

# سياسة الحوافز والعمولات وأثرها على الإيرادات

(دراسة تطبيقية مقارنة على شركات خدمات السيارات -  
بالمملكة العربية السعودية)

Bonuses and commissions policy and its effect on revenues  
Dr/Sabir Tagelsir Mohamed Abdelrahman A lkanzi  
Assistant professor- Accounting Department  
Taif University - KSA

د/صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي  
أستاذ المحاسبة المساعد - جامعة الطائف بالسعودية  
sabirkanzi@yahoo.com

## المستخلص:

لتحقيق هدف أغلب المنشآت التجارية بزيادة العائد والإيراد لجأت معظم هذه المنشآت بإتباع سياسات التحفيز وشرائح العمولات، خاصة تلك التي تعتمد على موظفي المبيعات في تحقيق الإيرادات. ولكن أصبحت المشكلة في عدم ثبات سياسة العمولات والحوافز، وتلجأ أغلب المنشآت إلى تغيير السياسة المعلنة أثناء العام المالي عندما يري أحد المديرين الماليين أو التنفيذيين كبر مبلغ حجم العمولات والحوافز. مما يؤثر سلبا في ضعف العائد والإيراد المحقق نسبة للقرارات غير المدروسة بصورة كافية. ويهدف البحث للوصول لصيغة علمية مدروسة كمعيار يربط بين خطط البيع وسياسات الحوافز والعمولات مع مقدار من الثبات عند التنفيذ من عام إلى آخر، وبفرضية أن: ثبات سياسة العمولات والحوافز يؤثر إيجابا على الإيرادات السياسات والأساليب الإدارية غير المدروسة للعمولات والحوافز تؤثر سلبا على الإيرادات.

## وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

ثبات سياسة العمولات والحوافز للشركات في الأعوام الثلاثة الأولى أدى إلى زيادة الإيرادات في هذه الأعوام..  
عندما تم تغيير السياسة الداخلية للعمولات والحوافز في العامين الآخرين تراجعت المبيعات وفقدت الشركات كمية الإيرادات التي كانت محققة في الأعوام السابقة مما

أضعف الربح المحقق أيضا إلى درجة مخيفة.  
وقد أوصي الباحث بالتالي:  
العمل على دراسة القرارات التي تؤثر في تحقيق هدف الشركة قبل إصدارها.  
عدم اتخاذ قرارات خطيرة تضر بمستقبل الشركة أثناء سير العام المالي.  
يجب ربط نظام العمولات والحوافز بكل الإدارات المختلفة لتحقيق هدف الشركة  
بأكمل وجه وحتى لا يصدر قرار من إدارة لا تتأثر بنظام الحوافز والعمولات وينعكس  
سلبا.

كلمات مفتاحيه:

سياسة (Policy)

الحوافز (Bonuses)

العمولات (Commissions)

الإيرادات (Revenues)

## Abstract

Most companies adopt commissions and bonuses policies to their sales staff in order to achieve the objective of increasing returns and revenues, but problems arise due to unstable commission and bonus policy. Most companies tend to change the policy, particularly when the amounts for commissions and bonuses increase. Such a change in policy could negatively affect returns and revenues.

This research attempts to study the relationship between a stable bonuses & commission policy and sales plans. The study hypothesis are.

١ – Stability of bonuses and commissions policy has a positive impact on revenues.

٢ – Unstudied management techniques and policies regarding bonuses and commissions policy negatively affect revenues.

The research concluded with the following results and recommendations.

Results:

١ – Stable bonus and commission policy for the first three years resulted in increased revenues in these years.

٢ – A change in bonus and commission policy in the last two years resulted in reduced revenues and significantly reduced profits.

Recommendations:

١ – Careful study of decisions that affects the achievement of the company's objective.

٢ – Avoidance of taking decisions that negatively affects company's future during the financial year.

٣ – Taking goal congruence into consideration when establishing bonus and commission policy.

## المقدمة :

تحت ظل الجودة والمنافسة الشديدة، أصبحت الأسواق مكشوفة للعملاء والمستهلكين والمستفيدين من خدمات هذه الأسواق، ركزت الشركات في عملية تحقيق هدفها الأساس زيادة العائد والإيرادات بتنمية قدرات ومهارات موظفي المبيعات وابتكار الأساليب والسياسات التي تعود بأكبر عائد من الإيرادات، من حوافز وعمولات وشهادات تقدير وخلافه، إلا أن عدم ثبات ووضوح هذه السياسات الإدارية ينعكس سلباً في أغلب الأحيان، لذلك لا بد للإدارات المالية والإدارية أن تقوم بإعداد خططها وسياساتها بصورة واضحة وجليّة وأن تضع في الحسبان الجانب السلوكي لموظفي المبيعات فهم مصدر تنفيذ الخطط والأدوات التي من خلالها يتم اكتساب وتحصيل الإيرادات.

المشكلة : يوجد عدم ثبات في وضع خطط المبيعات مع إقرار السياسات الإدارية للحوافز والعمولات المرتبطة بتحقيق خطه وهدف المبيعات مما يؤثر سلباً على تدني إيرادات المبيعات عند القيام بعمليات البيع من خلال تقديم الخدمات للعملاء مما ينتج من ذلك ضعف في الأرباح المحققة وزيادة في التكاليف البيعية والتسويقية.

الهدف : يهدف البحث إلى الوصول لصيغة علمية مدروسة تستخدم كمعيار ومقياس لأصحاب المنشآت وقطاع الأعمال عند وضع خطط المبيعات مع ارتباط تنفيذها بشرائح عمولات وحوافز معينة ، على أن يكون هناك مقدار من الثبات والاستقرار من سنة إلى أخرى وأن يشوبها الوضوح في ذلك.

الأهمية : تنبع أهمية البحث من أن الإيرادات هي هدف كل المنشآت وسبل نجاحها واستمراريتها هذه المنشآت لذلك عملية وضع الخطط والسياسات الإدارية للعمولات والحوافز وخلافه بصورة جلية يمكنها من التقدم والتطور والاستمرارية والاستقرار مع زيادة الإيرادات من عام إلى آخر.

## فروض البحث :

السياسات والأساليب الإدارية غير المدروسة للعمولات والحوافز تؤثر سلباً على الإيرادات.

ثبات سياسة العمولات والحوافز يؤثر إيجاباً على الإيرادات.

توجد علاقة طردية بين ثبات سياسة العمولات والحوافز وزيادة الإيرادات.

عدم ثبات سياسة العمولات والحوافز يؤدي إلى خفض الإيرادات.

الحدود : حدود زمنية : الأعوام المالية ٢٠٠٩ - ٢٠١٣م

حدود مكانية : شركة خدمات السيارات- بالمملكة العربية السعودية

منهجية البحث : يتبع الباحث المنهج التاريخي والوصفي لعرض المعلومات التاريخية لشركة خدمات السيارات ومقارنة ووصف سياسة العمولات والحوافز مع الإيرادات

المحققة للأعوام المعنية.

مصادر جمع المعلومات : مصادر أولية الكتب والمراجع

مصادر ثانوية المقابلات الشخصية والتقارير المنشورة.

الدراسات السابقة : البحوث والدراسات التي اهتمت بنفس مجال الدراسة.

