

تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار  
التوليفة المثلى للمنتجات

المدرس المساعد مهند عبد الرحمن سلمان  
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة



## مستخلص البحث

تعتمد القرارات الادارية بشكل رئيسي على المعلومات المحاسبية الخاصة بالبدائل المتاحة ، ومن المتعارف عليه ان اي قرار اداري يعتمد على المبادلة بين العائد والمخاطرة بشكل عام والقرار الخاص بتخصيص المورد النادر بشكل خاص .

هذا وان قرار تخصيص المورد النادر للمنتجات ( عدد الساعات ) سيؤدي الى زيادة عائد المساهمة ، لذلك تقرر الوحدة الاقتصادية قبل تخصيص المورد النادر بأستبعاد احد خطوط الانتاج بهدف تعظيم الارباح .

ومن هنا تبرز مشكلة البحث المتمثلة بأستبعاد احد خطوط الانتاج ( التكاليف الثابتة ) مما يعرض الوحدة الى مخاطر عالية ، لذلك يهدف البحث الى تحليل ومناقشة القرار من ناحية العائد والمخاطرة بالشكل الذي ينعكس على ترشيد هذه القرارات وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها ترتبط عملية تحقيق العوائد المتوقعة بقدرة الوحدة على ادارة العملية الانتاجية بالشكل الذي يحقق معه الاهداف المرسومة .

وتوصل البحث الى مجموعة توصيات اهمها ضرورة استحداث قسم تحليل القرارات الادارية المتنوعة والذي يأخذ على عاتقه دراسة نتائج القرار المزمع اتخاذه وتأثيراته القصيرة والطويلة الاجل على مسيرة الوحدة بالشكل الذي يسمح بقبول الطلبات التي تحقق عوائد مرتفعة في ظل محدودية الموارد.

## Abstract

Administrative decisions rely mainly on private alternatives available accounting information, and accepted that any administrative decision depends on the trade-off between return and risk in general and the decision to allocate Alader supplier in particular.

This and that the decision to allocate scarce resource products (number of hours) will increase the return on the contribution, so it was decided to exclude a single economic unit production lines in order to maximize profits.

Hence the research problem of excluding one production lines (fixed costs), which presents a high risk to the unit, so research aims to analyze and discuss the decision in terms of return and risk a manner that reflects on the rationalization of these decisions.

## المقدمة

. تعاني الوحدات الاقتصادية نوعاً ما من محدودية الموارد المتاحة وهذا يستلزم من ادارة الوحدة توفير المعلومات الملائمة عن البدائل المتاحة وقياس حجم العوائد والمخاطر من عملية تخصيص المورد النادر ، وان العمل في ظل هذه القيود غالباً ما يدفع الوحدة الاقتصادية الى الاختيار فيما بين اوامر العمل ايها يتم العمل به وايهما يتم حذفه وهذا الامر يعتمد على حجم عائد المساهمة المتوقع وفيما اذا تم استبعاد احد خطوط الانتاج فماهي المخاطر التي ستواجهها الادارة من هذا القرار ، ولاتخاذ مثل هذا القرار على المدراء ان يحددوا ايأ من المنتجات او الخدمات يحقق اعلى هامش مساهمة ، لكون ان محدودية الموارد تقيد قدرة الوحدة الاقتصادية على تلبية جميع الطلبات وهذا يستلزم من ادارة الوحدة تقرير اوجه استعمال هذه الموارد واختيار الاداء الافضل بالشكل الذي يحقق لها اعلى عائد

مساهمة على مستوى المورد النادر ، ويتم الوصول الى ذلك من خلال اختيار المزيج الانتاجي الذي يعظم اجمالي هامش المساهمة وتوجيه الجهود نحو ادارة المحددات بالشكل الذي يحقق كفاءة في العمليات وتقليل حجم المخاطر المصاحبة لهذا القرار مما ينعكس على زيادة مخرجات الوحدة الاقتصادية وبالتالي زيادة ربحيتها .

وقد تم تقسيم البحث الى عدة مباحث ، حيث تناول الاول منهجية البحث والدراسات السابقة في حين تناول المبحث الثاني العائد والمخاطرة اما الثالث فقد بين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة وتناول المبحث الرابع اثر اتخاذ القرار على العائد والمخاطرة .

## المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

### 1-1 منهجية البحث

#### 1-1-1 مشكلة البحث

تسعى ادارات الوحدات الاقتصادية الصناعية الى النهوض بكافة الاستخدامات المتاحة من الموارد لتحقيق الاهداف المرسومة للوحدة وخاصة ما يتعلق بتعظيم الارباح ، الا انها قد تواجه في كثير من الاحيان مشاكل الندرة النسبية في توفير القدر الكافي من هذه الموارد للقيام بعملها كأن تكون ندرة المواد الاولية المستعملة في الانتاج ، ساعات العمل المباشر ، ساعات عمل الآلات والمكائن في الاقسام الانتاجية ، ندرة الايدي العاملة الماهرة ، محدودية الطاقة الانتاجية ، ندرة الطاقة الكهربائية مما يؤدي الى الاخلال بالعمل ويمكن إبراز المشكلة من خلال طرح التساؤل الاتي :-

هل هنالك امكانية للوحدات الاقتصادية الصناعية من تخصيص تلك الموارد بالشكل الذي ينعكس على تعظيم ربحية الوحدة وتدنية المخاطر في ظل محدودية الموارد النادرة

#### 1-1-2 اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

- 1 التعرف بمفهوم العائد والمخاطرة
- 2 توضيح قرار تخصيص المورد النادر
- 3 بيان اثر التخصيص الامثل للموارد النادرة في تعظيم الارباح وتدنية المخاطر

#### 1-1-3 فرضية البحث

هنالك امكانية لتخصيص الموارد النادرة بالشكل الذي ينعكس على زيادة العوائد وتدنية المخاطر .

#### 1-1-4 اهمية البحث

تتأتى اهمية البحث من قدرة الوحدات الاقتصادية في تحديد افضل الاستعمالات الممكنة للمورد النادر بالشكل الذي يحقق معها افضل عائد فضلاً عن قياس وتقليل حجم المخاطرة قدر الامكان .

**1-1-5 حدود البحث****1-1-5-1 الحدود المكانية للبحث**

اعتمد الباحث على بيانات الشركة العامة للصناعات الجلدية

**1-1-5-2 الحدود الزمانية للبحث**

تم الاعتماد على بيانات الشركة لسنة 2014

**1-2 الدراسات السابقة****1-2-1 الدراسات العربية****• دراسة العامري ، 1990 " اثر الهيكل المالي في المخاطرة والعائد باطار نظرية المحفظة "**

هدفت الدراسة الى بناء نظرية التمويل المناسبة في ظل البيئة العراقية وتم بناء نموذج يعتمد على وجود علاقات بين الاداء التشغيلي والهيكل المالي كونه يعكس حجم المخاطرة النظامية ومعدل العائد المطلوب على حق الملكية ومعدل تكلفة التمويل وتوصلت هذه الدراسة الى ان الهيكل المالي يؤثر في ارتفاع او انخفاض كلفة التمويل والنتيجة عن استخدام المديونية في الهيكل المالي لحين الوصول الى الهيكل المالي الامثل .

