

• المرحلة الثانية :

تسديد حجم ونوعيه القوي العامله المطلوبه في المنظمه :
بعد القيام بعمليات التنبؤ المشار اليها اعلاه يكون مطلوب من القيمين علي
عمليه تخطيط القوي العامله تقدير حجم ونوعيه الطلب المتوقع علي القوي
العامله مستقبلا داخل المنظمه لتنبؤ نتائج التنبؤ السابق ويكون ذلك باتباع
مايلي:

اولا : حصر عدد وانواع الاعمال المطلوبه :

من الاهميه بمكان وقبل ان تتعرض لحقيقه حصر عدد انواع الاعمال او
الانشطه المطلوبه في المنظمه ان توقع نقطة في غايه الاهميه في هذا الصدد
مفادها :

ان عمليه الحصر التي تقصها تختص بالعمل او النشاط وليس بالافراد فقد
يحتاج نشاط ، الي عمل معين يتدرج تحت انواع كثيرة من العاملين والوظائف
فالتحسين لنشاط او عمل وبتي يتدرج تحت عدة اعمال مثل الاستلام التفريغ .
وبوجه عام تتم عمليه الحصر التي نحن في صدرها علي النحو التالي :
يعد المخطط في البدايه تحديد عدد وانواع الاعمال او الانشطة الرئيسيه ولذلك
من الواقع اهداف وخطط المنظمه المتعارف عليه ان تحقيق أي هدف يتطلب
نشاط معين يجب القيام به بعد ذلك يسعى المحقق علي الاطلاع وممارسة
الانشطة والاعمال الفرديه ضمن كل النشاط او عمل رئيسي . فنشاط المال
علي سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المنظمه ويضمن انشطة او اعمال
فرعيه تسهم في تحقيق هدفه وهي (الحسابات - الجرد - الميزانيه -
الموازنات التقديرية - تكاليف ... الخ)

وبعد يعرف المخطط علي انواع الانشطة او الاعمال الرئيسيه و الفرعيه بعد
ذلك يقوم بتحديد عدد ونوعيه الوظائف التي يحتاج اليها كل نشاط فرعي
كتحصيل حاصل فعلي . وعلي سبيل المثال نقول ان النشاط المالي يحتاج الي
(وظيفه ومدير مالي يرأس دائرة الحسابات - وظيفه رئيس دائرة الميزانيه -

وظيفة رئيس دائرة التكاليف) ان يحصر هنا الصرف الي الوظائف الاداريه الرئيسيه فقط . ولكن الحصر لا يكتفي بذلك بل يسعى الي الوظائف الغير اداريه التي تحتاجها الانشطة الرئيسيه والفرعيه وفي مثالنا هذا نحتاج مثلا الي (وظيفة محاسب ، وظيفة مختزل ، وظيفة كاتب ، وظيفة ضارب علي الاله الكاتبه لاعداد البيانات والقوائم الماليهالخ) وينطبق علي كافة الانشطة في الاعمال الرئيسيه والفرعيه المنظمه ويحدد بالاشارة في هذا المجال الي ان الوظيفه الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها اكثر من فرد واحد عندما نقول اننا بحاجة الي وظيفة محاسب واحد فقط اذ من الممكن ان طبيعه العمل تحتاج ضمن هذه الوظيفة الي اكثر من محاسب واحد .

❖ **ثانيا : تقدير حجم ونوعيه القوة العامله في العماله المطلوبه :**

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات الانشطة الرئيسيه والفرعيه من الوظائف يعد المخطط الي تقدير حاجه كل وظيفة من الوظائف التي يجري تحديدها من الافراد من حيث العدد ، التخصص ، فمجموع الافراد تمثل حاجات أنشطة المنظمة من القوة العامله اللازمه للقيام بمهامها واعبائها وبالتالي تخفيف اهدافها التي تسعى اليها (١)

(١) مصطفى نجيب شلوبيش -- ادارة الافراد ص ١٣٦ - ١٣٨

وعليه التقدير هنا يتم بواسطة اعمال ثلاثة رئيسيه وهي :

* تحليل عبء العمل : وهو بحجم او كميته العمل المطلوب انجازها من كل وظيفه في الفترة الحاليه او المقبله التي يخطط لها . ويتم التوصل الي كميته العمل في الفترة المقبله عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات او الخدمات في الفترة المقبله اذ يعتبر هذا التنبؤ الاساسي الذي تقوم عليه عمليه تحديد حجم العماله للمنشأة . فيرون وضع التقدير برقم المبيعات او الخدمات في الفترة المقبله التي يتم التخطيط لها . ويصعب جدا وضع جداول صحيحه للانتاج بالتالي يصبح من المقتدر جدا معرفة حجم العماله التي تحتاج اليها المنشأة .

ويمكن الحصول علي معلومات لازمه التقرير السليم لارقام المبيعات او الخدمات عن طريق الدراسة ارقام المبيعات او الخدمات في الماضي علي اساس ان القلبيات تكرر بنسب متقاربه الي حدها من نسبه الي اخري كما يمكن الاعتماد علي دراسه الاتجاه العام للقوة الشرائيه للمستهلكين والظروف المحيطه لصناعه المعينه خاصه ان يمكن عن طريق ذلك التوصل الي اتجاه المبيعات فيما اذ كانت في حاله صعود او هبوط ^(١)

وبعد تحديد رقم المبيعات جدول السلع التي سوف تنتج او الخدمات التي تقدم يجب ان تقوم كل وحده اداريه في المشاة بوضع خطتها علي ضوء ارقام التنبؤ والخطة يجب ان ترقم الي وحدات عمل يمكن قياسها مثل (الفواتير - حصص البيع - عدد شهادات الميلاد - عدد المستندات المحاسبية التي يتم تسجيلها ... الخ) ويتم حديد هذه الوحدات حسب طبيعة عمل كل وظيفه عن طريق التنبؤ لحجم المبيعات المرتقب بالسلع او الخدمات ويمكن تحديد كميته او حجم او عبء العمل وهذا يعني ان احتياجات الاساسيه تبني اساسا علي ضوء المستقبل وان الهدف الاساسي لتخطيط القوة العامله هو معرفة حجم العماله التي ستحتاجها المنشأة في المستقبل . بعد ان يتم تحديد ومعرفه كميته