تنظيم البحث : يتكون البحث من عدة فصول ومباحث : الفصل الأول : المقدمة

والدراسات السابقة، الفصل الثاني: الإطار النظري ويتكون من مبحثين : المبحث الأول

: المحاسبة المالية ، التعريف ، الفروض ، المبادئ ، الأسس ، الإيرادات والقوائم. والمبحث

الثاني : الموارد البشرية وسياسات التحفيز.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية ، تحليل الدراسة ، النتائج ، التوصيات ، المراجع

ومصادر جمع المعلومات.

### الدراسات السابقة :

اولا : دراسة عاصم ، (٢٠٠٩) (٧) بعنوان اثر نظم تقويم الأداء الوظيفي على

الإنتاجية بالتطبيق على شركة سكر عسلاية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

أهمية ودور نظام تقويم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات الإدارية حول نشاطات الترقية

والنقل والأجور والتدريب واستخلاف النتائج ووضع التوصيات ليتمكن الاسترشاد في حل

المشكلة. بفرضية:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النظام الجيد لتقويم الأداء الوظيفي وزيادة

الإنتاجية.

- هناك علاقة طردية إيجابية بين استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي والترقية.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين طرق ووسائل الإنتاج الحديثة وزيادة الإنتاجية.

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاءة القائمين على تقويم الأداء الوظيفي .

وفعالية نظام تقويم الأداء في رفع الإنتاجية. وحصلت النتائج بالآتي:- اعتماد نظام

تقويم الأداء الوظيفي على نظام اتصالات متكامل تناسب من خلاله المعلومات بين

أطرافه التي تشمل على جميع الأفراد العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والذي

يعمل على تحسين أدائهم وزيادة قدراتهم ومهاراتهم ، والأمر الذي أدى إلى ارتفاع

مستويات الإنتاجية. - زيادة مستويات الإنتاجية يعتمد على معرفة وتزويد الأفراد

العاملين بنتائج تقويمهم والتي تربط بين الأداء الجيد والاستعداد النفسي والبدني

وتوفر عناصر الكفاءة وزيادة الأجور والرواتب وترقيتهم إلى مستويات أعلى ، بما يؤثر

ذلك على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات باستخدام أمثل الموارد المتاحة .- اهتمام

الإدارة العليا بتغيرات التكنولوجيا والمعرفية التي تحدث عالمياً ، وذلك بتوفير الأدوات

والوسائل والمعدات المتطورة والحديثة وكذلك إعداد البرامج التدريبية والتطويرية

لاكتساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات المطلوبة والتي تنعكس إيجاباً بالزيادة نحو الشركة وتحقيق مستويات أمثل في الإنتاجية.

ثانياً : دراسة أحمد (٢٠٠٥م) (١) بعنوان أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية ، هدفت هذه الدراسة إلى التفوق على أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية وذلك من خلال دراسة أجر العامل واستحقاقه وتناسب تدرجه الهيكلي، وحل مشاكله استقراره في العمل. ومفهوم تقييم العامل والخطط الإستراتيجية لخلق الفعالية داخل المنظمة وكيفية الاستفادة من العامل السوداني كقوة اقتصادية تحويلية. وشملت الدراسة الفئات الإدارية العليا لمصنع سكر التجنيد ومصنع سكر حلفا الجديدة ومصنع سكر سنار ومصنع سكر عسلاية، وشركة سكر كنانة، ومصانع شركة السكر السودانية، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والميداني في جمع المعلومات اللازمة من المصادر المختلفة الكتب، المجلات، النشرات، المطبوعات، الدوريات، والزيارات، الميدانية لمناطق التصنيع ومتابعة أداء شركات السكر بالسودان، والقيام بتحليل المعلومات والمقابلات مع الإداريين والعاملين بالشركات. والنتائج :

الموارد البشرية هي إصلاح اجتماعي من نواحي العمل المشترك بين المنتج والمستهلك.

منهج التدريب هو إبراز الدور العلمي ومنهجه مع إمكانيات ومقدرات العامل وامتزاج ذلك وتطوير علاقته داخل وخارج إطار العمل.

ثالثاً : دراسة:ميرفت (٢٠١٢) (١٢) بعنوان اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، انموذج البحث ، ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ، وتمثلت مشكلة البحث في إن واقع العمل في إدارة حسابات المشتركين-بلدية غزة، فيه بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين وفيما يتعلق بالحوافز المادية او الحوافز المعنوية بالنسبة للموظفين أو الإداريين فيما يمكن إن ينعكس سلبيا على الرضا الوظيفي للعاملين مما يؤثر أيضا سلبا على الأداء الوظيفي لإدارة حسابات المشتركين-غزة وخلصت النتائج بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين وكذلك الحوافز المعنوية وأوصي الباحث بالاهتمام بدرجة اكبر بالحوافز المادية.

رابعا : دراسة سليمان (٢٠١١) (٥) بعنوان اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، هدفت الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظريا بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وخلصت الدراسة لأهم النتائج عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي. وأوصي الباحث بالتدريب والتثقيف والتطوير للعاملين.

خامسا : دراسة سنان (٢٠٠٩) (٦) بعنوان أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمة العامة. هدفت الدراسة على مدي تأثير الحوافز المادية والمعنوية والخصائص الشخصية على السلوك الأخلاقي لشاغل الوظيفة العامة، وخلصت الدراسة على قوة الارتباط بين الحوافز وسلوك الموظف أثناء أداء واجبات الوظيفة وبشكل مباشر وغير مباشر خارج الدوام وأوصت الدراسة بأن عملية ربط إستراتيجية الحوافز المادية والمعنوية بالسلوك الوظيفي، يؤدي ذلك السلوك بالاتجاه المرغوب وبما يعزز السلوك الأخلاقي.

((دراسة الباحث أخذت بعد آخر عن الدراسات السابقة وهو اثر الحوافز والعمولات على الإيرادات، وهي التي تؤثر في نجاح المنشآت واستمرارها))

الفصل الأول: أولا:- المبحث الأول (المحاسبة المالية، التعريف، الفروض والمبادئ، الأسس).

التعريف: ففي عام ١٩٤١م عرفت جمعية المحاسبين الأمريكية A A A في أحد التقارير الصادرة عنها ، المحاسبة بأنها ” فن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات والأحداث التي لها طبيعة مالية وتفسير النتائج التي تسفر عنها هذه العمليات والأحداث ” وفي تعريف حديث نسبيا عرفت المحاسبة على أنها نظام يختص بقياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية بقصد تمكين مستخدمي هذه المعلومات في اتخاذ القرارات.

(٤)

### الفروض المحاسبية : (٢)

تمثل الفروض المحاسبية الإطار الخارجي للمحاسبة فهي بمثابة الحدود لهذا العلم وتشمل الفروض المحاسبية ما يلي :-

فرض الوحدة المحاسبية : وتسمى أحيانا بفرضية الشخصية المعنوية المستقلة.

فرضية الاستمرارية : تقضي فرضية الاستمرارية أن عمر المشروع لانتهائي حيث لا يحدد عمره

فرضية الدورية : وهي تقسيم عمر المشروع اللامتاهي إلى مجموعة من الفترات الدورية المتساوية لتحديد نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة .

فرضية استخدام النقود في القياس : وتقضي هذه الفرضية على ضرورة قياس العمليات التي يقوم بها المشروع بوحدات نقدية حتى يتسنى تسجيلها. وتفترض المحاسبة ثبات القوة الشرائية لوحدة النقود.

### المبادئ المحاسبية : (١٤)

المبادئ المحاسبية عبارة عن إرشادات توجه المحاسب على كيفية معالجة العمليات المالية التي تتم بين المشروع والأطراف الأخرى، بمعنى أن المبادئ مرتبطة بنواحي التطبيق العملي للمحاسبة، وتشتمل المبادئ المحاسبية على الآتي :

١- مبدأ التكلفة التاريخية : يقضي هذا المبدأ بضرورة تسجيل أصول المنشأة على أساس تكلفة الحصول عليها.

٢- مبدأ الحيطة والحذر : يقضي هذا المبدأ على عدم الأخذ بالاعتبار أي ربح ما لم يتحقق فعلا ، أما أي خسارة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار سوء كانت محققة أو محتملة.

٣- مبدأ الثبات : يقوم هذا المبدأ على أساس أن الإجراءات والطرق والمبادئ والسياسات المحاسبية التي يتم اختيارها بين عدة إجراءات وطرق ومبادئ بديلة يجب أن يتم إتباعها بصورة ثابتة من فترة إلى فترة أخرى.

٤- مبدأ الموضوعية :- ويعنى التأكد بأي وسيلة مادية من حدوث الواقعة المالية وقد اعتبرت المستندات المحاسبية دليلا ماديا كافيا .

٥- مبدأ المقابلة : عن طريق المقابلة بين الإيرادات التي حققها المشروع خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تحملها في سبيل تحقيق تلك الإيرادات.

٦- مبدأ تحقق الإيراد : يمثل الإيراد في الفقه المحاسبي إجمالي التدفقات التي تؤدي إلى زيادة إجمالي أصول الوحدة الاقتصادية أو إلى نقص إجمالي الخصوم أو كليهما معاً ،

٧- مبدأ الأهمية النسبية : وهو عملية إعطاء أهمية كبيرة للعناصر المهمة التي تكون ذات تأثير أكبر من غيرها على القوائم المالية المختلفة.

٨- مبدأ الإفصاح : وهو أن تكون البيانات والمعلومات المعبر عنها بالقوائم المالية واضحة وكافية ومفهومة لكل الأطراف التي تسعى للاستفادة منها .

٩- مبدأ الإفصاح الشامل Full Disclosure Principle وهو عملية البيان التام والشامل لجميع البيانات أو المعلومات المحاسبية قدر الإمكان لتحقيق الفائدة لمستخدميها.

#### الأسس المحاسبية (١٤)

الأساس النقدي تعتبر إيرادات الوحدة المحاسبية متحققة عند عملية تحصيل القيمة ، والمصروفات والتكاليف تتحقق عند دفع قيمتها فقط.

أساس الاستحقاق وهو عملية تحمل الفترة المالية بجميع نفقاتها المتعلقة بها بغض النظر إذا كانت دفعت أم لم تدفع وكذلك الأمر بالنسبة للإيرادات سواء حصلت أم لم تحصل وتتأثر بمبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات وفرض الاستمرارية.

الأساس المختلط يسمى الأساس المعدل وهو خليط من أساس الاستحقاق والنقدي

ثانيا : المبحث الثاني : الإيرادات (إيرادات المبيعات - التعريف (٨)

تكتسب الإيرادات من خلال عملية المبيعات أهميتها كونها البوابة التي تطل منها المنشأة على السوق وتتفاعل معه عبر العديد من رجالها الذين يعملون بكل جد من

أجل تحقيق أهداف التسويق وأهداف المنشأة عموماً ، وهذا يعني لحياء للمنظمة بدون البيع لاسيما في منشآت الأعمال التي تنتمي للقطاع الخاص ، فالنمو مرتبط بالتجديد الإمداد لأعمال وموارد المنشأة ، فلا حياة بلا نمو وبالتالي لأنمو بدون بيع لأن البيع يمثل المورد الجاري الذي يعزز موارد المنشأة وإعادة كل ما قامت بإنفاقه مرة أخرى إلى المنشأة لذلك فإن الخلل في هذا النشاط لا يصيب إدارة المبيعات لوحدها بل آثاره تظهر بشكل سريع ومباشر على أداء أعمال المنشأة وتوازنها داخلياً وخارجياً ، لذلك تهتم إدارة المنشآت بشكل عام بنشاط البيع والقوة المكلفة بتنفيذ أهدافه في المدى القصير والبعيد. كما عرفت المبيعات كنظام تسويقي أنه يشتمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تدور بعضها حول البحث والدراسة والتطوير للسلع والخدمات الجديدة والتي ترضي حاجات ورغبات المستهلكين وفي الوقت نفسه تحقق للمؤسسات الأرباح المعقولة كما يعرف الإيراد بأنه إجمالي التدفقات الداخلة التي تؤدي إلى زيادة في إجمالي أصول الوحدة المحاسبية أو نقص في إجمالي خصومها أو في كليهما معاً. وعادة تنتج الإيرادات من:-

بيع السلع التي تنتجها أو تتاجر بها الوحدة المحاسبية.  
تقديم الخدمات للعملاء أو تأجير أصولها المختلفة.  
بيع أصول المشروع.

الاستثمار في الأوراق المالية وأوجه الاستثمار الأخرى  
عناصر إيرادات المبيعات (٨)

يتطلب الإثبات المحاسبي للإيرادات توافر الشرطين الآتيين:-  
أ- الاكتساب. ب- التحقق أو القابلية للتحقق.

يقصد بالاكتساب اكتمال دورة النشاط الإنتاجي أو اقترابها من الاكتمال.  
يقصد بالتحقق تحويل الأصول غير النقدية إلى نقدية أو إلى ما هو نقدي.  
تحصل أسس الإيراد الشائع الاستخدام في التطبيق العملي في مجموعتين:-  
أسس تعترف بالإيراد على أنه تيار متدفق من الإنتاج.

(ب) أسس تعترف بالإيراد كاملاً في نقطة من الزمن يتم عندها أداء النشاط  
الرئيس.

٥- يلزم التمييز بين مصادر الإيراد التالية:- (أ) إنتاج وتوزيع السلع. (ب) أداء وتقديم الخدمات.

(ج) السماح للغير باستخدام أصول الوحدة.

٦- يتم الاعتراف بالإيراد عند إتمام عملية البيع.

٧- بالنسبة للخدمات القاعدة العامة هي أن يتم الاعتراف بالإيراد عند اكتمال أداء الخدمة.

٨- الاعتراف بالإيراد على أساس الاستحقاق الدوري عبر الفترات الزمنية، وذلك على ضوء الشروط الخاصة بالأسعار التعاقدية المحددة في الاتفاق المبرم بين الوحدة والطرف الآخر.

٩- في حالة إتمام البيع أو التحصيل أو كليهما قبل إنتاج السلع وأداء الخدمات فالقاعدة أن يتم الاعتراف بالإيراد عند اكتسابه.

١٠- في حالة التعاقد المسبق على ناتج الوحدة المحاسبية يمكن إتباع طريقة نسبة الإتمام.