**• رسالة النعيمي ، 2004 " قرار تخصيص الموارد النادرة بأستخدام نموذج البرمجة الخطية وحل الاختناقات باستخدام نظرية القيود "**

هدفت الدراسة الى استخدام البرمجة الخطية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة وحل الاختناقات التي تحدث في العملية التشغيلية وتوصلت الدراسة الى وضع تشكيلة مثلى للمنتجات تحقق اعلى عائد ممكن للوحدة الاقتصادية وحل هذه الاختناقات التي تحدث في العملية الانتاجية

**1-2-2 الدراسات الاجنبية**

Wedige , 1989 " the impact of financial leverage on the cost of capital & return of investment " هدفت الدراسة الى قياس اثر الرافعة المالية في كل من تكلفة التمويل ومعدل العائد على الاستثمار وتوصلت الدراسة الى اعتماد الوحدات الاقتصادية الكبيرة على التمويل المقترض في توفير الاموال اللازمة لشراء الموجودات الثابتة لاغراض العمليات الانتاجية

Kane , et . al , 1989 " the impact of financial leverage & the cost of capital on return of investment

هدفت الدراسة لاجاد العلاقة بين تكلفة التمويل من المصادر المملوكة والمقترضة والرافعة المالية من جهة ونسبة العائد على الاستثمار من جهة اخرى وتوصلت الدراسة الى ان هناك منافع متعددة تحققها الوحدة الاقتصادية عند اعتمادها على مصادر تمويل الاستثمارات اذ يزداد العائد اي العلاقة طردية بين تكلفة التمويل وكذلك الرافعة المالية مع معدل العائد على الاستثمار

**الاسهامة التي تقدم بها البحث**

تناولت الدراسات السابقة عدا الدراسة الثانية مفهوم العائد والمخاطرة من جانب تمويل الشركات كون ان غالبية هذه الدراسات تبحث في موضوع تنوع مصادر التمويل وبالتالي اهتمت هذه الدراسات بتسليط الضوء على الاستثمارات المالية وانعكاساتها على العائد والمخاطرة ، اما الدراسة الثانية فقد اهتمت بموضوع تخصيص الموارد النادرة بالاعتماد على انموذج البرمجة الخطية وقد توصلت الدراسة الى تحديد اياً من المنتجات تحقق اعلى العوائد . اما هذا البحث فقد تناول تحديد الية تخصيص الموارد النادرة بالشكل الذي ينعكس على زيادة العوائد وتدنية المخاطر فضلاً عن قياس المخاطر من هذا التخصيص من خلال قياس الانحراف المعياري للمخاطر .

**المبحث الثاني****العائد والمخاطرة**

ترتبط عملية تحقيق العوائد بقدرتها على ادارة العملية الانتاجية بالشكل الذي يحقق معه الاهداف المرسومة والتي تتمثل عادتاً بالحصول على عوائد جراء استثمار رؤوس الاموال ، لاسيما وان هذه الاستثمارات قد تتصب في غالبيتها على شراء موجودات ثابتة انتاجية تسهم في زيادة حجم التدفقات النقدية المستقبلية ، الا ان هذه العملية قد تواجه العديد من العوامل سواء كانت داخلية ام خارجية تؤثر على الخطط والاهداف التي تضعها ادارات هذه الوحدات مما ينعكس على تحقيق هذه العوائد ، فضلاً عن المخاطر المصاحبة التي قد تصيب العملية الانتاجية .

**1-2 مفهوم العائد**

لقد ذهب العديد من الباحثين والكتاب الى اطلاق تعريف متعددة حول مفهوم العائد منطلقين بذلك من الزاوية التي ينظر منها كلاً منهم فقد ذهب ( Geoff , 2007 : 3 ) الى انه الثروة المتحققة عند مستوى معين من الخطر وفترة زمنية محددة نتيجة لكفاءة الاستخدام ، في حين ذهب ( Nothrup , 2004 : 103 ) الى انه دالة القياس التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الاستثمار في تحقيق الارباح ، اما ( Walker , 2005 : 6 ) فيتفق مع ( Nothrup , 2004 : 103 ) في انها دالة لاثبات مدى نجاح الاستثمار كونه يتجه الاتجاه الصحيح الذي يحقق الاهداف المرسومة والمتمثلة بالارباح .

**2-2 انواع العائد**

ان العوائد المتحققة للوحدة الاقتصادية تختلف حسب نوع الاستثمار الذي تسعى اليه هذه الوحدات حيث تقسم العوائد الى :-

- 1 العائد الرأسمالي :- ويتمثل بالفرق في القيمة السوقية للاستثمار خلال الفترة ما بين الحصول على الموجود والفترة التي يتم التخلص منه ( هندي ، 2000 : 172 )
- 2 العائد الدوري :- ويمثل العائد الاجمالي للوحدة الاقتصادية والذي يحصل عليه المستثمر على شكل ارباح دورية ( Mayol , 2000 : 309 )

- 3 العائد المتحقق :- ويمثل العائد الذي يحصل عليه المستثمر نتيجة استخدام امواله المستثمرة على شكل موجودات ( Weston & et.al , 1996 : 19 )
- 4 العائد المتوقع :- ويمثل مقدار الربح الذي يمكن التنبؤ به من خلال المعلومات المتوفرة عن الاستثمار وحالة السوق والعوامل المؤثرة به ومن ثم تقدير هذه العوائد وفق هذه المعطيات وهذا العائد يختلف عن العائد المتحقق كون الاخير يمثل ما يحصل عليه المستثمر فعلاً ( Jordan & Miller, 2009: 381 )
- 5 العائد المطلوب :- ويمثل مقدار ما يرغب به المستثمر من ارباح نتيجة استثمار امواله في مجال معين في مقابل الاحتفاظ بهذه الاموال وحجم المخاطرة المصاحبة له ( العامري ، 2007 : 418 )
- ويمكن توضيح اهم العوائد التي سيهتم بها المستثمر وكما يلي :-
- أ-العائد على الاستثمار :- تقيس هذه النسبة الاستخدام الامثل للموجودات في تحقيق العوائد حيث كلما كان المؤشر مرتفعاً دل ذلك على مدى كفاءة ادارة الوحدة الاقتصادية في ادارتها ويمكن مقارنة هذه النسبة مع سنوات سابقة ومع معدلات الصناعة لتقييم اداء الوحدة ( Brigham & Ehrhardt , 2005 : 454 ) .

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

- ب-العائد على حق الملكية :- تقيس هذه النسبة قدرة ادارة الوحدة في توظيف مواردها داخلياً بالشكل الذي ينعكس معه على توليد الارباح وتقليل حجم المخاطرة التي تصاحب عملية التوظيف كونه يوضح ربحية الدينار الواحد المستثمر به ويمكن احتسابه من خلال المعادلة التالية :- ( خلف ، 2006 : 346 )

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

### 2-3 طرق قياس العائد

- هنالك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها قياس حجم التدفقات النقدية التي يحصل عليها المستثمر وكما يأتي :- ( حداد ، 2009 ، 129 )

1 العائد الرأسمالي = القيمة السوقية ( العادلة ) للموجود الثابت - القيمة الدفترية للموجود الثابت

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد الاسهم}} = \text{العائد الدوري}$$

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الاستثمار}} = \text{العائد المتحقق ( العائد على الاستثمار )}$$

4 العائد المتوقع = مجموع العائد النقدي × الاحتمال

5 معدل العائد المطلوب = معدل العائد المطلوب في السوق ( على افتراض 15% )

## 4-2 مفهوم المخاطرة

ذهب الكثيرون من الباحثين الى تعريف المخاطرة بأنها الضرر الناجم من الاستثمار نتيجة للاحداث غير المرغوب بها المصاحبة له والتي تكون عادةً غير متوقعة ( Weston & et.al , 1996 : 182 ) ، في حين عرفها ( Shapiro , 2003 : 534 ) بانها المخاطرة الناجمة عن اختلاف الارياح الفعلية عن الارياح المتوقعة لأستثمار معين .