العمل يمكن تحديد حجم العماله المطلوبه بشكل مبدئي ويسمي هذا الحجم بالحجم النظري . اذ لايمكن الوصول الي الرقم الفعلي الا بعد حساب قوة العمل الحاليه واخذها في الاعتبار وعلي أي حال للوصول الي حجم العماله النظري بلزمننا معرفه المدة الزمنية اللازمه للتنفيذ عبء العمل وهذا لايمكن معرفته الا بواسطة تحديد معدلات الاداء الزمنية تنفيذ وحدة كل عمل . وتحديد معدلات الاداء اما الادق والافضل الاعتماد عليه وتجدد الاشاره الي ان هناك صعوبه في وضع المعدلات بالنسبه للوظائف ذات الطابع الذهني ، الفكري ، وذلك عكس الاعمال التي تؤدي اعمال روتينيه متكرره اذ يمكن دراستها ووضع معدلات الاداء لها لان انتاجيتها ملموسه ويمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعاء العمل وذلك عن طريق ضرب معدل الاداء بكميه العمل مقسوما علي عدد ساعات العمل الشهري للموظف او العامل

- تحليل القوة العامله .

- مقارنة الحاجه مع المتاح من القوة العامله ^(١)

^(١) عمر وصفي عقيلي - اداره القوة العامله - ص ٩٥ - ٩٩

❖ المرحلة الثالثة :

❖ معالجة نتائج تخطيط القوى العاملة :

ان نتائج تخطيط القوى العاملة اما ان تشير الي وجود حاجة الموارد البشرية اضافيه او ان هنالك فائض فيها او ان الموارد الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمه ومن هنا ستعتمد الي شرح معالجة كل حاله او احتمال علي افراد علي النحو التالي^(١) :

❖ بالنسبه لحالة وجود فائض من الموارد البشرية في المنظمة :

هنالك وسائل ايضا يمكن ان تلجا اليها المنظمه في معالجة الفائض حيث يتوقف اختيار الوسيله المناسبه علي ضوء ظروف المنظمه من جهه وعلي ظروف البيئة التي تعمل في ظلها و المتواجد فيها من جهه اخري . ومن هذه الوسائل (التسريح وتخفيض ساعات العمل وتسريح الموقت لفترة زمنية معينه) وذلك كوسيله لعدم خسارة المنظمه للموارد البشرية لديها حيث يمكن استخدامها عندما تكون بحاجه ليها مجردا اما بالنسبه لحالة وجود نقص في الموارد البشرية : وفي هذه الحاله تسعى المنظمه الي قيام بعمليات توظيف جديدة . او اللجو الي زيادة ساعات العمل كعمليه تعويض او استخدام التكنولوجيا الحديثه الاليه لكي تحل محل العنصر البشري في العمل وبالطبع يتوقف اختيار وسيله المعالجه بالنسبه الحاليه لنقص من المنظمه لآخري وذلك حسب ظروفها وامكانياتها وظروف البيئة التي تعمل فيها.

○ اما بالنسبه لعدم وجود فائض او نقص للعماله فالمنظمه في هذه الحاله تكون محتاجه لاتخاذ أي اجراء ولذلك لان الامور تسير طبيعيا فيها.

^(١) عمر وصفي عقيل ادلار : القوة العاملة . ص ١٠٠ - ١٠١

الفصل الثالث

البحث الأول:

مفهوم ادارة الانتاج كوظيفه من وظائف المنظمه
مفهوم واهميه تخطيط الانتاج

البحث الثاني:

انواع خطط الانتاج
اختبار صلاحية خطة الانتاج

البحث الثالث:

اساليب تخطيط الانتاج

الفصل الثالث:

المبحث الأول :

❑ التخطيط في الانتاج :

تعتبر وظيفة الانتاج الركيزه الاساسيه لادارة المونتاج اذ عن طريقها تستطيع ادارة المنشأة تحديد انواع السلع المطلوب انتاجها مع تحديد كميتها كما يمكن تحديد الطاقه الانتاجيه للمصانع المخطط لاقامتها بدون تحديد كميته و نوعيه الانتاجيه المطلوبه لاشباع رغبات وحاجات المستهلكين وبالتالي فان تحقيق هذا الهدف يفترض علي المنشآت الصناعيه مسؤوليه التوظيف للاساليب العلميه المتاحة من اجل تخطيط الانتاج بشكل صحيح .

تتطوي وظيفة الانتاج علي ثلاثه مجموعات اساسيه من الانشطة او الوظائف وهي تصميم وتشغيل ورقابه وفي الحقيقه فان عمليه التشغيل تتضمن تخطيط العمليه الانتاجيه بما يتعلق بمستويات الانتاج .^(١)

❖ مفهوم ادارة الانتاج كوظيفه من وظائف المنشاه :

من المعروف ان دراسه الاعمال تتم من خلال ثلاثه مراحل رئيسيه

اولا: دراسه الوظائف الاداريه

ثانيا : دراسه وظائف المنشاة

ثالثا : دراسه المنشاه حسب القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه بالنسبه للمدخل

الاول ويمكن القول ان الوظائف الاساسيه للمدير وان هذه الوظائف يمارسها

جميع المدراء في المنشاة ابتداءا من المدير العام مرورا بمعونه ثم رؤساء

الدوائر والاقسام حتي رؤساء العمال وان هذه الوظائف تمارسها مختلف دوائر

المنشاة الانتاجية والتسويقيه والاداريه هذا يعني ان المنشاة الانتاجيه تمارس

اربعة وظائف رئيسيه وهي :

١. وظيفة الانتاج : production function

٢. وظيفة التسويق : marketing function

٣. وظيفه الماليه : financial function

^(١) د. محمد توفيق عمامي- التخطيط ومراقبة الانتاج - ص ٧٥

٤. وظيفة ادارة الافراد : personalmanauament function
ان ادارة الانتاج تعرف بانها الادارة المسئولة عن تنظيم العمل داخل الورش
الانتاجية^(١)

❖ مفهوم واهمية تخطيط الانتاج :

