

الموازنة المرنة و انحرافاتهما في ظل جائحة كورونا

Flexible Budgets and its Variances under The Corona Pandemic Covid – 19

abbassabaht@gmail.com

معهد تقني صويرة

م. م. عباس صباح طالب

المستخلص :

يهدف البحث الى بيان دور الموازنة المرنة في تقييم التغذية العكسية الناتجة عن الانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية مع الاداء المخطط في ظل الازمة الاقتصادية التي شهدها العالم أثناء أنتشار جائحة كورونا . حيث تواجه اغلب الشركات ومنها شركة الصناعات الالكترونية مشكلة السيطرة على تكاليف الانتاج و تحاول جاهدة خفض هذه التكاليف الى ادنى مستوى بدءاً من قياس هذه التكاليف و تخصيصها و توزيعها على المنتجات وهذا يساعد في السيطرة على الانحرافات و بذلك تصبح الموازنة المرنة اداة تساعد في الرقابة على عناصر التكاليف .

الكلمات المفتاحية : الموازنة المرنة ، جائحة كورونا

Abstract

The research aims to explain the role of the flexible budget in assessing the feedback resulting from deviations by comparing the actual results with the planned performance in light of the economic crisis that the world witnessed during the spread of Corona disease. As most companies, including the Electronic Industries Company, face the problem of controlling production costs and are trying hard to reduce these costs to the lowest level starting from measuring these costs and allocating them and distributing them to products. This helps in controlling deviations and thus the flexible budget becomes a tool that helps in controlling elements Costs

Keywords: Corona Pandemic, flexible budgets

المقدمة :

تمثل الموازنة المرنة احدى ادوات التخطيط و الرقابة . وتمثل اداة محاسبية شائعة الاستخدام في قياس النتائج المالية التي تحققها الشركة و مقارنتها مع أنشطتها المخططة لتحديد الانحرافات وذلك لمساعدة الادارة في الرقابة و معرفة أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن المخططة . أن الموازنة المرنة تعتبر احدى الوسائل الرئيسية التي تستخدمها ادارة الشركة في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة . فالموازنة هي ترجمة لأهداف الشركة و خططها على شكل أرقام . لأن أتباع أسلوب الموازنة المرنة لا يقتصر على نشاط دون آخر . فهي تطبق في الشركة ككل . ومن هنا جاءت اهمية البحث لبيان دور و أهمية اعداد الموازنة المرنة في معالجة الانحرافات بين نتائج العمل الفعلية و المخططة ولاسيما في ظل أنتشار جائحة كورونا و تأثير ذلك على كافة أنشطة و منتجات شركة الصناعات الالكترونية .

منهجية البحث و دراسات سابقة

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً) مشكلة البحث : تتلخص مشكلة البحث في أن شركة الصناعات الالكترونية تعاني من الاخفاق في الالتزام بتطبيق الموازنة المرنة مما قد يضعف الرقابة على الموارد المالية وعدم تحديد الانحرافات الامر الذي يؤثر على الكفاءة المالية لها و لا سيما في ظل ظروف أزمة جائحة كورونا مما يثير السؤال التالي(هل يساعد اعداد الموازنة المرنة على قياس و تقليل الانحرافات التي تشهدها شركة الصناعات الالكترونية في ظل انتشار أزمة جائحة كورونا)

ثانياً) هدف البحث : يتمثل هدف البحث في معرفة أثر أعداد الموازنة المرنة في قياس و تقليل الانحرافات الناتجة بين الاداء المالي الفعلي و المخطط و تأثير ذلك على كفاءة الاداء كون أن الموازنة هي اداة قياس تساعد في التخطيط و الرقابة على كافة الموارد المالية .

ثالثاً) أهمية البحث : تتبع أهمية البحث من اعتبار الموازنة المرنة من اهم الوسائل و الادوات التي تساعد شركة الصناعات الالكترونية في التغلب على التغييرات التي تواجهها و تقليل الانحرافات الناتجة عنها خاصة في ظل جائحة كورونا التي أثرت على الانتاج ككل لغرض ضبط و زيادة الكفاءة للعملية الانتاجية داخل الشركة .

رابعاً) فرضية البحث : تتمثل فرضية البحث بأن أعداد موازنة مرنة يساعد على تقليل الانحرافات التي تعاني منها شركة الصناعات الالكترونية في ظل جائحة كورونا نتيجة للتباين بين الاداء الفعلي و المخطط . مما يوفر معلومات للأدارة لغرض قياس و رقابة الانحرافات . و بالتالي زيادة كفاءة الاداء المالي للشركة عينة البحث .

خامساً) أسلوب البحث : حيث تم الاعتماد على البيانات الخاصة بشركة الصناعات الالكترونية لدراسة حالتها من خلال الاعتماد على الموازنات التي تم اعدادها من قبل الشركة عينة البحث و اعداد الموازنات المرنة الخاصة بها في ظل جائحة كورونا . من خلال تحديد كميات الانتاج الشهرية و المخططة للشركة . و تحليل الاستخدام للشركة على اساس الدليل المحاسبي و تحديد مستويات المدى الملائم من المنتجات .

سادساً) مجال البحث : تم اختيار شركة الصناعات الالكترونية مجالاً لتطبيق البحث وذلك كونها من الشركات المهمة في صناعة الاجهزة في القطر وتم اختيار سنة ٢٠٢٠ فترة اعداد البحث كون ان هذه الفترة هي فترة انتشار جائحة كورونا مما أدى الى تذبذب الانتاج بتلك الفترة و تأثر أنتاج الشركة مما تطلب الوقوف على تداعيات الانحرافات التي حدثت بين الانتاج الفعلي و المخطط . و ضرورة إنشاء موازنة مرنة للشركة عينة البحث لتقليل تلك الانحرافات بالاعتماد على بيانات تلك الفترة .