ويرتبط عادةً هذا المفهوم مع خاصية عدم التأكد كونها تعتمد على مدى معرفة ادارة الوحدة الاقتصادية بنتائج القرار حيث يمكن تصنيف المخاطرة الى ثلاث مستويات :- ( الراوي ، 2000 : 78 )

- 1 حالة التأكد :- وهي الحالة التي تكون فيها نتائج القرار متطابقة مع متوقعات صاحب القرار الاستثماري
- 2 حالة عدم التأكد :- وفي هذه الحالة تكون النتائج المتوقعة من القرار متعددة بسبب تعدد الاحتمالات المصاحبة للقرار وهذا يرجع الى عدم توفر المعلومات الملائمة مما يستلزم وضع احتمالات متعددة لذلك القرار ( Gitman , 2000 : 238 )
- 3 حالة المخاطرة :- وهنا تكون نتائج القرار متعددة وفي نفس الوقت ممكنة الحدوث وبالتالي فإن درجة تحقق واحدة من تلك النتائج تكون معقولة لاسيما وانها تعتمد على حجم معلومات اكبر من حالة عدم التأكد واقل منها في حالة التأكد ( الراوي ، 2000 : 79 )

## 5-2 أنواع المخاطر

- تواجه الوحدات الاقتصادية مخاطر متنوعة ويأتي هذا التنوع من تعدد العوامل المؤثرة بهذه الوحدات والذي ينعكس بدوره على حدوث المخاطر ، وتقسم هذه الانواع الى مايلي :- ( Ross & Elit , 2001 : 320 )
- 1 للمخاطر الكلية :- وتمثل مقدار التباين الكلي في معدل العائد على الاستثمار فهي تجمع ما بين المخاطرة النظامية واللانظامية ( Fisecher & Jordan , 1996 : 82 )
  - 2 للمخاطر النظامية :- ترتبط هذه المخاطر بالتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة التي تصاحب عملية الاستثمار كونها ترفع من درجة المخاطرة وخاصة في الوحدات الاقتصادية التي تنتج سلعاً صناعية لاسيما وأن مبيعاتها وأرباحها تتأثر بمستوى التغيرات التي تصاحب القطاع الاقتصادي ككل ، فضلاً عن ان هذا النوع من المخاطر لا يمكن تجنبه من خلال التنوع ( مطر ، 2006 : 58 ) .
  - 3 للمخاطر غير النظامية :- ويقتصر تأثير هذا النوع على الوحدة الاقتصادية ذاتها إذ يمكن تجنبها من خلال التنوع ، وتتأثر درجة المخاطرة هنا بالتغيرات الحاصلة في طبيعة موجودات الوحدة (Gup,1983:282) .



## 2-6 طرق قياس المخاطر

هنالك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها قياس حجم المخاطر التي يواجهها المستثمر وكما يأتي :-  
(حداد ، 2009 : 132 )

1 -قياس المخاطرة في حالة المعلومات التاريخية :-

تتعلق المخاطرة هنا فقط بعدم تجانس العوائد لاسيما وأنه كلما زادت درجة التشتت زادت معها درجة المخاطرة ، ويمكن توضيحها من خلال الاتي :-

المخاطرة = العائد الفعلي > العائد المتوقع

2 قياس المخاطرة في حالة المعلومات المستقبلية :-

يعد هذا المقياس اكثر اهمية كونه يساعد المستثمرين والمدراء الماليين في تقييم مشاريعهم الاستثمارية المستقبلية من خلال تقييم احتمال حدوث القيم المتوقعة للاستثمار بناءً على تجربة سابقة او اجتهاداً من متخذ القرار ويمكن احتسابها من خلال الانحراف المعياري وكما يلي :-

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{مجموع ( العائد النقدي - العائد المتوقع) }^2 \text{ الاحتمال}}$$

ويرى الباحث ان عملية قياس العائد بشكل دقيق في ظل توفر العوامل والمتغيرات التي تواجهها عملية الاستثمار مسألة غاية في الصعوبة لما قد تصاحب هذه العملية من مخاطر ناتجة عن اتخاذ قرارات غير ملائمة والتي عادتاً ما ترتبط بقلّة توفر المعلومات المفيدة ، فضلاً عن اختلاف طبيعة هذه المخاطر والمعالجات التي من شأنها ان تحد منها في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية وهذا يستلزم دراسة تأثيرات القرار في ظل البدائل المتاحة .

### المبحث الثالث

اتخاذ قرار تخصيص الموارد النادرة وانعكاساته على العائد والمخاطرة

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم وظائف ادارة الوحدات الاقتصادية لما لها من اهمية كبيرة كونها تؤثر في غالبيتها على ربحية هذه الوحدات فضلاً عن المحافظة على مكانتها السوقية بالشكل الذي يحقق معها ميزة تنافسية مما يستلزم منها الاخذ بنظر الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بالقرار ، لاسيما مايتعلق بتوفر الموارد المتاحة لها ومدى ندرتها والكيفية التي يمكن من خلالها توظيف تلك الموارد بالشكل الذي يحقق اعل عائد ممكن ضمن المدى المتاح للمورد فضلاً عن تقليل حجم المخاطر وذلك من خلال المفاضلة ما بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يحقق اهداف الادارة .

**3-1 مفهوم عملية اتخاذ القرار ( decision making Concept )**

ان عملية اتخاذ القرارات عملية اساسية ومستمرة في اداء اي وحدة اقتصادية كونها تؤثر على جميع الانشطة داخل هذه الوحدة والغاية منها حل المشكلات التي تواجه ادارة الوحدة عند ممارستها لاعمالها الاعتيادية وهي في نفس الوقت تعد معياراً لقياس مدى كفاءة وقدرة ادارة الوحدة الاقتصادية ، ولغرض تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرار يجب التعرف اولاً على مفهوم القرار .

ولقد ذهب ( Hilton,2005:584 ) الى أنها عملية تتركز على اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة او تقييم فرصة ما ، في حين ذهب ( Williams , 2002 : 118 ) الى ان القرار هو عملية لاختيار الحل من بين البدائل المتوفرة ، فهو وسيلة من وسائل الادارة يتخذ بصورة مستمرة والغرض منه حل مشكلة قائمة او تصحيح اتجاهات قائمة باعتبار ان سلوك هذا الاتجاه سيحقق اهدافها لاسيما وان نجاح الوحدة الاقتصادية او فشلها في بيئة الاعمال يعتمد بالدرجة الاساس على القرارات التي يتم اتخاذها كون ان القرار المتخذ يجب ان يحدث تغييراً لديها . ( Render et. al., 2006 : 68 )

**3-2 خطوات اتخاذ القرار ( Steps of decision making )**

تتطلب عملية اتخاذ القرار السليم لمعالجة مشكلة ما العديد من المراحل متمثلة بما يلي :-

- 1 تحديد المشكلة
- 2 تحديد البدائل
- 3 توفير المعلومات عن البدائل
- 4-تقييم البدائل
- 5- اختيار البديل واتخاذ القرار
- 6 تنفيذ ومتابعة القرار