لقد وضع الكاتب والدارسون في مجال ادارة الاعمال تعاريف عديدة لعملية
تخطيط الانتاج الا ان محاولاتهم لم تمكن من ان تقدم للقيامين علي تخطيط
الانتاج مفهوم شامل لجميع الاعمال التي تعبر عنها هذه الوظيفة فيري البعض
ان تخطيط الانتاج هو (يضمن تحديد الموارد المطلوبه للعمليات الصناعيه
المستقبلية وتخفيض تلك الموارد لانتاج السلع المطلوبه بالكميه المطلوبه باقل
التكاليف) و (يذهب تعريف اخر الي انه عبارة عن تحديد واقتناء وتوافق جميع
التسهيلات الضرورية للعمليات الانتاجيه المستقبلية) ويتناول فريق اخر مفهوم
تخطيط الانتاج علي انه (عبارة عن عمليه تصميم مسار عمليات الانتاج وجدولة
الاعمال من اجل ضمان الاستخدام الامثل لافراد والالات والموارد) واستنادا
الي ما تقدم فان بالامكان استنباط خمس اركان رئيسيه^(٢) متفق عليها تتعلق
بمفهوم واهمية تخطيط الانتاج وهي :

- تحديد نوع العمل المطلوب انجازه وذلك عن طريق تحديد المتطلبات الفنية
المنتج وخصائصه العينية ومتطلبات الاداء .
- تحديد الكيفيه التي بموجبها يتم انجاز العمل وذلك من خلال تحليل العمليات
اللازمه لتصنيع المنتج ووضع تعليمات وافيه لطرائق التشغيل
- تحديد وقت انجاز العمل من خلال دراسته الزمن اللازم لاستكمال كل من
العمليات الانتاجية
- تحديد مكان انجاز العمل وذلك من خلال اسلوب تتابع العمليات الانتاجيه
ورسم خطة سيرها ومواقع العمل

^(١) د/ مويد الفضل د/ حاكم محسن محمد - ادارة الانتاج والعمليات - ص ٢٤٥

^(٢) د/ محمد توفيق ماضي - التخطيط ومراقبة الانتاج - ص ٢١٥ - ٢٢١

• تحديد مسئوليه انجازه وذلك عن طريق وضع هيكل تنظيمي مفصل
لوحداث الانتاجيه واقسامها مع توضيح العلاقات الراسيه والافقيه .
❖ اهمية تخطيط الانتاج :

هي تحديد نوع العمل المطلوب انجازه وهي الاساس الذي تركز عليه
المؤسسه لاعداد البرامج الانتاجيه لمراحل زمنيه مختلفه مستنده الي معرفة
وتحديد الطاقه الانتاجيه المتوفره في المؤسسه مما يؤدي الي زياده الانتاجيه

المبحث الثاني :

☒ انواع الخطط الانتاجية :

يمكن التميز بين ثلاثة انواع اساسيه لتخطيط الانتاج علي اساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة فهي :

❖ **تخطيط قصير الاجل:** short term production

يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات انتاجيه تقل عن شهر فقد يكون التخطيط لمدة شهر او اسبوع او يوم او ساعات ويطلق علي هذه العمليه جدولها لانها تنطوي علي جدولة استخدام امكانيات انتاجية

❖ **تخطيط متوسط المدي:** intermediate production

هو يتعلق بتخطيط الانتاج لمدة عام مع تفصيل كل شهر وليس من الضروري ان تبدأ الخطة في اول العام وتنتهي في اخره ولكنها من الممكن ان تبدأ بالشهر الثاني مثلا وتعرف هذه العمليه بالتجديد للخطة في نهايه كل شهر علي ضوء ما تحقق من ارقام حقيقيه وليست مقدره .

وايضا هنالك تقسيمات مختلفه للخطط انتاجيه واهمها :

• التقسيم الزمني للخطط الانتاجيه (سابقة الذكر)

• الخطط حسب المستوي الاداري حيث تقسم الي الانواع التاليه :

- الخطط العامه والشامله علي مستوي الادارة العالي
- الخطط متوسطه الشمولييه التي تعد من قبل الادارة الوسطي وتتضمن بيانات وتفصيلات اقل مما تقدم
- الخطط المحدوده للوحدات الانتاجيه الفرعيه والتي تتضمن بيانات وتفصيلات محدوده تتعلق بطبيعته المهام والاعمال التي تعتبر من قبل الوحدات الانتاجيه الفرعيه

❖ **تخطيط طويل المدي:** long term production

ويتضمن تحديد مستويات الانتاج في فترات قادمه تزيد عن العام قد يكون لمدة عامين ويعرف هذا النوع باسم تخطيط الطاقه لانه يتعرف لتحديد حجم

الطاقة اللازمة لاختيار مستوى معين من الطاقة وعادة تعتمد هذه الخطط
تحدد الخطط العامة لسياسه المنشأة المستقبلية

❖ التخطيط حسب الموسم :

في بعض المصانع يوجد تخطيط موسمي علي حسب المواسم التي تتوفر
فيها السلعة التي قام المصنع من اجل تصنيعها مثل (الخضر - الفواكه -
القطن) ولذلك تكون علي حسب وجود المادة الخام تكون ذلك في شهور
معينه من السنة .

[X] اختبار صلاحية خطة الانتاج :

ان التحليلات الكمية قد لا تعبر عن صلاحية خطط الانتاج ومدي كفاءتها
بشكل كامل حيث ان حسابات خطة الانتاج قد تكون اساسا غير محسوبة
بشكل دقيق لاسباب كثيرة واهمها :

○ ان مدير الانتاج يرغب في ان تكون ارقام الخطة الانتاجية معبره
عن واقع اعجابه او بالشكل الذي يستطيع معه الي ان يحصل علي
مكافاته او دعم الجهات العليا

○ ان العاملين في ادارة الانتاج المسؤولين عن اعداد الخطة لا يتمتعون
بالمهارات الكافية والخبرة اللازمة لاعداد خطة الانتاج وفق اسلوب
علمي صحيح لهذه الاسباب لابد من ادخال خطة الانتاج في اختبار
وامتحان لتحقيق من صلاحيتها للتطبيق في الواقع العلمي ويتم ذلك من
خلال ما يعرف في المنهج الكمي لادارة الاعمال باسم تحليل الحساسية
sensitivity Analysis ان اسلوب تحليل الحساسية يرتبط بشكل او
باخر باسلوب البرمجة الخطية كذلك يعرف التحليل الحساسية بانه (ذلك
التحليل الذي يتناول عملية اختبار وفحص مدي حساسية الحل الامثل)
الذي يتم الحصول عليه الي أي تغير (ايجابي او سلبي) في مكونات
النموذج الرياضي او بمعنى اخر ما هي الحدود التي ينبغي فيها الحل

○ الامثل عند تغير البعض او جميع عناصر مكونات النموذج

الرياضي هنالك حالات عديدة لتغيرات في النموذج الرياضي وهي :

○ **اولا :** التغيرات في معاملات داله الهدف : ويحدث هذا التغير في

معاملات داله الهدف سواء كانت هذه المعاملات تمثل ربحا ام تكاليف

○ **ثانيا :** التغير في احد مكونات مصفوفة معاملات المتغيرات في

القيود : التي كل واحد منها يمثل مستلزمات الانتاج الاساسيه الداخلة في

تركيب المنتج ويكون الهدف من التحليل هو معرفه ما اذا كانت هناك

حاله من الهدر او الحسابات غير الدقيقه في استغلال مستلزمات الانتاج

الاساسيه .

