا توجد تكاليف غير قابلة للمراقبة بشكل مطلق، لان حتى العقود الطويلة الاجل يمكن التحكم بها من خلال شروط العقد وأيضاً المستوى الإداري الأعلى)

مؤشرات محاسبة المسؤولية:

تلعب مؤشرات محاسبة المسؤولية دوراً حيوياً في تقييم أداء الأفراد أو الأقسام داخل الوحدات الاقتصادية، وتساعد في تحديد الحوافز التي تشجع العاملين على زيادة الطاقة الانتاجية او تحسين جودة الانتاج من خلال استخدام مؤشرات معينة مثل العائد على الاستثمار (ROI) هو مقياس يستخدم لتقييم كفاءة استثمار معين أو للمقارنة بين عدة استثمارات وهو يعبر عن النسبة المئوية للعائد الذي يحققه من استثمار معين مقارنةً بالتكلفة الاستثمار ، يمكن للإدارة أن تقدم حوافز ملائمة استناداً إلى مؤشر العائد على الاستثمار وهذه الحوافز تشمل المكافآت المالية وغير المالية كالترقيات و غيرها .

(Weygandt & others, 2018, p490)

اولاً: معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment)

يمكن التعبير عنه باستخدام المعادلة الآتية:

معدل العائد على الاستثمار = الربح التشغيلي ÷ متوسط الموجودات التشغيلية . او = الهامش ÷ متوسط الموجودات التشغيلية

متوسط الموجودات التشغيلية = (الموجودات التشغيلية اول المدة + الموجودات التشغيلية اخر المدة) ÷ 2

معدل العائد على الاستثمار هو أكثر المؤشرات المالية استخداماً لتقييم كفاءة الاستثمار او مقارنة كفاءة عدة استثمارات ويمتاز بسهولة احتسابه وبساطة فهمة لأنه لا يخلو من العيوب وهي كالآتي:

- لا يأخذ بالاعتبار القيمة الزمنية للنقود.
- لا يعكس حجم الاستثمارات بالكامل ممكن ان يكون معدل العائد مرتفع لمبلغ استثمار صغير في حين ان مبلغ استثمار كبير يعطي مبلغ عائد استثمار اكبر ولكن معدل عائد الاستثمار منخفض.
- لا يأخذ المخاطر بعين الاعتبار فقد يكون معدل عائد الاستثمار مرتفع ولكن لا يشير الى حجم المخاطر.

- عدم ملائمة للمقارنة بين المشاريع الاستثمارية قصيرة الاجل والطويلة الاجل.
- لا يعطي صورة دقيقة عن التدفقات النقدية للمشروع الاستثماري.

نموذج دو بونت (The DuPont Model)

هذا النموذج يقسم معادلة العائد على الموجودات إلى قسمين، الاول يركز على قائمة الدخل والثاني يركز على ربط الدخل بالميزانية العمومية، ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي: (Davis & Davis, 2020, P532)

معدل العائد على الاستثمار = الهامش (نسبة الربح) × دوران الموجودات

$$= (\text{الربح التشغيلي} \div \text{صافي المبيعات}) * (\text{صافي المبيعات} \div \text{معدل الموجودات التشغيلية})$$

ويفيد هذا النموذج في معرفة كيف يمكن للمنشأة تحسين معدل العائد على موجوداتها، وتحسين المعدل يتم إما بزيادة نسبة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف أو زيادة المبيعات، أو بتحسين معدل دوران الموجودات عن طريق زيادة المبيعات أو تخفيض قيمة الموجودات. (Garrison & others, 2024, P479)

الزيادة في عائد الاستثمار المستهدف:

تعد هذه الطريقة تطوير كبير لمفهوم معدل العائد على الاستثمار لأنها تجبر مدراء مراكز الاستثمار على أخذ تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال بعين الاعتبار، وتعمل على تجنب تحيز معدل العائد على الاستثمار لصالح الأقسام الكبيرة في الوحدة الاقتصادية عن طريق تحديد عائد مستهدف على صافي الموجودات المستثمرة، ويمكن التعبير عنها من خلال المعادلات التالية:

الزيادة في عائد الاستثمار المستهدف = الربح التشغيلي - معدل مجموع الموجودات التشغيلية * معدل العائد المستهدف