**3-3 انواع القرارات الادارية (Types of management decisions)**

تتطلب عملية ادارة الوحدات الاقتصادية اتخاذ مجموعة من القرارات التي غالباً ما تنعكس اثارها على المدييات القصيرة والطويل الاجل بالشكل الذي يحقق اهدافها وعليه فالقرارات تقسم الى :-

- أ -قرارات قصيرة الاجل short time decisions
- ب -قرارات طويلة الاجل long time decisions

وسيركز الباحث على القرارات القصيرة الاجل كون ان قرار تخصيص المورد النادر يمثل احد انواع هذه القرارات وكما يلي :-

**1- قرار الطلبية الخاصة (Special order decision)**

غالباً ما يحدد المدراء فيما اذا كان بالامكان قبول مثل هذا النوع من الطلبيات كونه يستلزم تحديد السعر المناسب الذي يجب ان يتحمله صاحب الطلبية (Garrison & Noreen, 2000: 631) ، فضلاً عن ان

- عملية تحديد نوعية الطلب تتم بناءً على رغبات الزبائن وهذا يستلزم توفير المعلومات المتعلقة بالتكاليف الملائمة لهذه الطلبية وكلفة الفرصة الضائعة (Blocher et. al., 2002:41)
- 2- قرار الصنع او الشراء من السوق ( Outsourcing buy – or – make decision )  
يدور هذا القرار حول تحديد امكانية الوحدة الاقتصادية على صنع اجزاء معينة داخل الوحدة بدلاً من شراء هذه الاجزاء عن طريق الاسواق الخارجية (Needles et. al.,2002:1051)
- 3- قرار بيع المنتج مع او بدون كلف عمليات اضافية  
( Decisions sell a product with or without the additional processing costs)  
ان مشكلة هذا القرار تنشأ عندما يكون امام الوحدة الاقتصادية خيار بيع المنتج او الخدمة في منتصف مرحلة التصنيع او قد يتطلب الامر اضافة عملية مكملة له تضيف ميزة او وظيفة للمنتج او قد تضيف مرونة اكثر أو نوعية للخدمة المقدمة ومن ثم بيع المنتج او الخدمة بسعر اعلى (Blocher et. al.,1999:355)
- 4- قرارات التسعير ( Pricing decisions )  
بعد قرار تسعير المنتجات او الخدمات من اهم القرارات التي تواجه ادارة الوحدة الاقتصادية فهو يؤثر بشكل مباشر على حجم مبيعاتها والخدمات المقدمة من قبلها و قابليتها على تحقيق الارباح والاستمرار في مجال عملها ونظرا للحاجة الملحة لتسعير العديد من المفردات فقد طور المدراء خطوط ارشاد تساعد في عملية تسعير المنتجات تعتمد بالدرجة الاساس على تحليلات التكاليف . (Morse et. al., 2003:366)
- 5- القرارات في ظل ندرة الموارد (Decision involving limited resources)  
تعاني الوحدات الاقتصادية نوعاً ما من محدودية الموارد المتاحة لديها مثل مساحة الارض ووقت المكائن وساعات العمل والمواد الاولية ، وان العمل في ظل هذه القيود غالباً ما يدفع الوحدة الاقتصادية الى الاختيار من بين اوامر العمل ( المنتجات ) ايها يتم العمل به وايهما يتم حذفه ولاتخاذ مثل هذا القرار على المدراء ان يحددوا ايها من المنتجات او الخدمات يحقق اعلى عائد مساهمة ( Hilton , 2005 : 601 ) وهذا الامر غالباً ما يواجهه مدراء الوحدات الانتاجية بشكل روتيني وبسبب هذه المحددات لا يمكن للوحدة الاقتصادية تلبية جميع الطلبات لذلك يجب على المدراء ان يقرروا كيفية استخدام هذه الموارد النادرة وذلك لزيادة الارباح بالشكل الذي ينعكس على تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وهذا يحدث من خلال الادارة الجيدة لتلك المحددات في سبيل اختيار المزيج الانتاجي الذي يعظم اجمالي هامش المساهمة فضلاً عن ذلك يجب ان تركز مجهودات الادارة على زيادة كفاءة العمليات وزيادة الطاقة الانتاجية ومثل هذه المجهودات ستزيد بشكل مباشر من مخرجات المنتجات التامة وبالتالي زيادة الارباح . (جاريسون ونورين ، 2000 ، 689 – 691 )
- 6- قراراضافة او حذف خط انتاجي او خدمة او قسم او منتج معين  
(Decisions add or drop aproduct line, service, product or department )  
غالباً ما يقرر المدراء اضافة او حذف خط انتاجي او اغلاق وحدة اعمال سبق ان كانت تحقق ارباحاً عالية في الماضي الا انها فقدت هذه الميزة نتيجة لظهور منتجات جديدة تتسم بالجودة (Maher et. al.,2006:87) ، ولغرض الوصول الى القرار المناسب يجب العمل اولاً على تحديد ايها من التكاليف تكون ملائمة للقرار عند اجراء عملية التحليل التفاضلي فليست كل التكاليف تعد ملائمة فبعضها يكون مرتبطاً بخطوط الانتاج وهذه

تمثل كلف غارقة اما التكاليف الاخرى فمن الممكن تخصيصها كتكاليف مشتركة والتي لا تختلف فيما اذا تقرر حذف احد خطوط الانتاج او تم الابقاء عليه. ( Garrison&Noreen,2000:625 ) ويرى الباحث ان قرار تخصيص الموارد النادرة يعد من القرارات المهمة التي يتم اتخاذها من قبل ادارة الوحدة الاقتصادية بعد مراعاة العائد والمخاطرة المصاحبة لهذه القرارات فيما يتم التوصل الى اهداف الوحدة الاقتصادية المتمثلة في تحقيق اعلى العوائد بأقل مخاطرة

### 3-4 اثر قرار تخصيص الموارد النادرة على العائد والمخاطرة

تتطلب عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة في نشاط معين وضع دراسة لذلك النشاط وبيان النتائج المتوقعة لتلك الدراسة والبدائل المتاحة للقرار ، فضلاً عن بيان العوائد المتحققة منه والمخاطر التي ستحملها ادارة الوحدة الاقتصادية ، اذ ان احتمالات حدوث المخاطر قائمة في كل عملية اتخاذ قرار وخاصة في الوحدات الصناعية لكون ان رؤوس الاموال الثابتة كبيرة جداً والتي تتمثل في المكنان وخطوط الانتاج فضلاً عن تأثير العوامل الخارجية الى جانب العوامل الداخلية في تحديد وتقييم هذه المخاطر وتقدير النتائج المترتبة عليه ووضع الخطط المناسبة لتجنبها او محاولة احتوائها حال حدوثها ، لذلك فإن ادارة الوحدة تحرص على معالجة المخاطر بشكل عام والتشغيلية والمالية بشكل خاص مع تحديد المسؤوليات داخل كل وحدة من وحدات العمل .

لقد ارتبطت عملية دراسة الزمن والحركة بالعالم فريدريك تايلور عام 1881 وطورها كل من فرانك ولبليان جليبرث التي تهدف الى تحديد الوقت القياسي الذي تستغرقه عملية انتاجية معينة ( المنصور ، 2000 : 236 ) .

وان عدم تناسب مستوى الطاقة مع حجم الطلب المتوقع يتطلب اتخاذ قرارات متنوعة قد تصل بالنتيجة الى تعديل خطوط انتاجية او حتى الغاء عدد منها مما يستلزم اجراء الموازنة بين كلفة الالغاء وبين كلفة الفرصة الضائعة الناجحة من فقدان مبيعات اضافية وذلك لقلّة توافر الطاقة ( آل فيحان ، 2011 : 85 ) .