الدراسات السابقة

١ - دراسة (عاصم عبد الرحمن , 2019) بعنوان (اثر الموازنة المرنة في زيادة فعالية الموازنة كأداة للرقابة المالية في الشركات الصناعية)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار الطريقة التي تتبعها الشركات الصناعية السودانية في اعداد موازناتها التخطيطية ومدى قدرتها على تحقيق الرقابة المالية . تمثلت مشكلة الدراسة في ان الموازنات التي تعدها الشركات تعتبر موازنات ساكنة حيث يتم اعدادها على اساس مستوى نشاط واحد وليس مدى من الانشطة . ويتم في نهاية الفترة مقارنة التكاليف الفعلية مع المخططة ولو اختلف مستوى النشاط الفعلي عن المخطط . اعتمدت الدراسة على بيانات تم الحصول عليها من سجلات مصنع سكر حلفا التي تتبع اسلوب الموازنة الساكنة في اعداد موازناتها . أوصت الدراسة بأن تتبنى الشركات الصناعية السودانية اسلوب الموازنة المرنة حتى تحقق موازناتها وظيفتها الرقابية بفعالية .

٢ - دراسة (Zadeh.M.Y., 2002) بعنوان (A Liner Programming Framework for Flexible Budgeting

and its Application to Classroom Teaching) (نطاق عمل البرمجة الخطية للموازنة المرنة و تطبيقاتها على الصفوف التعليمية)

تهدف الدراسة الى ايجاد طريقة لأعداد الموازنات المرنة و تحليل انحرافاتهما بأستخدام اسلوب البرمجة الخطية . أذ تم في هذه الدراسة دمج المصاريف التشغيلية و تحليل الانحرافات . وقد بينت الدراسة ان دمج البرمجة الخطية في اعداد الموازنة يعزز العلاقة بين الرقابة و تحليل الانحرافات . وقد توصلت الدراسة الى ان هذه الطريقة تتطلب مهارة عالية في الاحصاء و استخدام الحاسوب و هذا غير متوفر بشكل دائم .

٣ - دراسة (Hougyilin , 2007) بعنوان (The Risk and fall of the norm of budget balance)
(خطر و فشل ارتفاع و انخفاض رصيد الموازنة)

هدفت الدراسة الى بيان اعداد الموازنات و كيفية اظهار مفهومها و تطبيقها و توضيح العجز و تناول هذا المفهوم نظرياً و عملياً . كما اشتملت على مفهوم الموازنة الحكومية و تفسير العوامل و المكونات لهذه الموازنات و تقسيم هذه العوامل الى سنوية و دورية . و بينت الدراسة الدور الجديد للحكومة الفيدرالية والتي ولدتها السياسة الانتخابية على الانظمة الضريبية والتي بدورها شكلت السبب الرئيسي للعجز المزمن و زيادة مؤشرات الدين العام وخلصت الدراسة الى ان عدم تبني طريقة اعداد الموازنة الحكومية ادى الى خلق فجوة كمية في البحوث العلمية التي تناولت مفهوم الموازنات الحكومية و وجود عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه الموازنات

٤ - دراسة (زيد محمود موسى ، ٢٠٠٩) بعنوان (مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقويم الاداء)

تهدف هذه الدراسة الى بيان اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في عملية التخطيط و الرقابة و تقويم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية و كذلك مدى التزام هذه الشركات بأستخدام هذه الموازنات و اهمية مشاركة جميع الاقسام في الاعداد لها . تقوم هذه الدراسة على خمس فرضيات تدور اهدافها حول التعرف على مدى الالتزام بتطبيق الموازنة التخطيطية و استخدام الاسس و القواعد في عملية التخطيط من خلال الموازنات التخطيطية . و لتحقيق اهداف الدراسة فقد تم تصميم استمارة وفق مقياس Likert الخماسي و توزيعها على عينة من (٢٨) شركة صناعية اردنية و قد توصلت الدراسة الى ان غالبية الشركات الصناعية الاردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية و اعدادها بشكل منتظم . و اوصى الباحث بالعمل على اعداد قسم خاص في الشركات الصناعية يعنى بالموازنات التخطيطية و عملية التحضير لها و تنفيذها .

المبحث الثاني: الموازنات المرنة و انواعها

اولاً (مفهوم الموازنة : أن أي شركة لابد ان يكون لها هدف تسعى الى تحقيقه بغض النظر عن طبيعة النشاط لتلك الشركة . ولكن لابد من وضع هذه الاهداف ضمن خطة توظف الموارد و الاجراءات وصولاً الى الغاية التي تسعى اليها الشركة . ولذلك يرى (Drury) بأنها تعبير كمي و مالي عن أهداف المشروع و خطط استخدام موارد المشروع لتحقيق هذه الاهداف بعد اعتماد هذه الخطط من المسؤولين عن تنفيذها مع اعتماد هذه الخطط على فروض معينة (Drury , 2000 , 236) . اما (Jeannie) فيعرف الموازنة المرنة بأنها (خطة تفصيلية محددة مقدمة بالنسبة للأعمال المرغوب بتنفيذها و تعميمها على جميع المسؤولين حيث تعتبر مرشداً لهم في تصرفاته و اعتبارها الاساس في تقويم الاداء (Jeannie , 2002 , 388) . اما (Attorneys) فيعرفها بأنها (خطة عمل تهدف الى تنظيم أوجه النشاط لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية و المالية المتاحة لها) (Attorneys , 203 , 2010) . و كذلك عرفها (Garrison) بأنها (خطة عمل معبر عنها بشكل كمي للحصول على الموارد التي تستخدم خلال فترة زمنية محددة (Garrison . et.al , 2014 , 150) . ويلاحظ من التعاريف اعلاه حسب وجهة نظر الباحث بأن الموازنة المرنة هي برنامج للعمل و خطة للمستقبل تهدف الى ضبط الانحرافات الحاصلة بين الاداء الفعلي و المخطط و تحقيق الاهداف الموضوعية و تمكين الادارة من اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات .

ثانياً (سمات الموازنة : يمكن معرفة السمات التي تتمتع بها الموازنة المرنة من خلال مقارنتها مع الموازنة الثابتة و كالاتي (Nigam , 2014 , 456) :

١ - ان الموازنة المرنة ليست محصورة بمستوى واحد فقط من العمليات . بل مصممة للتحرك في عدد من المستويات ضمن مدى معين .

٢ - لاتتم مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة دون النظر للمستوى الفعلي المتحقق من النشاط . وانما مع كل المستويات الواقعة ضمن المدى المعين في الموازنة . أي انه بالامكان اعداد موازنة جديدة لغرض مقارنة الاداء الفعلي بها في حاله اختلاف النتائج المتحققة من المستوى الاصلي من الفعالية المخططة ومن هنا جاءت تسمية الموازنة المرنة .

٣ - أنها متحركة أو ديناميكية و ليست جامدة او ساكنة فهي قابلة للتغيير بما يتواءم و متطلبات المستوى من الفعالية .

ثالثاً) **أنواع الموازنات حسب المرونة** : يمكن تصنيف انواع الموازنة حسب المرونة الى :

١ - الموازنة الثابتة : وتسمى الموازنة الساكنة . وتعد على اساس مستوى واحد للنشاط . وتقرن النتائج الفعلية بالتكاليف المخططة طبقاً للموازنة وذلك عند مستوى النشاط المخطط للموازنة (Horngren , 2012 , 103) .

٢ - الموازنة المرنة : وتسمى احياناً الموازنة السنوية وهي تلك الموازنة التي تغطي مدى معين من النشاط وليس مستوى واحد من النشاط كما في الموازنة الثابتة . وهي بذلك تحقق الرقابة وتقدم معلومات تساعد الادارة في التخطيط و اتخاذ القرار (Anthony , 165 , 2007) .

رابعاً) **خطوات اعداد الموازنة المرنة** : أن الموازنة المرنة يتسم أعدادها بالخطوات التالية (Garrison , 2003 , 356) :

١ - تحليل سلوك التكاليف التي تتحملها الشركة للفعاليات التي سيتم أنجازها بمعرفة التكاليف الثابتة و المتغيرة .

٢ - تحديد مستوى الطاقة الاعتيادية و الفعلية ومدى الانحراف بين الحدين الاعلى و الادنى خلال مدة الموازنة .

٣ - تبويب التكاليف حسب سلوكها لغرض تحديد معادلة الموازنة المرنة .

٤ - اعداد موازنة تظهر الكلف التي سوف يتحملها القسم او المنتج المختص بالشركة .

٥ - تنظيم جداول الموازنات حسب عدد المستويات و طبيعة البنود التي تحملها نشاطات التكاليف .

خامساً) مفهوم تحليل الانحرافات في الموازنة المرنة وعلاقته بجائحة كورونا (Covid - 19) :

أن المقارنة بين النتائج الفعلية و المخططة ينتج عنه تحديد الانحرافات . وحيث أن الهدف من ذلك هو تحليل الانحرافات كونه يمثل أحد الادوات الرئيسية للرقابة على التكاليف ولمساعدة الادارة في معرفة الاسباب و اتخاذ الإجراءات لتصحيح تلك الانحرافات سواء كانت تلك الانحرافات سلباً أو إيجاباً لتجنب حدوثها مستقبلاً . حيث تعد دراسة الانحرافات و قياسها من المقومات الاساسية التي يستند عليها نظام الكلفة المعيارية . حيث أن الانحرافات تنشأ بنوعين أساسيين هما (Horngren , 2006 , 430) :

أ - انحرافات موجبة : أي تكون ملائمة أو لصالح الشركة .

ب - انحرافات سالبة : أي تكون غير ملائمة أو ليست لصالح الشركة . ويمكن تحديد أنواع الانحرافات باتجاهين :

١ - انحرافات المتأنتية بسبب عملية المبيعات أو التسويق بشكل عام .

٢ - انحرافات المتأنتية عن أختلاف الكميات أو الاسعار لكل عنصر من عناصر التكاليف أو عوامل الانتاج و الناتجة عن الاستخدام غير الكفوء لعناصر التكاليف .

أن تحليل الانحرافات يقصد به المراحل الخاصة في تحليل الفروقات بين التكاليف المقدرة لمستوى النشاط الفعلي مع التكاليف الفعلية لنفس المستوى من ذلك النشاط . وأن معرفة أسباب هذه الانحرافات يكون أساساً في اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتجنب حدوثها . أي أن تحليل الانحرافات يهدف الى تحديد الاختلافات بين النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة وكذلك معرفة لماذا حدث هذا الاختلاف أو الانحراف (Lioyd , 2009 , 322) .

اعداد الموازنة المرنة في ظل جائحة كورونا و تأثيراتها على الشركة

ان تحليل الانحرافات يستخدم غالباً لغرض تقويم الأداء و تتمثل منفعة تحليل الانحرافات في أنها تلقي الضوء على جوانب الاداء الفردية و يجب أن يكون تركيز تحليل الانحرافات على دراسة و فهم لماذا تظهر الانحرافات . وكيف يستخدم ذلك التحليل و الفهم للتعلم و تحسين الاداء . ويمكن استخدام الانحرافات و الموازنة المرنة لقياس أنواع معينة من أهداف الاداء مثل التحسين المستمر . (Goetsch , 2010 , 165) . وحيث أن جائحة كورونا قد تركت أثارها على العمليات المحاسبية . حيث تم اعتبار جائحة كورونا من الاحداث غير قابلة للتعديل حيث يتم اختبار قدرة الشركات على مواجهة الازمات و تقليل الانحرافات الحاصلة بين النتائج الفعلية و المخططة بسبب الاحداث الغير متوقعة التي تواجهها ومنها جائحة كورونا . أن هذه الجائحة أظهرت أن العديد من الشركات غالباً ما تتجاهل وضع موازنة مرنة تتمكن من التأقلم مع العديد من المتغيرات التي تواجهها وبالتالي حدوث العديد من الانحرافات السالبة في عملياتها . وبينما يستمر أنتشار الجائحة فأن الشركات تمر بكثرة تعديلات عند اعداد الموازنات الخاصة بها