= الربح التشغيلي - الحد الأدنى للربح على صافي الموجودات المستثمرة

مقارنة نتائج تقييم الأداء في مراكز الاستثمار

هناك بدائل متعددة في احتساب الدخل مثلاً يستخدم ربح الوحدة الاقتصادية، ربح الوحدة الاقتصادية المعدل بالتغيرات في مستوى الأسعار، التدفقات النقدية (Cash Flow)، الدخل قبل الفوائد والضرائب (EBIT)، علماً بأنه يجب توحيد أساس القياس لمقارنة نتائج المراكز المختلفة. قد يختلف تعريف الموجودات المستثمرة لدى الوحدات الاقتصادية، فبعضها قد يستخدم مجموع الموجودات، أو الموجودات التشغيلية وهنا يتم استثناء أي موجود لم يستخدم مثل الأراضي غير المستخدمة التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية، قد يتم استخدام رأس المال العامل مضافاً إليه باقي الموجودات، توجد عدة اعتبارات لاحتساب العناصر الداخلة في الاستثمار كالتالي:

- التكلفة التاريخية (Historical Cost) وهي قيمة الموجود عند الشراء.
- تكلفة الاستبدال (Replacement Cost) وهي تكلفة استبدال الموجود بموجود جديد .
- القيمة السوقية (Market Value) وهي القيمة التي يتم الحصول عليها عند بيع الموجود في السوق.
- القيمة الحالية (Present Value) وهي قيمة مجموعة من التدفقات النقدية المستقبلية في الوقت الحاضر

ثانياً: الدخل المتبقي Residual Income

هو المبلغ المتبقي من الدخل بعد خصم جميع النفقات الضرورية، مثل الضرائب والفواتير وتكاليف المعيشة. يُستخدم الدخل المتبقي في تقييم الأداء داخل الوحدات الاقتصادية خاصة عند تقييم أداء الأقسام عند اتخاذ قرارات استثمارية. كما أنه يُستخدم كأساس لمنح الحوافز لأنه يوفر طريقة لقياس ما إذا كانت الإدارة تحقق عوائد تفوق تكلفة رأس المال ويستخدم الدخل المتبقي كمعيار أكثر دقة لقياس الأداء، حيث يأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال بدلاً من الاعتماد على الربح التشغيلي فقط ويتم حسابه على النحو التالي:

(Garrison & others , 2024, p 483)

الدخل المتبقي = الربح التشغيلي بعد الضرائب - (تكلفة رأس المال × الاستثمارات المستخدمة)

- إذا كان الدخل المتبقي موجباً فهذا يعني أن القسم يولد أرباحاً تتجاوز تكلفة رأس المال مما يشير إلى أداء جيد.
- إذا كان الدخل المتبقي سالباً فهذا يعني أن الأرباح لا تغطي تكلفة رأس المال مما يشير إلى ضعف الأداء.

الدخل المتبقي ونظام الحوافز:

يمكن للشركات استخدام الدخل المتبقي كأساس لنظام الحوافز حيث يتم منح المكافآت للعاملين الذين يحققون دخلاً متبقياً مرتفعاً. مزايا ربط الحوافز بالدخل المتبقي:

- تحفيز الإدارة لاتخاذ قرارات استثمارية جيدة لأنهم سيبحثون عن استثمارات تحقق أرباح تتجاوز تكلفة رأس المال.
- تقليل التركيز على الأرباح التشغيلية حيث قد تحقق بعض الوحدات ربحاً عالياً لكنه لا يغطي تكلفة رأس المال بينما وحدات أخرى تحقق ربحاً أقل لكنه ذو قيمة أعلى للوحدة الاقتصادية اي يغطي راس المال.
- تحقيق التوازن بين الربحية والمخاطرة لأن المدراء يتجنبون الاستثمارات التي قد تحقق الأرباح على المدى القصير ولكنها غير مجدية اقتصادياً على المدى الطويل.