وبناءا علي ما تقدم فان خطة الانتاج التي يتجاوز الاختبارات بشكل

علمي صحيح حينذاك تعتبر خطة الانتاج مثاليه قابله للتطبيق ويجب ان

تتوفر شروط وهي :

■ توفر نظام متكامل للمعلومات الاداريه يستلم ويقدم كافه البيانات

اللازمه لصياغة خطط الانتاج .

■ توفر اجهزة الحاسوب والبرمجيات المساعده اللازمه لاجراء

التحليلات .

■ توفر الكادر الاداري المتدرب الي لديه الخبرة الكافيه في التعامل مع

اجهزة المعلومات الحديثه .

■ النتائج التي تم الحصول عليها من كافه التحليلات الكمي لا تعتبر

قطعيه قابله للتطبيق ، اذ قد تعتمد من قبل متخذ القرار بمثابة مؤشرات

لترشيد القرارات الاداريه وبالذات خطط الانتاج المطلوب وضعها

للفترات المقبله .

المبحث الثالث

✕ اساليب تخطيط الانتاج :

ان الطروحات الاداريه في مجال ادارة الانتاج والعمليات تكشف لنا عن ادوات واساليب تخطيطيه مختلفه في مجال الانتاج تستوعب البعد الزمني والبعد الاداري والتنظيمي وفيما يلي نستعرض اهم هذه الاساليب :

✦ اسلوب الحس والتخمين والتقدير الشخصي .

✦ اسلوب الموازنات التقديرية .

✦ اسلوب اعتماد النماذج الرياضيه

✦ اسلوب البرمجه الخطيه

بالنسبه لاسلوب الاول وهو اسلوب يعتمد علي كفاءة وفعاليه المدير وموهبته في استقراء المستقبل في ضوء معطيات الواقع الحالي والماضي وهو اسلوب لايتصل بالعلميه وغالبا ما تكون الخطط المعده بموجب معرض لانتكاسات وان درجه الانحراف للبيانات الفعليه عاليه ان هذا الاسلوب محدد وقليل .

✕ اسلوب الموازنات التقديرية :^(١)

تعتبر الموازنه التقديرية من وسائل التخطيط والرقابه والتنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة ذات العلاقه بالانتاج وهي تعتبر بمثابة وسيلة لتخطيط من حيث انها تبرمج الانتاج المطلوب في ضوء خطة المبيعات التي يفترض ان توضح في ضوء الامكانيات الماديه والبشريه للمنشأة وخاصة الامكانيات الفنيه لقسم الانتاج .

ان موازنه الانتاج في واقع الامر توضح وتعكس مجموع الوحدات المطلوب انتاجها وتكاليف الانتاج اضافته الي تحديد الحاجه الفعلية لمستلزمات الانتاج مثل (المواد الاوليه الاساسيه والمساعده ،حجم الاجور الواجب دفعها واي مصاريف اخري) ولذلك فهي تؤدي وظيفه مزدوجه حيث تعتبر وسيله من وسائل التخطيط وكذلك تعتبر وسيله من وسائل الرقابه علي نشاطات واقسام

(١) مرجع سابق ص ٢١٧

الانتاج من خلال متابعه الانتاج الفعلي ومقارنته بالانتاج المخطط لاكتشاف انحرافات ان وجدت . ان الموازنه التقديرية للانتاج باعتبارها خطط انتاج مستقبلية تعتبر من مسؤوليات دائرة ادارة الانتاج لذلك من الطبيعي ان يقوم باعداد هذه الخطة او الموازنه مدير الانتاج ان مدير قسم الانتاج عندما يعقد العزم علي اعداد موازنه تقديرية للانتاج للفترة القادمه فان عمليه الاخذ بنظر الاعتبار عدد من العوامل التي تعتبر بمثابة العناصر الاساسيه للموازنه هي:

١- فترة موازنه الانتاج : من المعروف ان الموازنه التقديرية للانتاج باعتبارها كخطة انتاجيه تعتمد علي ما يتوفر من بيانات مستمرة من خطة المبيعات المتمثله باطار الموازنه التقديرية للمبيعات لذلك فان الفترة الزمنية الخاصة بالموازنه التقديرية للانتاج تتأثر بفترة الموازنه التقديرية للمبيعات.

٢- كميته الانتاج المطلوبه : يتم تحديد الانتاج المطلوب في خطة الانتاج من خلال مايرد من ارقام في الموازنه التقديرية للمبيعات حيث من المفروض ان تترجم المنتجه ويتم في هذه الحاله الاستعانه بعلاقه رياضييه من اجل تحديد الوحدات المطلوب انتاجها وهي :

$$\left(\begin{array}{c} \text{مخزون اول} \\ \text{للمدة الفعليه} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{c} \text{مخزون اخر} \\ \text{لمدة مخطط لها} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{الوحدات المطلوبه} \\ \text{بموجب خطة} \\ \text{المبيعات} \end{array} \right) = \text{الوحدات المطلوب انتاجها}$$

ان كميته الانتاج المطلوبه تتأثر بحجم المخزون في بدايه المده ونهايتها فان المستوي المخزون في بدايه الموازنه التقديرية للانتاج ونهايتها يعتمد علي بعض العوامل اهمها :

- المخزون الاستراتيجي
- مدة الاحتفاظ بالمخزون
- مخاطرة تقادم المخزون

■ احتمال تذبذب السعر

١٠ السقف الزمني للانتاج :