تتماشى مع نقشي هذا المرض . حيث ان الشركات التي تتركز انشطتها في المناطق المتضررة من نقشي الجائحة كانت عملياتها تتعرض الى خطر شديد على المدى القريب وذلك بسبب توقف اغلب العمليات الخاصة بالشركة و توقف الانتاج و انخفاض المبيعات مقارنة بمستواها قبل الجائحة . ولذا ينبغي على الادارة إعادة النظر في أعداد موازنة تتماشى مع التغيرات الحاصلة بسبب الاحداث التي يخلفها جائحة كورونا على نتائج الشركة ومن ضمن الموازنات التي تلائم هذه الاحداث هي الموازنة المرنة التي تستجيب لتلك المتغيرات وتقلل الانحرافات الناتجة بسبب جائحة كورونا .

ان اعداد الموازنة المرنة ضمن مستويات ملائمة لمنتجات الشركة ضمن فترة جائحة كورونا وهي سنة (٢٠٢٠) و استخراج انحرافات التكاليف لمنتجات الشركة ضمن هذه الفترة . وان التركيز على الانحرافات ضمن فترة جائحة كورونا من قبل الادارة العليا يمكنهم من فهم لماذا ظهرت هذه الانحرافات و كيفية معالجتها و تحسين الاداء مثل اجراء التحسين المستمر . حيث ان جائحة كورونا قد تركت اثارها على العمليات المحاسبية . مما يتيح لأدارة الشركة تقليل الانحرافات الحاصلة بين النتائج الفعلية و المخططة بسبب جائحة كورونا . حيث ان اغلب الشركات تتجاهل وضع موازنة تتأقلم مع العديد من المتغيرات . وبالتالي تحدث العديد من الانحرافات السالبة في عملياتها . أما اهم المبررات التي تم اختيار بموجبها شركة الصناعات الالكترونية فهي كون ان الشركة تعد من الشركات المهمة في القطر في مجال صناعة الاجهزة الالكترونية وتأثرت حالها حال بقية الشركات من اثر ازمة الجائحة على مردوداتها المالية و الاقتصادية . لذي جاء السبب هنا الى اعداد موازنات مرنة لكي تساير التقلبات التي شهدتها ازمة فترت الجائحة وهي سنة (٢٠٢٠) .

المبحث الثالث الجانب العملي

نبذة تعريفية عن شركة الصناعات الالكترونية : تأسست شركة الصناعات الالكترونية (EIC) في عام ١٩٧٣ وهي الشركة الوحيدة في العراق المنتجة لأجهزة الكمبيوتر و أجهزة الراديو و أجهزة التلفاز . بدأت بأنتاج الكمبيوتر و معدات الطاقة مثل الشواحن و أجهزة التحكم و شواحن البطاريات خلال عام ١٩٩٩ . تميزت منتجات الشركة بالشكل و التنوع بالموصفات بحيث غطت الى جانب احتياجات المؤسسات الحكومية المؤسسات و القطاعات الخاصة في العراق من حيث الكفاءة و الدقة في الاداء . تولي الشركة اهتماماً كبيراً لأنتاج أجهزة الكمبيوتر المكتبية و المحمولة لمواكبة أحدث التقنيات التي تواكب التقدم العلمي السائد في مجال أجهزة الكمبيوتر . كما تفوقت أيضاً في أنتاج أجهزة التلفاز عالي الدقة و التلفزيونات المسطحة بأحجام و مواصفات مختلفة . و التلفزيون الذكي . تأسست الشركة برأس مال قدره (١٠٠٠٠٠٠) دينار عراقي عام ١٩٧٣ ليزداد و يصبح في الوقت الحالي (١٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠) مليار دينار عراقي . هي شركة قطاع مختلط مما يعني حصص رأس مال المستحق للملكة للقطاع العام (المؤسسات الحكومية) هي ٥٢% من رأس المال و القطاع الخاص ٤٨% من أسهم رأس المال . تقع الشركة في بغداد - العراق الزعفرانية طريق معسكر الرشيد - ساحة عقبة بن نافع .

منتجات الشركة : من منتجات شركة الصناعات الالكترونية (التلفزيونات ، الراديو ، اجهزة الهاتف ، بدالات تناظرية و رقمية ، حاسبات ، اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات ، شاحنات) .

الجانب التطبيقي

اولاً (تحديد المدى الملائم لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية و كالاتي :

جدول (١) وحدات الانتاج المخطط و الفعلي لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

سنة ٢٠٢٠		الطاقة المتاحة	الطاقة التصميمية	وحدة القياس	المنتجات
مخطط	فعلي				
٥٢٥٠	٨١٢٠	٨٢٥٠	١٠٠٠٠	عدد	التلفزيونات
٤٠٠٠	٥٢٠٠	٥٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	عدد	الراديو
٧٢١٠	٩٠٠٠	٩٢٣٠	١٠٠٠٠	عدد	اجهزة الهاتف
٢١٠٠	٢٧٥٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	عدد	بدالات تناظرية و رقمية

الموازنة المرنة و انحرافات في ظل جائحة كورونا

حسابات	عدد	٢٠٠٠	١٧٢٠	١٥٠٠	١٠٠٠
اجهزة حماية منزلية	عدد	٣٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢٧٥٠٠	٢٠٠٠٠
اجهزة حماية تكييف	عدد	٣٥٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢٧٠٠٠
عاكسات	عدد	٥٥٠٠٠	٤٥٠٠٠	٤٢٥٠٠	٤٠٠٠٠
شاحنات	عدد	١٣٠	١٠١	١٠٠	٩٢
المجموع		٢١٢١٣٠	١٨٤٣٠١	١٢٦٦٧٠	١٠٣٦٥٢