ثالثاً: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added

القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس مالي يستخدم لتحديد مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لقيمة إضافية لمساهميها يتم حسابها عن طريق طرح تكلفة رأس المال من صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

(Davis & Davis, 2020, p 539)

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي - (راس المال المستثمر × المتوسط المرجح لتكلفة راس المال)
ماذا تعني القيمة الاقتصادية المضافة؟

- إذا كانت القيمة الاقتصادية موجبة فهذا يعني أن الوحدة الاقتصادية تحقق ارباح تفوق تكلفة رأس المال مما يدل على تكوين قيمة للمساهمين.
- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يشير إلى أن الأرباح أقل من تكلفة رأس المال، مما يعني أن الوحدة الاقتصادية لا تضيف قيمة للمساهمين.

أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

تساعد في تقييم الأداء الحقيقي للوحدة الاقتصادية وتشجع الإدارة على اتخاذ قرارات تحقق قيمة طويلة الأجل وتستخدم لمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية مع أداء الوحدات الاقتصادية بنفس قطاع النشاط.

القيمة الاقتصادية المضافة وتأثيرها على نظام الحوافز:

القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس يستخدم لتحديد القيمة المالية التي يتم تحقيقها من خلال العمليات التجارية بعد خصم تكلفة رأس المال المستثمر وتُظهر القيمة الاقتصادية المضافة إذا كانت الوحدة الاقتصادية تحقق أرباح أعلى من تكلفة رأس المال وهي مقياس يعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق قيمة مضافة تفوق تكلفة رأس المال المستثمر وهي تُظهر ما إذا كانت الوحدة الاقتصادية قد حققت أداءً يفوق توقعات المساهمين.

أما بالنسبة لعلاقة القيمة الاقتصادية المضافة بنظام حوافز العاملين فهناك ترابط وثيق بين الاثنين وفيما يأتي بعض النقاط التي توضح العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ونظام حوافز العاملين:

1. تحفيز العاملين على تكوين القيمة:

1. يساعد نظام الحوافز القائم على القيمة الاقتصادية المضافة في توجيه العاملين نحو تحقيق أرباح تتجاوز تكلفة رأس المال مما يعزز النمو المستدام للوحدة الاقتصادية.

2. ربط المكافآت بمقدار القيمة التي يضيفها العاملين إلى الوحدة الاقتصادية بدلاً من الاعتماد فقط على الأرباح التشغيلية.

2. تحقيق الشفافية والعدالة في منح المكافآت:

1. توفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً موضوعياً لتقييم الأداء حيث يتم مكافأة العاملين بناءً على القيمة الاقتصادية الفعلية التي يحققونها.

2. يساعد في اتخاذ قرارات قصيرة الأجل تهدف إلى زيادة الأرباح والتوجه نحو الاستدامة المالية.

3. تعزيز اتخاذ القرارات الفعالة:

1. يساعد نظام الحوافز المعتمد على القيمة الاقتصادية المضافة العاملين إلى تحسين استخدام الموارد وتخفيض التكاليف غير الضرورية، مما يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية.

2. يشجع المدراء على الاستثمار في المشاريع التي تحقق عائداً أعلى من تكلفة رأس المال.

4. زيادة الولاء والانتماء:

1. عندما يرى العاملين أن جهودهم تُترجم إلى مكافآت عادلة بناءً على القيمة التي يكونونها فإن ذلك يحفز العاملين للعمل بجدية ويشجع روح الابتكار.

2. يساعد في تقليل معدل دوران العمالة وتحفيز العاملين على المدى الطويل.

يمكن القول إن ربط أنظمة الحوافز بالقيمة الاقتصادية المضافة يعزز من قدرة الوحدة الاقتصادية على تحفيز العاملين بشكل يساهم في تحسين أداء الوحدة الاقتصادية وزيادة قيمتها على المدى الطويل ويوجد ارتباط مباشر بين القيمة الاقتصادية المضافة ونظام الحوافز مما يجعلها أداة فعالة لتحديد حوافز ومكافآت العاملين، يُعد ربط نظام الحوافز بالقيمة الاقتصادية المضافة استراتيجية فعالة لتحفيز العاملين على تحقيق النمو المستدام وتحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية مما يحقق مصلحة مشتركة لكل من الوحدة الاقتصادية والعاملين.