١١- في حالة الأنشطة التي يتوفر لنواتجها خاصية القابلية للتحقق فالقاعدة أن يتم الاعتراف بالإيراد بمجرد إتمام الإنتاج أو عند تغيير الأسعار.

١٢- في حالة التبادل العيني يتم الاعتراف بالإيراد على أساس القيمة العادلة. كذلك يعترف بالإيراد محاسبياً عند إتمام عملية إثباته في السجلات المحاسبية والتعبير عنه بالقوائم المالية وذلك متى توفر شرطان أساسيان فيهما (١١) إتمام عمليات الاكتساب أو الاقتراب منها بدرجة معقولة. الانتهاء من عملية المبادلة التجارية.

ومن النتائج التي تترتب على الشرطين السابقين وجود عدة أسس للاعتراف بالإيراد. وهذه لأسس هي:-

الاعتراف بالإيراد بمجرد بيع السلعة وتسليمها للعميل أي عند نقطة البيع .  
الاعتراف بالإيراد قبل تسليم السلعة أي بمجرد الانتهاء من إنتاجها وحتى خلال عملية إنتاجها كما يحدث عند البيع بعقود مقدمة، أو في عقد الإنشاءات طويلة الأجل.  
الاعتراف بالإيراد بعد تسليم البضاعة كما يحدث في البيع التأجيلي أو البيع بالتقسيط.

الاعتراف بالإيراد بمرور الزمن بالنسبة للإيرادات التي تنتج عن استخدام الغير لأصول الوحدة المحاسبية مثل إيراد العقار، وفوائد القروض..... الخ ومن الأسس الأخرى التي يجري فيها الاعتراف بالإيرادات وتوزيعها على الفترات المحاسبية المختلفة ما يعرف بأساس نسبة الإتمام Percentage of Complete المطبقة في عقود

المقاولات الإنشائية Long-term contracts

وتنتج الإيرادات عادةً من :-

بيع السلع .

تقديم الخدمات للعملاء أو تأجير موارد المشروع.

ج- بيع أصول المشروع .

د- بيع الاستثمارات في الأوراق المالية .

وفقاً لمبدأ تحقق الإيراد فإن الإيراد يعتبر متحققاً متى توفرت قرينة على وجود واقعة

أو معيار للاعتماد عليها ، لتحقق أو إكساب الإيراد لأجل توفر الدليل للاعتراف به دفترياً . ومع اختلاف وجهات نظر المحاسبين حول معايير تحقق الإيراد ، فإن الرأي الأرجح هو أن الإيراد يتحقق بمجرد بيع السلعة أو تقديم الخدمة للعملاء وهذا المعيار هو المطبق في الممارسات المهنية التي يعتمد عليها المحاسبون للإثبات الدفتري . وبالإضافة إلى تحقق الإيراد بموجب بيع البضاعة أو الخدمة ، توجد حالات أخرى يعتبر فيها الإيراد متحققاً ومن هذه الحالات :- (١٣)

١. تحقق الإيراد بعد البيع . ٢. تحقق الإيراد بعد الانتهاء من الإنتاج.
٣. تحقق الإيراد أثناء عملية الإنتاج. ٤. تحقق الإيراد عند الانتهاء من النشاط الاقتصادي

#### أ- تحقق الإيراد بعد البيع :

يتحقق الإيراد بعد البيع في حالات معينة كما هو الحال عند البيع بالتقسيط وعند البيع الإيجاري فني النوع الأول يقوم البائع ببيع بضاعته للمشتري ويتم سداد الثمن على أقساط وبموجب هذا الأسلوب البيعي فإن ملكية البضاعة تنتقل إلى المشتري بمجرد إتمام الصفقة ووصول البضاعة إلى مخازن المشتري بصرف النظر عن المبلغ المتبقي بذمة المشتري من الصفقة ، وبصرف النظر عن مصير هذا الدين عند توقف المدين عن سداد الأقساط المستحقة عليه ، حيث لا يحق للبائع استرداد بضاعته المباعة وإنما يحق له القيام بالإجراءات القانونية للحصول على حكم قضائي لاسترداد ما تبقى له من دين بذمة المشتري. أما البيع الإيجاري فهو عبارة عن اتفاق يتم بين طرفين هما البائع والمشتري على إتمام صفقة معينة لأ يتم بموجبها نقل ملكية البضاعة إلى المشتري بمجرد إتمام الصفقة، وإنما عند تسديد القسط الأخير من الصفقة فقط، وهذا يعني أن حيازة البضاعة تنتقل للمشتري دون انتقال ملكيتها لحين تسديده آخر قسط من أقساط الصفقة المتفق عليها. وبموجب هذا النوع من البيع يحق للبائع استرداد البضاعة دون قيامه بأية إجراءات قضائية . وحين استرداد البائع لبضاعته من المشتري يحل له التصرف بها دون أن يكون للمشتري حق في المطالبة بالأقساط التي دفعها سابقاً. وبالنظر لخطورة طريقتي البيع بالتقسيط والإيجار بسبب احتمال عدم تحصيل جزء من المبيعات، فلذلك تحديد الأرباح التي تستفيد كل دورة مالية منها حتى لا يجري تحميل الأرباح على فترة مالية معينة بينما الأرباح لم تتحقق نتيجة توقف المشتري عن السداد.

#### ب- تحقق الإيراد عند الانتهاء من الإنتاج :

في حالات معينة يجوز اعتبار الإيراد متحققاً عند الانتهاء من الإنتاج ، وخصوصاً عندما يصبح بالإمكان تقدير ثمن بيع السلعة بشكل موضوعي . قد أيدت هذه القاعدة التوصيات الصادرة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين I.C.P.A والتي جاء

فيها: - "يجوز في أحوال استثنائية إثبات قيمة المخزون بسعر أعلى من ثمن تكلفته" فإذا كان المخزون مثلاً مكون من معادن ثمينة ذات قيمة نقدية ثابتة وكان توزعها يتطلب نفقات بيعيه كبيرة فإنه يجوز إثبات قيمة هذا المخزون بقيمته النقدية المرتفعة ويجب أن يكون الأثاث المستخدم في تبرير هذه القاعدة المعيرة التالية:-  
عدم إمكان تحديد ثمن تكلفة المخزون بدرجة معقولة من الدقة .

إمكان تسويق المخزون بالأسعار المحددة له في السوق في فترة قصيرة . استناداً إلى النص السابق ، يمكن تطبيق مبدأ تحقق الإيراد بعد الانتهاء من الإنتاج متى توفرت المعايير التالية:

أ- إمكانية احتساب تكلفة الأرباح بدرجة عالية من الدقة . ب- إمكانية احتساب سعر البيع بشكل موضوعي . ج- عندما يكون المنتج نمطياً . د- عند توفر سوق منظمة ومؤكدة للمنتج .

وأكثر الحالات التي يمكن فيها تحقق الإيراد عند الانتهاء من الإنتاج في الصناعات المتعلقة بالمناجم الخاصة بالفحم والماس والذهب والفضة وكذلك في صناعة التعدين وآبار البترول.