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات لسجلات شركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

ثانياً (اعداد كميات الانتاج الشهرية المخططة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية : تم اعداد كميات الانتاج الشهرية المخططة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية وذلك بهدف ايجاد الانحرافات من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع المخططة لكل منتج من منتجات الشركة وكما يلي :

جدول (٢) كميات الانتاج الشهرية و المخططة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

منتجات الشركة	وحدة القياس	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
تلفزيونات	عدد	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٦١١	٧١٩	٦٩٠	٧٠٠	٧٠٠	٦٦٠	٥٤٠
راديووات	عدد	٢٢٠	٣٣٠	٥١٠	٦٠٠	٤٢٠	٥٠٠	٣٩٠	٣٥٠	٥٠٠	٥٢٠	٤٩٠	٣٧٠
اجهزة هاتف	عدد	٨٠٠	٧٩٠	٨٠٠	٨٥٠	٧٨٠	٦٩٠	٩٢٠	٨٣٠	٨٠٠	٧٨٠	٦٦٠	٣٠٠
بدالات تناظرية ورقمية	عدد	٢٥٠	١٨٠	١٧٥	١٦٠	٢٢٠	٣٣٠	٣٩٠	١٩٠	١٨٠	١٨٥	١٦٠	٣٣٠
حاسبات	عدد	١٢٠	١١٠	١٣٠	١٠٠	٩٥	١٩٨	١٩٧	١٠٠	١٠٠	١٢٠	١١٠	١٢٠
اجهزة حماية منزلية	عدد	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
اجهزة حماية تكييف	عدد	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
عاكسات	عدد	٤٥٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠١٠	٤٩٠٠	٤٨٠٠	٢٧٠٠	٢٥٠٠	٢٤٠٠	٣٦٠٠	٣٨٠٠	٢٢٩٠
شاحنات	عدد	١٠	٨	٩	٨	٨	١٠	٨	٨	٨	٨	٥	١٠
المجموع		١١٦٠٠	١١١١٨	١١٣٢٣	١٠٤٢٩	١٢١٢٣	١٢١٣٧	٩٣٢٦	٨٦٦٨	٨٦٨٨	٩٩١٣	١١٣٨٥	٩٩٦٠

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الكلفة لشركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

حيث نلاحظ من الجدول اعلاه ادراج كميات الانتاج الشهرية و المأخوذة من سجلات الشركة عينة البحث بهدف ايجاد الانحرافات .

ثالثاً (ايجاد الانحراف لكل حساب من حسابات الدليل المحاسبي الخاص بالشركة من خلال مقارنة التكاليف المخططة مع التكاليف الفعلية . فأذا ما كانت التكاليف المخططة أكبر من الفعلية فهذا يعني أنه أنحراف ملائم . حيث يتم جمع الانحرافات الملائمة لكل الحسابات و طرحها من مجموع الانحرافات و بالتالي سيظهر الانحراف الكلي للتكاليف . حيث يتم بداية تحليل الاستخدام لكل حساب على اساس الدليل المحاسبي للشركة وكما في جدول (٣)

جدول (٣) تحليل الاستخدامات على اساس الدليل المحاسبي للشركة العامة للصناعات الالكترونية لسنة ٢٠٢٠

اسم الحساب	الدليل المحاسبي	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥	شهر ٦	شهر ٧	شهر ٨	شهر ٩	شهر ١٠	شهر ١١	شهر ١٢
رواتب و اجور	٣١	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦	١٢٥٦
مواد نظيفية	٣٢٢١	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤	٢٩٢٨٤
زيوت و شحوم	٣٢٢٣	٥٤٣١٣	٢١٤٢٥	١٨١٨١	٥٩٣٣	٢٩٣٤	٢٨٤٣٣	٤٩٥٥٠	٣٨٧٢٠٥	١١٥٦٢	٢٣٥٩٨	٦٠٥٠٠	٧٠٢٨
ادوات احتياطية	٣٢٣	١٧٢١١	٣١٦٣١	٢٥١٨٣	٢٥١٨٣	٢٥١٨٣	٢٥١٨٣	٢٥١٨٣	٢٣٦٠٥٨	١٨٠٥٠	٣٢١٤٠	٤٣٣٩٥	٥٢٢٤
اللوازم و المهمات	٣٢٥١	٩٤٤٤٤	٨٣٢١٦	٢٣٩٨	٢٣٩٨	٢٣٩٨	٢٣٩٨	٢٣٩٨	٢٣١٨٠	١٦٥٠٥	٤٣٦٩٨	٦٧٢٣٨	٥٧٩٦١
قرطاسية	٣٢٥٢١	٢٦٥٤٣	٣٤١٠٥	٢٦٠١٥	١٩٠١	٢٩٠٠٠	٣٤٥٠٠	٢٩١٤٠	٦٠٥٤٠٠	٦٠٦٩٩	٣٤٠٥٠	١٦٠١٥	٤٦٠٥
ماء	٣٢٧١	٧٨٢٠١	٤	٤	٤	٤	٤	٤	١٠٠٠١	٨٠٢٥	٠	٥	١٣٢