علاقة معدل العائد على الاستثمار والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة مع نظام حوافز العاملين

علاقة معدل العائد على الاستثمار (ROI) والدخل المتبقي (Residual Income) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بنظام حوافز العاملين تكمن في كونهم جميعاً أدوات تستخدم لتقييم الأداء المالي والاقتصادي داخل الوحدة الاقتصادية، وتُسهم في تحديد كيفية مكافأة العاملين بناءً على أدائهم في الوحدة الاقتصادية. (Weygandt & Others, 2018, p447)

1. معدل العائد على الاستثمار: (ROI)

هو مقياس للربحية التي يحققها الاستثمار ويُستخدم لمعرفة مدى كفاءة استخدام الاستثمارات في تحقيق الأرباح.

• العلاقة بنظام الحوافز: يمكن ربط العائد على الاستثمار بحوافز العاملين من خلال تحديد المكافآت بناءً على مدى تحسين العائد على الاستثمار، حيث إن زيادة العائد على الاستثمار قد تشير إلى تحسين أداء الوحدة الاقتصادية بشكل عام وبالتالي منح حوافز للعاملين.

2. الدخل المتبقي: (Residual Income)

هو الربح الذي يتبقى بعد خصم تكلفة رأس المال من أرباح الوحدة الاقتصادية وهو يمثل مقدار الأرباح التي تحققها الشركة بعد أخذ تكلفة الأموال المستثمرة في الحساب، الدخل المتبقي هو المبلغ الذي يحصل عليه العامل بعد خصم جميع الاستقطاعات مثل الضرائب والتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي، وهو يمثل المبلغ الفعلي الذي يبقى بيد العامل بعد خصم كافة الاستقطاعات. أما نظام حوافز العاملين فهو يهدف إلى مكافأة العاملين بناءً على أدائهم أو إنجازاتهم ويمكن أن تشمل الحوافز المكافآت المالية، أو العلاوات، أو حتى الجوائز غير المالية مثل الشكر والتقدير أو الترقيات.

العلاقة بين الدخل المتبقي ونظام الحوافز:

1. زيادة الدخل المتبقي: عندما يحصل العامل على حوافز مالية إضافية، فإنها تساهم في زيادة دخله المتبقي، على سبيل المثال إذا حصل العامل على مكافأة أو عمولة بناءً على أدائه فإن هذه الحوافز ستضاف إلى راتبه الأساسي قبل أن تُخصم منها الاستقطاعات.
2. تحفيز الأداء: من خلال نظام الحوافز يسعى العاملون إلى زيادة أدائهم لتحقيق أهداف معينة للحصول على مكافآت وحوافز مالية أو غيرها، وهو ما يساهم في تحسين مستوى الدخل المتبقي لهم.
3. تشجيع الإنتاجية: عندما يرتبط الدخل المتبقي بمكافآت أو حوافز إضافية نتيجة الأداء الجيد، يزداد تحفيز العاملين على العمل بكفاءة أكبر مما يعود بالفائدة على الجميع.

كيفية ربط مؤشرات محاسبة المسؤولية مع نظام الحوافز:

يتم استخدام هذه المقاييس بشكل متكامل لتحفيز العاملين بشكل فعال، فعند تحديد مكافآت العاملين بناءً على الأداء المالي، يُمكن أن يُحفزوا لتحقيق تحسينات في معدل العائد على الاستثمار، وزيادة الدخل المتبقي، وبالتالي زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للوحدة الاقتصادية. تكون الحوافز عادة على شكل مكافآت نقدية أو ترقيات أو مزايا أخرى تتماشى مع الأهداف المالية للوحدة الاقتصادية، ان الهدف من هذه الأدوات هو جعل العاملين أكثر اهتمامًا بتوجيه جهودهم نحو تحسين الأداء المالي العام للوحدة الاقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة الربحية، وزيادة قيمة الوحدة الاقتصادية على المدى الطويل.

مثال تطبيقي لبنك بغداد (شركة مساهمة خاصة) على كيفية استخدام العائد على الاستثمار (ROI) والربح المتبقي (Residual Income) والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) وعلاقتهم بنظام الحوافز.