في اطار هذه الخطط توجد خطط سنوية قصيرة الاجل يتم بموجبها تحديد حجم الطاقة الانتاجية المطلوبة في ضوء مستويات الانتاج والمخزون المتوقع ويفترض في الخطط السنوية التناسق والتفاعل مع خطط الربحية قصيرة الاجل وعند توقيت الانتاج وتحديد حجم المخزون من المنتجات الجاهزة المراد الاحتفاظ بها يتطلب الامر الاخذ بالعوامل التالية :

- التنسيق بين برامج وخطط الانتاج مع ما هو متوفر من وسائل متاحة
- توفر المخازن والمساحات المخزنية بما يتفق وتفاصيل الانتاج
- انخفاض مستوى دوران القوة العاملة بالشكل الذي يتضمن استقرار العمل
- اعتماد الاساليب العلمية في تحديد الدفعة الاقتصادية للمواد الاولى الواجب شرائها للانتاج

• توفير الموارد المالية والامكانية وغير ذلك من العوامل التي تؤثر بشكل منفردة او مجتمعها علي تحديد السقف الزمني لانتاج .

١١ مكان الانتاج :

ان مكان الانتاج له اثر في تصميم الصيغ النهائية للموازنه التقديرية للانتاج حيث ان تعدد المواقع الانتاجية واختلاف نوع وحجم وطبيعته المنتجات له اثر مهم في صياغة الموازنه التقديرية للانتاج وفي هذه الحالة ينبغي تحديد الموقع الذي سوف يتم فيه الانتاج بالنسبة لكل نوع من السلع مع الاخذ في بالنظر لاعتبار الامور التالية :

- تكلفة العمليات في كل موقع .
- الالتزامات القانونية و الاداريه والاقتصادي التي التزمه بها الادارة مع المنشأة الاخرى والافراد .
- تحقيق فكرة الاستخدام الامثل للمواد المتاحة .

١٠ توفر مستلزمات الانتاج الاساسيه (١)

يقصد بمستلزمات الانتاج الاساسيه كافه الامور التي تؤدي الي قيام الانتاج وتحققه واهمها ما يلي .

- الطاقة الانتاجيه وساعات العمل المتاحة الخاصة بالمكاتب والمعدات المتوفرة
- علما بان الطاقة الانتاجيه المقصودة هنا هي (الطاقة الانتاجية الاعتماديه)
- المواد الاوليه والمساعده وذلك وفق نوعيات وكميات محددة ضمن الخطة الانتاجيه

• القوي العامله اللازمه وفق مستويات مهنيه ومستويات كفاءة تتطلبها الخطة الانتاجيه .

تتعرض الموازنه التقديرية للانتاج الي بعض المشاكل التي تواجه مراحل اعداد الموازنه واهم هذه المشاكل ما يتعلق باستقرار اقسام الانتاج او تطورها نحو مستوي تكنولوجي اخر وما يرتبط به من تغيير او زياده في المكاتب والمعدات والعاملين ومستوي المخزون ونوعيته .

١١١. موييد الفضل د/ حاكم محسن - ادارة الانتاج والعمليات - ص ٢٦٥

الفصل الرابع

البحث الأول:

مفهوم التخطيط المالي
هيكلية التمويل

البحث الثاني:

العوامل التي تحدد نوع التمويل
الرافعة المالية

البحث الثالث:

الرافعة التشغيلية
تكلفة الاموال

الفصل الرابع

المبحث الأول

❑ مفهوم التخطيط المالي :

التخطيط المالي هو عبارة عن المنظور الشامل لكيفية الحصول علي الاموال من مصادرها المختلفة وكيفية استخدام هذه الاموال بطريقة تمكن من الحصول علي اكبر عائد من وراء هذا الاستخدام (1)

ايضا يتعلق هذا الجانب بتخطيط المشروع لتوفير احتياجاته الماليه أي انه يتعلق بقرارات التمويل حيث تسعى المشاريع الاقتصادية للحصول علي الاموال اللازمه لتوفير مستلزماتها الانتاجيه باقل تكلفه ممكنه الامر الذي يتيح لها حريه التعامل والتفاوض مع القنوات الماليه صاحبه العلاقه وهنا تظهر كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات الماليه المناسبه التي تجنب المشروع الوقوع في صعوبات ماليه ويحتاجها للاموال وقد تكون ليس ضمن الحسابات الامر الذي يجعل المشروع في موقف اما القبول بالشروط التي توضع امامها مع عروض الاموال التي تكون واضحه التأثير علي حياة مستقبلا المشروع او اعلان الفشل وبالتالي الخسارة . ويشير كل من د. جميل احمد ود. علي شريف ان هنالك نوعين رئيسيين من الانشطة التي يشملها التخطيط المالي وهما :

❖ يمثل الانشطة التقليديه للادارة الماليه المتمثله في الحصول علي الاموال واداراتها

❖ الميزانيه التقديرية (2) وهنا يتضح دور اهمية استخدام الميزانيه التقديرية من قبل الادارة الماليه كاداة ووسيله مهمه للتخطيط والرقابه والتنسيق وتلعب دورا كاداة تخطيطيه وتنسيقيه متكامله وذلك ان عديد من اسباب الفشل في التخطيط الذي تعاني منه المنشآت يكمن في عدم تكامل الخطط التي تضعها أي الي جانب فقدان التنسيق بين عناصرها سواء كان ذلك التخطيط طويل الاجل او قصير .

(1) د/ عبد العزيز عبد الرحيم - الادارة الماليه في منشآت الاعمال - ص 31

(2) د/ عدلان هاشم السامري - الادارة الماليه - ص 187

التخطيط المالي ايضا هو (تحديد الاهداف الاساسيه ووضع البرنامج اللازم للمستقبل والتنسيق في التفكير وتنمية معايير الاداء ومن ثم ربط علاقة التخطيط المالي بخطة الربح والنقدية والمصاريف الراسماليه ^(١))

× هيكله التمويل :

يوضح كل من الاستاذين فريد ديستون وايكن برجمان ان هيكل التمويل يمثل الجاني الايسر من الميزانيه العموميه للمشروع ويعبر عن تركيز او مكونات الاموال التي بموجبها يتم تمويل الاصول المتمثله في الجانب الايمن في الميزانيه العموميه حيث يمكن تمويل هذه الاصول من مصادر متعددة مثل (راس المال الفايز المحتجز ، والقروض قصير الاجل وطويله الاجل) ويعتبر من اهم القرارات الماليه التي تواجه الاداره الماليه للمنشآت ويمكن تعريف هيكل التمويل بانه هو (تركيب المصادر التي بموجبها يتم تمويل الاصول ودرجه الاعتماد علي احد هذه المصادر دون الاخر). ^(٢)