ويرى ( العامري ، 2001 : 223 و 285 ) ان مثل هذه القرارات يجب التأكد مسبقاً من جدواها وذلك بتقدير حجم الطلب في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة كون ان عملية تمويل الاستثمارات طويلة الاجل بواسطة القروض تنطوي على مخاطر تتعلق بعدم قدرة الموجودات على توفير السيولة النقدية لتسديد الالتزامات المالية ( اصل الدين والفائدة ) فضلاً عن تجميد رأس المال الثابت في حالة الاستغناء عنه ، فمن خلال اصدار قرار بتوقف احد خطوط الانتاج فإن نتائج هذا القرار ستلقي بضررها على باقي الخطوط كونها ستصبح عملية تحويل اعباء مالية مما ينعكس على زيادة احتمالية عدم الايفاء بهذه الالتزامات ، لذا فمن الضروري ان يتم تخصيص المورد النادر المتمثل بساعات العمل في المنتجات التي تحقق اعلى عائد ممكن في سبيل التخفيف من هذه المخاطر ، لاسيما وان هذه الوحدات تقوم بأعداد الموازنات التشغيلية وذلك لمقابلة الطلب على السلع او الخدمات ، فضلاً عن ان زيادة وقت العمل وقتاً اضافياً عند تخلف مستوى الطاقة عن حجم الطلب الذي يترافق معه ارتفاع اجر العمل الاضافي عن معدل الاجر في الوقت الاعتيادي مع التأثير سلباً في مستوى الجودة والانتاجية خلال فترة العمل الاضافي ( آل فيحان ، 2011 : 87 ) .

ومن الضروري على ادارات الوحدات الاقتصادية لغرض تجنب حدوث المخاطر ان تقوم بتنوع منتجاتها لكون ان بعض هذه المنتجات تنتج بواسطة مكنان مولت من خلال القروض فأخذ قرارات غير جيدة

تتعلق بالهيكل المالي للوحدة يمكن ان ينتج عنه تكلفة رأسمالية مرتفعة مما يجعل هذه القرارات غير مجدية اقتصادياً ( الحداد ، 2009 : 275 )

ويرى الباحث ان عملية اتخاذ القرار يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار الاهداف المطلوبة في ظل محدودية الموارد النادرة لاسيما اذا كان هنالك عدد من البدائل المتاحة مما يستلزم اجراء المفاضلة فيما بينها لغرض تحديد اي من هذه القرارات سيحقق اعلى عائد وفي نفس الوقت يخفض من نسبة المخاطرة المصاحبة للقرار ، لاسيما وان تصاحب هذه العملية عملية متابعة تنفيذه كونها تعد من اهم العمليات التي تم تدخّل القرار بالمعلومات المفيدة التي يمكن من خلالها اجراء المقارنات بين ماتحقق فعلاً وماهو متوقع كنتيجة للقرار المتخذ فضلاً عن بيان الاسباب الرئيسية لعدم مقابلة النتائج الفعلية للقرار مع النتائج المتوقعة والتي في ضوءها يمكن وضع خطوط للاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات مستقبلية تتعلق بمشاكل مشابهة وهذا يستلزم من ادارة الوحدات الاقتصادية انتهاج سياسات وإجراءات خاصة بإدارة المخاطر تشمل المراجعة المستمرة لأنشطتها وخاصة المتعلقة بالعملية الانتاجية ، حيث تسهم وظيفة الإنتاج في تحقيق هذا النوع من المخاطر عن طريق تبني الوحدة لسياسة الانتاج على نطاق واسع ، مما يسمح لها بتحقيق وفورات في التكلفة أو ما يعرف باقتصاديات الحجم الكبير من خلال انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة نتيجة لتحميل التكاليف الثابتة على حجم إنتاج كبير إذ تشمل التكاليف الثابتة كل تكاليف شراء الآلات ، تكاليف اعداد الآلات للتشغيل ، تكاليف التجهيزات ، تكاليف الإشهار ، والبحث والتطوير ، اذ يتم تحميل هذه العناصر على المنتجات مهما كان مستوى حجم الإنتاج لاسيما وان تم تخصيص المورد النادر بالشكل الذي يحقق الاستخدام الامثل للطاقة التشغيلية فضلاً زيادة العوائد وتقليل مستوى المخاطر والذي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، كما تسمح أنظمة التصنيع المرنة والتي تتضمن الموازنة بين التنوع في الانتاج وخفض تكلفة الوحدة الواحدة من ان تترك أثراً عن طريق مشاركة الموارد لغرض إنتاج منتجات متنوعة مما يسمح بتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة فضلاً عن تلبية طلبات العميل بشكل كبير .

ومن اجل توفير هيكل لتحليل المخاطر المصاحبة لقرار تخصيص المورد النادر على ادارة الوحدة ان تقوم بتصنيف المخاطر حسب علاقتها بوظائف الاعمال وخاصة مايتعلق بالعملية الانتاجية لضمان جودة الادارة الفاعلة لاسيما وان اخذنا بنظر الاعتبار ان هذه المخاطر لها ابعاد زمنية مختلفة تتراوح ما بين مخاطر لها آثار قصيرة الاجل واخرى طويلة الاجل يصعب معها تجنبها مما يدعوا الى التوعية بهذه المخاطر المصاحبة لعملية اتخاذ القرار واجراء التحليلات الدقيقة وخاصة للمخاطر المتعلقة بالعملية الانتاجية كونها تصيب كل خطوط الانتاج فضلاً عن ضرورة توفير نظام للمعلومات يساعد الادارة العليا في قراراتها التي غالباً ما تتعلق بمسائل تتسم بدرجة كبيرة من عدم التأكد فضلاً عما تقدمه الباحث انه من الضروري توجيه الانتظار نحو القرارات الخطيرة والتي تترك أثراً على مستقبل الوحدة الاقتصادية ومنها قرار ايقاف احد خطوط الانتاج كونها تمثل استثمارات رأسمالية مهمة للوحدة وان عملية احتساب العائد المتوقع على اساس ساعات العمل المباشر كونها تمثل المورد النادر ستحقق اكبر عائد على حساب الوحدات المنتجة لكن من الممكن ان يصاحب هذه العملية مخاطر عالية بسبب ايقاف احد خطوط الانتاج والذي يمثل توقف نقدية على شكل موجودات ثابتة عاطلة عن العمل وهذا يؤدي بالنتيجة الى زيادة مخاطر الوحدة اذا ما اتسمت هذه الخطوط بصفة عدم المرونة في التحول من منتج الى اخر ، اما اذا اتسمت بالمرونة في

التحول من منتج الى اخر فإن المخاطر ستكون اقل وفي جميع الاحوال يجب على ادارة الوحدة ان تخطط بشكل دقيق للمنتج المراد تصنيعه وان يتم التنسيق ما بين اقسام الوحدة حتى لاتصل بالنتيجة الى هذه المرحلة بتحمل المخاطر وبالتالي التأثير على القيمة السوقية للوحدة على الرغم من الحصول على عوائد عالية والتي تقابل انخفاض في القيمة السوقية وعليه يستلزم دراسة تخصيص المورد النادر المعتمد على ساعات العمل المباشر بشكل دقيق قبل اتخاذ القرار بأستبعاد الخط الانتاجي الذي يؤدي الى تحقيق العائد على اساس المورد النادر .