ان البنك يهدف إلى تحسين أدائه المالي وتقديم حوافز للعاملين لتحفيزهم على تحسين الأداء العالي، البنك يستخدم ثلاثة مؤشرات رئيسية للتقييم: العائد على الاستثمار (ROI)، الربح المتبقي (Residual Income)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA).

أولاً: العائد على الاستثمار (ROI) = صافي الربح \ التكلفة الإجمالية للاستثمار

فاذا قام البنك باستثمار مبلغ 1,000,000 دولار وحقق صافي ربح قدره 200,000 دولار، يكون العائد على الاستثمار = $\frac{200000}{1000000}$

$$= 20\%$$

ثانياً: الربح المتبقي: (Residual Income) = صافي الربح - (معدل العائد المطلوب × تكلفة الاستثمار)

فاذا كان صافي الربح 200,000 دولار، ومعدل العائد المطلوب 10%، وتكلفة الاستثمار 1,000,000 دولار، يكون:

$$\text{الربح المتبقي} = 200000 - (1000000 \times 0.10)$$

$$= \$100000$$

ثالثاً: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

خطوات استخراج القيمة الاقتصادية المضافة: (Davis & Davis, 2020, p 541)

1. احتساب صافي الربح التشغيلي.

2. احتساب رأس المال المستثمر.

3. احتساب متوسط الكلفة المرجحة رأس المال

4. احتساب القيمة الاقتصادية المضافة

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب - (تكلفة رأس المال × إجمالي الاستثمارات)

فإذا كان صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب 250,000 دولار، وتكلفة رأس المال 12%، وإجمالي الاستثمارات 1,500,000 دولار تكون:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = 250000 - (1500000 \times 12\%) = 70000 \$$$

علاقة هذه المؤشرات بالحوافز:

بنك بغداد يمكن أن يقدم حوافز للعاملين بناءً على هذه المؤشرات وكما يأتي:

تحقيق مستوى معين من العائد على الاستثمار: قد يحصل العاملون على مكافآت إذا تجاوزت نسبة معدل العائد على الاستثمار 15% مثلاً.

1. زيادة الربح المتبقي: يمكن أن تكون الحوافز بناءً على زيادة الربح المتبقي عن السنة السابقة.

2. تحسين القيمة الاقتصادية المضافة: يمكن أن يحصل العاملون على حوافز إذا تمكنوا من زيادة القيمة الاقتصادية المضافة بشكل مستدام.

بهذه الطريقة، ترتبط الحوافز مباشرة بتحقيق أهداف مالية محددة، مما يحفز العاملين على تحسين الأداء المالي للبنك باستمرار.

المبحث الثالث / نظام حوافز العاملين

نظام حوافز العاملين هو عبارة عن مجموعة آليات تعتمد على الوحدة الاقتصادية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم ورفع الإنتاجية بهدف تحقيق الأهداف ويترتب على ذلك منح مكافآت مالية وغير مالية إلى العاملين، ونظام الحوافز المبني على أسس صحيحة يساعد على تقليل دوران العاملين، يتكون هذا النظام من عدة مكونات أساسية هي: (خالدة ومحمد, 2019, ص 5)

1. المكونات المالية وتتكون من:

○ المكافآت: تُمنح المكافآت بناءً على الأداء أو الإنجازات التي يحققها العاملون.

○ الرواتب التنافسية: تمنح الوحدات الاقتصادية رواتب إضافية، مما يعزز ولاء العاملين ويشجعهم على الأداء الأفضل.

○ العمولات أو الحوافز القائمة على النتائج: في بعض الوظائف مثل الحسابات الجارية والتوفير وبطاقات الائتمان والتحويل الخارجي قد يحصل العاملون على عمولة مرتبطة بالأداء.

2. المكونات المعنوية وتتكون من:

○ الشكر التقدير: من خلال الثناء العام والخاص على العاملين الجيدين وتوجيه كتب الشكر والتقدير لهم فإن ذلك يؤدي

إلى المنافسة بين العاملين ويحسن اداءهم إذ يمنح العاملين قدم كما هو معمول به في الوحدات الحكومية.