الموازنة المرنة و انحرافاتهما في ظل جائحة كورونا

٣٩٦٥ ٥٠	٣٢٠٠٠ ٠	٢٩٩١٠ ٠	٣٧٠١٠ ٠	٤٢٠٤٠٠ ٠	٣٤٢٥٠ ٠	٢٦٠٠٠ ١	٣٤٢٤٤ ٤	١٢٠٢٢ ٥	١٩٦٤٠ ١	١٠٠٠٠ ٤	٩٥٠٠٨ ٠	٣٢٧٢ ٠	كهرباء
٢٩٠٥ ٥٠٠	١٩٤٠٥ ٦٧	١١٦٤٤٩ ٧	٢٢٢٠٠ ٥٦	١٢٣٤٤٦ ٦	١٩٥٥٩ ٠٠	١٨٨٦٠ ٦٠	٣٢٦٩٩ ٨٠	٣٤٦٤٥ ٠٧	٢٨٦٩٥ ٥٠	١٤٤٩٨ ٦٠	١٦٣٩٦ ٠٥	٣٣١٣ ٠	صيانة الات ومعدات
٣٤٠٠ ٠٠	٢٠٠٠٠ ٠	٢٠٠٠٠ ٠	١٩٧٠٠ ٠	٢٢٠٠٠٠ ٠	٢٠٠٠٠ ٠	٣٤٠٠٠ ٠			٩٥٠٠٠ ٠	٣٠٠٠٠ ٠	٢٤٠٠٠ ٠	٣٣٢ ٠	خدمات ابحاث واستشارات
			٢٩٥٠٠ ٠			٣٢٠٠٠ ٠				٢٠٠٠٠ ٠	٣٣٠٠٠ ٠	٣٣٣٢ ٠	نشر وطبع
١٣٠٠٠ ٠	٦٧٠٠٠ ٠	٨٢٠٠٠ ٠	١٠٠٠٠ ٠	١٢٠٠٠٠ ٠	١٦٠٠٠ ٠	٢٢٠٠٠ ٠	٥٢٠٥٠ ٠	٣٧٠٠٠ ٠	١٩٥٥٠ ٠	١٩٥٥٠ ٠	١٩٥٥٠ ٠	٣٣٥٣ ٠	استئجار الات
١٢٠٠٠ ٠						١٢٠٠٠ ٠					١٢٠٠٠ ٠	٣٣٦٢ ٠	اقساط تأمين
٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٧٢٥٦٥ ٩٩٣	٣٧ ٠	الاندثارات
١٥٢٣٧ ١٩٤٧	١٣٩٥٩ ٤٧٩٥	١٢٤٧٨ ٠٨٤٢	١٠٨٦٩ ٥٧٤١	١١٤١٧٧ ٣٤٨	١٩٠٥٩ ٠٦٦٧	٩٦٧٦٢ ٠٠	١٠١٣٩ ٠٤٧٤	١١٧٥٨ ٢٠٣٦	١١٦٤٦ ٨٠٦٧	١٣٠٦٢ ٠٨٥٨	٢٣٠٧٠ ٤٢٠٤		المجموع

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الكلفة لشركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

حيث نلاحظ من جدول (٣) ايجاد الانحرافات لكل حساب من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع المخططة لسنة ٢٠٢٠ .

رابعاً) تحديد مستويات المدى الملائم الخاصة بمنتجات الشركة : حيث يتم تحديد المستويات الخاصة بالمدى الملائم و نصيب كل منتج من الكلفة المتغيرة بمنتجات شركة الصناعات الالكترونية وذلك لكون ان طبيعة عمل الموازنة المرنة يتطلب تحديد مستويات ملائمة خاصة بمنتجات الشركة وحيث ان الطاقة الاعتيادية للشركة هي (١٦٠٠٠) وحدة من التلفزيونات و الراديووات و اجهزة الهاتف و (٤٠٠٠) وحدة من البدالات التناظرية و الحاسبات و (٧٠٠٠٠) وحدة من اجهزة حماية منزلية و اجهزة حماية التكييف و العاكسات و (٩٠) وحدة من الشاحنات تم عمل المستويات للمدى الملائم للمنتجات و كالاتي :

جدول (٤) مستويات المدى الملائم الخاصة بمنتجات الشركة

مستويات المدى الملائم بالوحدات و نسب التوزيع						منتجات الشركة
النسبة	المستوى	النسبة	المستوى	النسبة	المستوى	
%٣٩	٢٠٠٠٠	%٣٣	١٦٠٠٠	%٢٨	١٠٠٠٠	التلفزيونات ، الراديووات ، اجهزة الهاتف
%٣٩	٥٠٠٠	%٣٣	٤٠٠٠	%٢٨	٢٠٠٠	بدالات تناظرية ، حاسبات
%٣٩	١٥٠٠٠٠	%٣٣	٧٠٠٠٠	%٢٨	٥٠٠٠٠	اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات
%٣٩	١٢٠	%٣٣	٩٠	%٢٨	٨٠	شاحنات

المصدر / اعداد الباحث

نلاحظ من الجدول (٤) انه تم تحديد المستويات الخاصة بكل منتج من منتجات الشركة عينة البحث لعام ٢٠٢٠ و النسبة الخاصة بكل مستوى تمهيدا لتحليل الحسابات الى تكاليفها الثابتة و المتغيرة . حيث ان تحديد مستويات المدى الملائم جاء ليلئم طبيعة العمليات الانتاجية في الشركة عينة البحث و بحسب انتاجها لكل منتج من المنتجات نظرا لكون ان الموازنة المرنة تتطلب تحديد مستويات ملائمة من النشاط (التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة) .

خامساً) تحليل حسابات شركة الصناعات الالكترونية : حيث يبين جدول (٥) تحليل الحسابات والتي تخص المراكز الانتاجية و مراكز خدمات الانتاج الى الكلف الثابتة و المتغيرة و كالاتي :

جدول (٥) تحليل الاستخدامات لحسابات شركة الصناعات الالكترونية

اسم الحساب	رقم الدليل	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة
رواتب و اجور	٣١	١٥٠٧٢٦٩٢٤	
مواد نفطية	٣٢٢١		٨٦٨١٦٥٤
زيوت و شحوم	٣٢٢٣		٣٨٤١٧٦٢
ادوات احتياطية	٣٢٢		٣٧٩٢٠٩٥٤٨
اللوازم و المهمات	٣٢٥١		٥٢٣٠٧٠٢٣
قرطاسية	٣٢٥٢١		٨٣٠١٣٧٣
ماء	٣٢٧١		٣٦٣٦٧
كهرباء	٣٢٧٢		٣٢٦٢٧٢٣
صيانة الات و معدات	٣٣١٣		٢٦٠٠٠٥٤٨
خدمات ابحاث و استشارات	٣٣٢	٢٣٣٢٠٠٠	
نشر و طبع	٣٣٣٢	١١٤٥٠٠٠	
أستجار الات	٣٣٥٣	٣٦٩٧٠٠٠	
اقساط تأمين	٣٣٦٢	٣٦٠٠٠٠	
الاندثارات	٣٧	٨٧٠٧٩١٩١٦	
المجموع		١٠٢٩٠٥٢٨٤٠	٤٨١٦٤١٠٠٨
مجموع الكلف الثابتة و المتغيرة		١٥١٠٦٩٣٨٤٨	