#### ج- تحقق الإيراد أثناء عملية الإنتاج : (٤)

من المعلوم أن الدورة الإنتاجية تختلف من صناعة إلى أخرى ، وذلك حسب طبيعة المنتج ، حيث أن هناك صناعات تستغرق دورتها الإنتاجية فترة لا تقل عن الفترة المحاسبية الواحدة بينما في أنواع أخرى تستغرق دورتها الإنتاجية عدد من الفترات المحاسبية ، ولذلك فإن الصناعات التي تستغرق دورتها الإنتاجية أكثر من فترة محاسبية واحدة وخصوصاً في الحالات التي يتحقق فيها الإيراد بالتدرج وحسب مراحل الإنتاج وفق مستوى الإنتاج كما هو الحال في عقود الإنشاءات طويلة الأجل Long Term Contract وهي العقود التي يتم تنفيذها على مدار عدة فترات محاسبية ، نظراً لعدم تزامن استنفاد نفقاته وتحقيق إيراداته خلال الفترة المحاسبية نفسها كما أنه يكون عادة أكثر جساماً سواء من زاوية النفقات أم من زاوية الإيرادات ، مما جعل الجمعيات المحاسبية في معظم البلدان تضع معايير خاصة بها . ولعل أبرز معيار لمعالجة المشكلة الأخيرة هو المعيار الذي أصدرته لجنة المبادئ المحاسبية الأمريكية عام ١٩٨١م لمعالجة محاسبة عقود الإنشاءات طويلة الأجل بإتباع طريقة نسبة الإتمام التي يتم بموجبها الاعتراف على مدار الفترات المحاسبية بجزء من نفقات العقد وإيراداته وأرباحه بموجب نسبة إتمام تستفد نسبة مئوية يتم تحديدها بموجب أساس الاستحقاق المحاسبي وتوافقاً مع مبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.

د- تحقق الإيراد عند الانتهاء من النشاط الاقتصادي لعملية الإنتاج : (١٢)

يتحقق الإيراد عند الانتهاء من النشاط الاقتصادي لعملية الإنتاج حتى تم إنجاز الجزء الأكبر من النشاط الاقتصادي والذي يتيح إمكانية قياس هذا النشاط والتحقق منه دون ما تحيز، ولذلك يمكن تطبيق هذه الحالة عندما تتوفر المعايير التالية :-  
عندما يكون الإنتاج بناء على طلبات العملاء وسعر البيع محدد مسبقاً وتكلفة الإنتاج يمكن تحديدها أيضاً.

عندما يكون سعر البيع محددًا تنافسيًا في سوق التنافس الكامل ويمكن تصريف كامل الإنتاج في وقت قصير دون تخفيض سعر البيع.

ثالثاً : المبحث الثالث : القوائم المالية : قائمة الدخل Income Statement

هي إحدى حسابات النتيجة، عبارة عن تقرير يبين مقدار إيرادات ونفقات الوحدة المراد احتساب صافي دخلها أو خسارتها خلال فترة محاسبية معينة عادة تكون سنة مالية كاملة.

نموذج قائمة الدخل لشركة ..... عن السنة المنتهية في ٣١/١٢/.....

(١١)

أجمالي	جزئي	بيان
xxx		أجمالي المبيعات
xx		_ مردودات ومسموحات المبيعات ، خصم مسموحاً به
xx		= صافي المبيعات
	xx	_ تكلفة المبيعات
	xx	بضاعة أول المدة
	xx	+ المشتريات
	xx	+ مصاريف الشراء
	xx	= إجمالي تكلفة المشتريات
	xx	_ مردودات المشتريات
	xx	صافي المشتريات (البضاعة المعدة للبيع)
	xx	_ بضاعة آخر المدة
xx		= تكلفة البضاعة المباعة
xx		= مجمل أو هامش الربح
	xx	_ المصاريف التشغيلية
	xx	مصاريف إدارية
	xx	مصاريف تسويقية مصاريف البيع والتوزيع
	xx	= صافي الدخل التشغيلي
	xx	+ إيرادات أخرى
	xx	- مصاريف أخرى
	xx	= صافي الدخل قبل الفوائد والضرائب
	xx	- الفوائد
xx		= صافي الدخل قبل الضرائب وبعد الفوائد
xx		- مخصص الضرائب
xx		= صافي الدخل بعد الفوائد والضرائب
xx		÷ عدد الأسهم = العائد على السهم الواحد

رابعاً : المبحث الرابع :- الموارد البشرية وسياسات التحفيز: (٩)

الاختيار والتعيين في الفكر الإسلامي:

استعمال الأصلح - اختيار الأمثل فالأمثل - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

الاختبار قبل الاختيار - الاختيار عملية جماعية - التعيين تخت الاختبار - قرار التعيين

### الأجور والحوافز:

تحديد الأجر مقدما - السرعة في دفع الأجر المستحق - تقييم العمل أساس تحديد الأجر - تأثير الأجر بالظروف الاجتماعية.

### تأثير الأجر بالظروف البيئية.

التدريب وتنمية القدرات: اهتم الفكر الإسلامي بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بهدف إتقان ما يؤدونه من أعمال لأن إتقان الأعمال يحتاج إلى التأهيل والتدريب على متطلبات واحتياجات الوظيفة.

الترقية: الترقية هي الانتقال لمركز أفضل بالنسبة للموظف وبالتالي هي أداة لتحفيز العاملين على العلم والتعلم واكتساب المهارات والترقية سنة الحياة. ويجب أن تكون الكفاءة والجدارة أساسها وليست الوساطة أو المحسوبية أو السن أو غيرها من العوامل الشخصية.

التعويض والتحفيز: تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب والتحفيز الفردي والجماعي.

### أنظمة الحوافز الحديثة (٦)

يطلق اصطلاح الحوافز على مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد الموظفين مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف وتحسين الكفاءة، ورفع المعنويات وإشباع حاجات الأفراد. ولهذا فإن تطبيق نظام الحوافز يحقق الجوانب الايجابية التالية:.

تحقيق نظم الحوافز الكفؤة، زيادة في العائد من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وتحسين نوعيته.

تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة وتقليل التكاليف، وتوجيه قوة العمل الفائضة إلى أماكن أخرى

تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط مصلحة الفرد مع مصلحة منظمته الأفراد.

تقليل كلفة الإنتاج لدفع الأفراد نحو لإبداع والابتكار وتطوير الأداء واعتماد أساليب عمل حديثة وناجحة.

تحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع

معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

### أنواع الحوافز-

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين وسنتناول نوعان من التقسيمات هي كما يلي :

أولاً- حسب الهدف من الحافز وهي نوعان هما:

١. الحوافز الايجابية وهي المؤثرات التي تؤثر على سلوك الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حاله بلوغهم مستويات عالية من الأداء وغيرها

٢. الحوافز السلبية وهي المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات باقتطاع جزء من المرتب في حاله الإخلال بأي شرط من شروط الوظيفة

ثانياً- حسب نوع الحافز ذاته وتنقسم إلى نوعين-(٢)

### أ. الحوافز المادية وتشمل-

١. الحافز المالي حيث يحتل موقع الصدارة حيث يعتبر المصدر الوحيد للعيش وهو الأساس الذي يستند عليه الأفراد لإشباع حاجاتهم الأساسية وحاجات الأمن والاستقرار وهذا الحافز يشمل الأجور والمكافآت المالية التشجيعية والعمولات والعلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، والمشاركة في أرباح المنظمة وغيرها.