- الترقيات :ان منح العاملين المميزين فرص النمو المهني والترقية سوف تحفز العاملين على الابداع وزيادة الطاقة الإنتاجية.
 - شهادات التقدير والمكافئات: تقديم المكافئات أو الشهادات تقديرية للعاملين من المتفوقين مقارنة بأقرانهم من العاملين الاخرين يساعد في تكوين قيم الولاء الوظيفي ويؤثر إيجابيا على دوران العاملين.
 - 3. المكونات الاجتماعية وتتكون من:
 - بيئة العمل الإيجابية: توفير بيئة مريحة ومحفزة للعمل تعزز التعاون بين العاملين.
 - الأنشطة الاجتماعية: تنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية واحتفالات دورية تسهم في بناء العلاقات الجيدة بين العاملين.
 - 4. المكونات التعليمية والتطويرية وتتكون من:
 - التدريب والتطوير: دعم العاملين وزجهم في برامج تدريبية لتحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.
 - التوجيه والإرشاد: توفير الدعم من قبل القيادة لتوجيه العاملين نحو النجاح وتحقيق الأهداف.
 - 5. المكونات الصحية والرفاهية وتتكون من:
 - البرامج الصحية: توفير خدمات صحية أو تأمين صحي شامل للعاملين وعوائلهم.
 - الرفاهية الشخصية: تقديم حوافز مثل إجازات إضافية أو سفرات سياحية أو خطط توفير مساعدات مالية.
- هذه المكونات تساهم في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم وزيادة ولائهم، وتحقيق الأهداف المشتركة للوحدة الاقتصادية ومن آثار الحوافز انها تعمل على: (محمد واخرون , 2023, ص 238)
- الحوافز المادية هي المكافأة او العوائد المالية التي يحصل عليها العاملين كنوع من التشجيع لإداء عمل معين مثل الرواتب ولأجور العمولات والعلوات والحوافز النقدية الفورية والحوافز العينية مثل التأمين الصحي، بدل السكن، تذاكر السفر، استخدام سيارات الوحدة الاقتصادية.
- الحوافز المعنوية هي المكافئات غير المادية التي يحصل عليها العاملين بهدف تحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي وانتمائهم للوحدة الاقتصادية ومثالها التقدير والثناء، الترقية الوظيفية، منح الصلاحيات الأكبر، توفير فرص التدريب والتطوير داخل الوحدة الاقتصادية او خارجها.

المبحث الرابع / الجانب العملي

نبرة تعريفية عن عينة البحث (مصرف بغداد – شركة مساهمة خاصة)

تأسس مصرف بغداد عام 1993 م وهو أحد المصارف العراقية الذي يعمل تحت اشراف البنك المركزي ويقدم خدمات متنوعة للزبائن والشركات وهو من أبرز المصارف التجارية الخاصة بالعراق وكان رأسماله 100 مليون دينار عراقي و يقوم بالأعمال الاتية:

1. الحسابات الجارية والتوفير

2. القروض الشخصية والتجارية

3. الحوالات الداخلية والخارجية

4. خدمات الدفع الإلكتروني Visa Card , Master Card

5. خدمات الانترنت والموبايل البنكي خدمات

للمصرف شبكة واسعة من الفروع داخل العراق بلغ عددها 36 فرعا وله فرع في لبنان بالإضافة الى شركات اقليمية ودولية، وهذا يعزز من قدراته على تقديم خدمات مصرفية حديثة ومتطورة وقد حصل عام 2024 على جائزة أفضل مصرف تجاري في العراق.

مصرف بغداد (شركة مساهمة خاصة) كشف الدخل للسنة المنتهية في 2024/12/31

التفاصيل	2024/12/31 (بالآلاف الدنانير العراقية)	2023/12/31 (بالآلاف الدنانير العراقية)
الفوائد الدائنة	75906174	52903454
الفوائد المدينة	(13076391)	(9896291)
صافي ايرادات الفوائد	12829783	43007163
صافي ايرادات العمولات	260906747	134163500
صافي ايرادات الفوائد والعمولات	323736530	177170663
صافي ارباح من العملات الاجنبية	142280831	53528587
ايرادات الاستثمارات الاخرى	299461	287539
صافي (خسائر) ايرادات رأسمالية	(1298117)	3116135
اجمالي الدخل	465018705	234102927
رواتب الموظفين	(17526740)	(15702774)
مصاريف تشغيلية اخرى	(27884057)	(10753678)
الاندثار والاطفاء	(3304749)	(2937149)
مصروف المخصصات المتنوعة	(5216350)	(3657404)
اجمالي المصاريف	(53931896)	(33051005)
الارباح قبل الخسائر الائتمانية المتوقعة	411089809	201051922
مصروف مخصص الخسائر الائتمانية المتوقعة	(47357722)	(19221111)
صافي الربح قبل الضريبة	363729087	181830811
ضريبة الدخل	(56896722)	(26048820)
صافي الربح بعد الضريبة	306832365	155781991
الحصة الاساسية والمخفضة للسهم من ربح السنة	0.877	0.613