ويتضح لنا ان هيكل التمويل يتكون من قسمين :

- الاموال المملوكه التي تشمل راس المال والاحتياطات والفائض الغير موزع
- هي الاموال الدائنه والتي تتمثل في القروض واخري مختلفه الي جانب الخصوم المتداوله

جدول يوضح جانب الخصوم الملكيه في الميزانيه العموميه

الميزانيه العموميه					
الخصوم وحق الملكيه			الاصول		
النسبه	المبلغ	بيان	النسبه	المبلغ	بيان
٢٢,٣	١٥,٠٠٠	راس المال			
١٤,٨	١٠,٠٠٠	احتياطات			
٧,٤	٥,٠٠٠	فائض غير موزع			
٤٤,٥	٣٠,٠٠٠	حق الملكيه			

(١) د/ عدلان هاشم السامري - الاداء الماليه - ص ١٨٩

(٢) المؤلف وزارة التربيه السوريه - اداره الماليه - ص ١٨

٣٧	٢٥,٠٠٠	قروض طويله الاجل			
١٨,٥	١٢٥٠٠	خصوم (متداوله)			
٥٥,٥	٣٧٨٥٠	اجمالي الخصوم			
%١٠٠	٦٧٥٠٠	اجمالي الخصوم وحق الملكية	%١٠٠	٦٧٥,٠٠	اجمالي الصول
٤٤,٥	٣٠,٠٠٠	حق الملكية			

اذن هيكل التمويل وقف المفاهيم سابقه الذكر يتكون من - حق الملكية او الموارد الذاتيه للمنشاه بنسبه ٤٤,٥% من مجمل الخصوم وحق الملكية.

اجمالي الخصوم بنسبه ٥٥,٥% ، ٣٧% قروض طويله الاجل ، ١٨,٥% خصوم متداوله من اجمالي الخصوم وحق الملكية اما مفهوم هيكل راس المال فهو التمويل الدائم وهو الاكثر شمولاً واستخداماً .

المبحث الثاني :

١- العوامل التي تحدد قرار نوع التمويل :

يقسم التمويل الي نوعين اساسين هما :

❖ الاموال المقترضة : أي التمويل الخارجي التي ينقسم الي قروض قصيرة الاجل وطويله الاجل .

❖ الاموال المملوكة : هي الاموال الداخليه الذي يشمل الاموال الموضوعه من قبل مالكي المشروع كراس المال .

وتختلف المنشات الاقتصادية علي اختلاف انواعها وطبيعة اعمالها من حيث تركيبه هيكل التمويل فبعضها من يعتمد كليا علي الاموال المملوكة من قبل المالكين في تمويل جميع احتياجاته الماليه ومن اهم العوامل المحدده لنوع التمويل هي :

الملاءمة :

ان الملاءمة هي من الاهداف التي تسعى الاداره الماليه الي تحقيقها من عمليه التمويل ، أي انها تسعى لان تكون الاموال المستخدمه ملاءمه لطبيعته الموجودات (الاصول) التي ستقوم هذه الاموال لتمويلها وكفاعده عامه تلجا المنشات الي تمويل اصولها المتداوله بمصادر التمويل قصيرة الاجل وذلك ان استرداد الاموال المستثمره في الاصول الثابته يكون بشكل بطئ عن طريق الاندثار ومثل هذا النوع من الاستثمار يلجا الي تغطيه نفقاته عن طريق القروض طويله الاجل لذلك ان التفريغ في اختيار طريق التمويل سواء كانت طويله الاجل او قصيرة يعتمد علي قدرة الاداره الماليه لتحديد نوع الاستثمار المطلوب اي جهه الاستخدام لهذه الاموال ومن ثم البدائل التمويلية المتوفره لديها .

الدخل المتحقق :

يعتبر تحقيق اكبر قدر ممكن من الدخل واحدا من الاهداف الرئيسيه للتخطيط المالي في اختيار نوع الاموال التي ستستخدم في الهيكل المالي لذا نلاحظ ان

المدير المالي للمشروع يعمل بكل وسيله لرفع معدل العائد علي الاستثمار عن طريق استخدام اموال الغير .

حيث يطلق علي هذه العمليه متجارة بالملكيه او الرافعه الماليه التي تمثل الاستعانه باموال الغير لمساعدة رؤوس اموال اصحاب المشروع أي مالكيه بتمويل الاحتياجات الماليه اللازمه لتسير انشطته الاقتصايه كما يسعى المدير الي تحقيق اكبر قوة اراديه ممكنه له ثم يقوم بتنظيم الاحتياجات الماليه بالشكل الذي يضمن تحويل هذه القوة الاراديه الي اكبر معدل عائد لاصحابه ولمعرفه ان المتاجرة بالملكيه قد حققت اهدافها الماليه المرجوه .

درجه المخاطرة :

تمثل هذه الدرجه احتماليه حصول اصحاب المشروع (المالكين) علي نسبه معينه او مقدار معين من العائد المتحقق فان المالكين ياتون في المؤخرة حتي يتم توزيع الدخل او الاصول لاي سبب لذا فان المالكين هم اول من يتحسس للمال عند فشل المشروع - وتصفيته ويتم توقيف كافه مسحوبات المالكين وتوزيع الارباح بضمان وفاء الالتزامات الخارجيه للمنشأة للدائمين فهم اول من يتحمل أي مخاطره تنجم عن عمليات الاستثمار للاموال وهذا يوجب علي الادارة الماليه دراسه درجه المخاطرة التي تتوقع حدوثها هذه الاموال لضمان استمراريه المشروع من ناحيه واستمراره للنشاط لتحقيق نسب معدلات العائد المخطط وبالتالي ضمان حقوق المالكين من ناحيه اخري .