٢. الضمان والاستقرار في العمل:: يتم ذلك من خلال وجود ضمانات حقيقية تمنح التعسف ضد الموظف في حالة عدم ارتكابه مخالفة قانونية، هذه الضمانات تولد وجود شعور بالأمان والاستقرار وتحسن من الروح المعنوية للعاملين مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاج، ولا بد أن تقوم الإدارة بالربط بين استقرار الفرد في العمل وزيادة الإنتاج الذي يقدمه وتحسين نوعيته، وهذا لا يتم إلا للأفراد الناجحين والذين يبذلون جهوداً مشكورة في أعمالهم

٣. بيئة العمل وساعاته:: تتضمن الظروف المناخية والبيئية التي يعمل بها الموظف وهذا الجانب يوفر للموظفين الأمن والسلامة وتهيئة أسباب الراحة للعامل في عملة . من نظافة وإضاءة وتهوية وخلوه من الأبخرة والأتربة والروائح الكيميائية . جميع هذه الظروف تؤثر على درجة الرضا وعلى درجة الكفاءة في الأداء ووجودها يشكل حافزاً قوياً في اتجاه تحسين مستوى الأداء كما ونوعاً

٤. الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين: يساهم مثل هذا النوع من الخدمة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة وتحفزهم على العمل بجدية ونشاط، نظراً للميزات الخدمية المقدمة التي تنعكس إيجاباً على الأداء والسلوك في المؤسسة

## ب. الحوافز غير المادية أو المعنوية -

الحوافز المادية تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية وهي ضمن سلم تدرج الحاجات فالإنسان بعد إشباع حاجاته الأساسية يسعى إلى إشباع حاجاته الأخرى المتعلقة بالشعور بالانتماء الاجتماعي والاحترام والتقدير وتحقيق الذات فيتحقق بذلك الرضا الوظيفي وهي كما يلي:

١. الشعور بالاعتزاز بالعمل: يفضل الكثير من الناس بأن يكون عملهم بناءً وذو قيمة بحيث يكون جديراً بإثارة اهتمامهم مما يجعلهم يقبلون عليه ويحبونه لذاته بغض النظر عن النواحي المادية

٢. إتاحة فرصة للترقية والتقدم: يشبع هذا الحافز الحاجات العليا لدى الفرد كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحصول على مكانه وظيفية واجتماعية مرموقة وتحقيق الذات، ولهذا لا بد من ربط الترقية إلى برنامج لتحليل العمل والذي يضمن تحديد مسؤوليات وواجبات وظروف أداء ومخاطر كل عمل وأن تكون الترقية مستنده إلى أسس موضوعية عادله

٣. التقدير والثناء للأداء الكفاء: تقدير الأداء للموظف والثناء عليه أمام الآخرين يعتبر احد المحفزات غير المادية المهمة ولذلك على الرؤساء توجيه الثناء والتقدير للموظفين البارزين

٤. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات: تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته لبعض مرؤوسيه يعتبر حافزاً كبيراً لهم وثقة في أدائهم وإمكاناتهم والتفويض الصلاحيات تساعد على تخفيف الأعباء ومرونة الأداء ولكن يجب أن يكون لها ضوابط مادية وقانونية حتى تحقق النجاح المطلوب

٥. المركز الأدبي: الأجر المادي يحصل عليه الفرد ويعتبر مؤشراً فعالاً على مكانته الاجتماعية وشهرة المؤسسة ومكانتها تنعكس سلباً أو إيجاباً على مكانة أفرادها الاجتماعية ولهذا يجب على المؤسسات المحافظة على سمعتها الداخلية والخارجية

٦. المنافسة: تشكل حافزاً مادياً ومعنوياً كبيراً والمنافسة تكون عندما يكون العائد متمثلاً بالمكافآت المالية أو زيادة الأجر أو محفزات غير مادية كإشباع حاجات تحقيق الذات وتعزيز الروح المعنوية للناجحين وتترك أثراً نفسية سيئة لدى الخاسرين وبذلك يجب على الإدارة التقليل من الآثار المترتبة على نوع المنافسة ومردوداتها على العاملين

٧. تحديد المسؤولية بدقة: يجب أن يكون دقيقاً وواضحاً وبشكل لا يسمح بوجود تداخلات في المسؤوليات بحيث يصعب على الفرد تحديد مسؤولياته، وهذا يجعل الأفراد ذوى الكفاءة يحسنون من أدائهم وذلك لارتباط النجاحات بهم شخصياً وعدم نسبتها للآخرين

٨ معرفة نتائج الأداء: معرفة الفرد لنتائج جهوده يعطه شعوراً بالاعتزاز والتفوق ويشكل ذلك حافزاً مهماً له لزيادة وتحسين أدائه وإنتاجه ويشعره بالرضا والطمأنينة والأمن والاستقرار الوظيفي

### شروط نجاح نظم الحوافز:

حتى يتمكن نظام الحوافز من تحقيق متطلبات الرضا الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية ويحقق إشباع لحاجاتهم ومتطلباتهم فإنه يجب ان يتضمن مجموعة من الشروط الهامة

أن توفر الأجهزة الإدارية مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين حتى يتسنى لهم تحديد من يستحقون الحوافز على أساس الكفاءة في الأداء.  
أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد ومشبعه لحاجاتهم الإنسانية وإلا فسوف تكون عديمة الجدوى.

أن يكون الأفراد المطبق عليهم النظام لديهم القدرة في السيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في مقدار الجهد المبذول.  
أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين عن الفترة الزمنية لانجاز مهامهم بحيث يتناسب فتره انجاز الأداء وتسلم الحافز وإلا يكون هناك فتره فاصلة كبيرة حتى لا يفقد الحافز قيمته.

### تقييم نظم الحوافز: (١٥)

هناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في أجهزة الدولة ومؤسساتها وهي كما يلي-

الأداء: يستخدم كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى

تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يوجد في المؤسسات نظام لحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار

رضا العاملين: يمثل قياس رضا العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء، والذي بدوره يؤثر في الإيرادات وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة في جانبها التطبيقي

### الفصل الثاني - الدراسة التطبيقية:

أولاً: لمحة تاريخية: شركات خدمات السيارات بالمملكة شركات تهتم بالعناية بشكل أساسي بتجديد وحماية السيارات لتبدو جديدة بالكامل وتعمل على تحويل المظهر الجيد للسيارات إلي مظهر متميز بالكامل. ومن هذه الشركات من يعتمد على أخصائيين

محترفين يستخدمون أفضل المعدات والمواد العالية الجودة وبخبرات أجنبية ووطنية وتحمل أسماء لشركات عالمية، ومن هذه الشركات شركة زيبارت والتي لها أكثر من ٤٥ موقع لخدمة السيارات في مدن المملكة المختلفة وهي شركة اميريكية، وكذلك شركة ايكو ووش موبائل والتي تهتم بتلميع وغسيل السيارات بدون ماء، وشركة برونوتوواش، وشركة في - كول للعزل الحراري للسيارات والمباني وغيرها. ومن المعروف إن شركة زيبارت السعودية حازت على جائزة أفضل وكيل لزيبارت في العالم حسب دليل الفرانشايز للإصدار الأول لعام ٢٠٠٨م من الغرفة التجارية. وفيما يلي القوائم المجمعة لبعض شركات خدمات السيارات نسبة لسرية المعلومات.