المصدر: من الانترنت - هيئة الأوراق المالية - بغداد

ملاحظة: هذا كشف الدخل لسنة 2024 وأقارنه مع كشف الدخل لسنة 2023 وليس العكس.

مصرف بغداد (شركة مساهمة خاصة) المركز المالي كما هي في 2024 / 12 / 31

الموجودات	2024/12/31 (بالآلاف الدنانير العراقية)	2023/12/31 (بالآلاف الدنانير العراقية)
النقد والارصدة لدى البنك المركزي بالصافي	2020046204	1294042234
ارصدة لدى المصارف والمؤسسات المالية الاخرى - بالصافي	416469828	661476219
استثمار في شركات حليفة	1871084	1372128
موجودات مالية بالقيمة العادلة	4723549	8025607
موجودات مالية بالكلفة المطفأة - بالصافي	936827726	622465491
تسهيلات ائتمانية مباشرة بالكلفة المطفأة- بالصافي	50259551	61630568
ممتلكات و معدات - بالصافي	75114334	76063684
الاصول غير الملموسة بالصافي	1205589	1082496
حق استخدام الاصول المستأجرة بالصافي	1302328	1834864
موجودات اخرى بالصافي	38141071	20504645
مجموع الموجودات	3545961264	27484979450
المطلوبات و حقوق المساهمين		
المطلوبات		
ودائع المصارف والمؤسسات المصرفية	920976	11137855
ودائع العملاء	2679348533	2170254205
تأمينات نقدية	32684095	21458164
مخصص ضريبة الدخل	56896722	26048820
مخصصات متنوعة	9959276	6565149
اموال مقترضة	3363	19502
التزامات عقود الايجار	1231068	1897509
مطلوبات اخرى	37401182	37398280
مجموع المطلوبات	2818445215	2274779484
حقوق الملكية (المساهمين)		
راس المال	400000000	300000000
احتياطي قانوني (الزامي)	40869040	25547375

المصدر: من الانترنت - هيئة الأوراق المالية - بغداد

مؤشرات محاسبة المسؤولية لبنك بغداد (شركة مساهمة خاصة):

(Jiambalvo, 2020, p 446-455)

أولاً: العائد على الاستثمار لسنة 2024 = الدخل التشغيلي \ الموجودات التشغيلية (راس المال المستثمر)

$$3545961264 \div 306832365 =$$

$$0.0865 =$$

العائد على الاستثمار لسنة 2023 = الدخل التشغيلي \ الموجودات التشغيلية (راس المال المستثمر)

$$27484979450 \div 155781991 =$$

$$0.0567 =$$

ثانياً: مقياس الدخل المتبقي = الدخل التشغيلي - (كلفة الاستثمار × إجمالي الموجودات - المطلوبات المتداولة)

$$\text{الدخل المتبقي لسنة 2024} = 306832365 - (3545961264 \times 12\%) - 2818445215$$

$$23929863 - 306832365 =$$

$$282902502 =$$

$$\text{الدخل المتبقي لسنة 2023} = 155781991 - (27484979450 \times 12\%) - 2274779484$$

$$1023417650 - 155781991 =$$

$$(867635659) =$$

2024	2023	التفاصيل
صافي الربح بعد الضريبة	صافي الربح بعد الضريبة	
306832365	155781991	الدخل التشغيلي
3545961264	27484979450	الموجودات التشغيلية
0.0865	0.0567	العائد على الاستثمار
306832365	155781991	الدخل التشغيلي
12%	12%	كلفة راس المال
3545961264	27484979450	إجمالي الموجودات
2818445215	2274779484	المطلوبات المتداولة
282902502	(867635659)	الدخل المتبقي