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات شركة الصناعات الالكترونية لعام ٢٠٢٠

حيث نلاحظ من جدول (٥) فصل التكاليف الثابتة عن المتغيرة لكل حساب من الحسابات اعلاه . وان الكلف الخاصة باللوازم و المهمات و القرطاسية و الماء و الكهرباء و صيانة الات و معدات هي كلف متغيرة و ليست مختلطة .

سادساً (تحليل الحسابات لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية : حيث يبين جدول (٦) تحليل الحسابات في شركة الصناعات الالكترونية و للكلف الثابتة بالشركة وعلى كل مستوى من مستويات الانتاج و كالاتي :

جدول (٦) تحليل الحسابات للتكاليف الثابتة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية

اسم الحساب	رقم الدليل	التلفزيونات ، الراديو ، اجهزة الهاتف			بدايات تناظرية ، حسابات		
		مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى
رواتب و اجور	٣١	١٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠	٣٠١٤٥٣٨	٣٠١٤٥٣٨	٣٠١٤٥٣٨
خدمات ابحاث و استشارات	٣٣٢	٦٩٩٠٠٠	٦٩٩٠٠٠	٦٩٩٠٠٠	٤٠٨	٤٠٨	٤٠٨
نشر و طبع	٣٣٣٢	٣٤٣٥٠٠	٣٤٣٥٠٠	٣٤٣٥٠٠	٢٢٩٠٠٠	٢٢٩٠٠٠	٢٢٩٠٠٠
أستجار الات	٣٣٥٣	١١٠٩١٠٠	١١٠٩١٠٠	١١٠٩١٠٠	٧٣٩٤٠٠	٧٣٩٤٠٠	٧٣٩٤٠٠
اقساط تأمين	٣٣٦٢	١٠٨٠٠٠	١٠٨٠٠٠	١٠٨٠٠٠	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠
الاندثارات	٣٧	٢٦١٢٣٧٥	٢٦١٢٣٧٥	٢٦١٢٣٧٥	١٧٤١٥٨٣	١٧٤١٥٨٣	١٧٤١٥٨٣
		٧٤٠٨	٧٤٠٨	٧٤٠٨	٨٣٠٢	٨٣٠٢	٨٣٠٢
اسم الحساب	رقم الدليل	اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات			شاحنات		
		مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى
رواتب و اجور	٣١	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٢٠	٩٠	٨٠
خدمات ابحاث و استشارات	٣٣٢	٦٠٢٩٠٧	٦٠٢٩٠٧	٦٠٢٩٠٧	١٥٠٧٢٦٩	١٥٠٧٢٦٩	١٥٠٧٢٦٩
نشر و طبع	٣٣٣٢	٦٩٠٦	٦٩٠٦	٦٩٠٦	٢٠٤	٢٠٤	٢٠٤
أستجار الات	٣٣٥٣	٩٣٢٨٠٠	٩٣٢٨٠٠	٩٣٢٨٠٠	٢٣٣٢٠٠	٢٣٣٢٠٠	٢٣٣٢٠٠
		٤٥٨٠٠٠	٤٥٨٠٠٠	٤٥٨٠٠٠	١١٤٥٠٠	١١٤٥٠٠	١١٤٥٠٠
		١٤٧٨٨٠٠	١٤٧٨٨٠٠	١٤٧٨٨٠٠	٣٦٩٧٠٠	٣٦٩٧٠٠	٣٦٩٧٠٠

الموازنة المرنة و انحرافاتهما في ظل جائحة كورونا

٣٦.٠٠٠	٣٦.٠٠٠	٣٦.٠٠٠	١٤٤.٠٠٠	١٤٤.٠٠٠	١٤٤.٠٠٠	٣٣٦٢	اقساط تأمين
٨٧.٧٩١٩	٨٧.٧٩١٩	٨٧.٧٩١٩	٣٤٨٣١٦	٣٤٨٣١٦	٣٤٨٣١٦	٣٧	الانقذارات
١.٦	١.٦	١.٦	٧٦٦.٤	٧٦٦.٤	٧٦٦.٤		

المصدر / اعداد الباحث

حيث نلاحظ من الجدول اعلاه تحليل الحسابات في شركة الصناعات الالكترونية و للكلف الثابتة بالشركة وعلى كل مستوى من مستويات الانتاج .

سابعاً (تحليل الحسابات للكلف المتغيرة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية : حيث يتبين من الجدول (٧) تحليل حسابات شركة الصناعات الالكترونية و للكلف المتغيرة بالشركة و كالاتي :

جدول (٧) تحليل الحسابات للكلف المتغيرة والخاصة بمنتجات شركة الصناعات الالكترونية لسنة ٢٠٢٠