استناداً لما سبق يمكن القول ان قرار تخصيص المورد النادر يجب ان يدرس بشكل دقيق قبل اتخاذه ، بسبب ان غالبية كتب المحاسبة الادارية تشير الى تخصيص المورد النادر ( ساعات العمل ) الى المنتجات التي تحقق اعلى عائد مساهمة للساعة ، لذلك يتم اتخاذ القرار باستبعاد احد المنتجات بناءً على هذا القرار ، ولكن من خلال الدراسة العملية لهذا القرار نجد ان تخصيص المورد النادر لايعتمد فقط على تحقيق اعلى عائد وانما يجب الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر المصاحبة له والمتمثلة في تجميد راس المال الثابت ( الموجودات الثابتة المتمثلة في خطوط الانتاج ) وعليه يجب على الادارة ان تخفض المخاطر قدر الامكان لان ذلك يؤدي الى انخفاض قيمة الوحدة الاقتصادية على الرغم من تحقيق عائد اعلى ، اما في حالة استبعاد احد خطوط الانتاج وبالامكان استعماله في انتاج منتج اخر فإن ذلك سيؤدي الى تقليل المخاطر ، وعلى الرغم من ذلك يجب دراسة التكاليف والايادات الملائمة لأي قرار قبل اتخاذه ويمكن تطبيق ذلك من خلال الجانب العملي .

## المبحث الرابع

### الجانب العملي

نبذة تعريفية عن ( الشركة العامة للصناعات الجلدية)

تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية عام 1945 والتي كانت تعرف في حينها بشركة جلود أذ كانت تتكون آنذاك من معمل واحد لدباغة الجلود الكبيرة ، وفي عام 1966 تم انشاء معمل الحقائق بالتعاون مع شركة باتا التي تاسست عام 1932 حيث كانت تحوي انذاك على معمل لصناعة الاحذية الجلدية وقد تم دمج معمل الاحذية الشعبية في الكوفة عام 1970 وتعتبر المنشأة العامة للصناعات الجلدية شركة عامة لاغراض قانون الشركات العام رقم (22) لسنة 1997 وتعد هذه الشركة وحدة انتاجية اقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري وتعمل وفق اسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ويكون مركزها الرئيسي في محافظة بغداد.

وتتكون الشركة من ثلاثة مواقع رئيسية بالاضافة الى موقع الادارة العامة وهي :-

أ -موقع بغداد ( الكرادة الشرقية ) معمل احذية بغداد ( بمختلف انواعها ) .

ب -موقع الزعفرانية ( السعيدة ) ويضم معمل الدباغة الصغيرة والكبيرة ومعمل الحقائق والسروج فضلاً عن معمل للملابس الجلدية .

ج- موقع الكوفة ( النجف ) وتضم معامل انتاج الاحذية الرياضية والطبقات المطاطية وفرش السيارات.

وتهدف الشركة الى دعم الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الجلود الطبيعية والصناعية واستغلالها في انتاج الملابس والاحذية والحقائب لجميع القياسات والانواع والمنتجات الجلدية الاخرى اعتماداً على مبدأ الحساب

الاقتصادي وكفاءة استثمار الاموال العامة وفعاليتها في تحقيق اهداف الدولة ورفع مستويات الاداء للاقتصاد الوطني بما يحقق اهداف خطط التنمية .

وقد ركز الجانب العملي من البحث على اربع موديلات تقوم الشركة العامة للصناعات الجلدية بأنتاجها وفقاً لطلبات محددة حيث تم الاعتماد على بيانات وسجلات قسم التكاليف للتعرف على تكاليف هذه المنتجات لاسيما وان هنالك اقبالاً عليها من قبل الوحدات الاقتصادية الاخرى والاشخاص كونها تلاقي مقبولية واسعة منهم فضلاً عن مراجعة قسم التسويق للتعرف على حجم المبيعات الحالية والمتوقعة ولغرض تحديد الوقت المطلوب لانتاج الوحدة الواحدة فقد تم التنسيق مع قسم دراسة الوقت في الشركة لتحديد الوقت المطلوب لكل موديل علماً ان هذه الموديلات خاصة بمعمل رقم ( 7 ) وتتمثل الموديلات كما يلي :- ( لغرض اثبات فكرة البحث فقد تم تغيير عدد الساعات اللازمة لانتاج الوحدة )

- 1 موديل (70222) بوت السلامة رجالي
- 2 موديل (7583) حذاء خدمة رجالي
- 3 موديل (70090) حذاء خدمة بسطال بيجي
- 4 موديل (70129) بوت رجالي

جدول رقم ( 1 ) البيانات المتعلقة بكل موديل

التفاصيل	حجم الطلب الفعلي	عدد الساعات اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة	التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة	سعر بيع الوحدة
موديل (70222)	2497	0,527	23878	26750
موديل (7583)	1178	0,567	29075	34000
موديل (70090)	3105	0,683	32950	36500
موديل (70129)	2229	0,467	23576	26000

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وسجلات الشركة

جدول رقم ( 2 ) تحديد وجود الندرة النسبية

التفاصيل	حجم الطلب المتوقع / وحدة	عدد الساعات اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة	الساعات المطلوبة لانتاج الطلبات
موديل (70222)	4542	0,527	2340
موديل (7583)	1245	0,567	706
موديل (70090)	3133	0,683	2140
موديل (70129)	6235	0,467	2912
مجموع الساعات المطلوبة			8998
مجموع الساعات المتاحة			7392
الندرة النسبية في الساعات			1606

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وسجلات الشركة

من الجدول اعلاه يتبين لنا ان عدد الساعات المتاحة ( 7 ساعات × 22 يوم × 12 شهر = 1848 لكل خط ) ( 1848 × 4 خطوط = 7392 ) هي اقل من عدد الساعات المطلوبة لاسيما وانه هنالك ندرة نسبية في ساعات العمل مما يولد تساؤلاً عن كيفية تلبية جميع الطلبات في هذه الحالة وقد تلجأ الادارة الى ايقاف احد الخطوط

الانتاجية في معامل مجاورة لغرض اتمام الطلبات المتعلقة بالمعمل رقم ( 7 ) وهذه القرارات قد تؤدي بالنتيجة الى تحقيق عوائد مالية وفي نفس الوقت تولد مخاطر من جراء ايقاف خطوط انتاجية عاملة .

جدول رقم ( 3 ) تحديد الموديلات التي تحقق اعلى عائد

ترتيب الموديلات حسب نسب العائد	نسبة الافضلية %	عائد المساهمة للساعة	الساعات اللازمة لانتاج الوحدة	ترتيب الموديلات حسب الافضلية	عائد المساهمة للوحدة	التكلفة المتغيرة	سعر البيع	الموديلات
1	95,25 %	5450	0,527	3	2872	23878	26750	70222
4	57,24 %	5159	0,567	2	2925	29075	32000	7583
2	76,24 %	5198	0,683	1	3550	32950	36500	70090
3	72,24 %	5191	0,467	4	2424	23576	26000	70129
	100 %	20998						الاجمالي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وسجلات الشركة

يتبين من الجدول اعلاه ان الموديل (70222) قد حقق اعلى نسبة مئوية للعائدات والبالغة ( 25,95 ) وجاء الموديل ( 70090 ) في المرتبة الثانية من حيث العائد في حين احتل الموديل (70129) المرتبة الثالثة واخيراً الموديل (7583) وهذا يستلزم اعادة جدولة عمليات الانتاج اخذين بنظر الاعتبار المنتجات التي تحقق اعلى عائد مساهمة / ساعة بشكل متسلسل بعد الاخذ بنظر الاعتبار المورد النادر في حين كان التسلسل مختلف بالاعتماد على عائد المساهمة للوحدة كما مبين في الجدول اعلاه وهذا يمثل جوهر القرار .