المرونه :

يمثل هذا العامل امكانيه تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة او النقصان تبعا للتغيرات الرئيسيه في مقدار الحاجه الي الاموال فعند الاقتراض مثلا بتمويل الموجودات (الاصول) المتداوله فان الاداره الماليه تبحث عن مصدر تمويل قصير الاجل فهي تستخدم المصدر الذي يعطيها امكانيه زيادة مقدار التمويل عند الحاجه او الحريه في تسديد جزء اكبر من المبلغ المقدر تسديده في حاله توفير السيوله غير المستخدمه لديه تبعا للتقلبات والظروف الموسمييه . فان المشروع بحاجه الي عامل المرونه في حاله التوسع او

الحاجة الي الاموال وفي حالة الانكماش وتقليل الاموال المستخدمه الي جانب اعطاء المشروع قوة في المساومه باختيار البدائل الماليه المتاحة ففي حاله التوسع بقياب عامل المرونه نجد المشروع انه يواجه مشاكل ويجد نفسه غير قادر علي الحصول علي الغرض المطلوب بشروط مرضيه اما في حاله الانكماش فقد يجد المشروع توفر مقدار معين من السيوله او بإمكانه تحويل بعض اصوله المتداوله الي سيوله ليس في حاجه لها الان ان قبول الدائمين بشرط المرونه او عدمه يعتمد بشكل اساسي علي قدرة الاداره الماليه في المساومه وتوفر الشروط الملائمه عند اجراء عقد الاقتراض .

١. التوقيت :

ان الهدف الاساسي الذي تسعى الادارة الماليه جاهده في تحقيقه في عمليه الاقتراض هو تقليل تكلفة الاموال المقترضه والتوقيت احد العوامل الاساسيه في تحقيق الهدف ويمكن هذا العامل المشروع من الحصول علي وفرات لها اهميه من خلال التوقيت السليم لعمليات التمويل والاقتراض لذا يجب علي الاداره الماليه الاخذ بهذا العامل عند اتخا القرار المالي المتعلق بالتمويل وبشكل عام فان الفرار المالي الخاص بتحديد نوع التمويل المستخدم ومصدره يتمثل حصيله التوقيت بين مجمل العوامل انفة الذكر - الملاءمة - الدخل المتوقع - درجه المخاطرة - المرونه والتوقيت - والتي يجب ان تكون لصالح المشروع وتحقيق اهدافه .

المبحث الثالث :

الرافعة التشغيلية :

تعرف الدافعة التشغيلية بانها (المدي الذي يصل اليه استخدام التكاليف الثابتة في النشاط الاقتصادي الذي يمارسه المشروع). أي ان الدافعة التشغيلية توجد بوجود تكاليف ثابتة تتطلب توفير المال اللازم لتغطيتها لذا تتضح اهمية استخدام الدافعة التشغيلية لدى المشروع الي تكون فيها التكاليف الثابتة نسبة كبيرة من اجمالي التكاليف مثل شركات النقل بمختلف انواعها البري او البحري والجوي كذلك شركات نقل الركاب بالحافلات حيث ان اغلب التكاليف في مثل هذا النوع من الشركات تكاليف ثابتة . يحدث الدفع التشغيلي بزيادة الاعتماد علي التكاليف الثابتة علي حساب التكاليف المتغيرة ، فلو نجحت المنشأة في زيادة تكاليفها الثابتة عن طريق استخدام مزيد من الآلات والاستغناء عن عدد من العمال فانها تستطيع ان تحقق ارباح اكبر ، وتمثل الدافعة التشغيلية معدل التغير في صافي ارباح التشغيل (قيل الفوائد والضرائب) سنويا الي معدل التغير في المبيعات ، تستخدم الدافعة التشغيلية في تفسير الاختلافات ضمن المشروع الواحد لمستوي بيع معين اما المعادله المستخدمة لدرجه الدافعة التشغيلية تاخذ الشكل التالي :

❖ درجه الدافعة التشغيلية = نسبة التغير في الارباح / نسبة التغير في

المبيعات

❖ ايضا درجه الدافعة التشغيلية = $\frac{ع (س - ت م)}{ع (س - ت م) -}$

ت ت

حيث ع تمثل المبيعات بالوحدات ، س ا تعني سعربيع الوحدة ، حيث ت م ا تعني التكاليف المتغيرة للوحده ، حيث ت ت تعني التكاليف الثابتة . من المعادله اعلاه يتضح من الدرجه الرافعة التشغيلية عند نقطة بيع معينه تعتمد علي احد المتغيرات التاليه :

- سعر البيع
- التكاليف المتغيره
- التكاليف الثابته

تكلفه الاموال :

تكلفه الاموال هي (الحد الادني للمعدل الذي ينبغي تحقيقه علي الاستثمارات الراسماليه المقترحه وتحقيق معدل عائد اقل من هذا المعدل يؤدي غالي سوء الحاله الماليه لاصحاب المنشاة بينما تحقيق معدل اكبر تؤدي الي تحسين الحاله الماليه لملاك المنشاة .)^١

ان القرار المالي الذي يتخذه المدير المالي المتعلق بتمويل أي جانب من جوانب النشاط الذي يقوم به المشروع او الذي يوصي باتخاذها من قبل الجهات العليا صاحبه القرار في المشروع يجب ان ياخذ جانبيين اساسين وهما :

اولا : العائد المتوقع تحقيقه جراء استخدام هذه الاموال أي المكاسب التي يتوفر المشروع الحصول عليها باستثمارها لهذه الاموال في نشاط المشروع .

ثانيا : تكلفه الاموال أي تكلفه الاموال المراد الحصول عليها من الضروري ان تقوم الاداره الماليه بدراسه تكلفه كل مصدر من المصادر البديله المتحه لها للوصول الي القرار المالي المناسب ولتقدير تكلفه الاموال فان الاداره الماليه تتبع الخطوات التاليه :

* يتم تحديد انواع الاموال أي مصادر التمويل التي ستستخدم لتحقيق الهيكل مالي متوازن للمشروع .

* يتم احتساب وتحديد تكلفه كل مصدر من هذه المصادر ويتم اظهارها بشكل معدل وذلك لانه سيتم مقارنته بمعدلات العائد .

* استخدام اسلوب الترجيح بالاوزان لتكلفه كل مصدر من مصادر الاموال المستخدمه وحيث تكون المحصله النهائيه تكلفه مرجحه للاموال التي

تستثمر

^١ عبد الغفار صفي د. رسميه زكي ... الاداره الماليه . ص ١٦٩

الآتي توضيح لتكلفه كل من الاموال المملوكة والاموال المقترضه :
تكلفة الاموال المملوكة: تعرف بانها الحد الادني من معدل العائد الواجب كسبه
علي الاستثمارات المملوكة لاموال مملوكة بحيث لا تتاثر قيمة الاموال
المملوكة الموجوده اصلا .