ثالثاً: مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2024

$$= \text{صافي الدخل التشغيلي} - (\text{راس المال المستثمر} \times \text{المتوسط المرجح لكلفة الاستثمار})$$

$$= 306832365 - (10\% \times (2818445215 - 3545961264))$$

$$= 72751605 - 306832365 =$$

$$234080760 =$$

ملاحظة: راس المال المستثمر = إجمالي الموجودات - المطلوبات المتداولة

مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2023

$$= 155781991 - (10\% \times (2274779484 - 27484979450))$$

$$= 2521019997 - 155781991 =$$

$$(236523800) =$$

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان معظم الوحدات الاقتصادية تمنح العاملين مكافئات مادية او معنوية عندما تحقق الوحدة الاقتصادية أرباح تشغيلية تفوق كلفة الاستثمار في الموجودات التشغيلية.
2. ان حوافز العاملين عادة ما تصمم بحيث يتم النظر الى عدة جوانب من نشاط العاملين والجانب المادي يشكل الركن الأساسي.
3. ان تصميم نظام الحوافز عادة يأخذ بالاعتبار تأثير عدة أنظمة محاسبية فرعية تشكل مجموعها النظام المحاسبي الذي يعتمد من قبل الوحدة الاقتصادية كنظام رقابة الداخلية ونظام التكاليف وغيرها من الأنظمة الفرعية الأخرى.
4. ان اعتماد المنهجية العلمية في تصميم نظام الحوافز يوفر أساس معقول وحجة منطقية بيد إدارة الوحدة الاقتصادية في وضع أسس موضوعية لتتديد النقاط التي يحصل عليها كل العاملين وتحديد المبلغ المناسب لكل نقطة منها.
5. من خلال دراسة القوائم المالية لبنك بغداد (شركة مساهمة خاصة) تبين ان البنك لا يظهر مبلغ الحوافز المالية باسم الحوافز وإنما يمنح راتب اضافي كحوافز للعاملين.

ثانياً: التوصيات

1. ان منح الحوافز المادية او المعنوية ينبغي ان يتم بناء على مؤشرات محددة بموجب نظام حوافز يأخذ بالاعتبار كافة أوجه النشاط في الوحدة الاقتصادية.
2. ان العدالة في منح حوافز العاملين من شأنه ان يزيد من الولاء الوظيفي ويرفع من الطاقة الإنتاجية للعاملين.
3. ان نظام الحوافز المصمم بحيث يأخذ كافة أنشطة العاملين من شأنه ان يحفز العاملين على التحسين المستمر ويرفع من جودة انشطتهم في الوحدة الاقتصادية.
4. قد تلجا بعض الوحدات الاقتصادية الى اعتماد مؤشرات تقييم أخرى غير التي تم طرحها في هذا البحث مثل نظام بطاقة الأداء المتوازن او سواها من الأنظمة الأخرى ولكن بالمحصلة ينبغي العدالة في تقييم أنشطة العاملين ومنحهم المكافئات بناء على ذلك.
5. لغرض الافصاح المحاسبي السليم وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية ينبغي ان يظهر مبلغ الحوافز بحساب مستقل دون دمجها باي حساب اخر.

المصادر:

1. Weygandt Jerry & Others, Managerial Accounting Tools for Business Decision Making, John Wiley & Sons, Inc., 2018, USA.
2. Jambalvo James, Managerial Accounting, John Wiley & Sons, Inc., 2020, USA.
3. Hilton Ronald, Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment, McGraw-Hill Companies, 2019, USA.
4. Davis Charles & Davis Elizabeth, Managerial Accounting, John Wiley & Sons, Inc., 2020, USA.
5. Garrison Ray H. & Others, Managerial Accounting, McGraw-Hill Companies, 2024, USA.
6. خالدة رجبم واخرون، تقييم اثر نظام الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة - مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، 2019، الجزائر.
7. محمد عدنان ياسر ومحمد باسمه حازم، نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين - الشركة العامة للنقل البحري، مجلة تكنولوجيا، المجلد 5، العدد 1، الجامعة التكنولوجية - بغداد، 2023، العراق.