قائمة الدخل لشركات خدمات السيارات للأعوام المالية التالية: ( القيمة بالآلاف

(الريالات)

البيان	٢٠٠٩م	٢٠١٠م	٢٠١١م	٢٠١٢	٢٠١٣
الإيرادات تظليل، تلميع، الصدا	٢٤٢٥٠	٢٠٠٠٠	٢١١٠٠	٦٢٠٠	٦٢٠٠
تكلفة المبيعات تظليل، تلميع، الصدا	١١٧٠٠	٩٥٠٠	٩٥٠٠	٣٤٠٠	٣٤٠٠
إجمالي الربح	١٢٥٥٠	١٠٥٠٠	١١٦٠٠	٢٨٠٠	٢٨٠٠
تكاليف التشغيل					
دعاية وإعلان	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
الإيجار	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠	١٣١٠
الأجور والمرتببات-التسويق	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠
العمولات والحوافز	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠
فواتير الكهرباء	١٠٢	١٠٤	١٠٢	١٠٤	١٠٤
فواتير المياه	١٠	١٢	١٠	١٢	١٢
الأجور والمرتببات-الإدارة	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦
الضمان الاجتماعي	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠
رسوم البلدية	٤٨	٤٥	٤٨	٤٥	٤٥
تذاكر السفر	٣٠	٣١,٢	٣٠	٣١,٢	٣١,٢
إجمالي التكلفة للتشغيل	٣٥١٦	٣٥١٨,٢	٣٥١٦	٢٧٢١,٤	٢٧٢٣,٣
صافي الدخل أو الربح	٩٠٣٤	٦٩٨١,٨	٨٠٨٤	٧٨,٦	٧٦,٧

المصدر..... إدارة التسويق والمبيعات.

التكاليف السنوية:

الإيجار السنوي للمعارض والفروع كالتالي:

الفرع الأول مبلغ ٦٠٠٠٠٠ ريال

الفرع الثاني مبلغ ٥٠٠٠٠٠ ريال

الفرع الثالث مبلغ ٧٠٠٠٠٠ ريال

الأجور والمرتببات السنوية ٦٠٠٠٠٠ ريال

تكلفة بيع الخدمة:

التظليل بمبلغ ١٥٠٠ ريال للسيارة الواحدة  
 التلميع بمبلغ ٩٠٠ ريال للسيارة الواحدة  
 مانع الصدأ ١٠٠٠ ريال للسيارة الواحدة  
 الدعاية والإعلان السنوية بمبلغ ٤٠٠٠٠٠ ريال  
 الضمان الاجتماعي السنوي لكل الموظفين بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ ريال  
 سياسة بيع الخدمة والحوافز والعمولات:  
 سعر بيع الخدمة للسيارة الواحدة كالتالي:  
 التظليل بمبلغ ٢٦٥٠ ريال  
 التلميع بمبلغ ١٧٥٠ ريال  
 مانع الصدأ بمبلغ ١٨٠٠ ريال  
 الحد الأدنى السنوي المطلوب تحقيقه من كل موظفي المبيعات بالشركة كالتالي:  
 التظليل مطلوباً ببيع خدمة ١٠٠٠ سيارة توزع بمعرفة المشرف على موظفي المبيعات.  
 التلميع مطلوباً ببيع خدمة ١٠٠٠ سيارة توزع بمعرفة المشرف على موظفي المبيعات.  
 مانع الصدأ مطلوباً ببيع خدمة ١٠٠٠ سيارة أيضاً.  
 وعدد موظفي المبيعات ٢٠ موظف موزع ٨ موظف للفرع الأول و٦ موظفا للفرع الثاني  
 ونفس العدد للفرع الثالث.  
 العمولات والحوافز:  
 ١٠٠ ريال عمولة لكل سيارة خدمة التظليل بعد تحقيق الهدف السنوي المطلوب وهي  
 الـ ١٠٠٠ سيارة.  
 ٥٠ ريال عمولة لكل سيارة خدمة التلميع.  
 ٣٠ ريال عمولة لكل سيارة خدمة مانع الصدأ.  
 الحوافز تمنح لمن يحقق الهدف المطلوب بنسبة ١٥٠٪ لكل خدمة من الخدمات. وهي  
 بواقع نسبة ٢٥٪ من العمولة المحققة لكل موظف مبيعات.  
 لقد تم تعديل نظام العمولات والحوافز أخيراً وأصبح الهدف الواجب تحقيقه للعام  
 المالي ٢٠١٢ و٢٠١٣م هو بمعدل ٢٠٠٠ سيارة لكل نوع خدمة مقدمة سنوياً وبدون حوافز  
 إضافية عند تحقيق الهدف وكان ذلك القرار من إدارة التسويق أثناء العام المالي.  
 ثانياً: تحليل الدراسة:  
 لقائمة الدخل عن الفترة من ٢٠٠٩م حتى عام ٢٠١٣م تبين لنا الآتي:  
 عندما أتبعنا الشركات سياسة عمولات وحوافز واضحة ومدروسة ومتناسبة مع  
 تكاليف الخدمات المقدمة كانت الأرباح ممتازة للأعوام المالية من ٢٠٠٩م إلى ٢٠١٠م  
 وتحليلها كالتالي:  
 عام ٢٠٠٩م نسبة صافي الدخل / الإيرادات = ٩٠٣٤٠٠٠ ٪ = ٣٤٪

٢٤٢٥٠٠٠٠

عام ٢٠١٠م نسبة صافي الدخل / الإيرادات = ٦٩٨١٨٠٠ / ٢٤٢٥٠٠٠٠ = ٢٨٪

عام ٢٠١١م نسبة صافي الدخل / الإيرادات = ٨٠٨٤٠٠٠٠ / ٢٤٢٥٠٠٠٠ = ٣٣٪

وكانت نسبة الحوافز والعمولات إلي الإيرادات كالتالي:

عام ٢٠٠٩م  $800000 \div 24250000 = 3,2\%$

عام ٢٠١٠م  $800000 \div 20000000 = 4\%$

عام ٢٠١١م  $800000 \div 21100000 = 3,7\%$

وبمقارنة نسبة الحوافز والعمولات إلي صافي الدخل المحقق نجد الأتي:

عام ٢٠٠٩م  $800000 \div 9034000 = 8,8\%$

عام ٢٠١٠م  $800000 \div 6981800 = 11,4\%$

عام ٢٠١١م  $800000 \div 8084000 = 9,8\%$

عند تغيير سياسة العمولات والحوافز للعام ٢٠١٢م والعام ٢٠١٣م على التوالي أصبح

تحليل الدراسة كالتالي:

صافي الدخل / الإيرادات  $78600 \div 6200000 = 1\%$  لعام ٢٠١٢م

صافي الدخل / الإيرادات  $76700 \div 6200000 = 1\%$  لعام ٢٠١٣م

صافي الحوافز والعمولات إلي الإيرادات كالتالي:

عام ٢٠١١م  $3200 \div 6200000 = 0,05\%$

عام ٢٠١٢م  $5100 \div 6200000 = 0,08\%$

وبمقارنة نسبة الحوافز والعمولات إلي صافي الدخل المحقق نجد التالي:

عام ٢٠١١م  $3200 \div 78600 = 4\%$

عام ٢٠١٢م  $5100 \div 76700 = 6,6\%$

تحليل التكاليف كنسبة إلي الإيرادات المحققة :

عام ٢٠٠٩م  $15216000 \div 24250000 = 62\%$

عام ٢٠١٠م  $13018200 \div 20000000 = 65\%$

عام ٢٠١١م  $13016000 \div 21100000 = 62\%$

عام ٢٠١٢م  $6121400 \div 6200000 = 99\%$

عام ٢٠١٣م  $6123300 \div 6200000 = 99\%$

أولاً:- بالمقارنة مع نسبة التكاليف للإيرادات والأرباح المحققة نجد أن نسبة الأرباح المحققة مرتفعة في الأعوام الثلاث الأولى بالرغم من وجود التكاليف في حدود مستوي

٦٢٪-٦٥٪. لكن عندما تغيرت السياسات في العامين الأخيرين أصبحت التكلفة كما هي مع انخفاض حاد في المبيعات وتحقيق الإيرادات، مما أدى إلي ارتفاع نسبة التكلفة إلي ٩٩٪ والأرباح أصبحت بنسبة ١٪ فقط. فمهما كان مبلغ العمولات والحوافز المنصرف إلي موظفي المبيعات عند مقارنته بالعائد من الإيرادات نجده شيء لا يذكر.

ثانياً: تحليل القائمة تحليلًا أفقياً.

البيان	٢٠٠٩م	٢٠١٠م	٢٠١١م	٢٠١٢	٢٠١٣
الإيرادات تظليل وتلميع ومانع للصدأ	٪١٠٠	٪٨٢	٪٨٧	٪٢٥	٪٢٥
تكلفة المبيعات تظليل وتلميع ومانع للصدأ	٪١٠٠	٪٨١	٪٨١	٪٢٩	٪٢٩
مجمل الربح	٪١٠٠	٪٨٤	٪٨٤	٪٢٢	٪٢٢
تكاليف التشغيل	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
دعاية وإعلان	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
الإيجار	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
الأجور والمرتببات تسويق	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
الحوافز والعمولات	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪٠,٤	٪٠,٦
فواتير الكهرباء	٪١٠٠	٪١٠٢	٪١٠٠	٪١٠٢	٪١٠٢
فواتير المياه	٪١٠٠	٪١٢٠	٪١٠٠	٪١٢٠	٪١٢٠
الأجور والمرتببات إدارة	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
الضمان الاجتماعي	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠
رسوم البلدية	٪١٠٠	٪٩٤	٪١٠٠	٪٩٤	٪٩٤
تذاكر السفر	٪١٠٠	٪١٠٤	٪١٠٠	٪١٠٤	٪١٠٤
إجمالي التكلفة للتشغيل	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪٧٧	٪٧٧
صافي الدخل أو الربح	٪١٠٠	٪٧٧	٪٨٩	٪٠,٩	٪٠,٨

المصدر....إعداد الباحث.

بعد التحليل الأفقي للقائمة نجد أن هناك انحدار وتراجع واضح للمبيعات والإيرادات في العامين الآخرين بعد أن كان هناك شبه استقرار في المبيعات من عام لآخر، ومن خلال تدني المبيعات فقدت الشركة الأرباح التي كانت تحقق وفقد موظفي المبيعات العمولات والحوافز وارتفعت في المقابل التكاليف مما يهدد الشركة بمؤشر الخطر.

وبالرغم من تبريرات إدارات الشركات لسبب تدني وانحدار المبيعات للآتي :

**الأزمة الاقتصادية العالمية.**

**تراجع بيع السيارات في القطاع التجاري.**

المنافسة غير الشريفة لبعض الشركات الصغيرة المنافسة في رخص قيمة الخدمة المقدمة والافتقار للجودة.

إلا أننا نجد ذلك مبررا كافيا لهذه التراجع الناجم عن أسباب داخلية للشركة.

### النتائج:

ثبات سياسة الحوافز والعمولات للشركات في الأعوام الثلاثة الأوائل حقق استقرار في الإيرادات المحققة وصافي أرباح ممتازة. والتي حققت الفرضية الثانية.  
ثبات سياسة العمولات والحوافز للشركات في الأعوام الثلاثة الأولى أدى إلي زيادة الإيرادات في هذه الأعوام. مما حقق الفرضية الأولى.  
عندما تم تغيير السياسة الداخلية للعمولات والحوافز في العامين الآخرين تراجعت المبيعات وفقدت الشركات كمية الإيرادات التي كانت محققة في الأعوام السابقة مما أضعف الربح المحقق أيضا إلي درجة مخيفة. مما حقق الفرضية الثالثة.

### التوصيات:

العمل على دراسة القرارات التي تؤثر في تحقيق هدف الشركة قبل إصدارها.  
عدم اتخاذ قرارات خطيرة تضر بمستقبل الشركة أثناء سير العام المالي.  
يجب ربط نظام العمولات والحوافز بكل الإدارات المختلفة لتحقيق هدف الشركة بأكمل وجه وحثي لا يصدر قرار من إدارة لا تتأثر بنظام الحوافز والعمولات وينعكس سلبا ذلك على الشركة كما حدث الآن.

### المراجع:

١. أحمد محمد أحمد المبارك ، أثر تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا رسالة دكتوراه غير منشورة ٢٠٠٥.
٢. أحمد محمد زامل - المحاسبة المالية (معهد الإدارة الرياض السعودية)
٣. داليا سمير فايز، أثر تفهم العاملين لنظم الحوافز والمكافآت على الأداء والرضا الوظيفي-رسالة ماجستير-جامعة أسيوط-٢٠٠٩م
٤. دونالد كيسو، جيرى ويجانت، تعريب د.أحمد حامد حجاج- المحاسبة المتوسطة- دار المريخ للنشر- الرياض- السعودية-٢٠٠٧م.
٥. سليمان الفارس اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، بحث منشور مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٧-العدد الأول-٢٠١١م.
٦. سنان غالب المرهضي، أثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمة العامة- جامعة صنعاء- اليمن- ٢٠٠٩م.
٧. عاصم التجاني إبراهيم، اثر نظم تقويم الأداء الوظيفي على الإنتاجية بالتطبيق على شركة سكر عسلاية، جامعة بخت الرضا - كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩

- دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.
٨. على عبد الرضاء الجياش - إدارة المبيعات الأردن عمان، دار وائل للنشر  
٢٠٠٣م.
٩. عقلان حمود عبد الله، إدارة الموارد البشرية مدخل قيمي، دار الشوكاني-صنعاء  
اليمن-١٩٩٧م
١٠. محمد رضوان حلوة حنان \_\_ نظرية المحاسبة جامعة حلب ١٩٨٧م.
١١. محمد مطر وآخرون - المحاسبة المتوسطة، دار حنين عمان ١٩٩٤م.
١٢. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي  
للعاملين، أنموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، الأكاديمية  
العربية-الدنمارك رسالة ماجستير ٢٠١٢م.
١٣. وليد ناجي الحياي - أصول المحاسبة المالية - منشورات الأكاديمية العربية  
المفتوحة - الدنمرك ٢٠٠٧م.
١٤. وليد ناجي الحياي - نظرية المحاسبة - من منشورات الأكاديمية العربية  
المفتوحة في الدنمارك - ٢٠٠٧م.