تكلفه الاسهم الممتازه : تمثل الاسهم الممتازه التزاما محددا علي المشروع
بدفع مبالغ دوريه معينه لها الاولويه علي باقي الاسهم في رفع قيمتها عند
التصفيه الا انه عند دفع الارباح بشكل دوري علي جملة الاسهم الممتازة فان
ذلك يؤدي الي افلاس المشروع . وتكلفه السهم الممتاز يساوي الربح الموزع
للسهم الواحد علي صافي بيع سهم ممتاز جديد .

مثال :

فاذا اصدرت منشأة ما اسهما ممتازه بقيمه ٤٥ دينار وباعتها بقيمه اسميه
٤٠ دينار وبارباح ٣ دينار فان تكلفه الاسهم الممتازة = $\frac{40}{3} = 13.33\%$

تكلفه الاسهم العاديه :

يطلق علي هذا النوع تمويل عن طريق حقوق الملكية ذات المصدر الخارجي
تميزا له عن التمويل الذاتي او الداخل المتمثل في الارباح التي تقرر المنشأة
احتجازها بدلا من توزيعها علي الملاك^١ ان تحديد تكلفه الاسهم العاديه يعتمد
علي اذا ما كنا بصدد اصدار اسهم عاديه اضافيه جديده في شركه تاسسة
ابتداء باصدار اسهم عاديه او اذا كنا بصدد اصدار اسهم عاديه في شركة قيد
التاسيس ففي هذه الحالة ستكون جميع النتائج معتمده علي التنبؤات والتقدير
لذا فان التكلفه قد لا تكون بالدقه المطلوبه .

تكلفه الارباح المحتجزة :

يرعي البعض ان الارباح المحتجزة هي اموال مجانيه لا تكلفه لها فالارباح
المحتجزة تمثل ارباحا تحققت غير ان الشركة قررت احتجازها بدلا من

^١ د. عبد الغفار صفي د. رسميه زكي ... الاداره الماليه ص ١٦٩

توزيعها علي جملة الاسهم وذلك بهدف استخدامها في تمويل استثمارات مختلفة^١

٤ تكلفة الاموال المقترضة : تمثل تكلفة الاموال المقترضة معدل الفائدة المتفق عليها القرض أي انه يمثل معدل العائد الواجب الحصول عليه جراء استثمار الاموال المقترضة بالشكل الذي لايؤثر علي مكاسب جملة الاسهم العادية او مالكي المشروع .

مثال :

٤ لتوضيح تكلفة الاموال المقترضة :

تم اقتراض مبلغ مقداره ١٠٠٠ دينار من المصرف التجاري بسعر فائدة ٦% سنويا ويعتمد المصرف سياسته خصم مقدار الفائدة ،مقدما من مبلغ القرض وما تكلفه هذا القرض؟

المبلغ المتبقي من القرض = مبلغ القرض - مبلغ الفائدة =

$$٩٤٠٠ = (١٠٠٠ \times ٦\%) - ١٠٠٠$$

سعر الفائدة الحقيقي الذي يمثل تكلفه المبلغ المقترض هو $١٠٠ \times ٩٤٠٠ / ٦٠٠ = ٦,٨\%$ اي ان الشركة تحقيق عائد قدره ٦,٨% من جراء استثمار المبلغ المقبوض لتغطية التكلفة دون التأثير علي نصيب المالكين .

^١ مرجع سابق ص ١٧٢

الرافعه الماليه :

تسمى بالمتجاره بالملكيه وتعني (قيام المشروع لاستخدام اموال الغير من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن للمالكين واصحاب المشروع)^١

ايضا تعني (استعمال اموال الغير بتكاليف ثابتة لسد احتياجات المنشأة من الاموال ويقصد بالتكاليف الثابتة لاموال الغير للفائدة التي تدفع للاقتراض^٢ فان من مميزات المتجاره بالملكيه المحافظه علي غالسيطره علي المنشأة وعدم مشاركته الدائمين في الارباح عدا ما يدفع لهم من فوائد - ويتوقف الرفع المالي بصفه عامه علي معدل العائد علي الموجودات وتكلفة الاقتراض وعندما يكون العائد علي الموجودات اعلي من تكلفه القرض يظهر الاثر الايجابي بالرفع المالي علي شكل زياده في حقوق المساهمين ويزداد اثر هذه الزياده كلما زاده نسبه الرفع المالي وزاد الدخل . ولتوضيح تاثير الرافعه الماليه علي الربحيه نعتمد المثال التالي :

حجم القروض وحق الملكيه في الميزانيات العموميه لثلاث منشآت

شركة ج		شركة ب		شركة ا	
الاصول	الخصوم وحق الملكيه	الاصول	الخصوم وحق الملكيه	الاصول	الخصوم وحق الملكيه
اجمالي	قروض ٣٠٠ حق الملكيه ١٠٠	اجمالي	قروض ٢٠٠ حق الملكيه ٢٠٠	اجمالي	قروض ٤٠٠ حق الملكيه ٤٠٠
٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠

نفترض ان هذه الشركات تمد الظروف الاقتصادية التاليه وتحقق نسبه عائد علي

الاصول الثابته لكل منها :

الاموال السيئة :

نسبه العائد تساوي ١%

الاموال العاديه

ونسبه العائد ٣%

الاموال الجيده :

نسبه العائد تساوي ٧%

^١ د. عدنان هاشم السامرائي - الادارة الماليه ص ٢٢٤
^٢ د/ عبد العزيز عبد الرحيم - الاداره الماليه في منشآت الاعمال - ص ٥٥

الاموال الممتازة :

ونسبه العائد ١٥%

فكلما ارتفع مقدار عائد الاصول من تكلفه القرض كلما ارتفع عامل الدفع وبذا تكون الرافعه الماليه مرغوبه عندما يكون الوضع الاقتصادي جيد او ممتاز وغير مرغوب بعكس ذلك فان المنشأة ذات الرافعه الماليه الاكبر أي التي تعتمد في تمويل اصولها بنسبه كبيره علي التمويل الخارجي لتحقق عائد علي حق الملكيه (٥%) اكبر خاصة في الظروف الاقتصادية الجيده من تلك التي تمول اصولها بنسبه اقل اعتماد علي التمويل الخارجي (٤%).