ويمكن تحديد التوليفة المثلى للمنتجات بالاعتماد على عائد المساهمة للساعة الذي يؤدي الى تحقيق اعلى العوائد بأقل المخاطر وكما يأتي :-



## جدول رقم ( 4 ) تحديد التوليفة المثلى في ظل الساعات المتاحة

التوليفة المثلى	الساعات المتاحة للإنتاج	الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة	حجم الطلب المتوقع	الموديلات	الترتيب حسب الأفضلية
4542	2340	0,527	4542	موديل 70222	1
3133	2140	0,683	3133	موديل 70090	2
6240	2912	0,467	6235	موديل 70129	3
_____	_____	_____	_____	موديل 7583	4
	<b>7392</b>				<b>اجمالي الساعات</b>

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وسجلات الشركة

يتبين من الجدول اعلاه ان المنتجات الثلاثة التي حققت اعلى عائد مساهمة يمكن انتاجها في ظل الطلب المتوقع لها وضمن محدودية المورد النادر المتمثل بساعات العمل الا ان المشكلة تتعلق بالموديل (7583) حيث ان الساعات المتبقية لاتفي بالغرض مما يستلزم من ادارة الوحدة تحويل الطلبية الى معمل اخر او الالتزام بالساعات المتاحة للعمل وعدم الدخول في تعاقدات قد تكلف ادارة الوحدة ارتفاعاً في التكاليف وقد يؤدي في بعض الحالات الى الاستغناء او توقف خطوط انتاجية بكاملها عن العمل وهذا من اخطر القرارات التي تتخذها ادارة الوحدة الاقتصادية .

## جدول رقم ( 5 ) التوليفة المثلى لإنتاج الموديل والتي تحقق اعلى عائد مساهمة ستكون

الموديلات	حجم الانتاج	عائد المساهمة للوحدة	اجمالي عائد المساهمة	كلفة الفرصة الضائعة
70222	4542 كامل الكمية	2872	13044624	
70090	3133 كامل الكمية	3550	11122150	
70129	6240 كامل الكمية	2424	15125760	
7583	1245 الاستغناء عن انتاج المنتج بالكامل	2925	_____	2925 × 1245 3641625 =

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات وسجلات الشركة

من الجدول اعلاه يتبين ان كلفة الفرصة الضائعة للموديل (7583) في ظل محدودية الموارد قد بلغت 3641625 دينار وهذا الامر يستلزم دراسة امكانية معامل الشركة في تلبية جميع الطلبيات في ظل الندرة النسبية لساعات العمل حتى يمكن الادارة من الابتعاد عن القرارات التي من الممكن ان تولد مخاطر كبيرة لايمكن تجنبها ، فضلاً عن ان تخصيص المورد النادر سيؤدي الى توقف احد خطوط الانتاج بعد ان كان فاعلاً في انتاج 1178 وحدة وهذا يعني ان هذا الخط الانتاجي غير مجدي وبالتالي يستلزم من الادارة اما ان تقوم بتكليفه لأنتاج منتج اخر جديد او تحمل المخاطر نتيجة تجميد راس المال الثابت ، لذلك يتطلب الامر دراسة هذا القرار بشكل دقيق حتى يتم تدنية المخاطر الى الحد المقبول لتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية في السوق .

اما مايتعلق بأثبات فرضية البحث المتعلقة بقياس حجم المخاطرة فيمكن بيانها من خلال الجدول التالي :-

### جدول رقم ( 6 ) قياس المخاطرة

قياس الانحراف المعياري لعائد المساهمة للوحدة :-

$$\text{معدل عائد المساهمة للوحدة} = 2872 + 2925 + 3550 + 2424 = 11771 \div 4 = 2943$$

الانحراف المعياري (المخاطرة)	التباين	(عائد الوحدة - متوسط عائد الوحدة) <sup>2</sup>	عائد الوحدة - متوسط عائد الوحدة
		5041	71 = 2943 - 2872
		324	18 = 2943 - 2925
		368449	607 = 2943 - 3550
		269361	519 = 2943 - 2424
	<b>160794 = 4 ÷ 643175</b>	<b>643175</b>	<b>المجموع</b>
<b>401 = <math>\sqrt{160794}</math></b>			

### جدول رقم ( 7 ) قياس المخاطرة

قياس الانحراف المعياري لعائد المساهمة للساعة :-

$$\text{معدل عائد المساهمة للساعة} = 5450 + 5159 + 5198 + 5191 = 20998 \div 4 = 5250$$

عائد الساعة - متوسط عائد الساعة	الانحراف المعياري (المخاطرة)	التباين	(عائد الساعة - متوسط عائد الساعة) <sup>2</sup>	عائد الساعة - متوسط عائد الساعة
		40000	40000	= 5250 - 5450 200
		48281	8281	91 = 5250 - 5159
		50985	2704	52 = 5250 - 5198
117 = 13617	13617 = 4 ÷ 54466	54466	3481	59 = 5250 - 5191

وبترجيح الانحراف المعياري للساعة بأجمالي عدد الساعات للوحدات نحصل على :-

$$( 0,527 + 0,567 + 0,683 + 0,467 ) \times 117 = 262,548 \text{ الانحراف المعياري للساعات مرجح}$$

بالوحدات

ومن خلال الجدولين ( 6 و 7 ) نجد ان الانحراف المعياري للوحدات وفقاً للجدول ( 6 ) قد بلغ ( 401 )

اما مايتعلق بالجدول ( 7 ) نجد ان الانحراف المعياري للساعة وفقاً للجدول ( 7 ) قد بلغ ( 117 )

ومن خلال ماتقدم يمكن القول ان قرار تخصيص المورد النادر يساهم في تعظيم الارباح ) بالشكل الذي ينعكس

على تندية المخاطر لذلك على الادارة دراسة هذا القرار بعناية لغرض اتخاذ القرار الملائم واستمرار المنتجات في

تحقيق اعلى العوائد بأقل المخاطر المتدنية .

## الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات

- 1 ترتبط عملية تحقيق العوائد المتوقعة بقدرة الوحدة على ادارة العملية الانتاجية بالشكل الذي يحقق معه الاهداف المرسومة .
- 2 ان الاستثمارات قد تنصب في غالبها على شراء موجودات ثابتة انتاجية تسهم في زيادة حجم التدفقات النقدية المستقبلية التي تصاحبها مخاطر .
- 3 يرتبط عادةً بمفهوم المخاطرة خاصية عدم التأكد كونها تعتمد على مدى معرفة ادارة الوحدة الاقتصادية بنتائج القرار
- 4 تؤثر عملية تخصيص الموارد النادرة في تحديد التوليفة المثلى للمنتج من خلال اختيار المنتجات التي تحقق اعلى عائد ممكن واقل مخاطرة قد تواجهها ادارة الوحدة .
- 5 ان قرار تخصيص الموارد النادرة يؤدي الى تعظيم الارباح
- 6 ان قرار تخصيص المورد النادر يؤدي الى التخلص من بعض المنتجات مما يعرض الوحدة الى مخاطر كبيرة او في بعض الحالات مخاطر متدنية من خلال استعمالها ( الخطوط الانتاجية المتوقفة عن العمل ) في انتاج منتج اخر

## التوصيات

- 1 - ضرورة وجود نظام للمعلومات يوفر معلومات متكاملة الى ادارة الوحدة الاقتصادية بالشكل الذي يسهم في تحقيق الاهداف الخاصة للعملية الانتاجية وبالشكل الذي ينعكس على تحقيق الاهداف العامة للوحدة
- 2 ضرورة البحث عن مصادر لتمويل احتياجات تلك الوحدات لشراء خطوط انتاجية بالشكل الذي يسهم في زيادة حجم التدفقات النقدية ويقلل من المخاطر المصاحبة لذلك التمويل وخاصة اذا ما تقرر ايقاف احد خطوط الانتاج الممولة عن طريق القروض .
- 3 ضرورة استحداث قسم تحليل القرارات الادارية المتنوعة والذي يأخذ على عاتقه دراسة نتائج القرار المزمع اتخاذه وتأثيراته القصيرة والطويلة الاجل على مسيرة الوحدة بالشكل الذي يسمح بقبول الطلبات التي تحقق عوائد مرتفعة في ظل محدودية الموارد .
- 4 ضرورة وجود ادارة خطر تنصب مهمتها في دراسة المخاطر التي قد تواجهها ادارة الوحدة والعوامل الداخلية والخارجية التي قد تسهم من شأنها في زعزعة المكانة السوقية لتلك الوحدة
- 5 حراسة القرارات المتعلقة بأيقاف الخطوط الانتاجية بشكل معمق اخذين بنظر الاعتبار طبيعة تمويل هذا الخط الانتاجية ومدى الفائدة المرجوة من القرار والمخاطر المصاحبة له
- 6 عدم تحويل الاعباء المالية الناجمة عن ايقاف احد الخطوط الانتاجية الى الخطوط الاخرى بسبب ان هذه الخطوة لاتعدوا كونها تحويل للمخاطر من خط الى خط انتاجي اخر

- 7 محاولة نقل الخطوط الانتاجية التي تتصف بالمرونة الانتاجية المراد ايقافها الى معامل اخرى لانتاج منتجات وفق الامكانيات التي تسمح بها تلك الخطوط
- 8 ضرورة اجراء المفاضلة ما بين العوائد المتحققة من جراء ايقاف احد خطوط الانتاج ومقارنتها مع العوائد المتحققة قبل عملية اتخاذ القرار لبيان مدى الجدوى منه
- 9 ادخال المدراء في دورات تدريبية تخصصية وذلك لتصحيح المسارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات والتعريف بأثار تلك القرارات على الوحدة والمخاطر المحتملة التي قد يواجهها المدير وبيان اثر العوامل الداخلية والخارجية في القرار

## المصادر

## المصادر العربية

## أ - الكتب

- 1-هندي ، منير صالح ، " ادارة البنوك التجارية " ، ط3 ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2000
- 2 -جاريسون ، ري اتش و نورين ، اريك ( المحاسبة الادارية ) 2000
- 3 -العامري ، محمد علي ، " الادارة المالية " ، ط1 ، المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
- 4 -خلف ، فليح ، " البنوك الاسلامية " ، ط1 ، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- 5 -الراوي ، خالد ، " الاسواق المالية والنقدية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، بيروت ، 2000
- 6 -مطر ، محمد ، " ادارة الاستثمارات – الاطار النظري والتطبيقات العملية " ، ط4 " دار وائل للنشر ، عمان ، 2006
- 7 -الحارس ، اسامة ، " المحاسبة الادارية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2004
- 8 -آل فيحان ، ايثار عبد الهادي ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط1 ، بغداد ، 2011
- 9 -الحداد ، فايز سليم ، " الادارة المالية " ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
- 10 -المنصور ، كاسر نصر ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000

## ب - الرسائل والاطاريح

- 1-النعيمي ، حزام فالح ، " دور الكلف الملائمة في ترشيد القرارات الادارية " ، دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1994
- 2-الذهبي ، جلييلة عيدان ، " دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية - دراسة في ضوء المدخل الاستراتيجي لنظم ادارة الكلفة " ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، اطروحة دكتوراه في المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001

## المصادر الاجنبية

## BOOKS

- 1-Geoff , considine , ph.d " getting the most return for risk " part 2 , quantext , inc. 2007
- 2-Nothrup ,lynn " dynamics of profit – focused accounting " j.roos publishing , inc. 2004
- 3-Walker , joe & bos , ted " define internal problems with the rate of return concept , university of Alabama , press , 2005
- 4-mayol , harber b. , " investment an introduction " 3<sup>rd</sup> , ed , newjersey harcourt , 2000
- 5-weston , j. , fread , besley , scott of brigham , f. , eugene " essentials of managerial finance " 11<sup>th</sup> , Dryden press , 1996
- 6-jordan , d. Bradford & miller , w. , Thomas " fundamentals of investment " 5<sup>th</sup> , ed , kentacky & saint Louis university , 2009

- 7-brigham , Eugene , & ehrhard , micheal " financial management theory & practice " 2<sup>nd</sup> , ed , mike roche publisher , 2005
- 8-gitman , Lawrence j. " principles of managerial finance " 9<sup>th</sup> , ed , Lawrence co. 2000
- 9-ross , Stephen a. , wester , field Randolph w. , Jordan , braford d. " essentials of corporate finance " 3<sup>rd</sup> , ed , mcgraw-hill co. inc , 2001
- 10-fisecher , Donald e. & Jordan , Ronald j. " security analysis add portfolio management " 6<sup>th</sup> , ed , newdelhi printice-hallinc , 1996
- 11-gup , Benton e. " principles of financial management " john wiley & sons co. , inc. 1983
- 12-- Hilton , Ronald W., "Managerial Accounting", 6<sup>th</sup> , Ed., Mc Graw - Hill Co, Inc.,2005
- 13- Williams , Chuck " Effective Management – A Multimedia approach " 1<sup>st</sup> , Ed , South Western , 2002 .
- 14- Render , Barry , Stair Jr., Ralph M., Hanna , Michael E., " Quantitative Analysis For Management " , 9<sup>th</sup> , Ed., Pearson Prentice Hall , 2006 .
- 15- Garrison , Ray H., Noreen , Eric W., "Managerial Accounting " , 9<sup>th</sup> ,Ed., McGraw – Hill Co, Inc., 2000 .
- 16- Blochar, Edward J. , Chen , Kung H. , Lin , Thomas W. "Cost Management:Astrategic Emphasis",Mc-Graw Hill Co,Inc., 2002 .
- 17- Needles , Belverd E., Powers ,Marian ,Crosson ,Susan V., "Financial Managerial Accounting",Houghton Mifflin Co, 2002.
- 18- Blochar, Edward J. , Chen , Kung H. , Lin , Thomas W. "Cost Management:Astrategic Emphasis",Mc-Graw Hill Co,Inc., 1999.
- 19- Morse , Wayne J., Davis , James , Hartgraves , Al L., "Management Accounting : Astrategic Approach", 3<sup>rd</sup> , Ed., South – Western Co, 2003
- 20- Maher,Michael W.,Lanen,William N.,Rajan ,Nadhav V.,  
" Fundamentals Of Cost Accounting " McGraw – Hill Co , Inc., 2006
- 21- Wedige , betro " the impact of financial leverage on the cost of capital & return of investement " 1989