بدالات تناظرية ، حسابات			التلفزيونات ، الراديووات ، اجهزة الهاتف			رقم الدليل	اسم الحساب
مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى		
٥.٠٠٠	٤.٠٠٠	٢.٠٠٠	٢.٠٠٠	١٦.٠٠٠	١.٠٠٠		
٦٧٧١٦٩	٥٧٢٩٨٩	٤٨٦١٧٢	١.٠١٥٧٥٣	٨٥٩٤٨٣	٧٢٩٢٥٨	٣٢٢١	مواد نفطية
٠.١٢٤	١٦٤	٦٢٤	٥١٨	٧٤٦	٩٣٦		
٢٩٩٦٥٧	٢٥٣٥٥٦	٢١٥١٣٨	٤٤٩٤٨٦	٣٨.٣٣٤	٣٢٢٧.٠٨	٣٢٢٣	زيوت و شحوم
٤٣٦	٢٩٢	٦٧٢	١٥٤	٤٣٨	٠.٠٨		
٢٩٥٧٨٣٤٤	٢٥.٢٧٨٣٠	٢١٢٣٥٧٣	٤٤٣٦٧٥١	٣٧٥٤١٧٤	٣١٨٥٣٦٠	٣٢٢٣	ادوات احتياطية
٧٤٤	١٦٨	٤.٦٨٨	٧.١١٦	٥.٢٥٢	٢٠.٣٢		
٤.٠٧٩٩٤٧	٣٤٥٢٢٦٣	٢٩٢٩١٩٣	٦١١٩٩٢١	٥١٧٨٣٩٥	٤٣٩٣٧٨٩	٣٢٥١	اللوازم و المهمات
٧٩٤	٥١٨	٢٨٨	٦٩١	٢٧٧	٩٣٢		
٦٤٧٥٠.٧	٥٤٧٨٩٠	٤٦٤٨٧٦	٩٧١٢٦٠	٨٢١٨٣٥	٦٩٧٣١٥	٣٢٥٢١	قرطاسية
٠.٩٤	٦١٨	٨٨٨	٦٤١	٩٢٧	٣٣٢		
٢٨٣٦.٦٢	٢٤٠.٠٢٢	٢.٣٦.٥٥	٤٢٥٤.٩٣	٣٦٠.٠٣٣	٣.٥٤.٨٢	٣٢٧١	ماء
٦	٢	٢	٩	٣	٨		
٢٥٤٤٩٣	٢١٥٣٤٠	١٨٢٧١٣	٣٨١٧٣٩	٣٢٣.١٠	٢٧٤.٦٩	٣٢٧٢	كهرباء
١٧٤	٣٧٨	٠.٤٨	٧٦١	٥٦٧	٥٧٢		
٢.٠٢٨.٤٢	١٧١٦.٣٦	١٤٥٦.٣٠	٣.٠٤٢.٦٤	٢٥٧٤.٥٤	٢١٨٤.٤٦	٣٢١٣	صيانة الات و معدات
٧٤٤	١٦٨	٦٨٨	١١٦	٢٥٢	٠.٣٢		
شاحنات			اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات			رقم الدليل	اسم الحساب
مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى		
١٢٠	٩٠	٨٠	١٥.٠٠٠	٧.٠٠٠	٥.٠٠٠		
٣٣٨٥٨٤	٢٨٦٤٩٤	٢٤٣.٠٨٦	١٣٥٤٣٣٨	١١٤٥٩٧٨	٩٧٢٣٤٥	٣٢٢١	مواد نفطية
٥.٠٦	٥٨٢	٣١٢	٠.٢٤	٣٢٨	٢٤٨		
١٤٩٨٢٨.٧١٨	١٢٦٧٧٨.١٤٦	١.٧٥٦٩	٥٩٩٣١٤.٨٧٢	٥.٧١١٢.٥٨٤	٤٣.٢٧٧	٣٢٢٣	زيوت و شحوم
		٣٣٦			٣٤٤		
١٤٧٨٩١٧٢	١٢٥١٣٩١	١.٦١٧٨٦	٥٩١٥٦٦٨	٥٠.٥٥٦٦	٤٢٤٧١٤٦	٣٢٢٣	ادوات احتياطية
٣٧٢	٥٠.٨٤	٧.٣٤٤	٩.٤٨٨	٠.٣٣٦	٩.٣٧٦		
٢.٣٩٩٧٣	١٧٢٦١٣١	١٤٦٤٥٩٦	٨١٥٩٨٩٥	٦٩.٤٥٢٧	٥٨٥٨٣٨٦	٣٢٥١	اللوازم و المهمات
٨٩٧	٧٥٩	٦٤٤	٥٨٨	٠.٣٦	٥٧٦		
٣٢٣٧٥٣	٢٧٣٩٤٥	٢٣٢٤٣٨	١٢٩٥.١٤	١.٩٥٧٨١	٩٢٩٧٥٣	٣٢٥٢١	قرطاسية
٥٤٧	٣.٩	٤٤٤	١٨٨	٢٣٦	٧٧٦		
١٤١٨.٣١	١٢٠.٠١١١	١.٠١٨.٢٧	٥٦٧٣.٢٥	٤٨٠.٤٤٤	٤.٠٧٣.١٠	٣٢٧١	ماء
٣		٦	٢	٤	٤		
١٢٧٢٤٦	١.٠٧٦٧٠	٩١٣٥٦	٥.٨٩٨٦	٤٣.٦٨٠	٣٦٥٤٢٦	٣٢٧٢	كهرباء
٥٨٧	١٨٩	٥٢٤	٣٤٨	٧٥٦	٠.٩٦		
١.٠١٤.٠٢١	٨٥٨.١٨	٧٢٨.١٥	٤.٥٦.٨٥	٣٤٣٢.٧٢	٢٩١٢.٦١	٣٢١٣	صيانة الات و معدات
٣٧٢	٠.٨٤	٣٤٤	٤٨٨	٣٣٦	٣٧٦		

المصدر / اعداد الباحث

الموازنة المرنة و انحرافاتهما في ظل جائحة كورونا

حيث يتبين من الجدول (٧) تحليل حسابات شركة الصناعات الالكترونية و للكلف المتغيرة بالشركة .

ثامناً (اعداد الموازنات المرنة لشركة الصناعات الالكترونية : حيث يتم هنا اعداد (موازنات تقديرية مرنة) لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية وكما في الجداول (٨ ، ٩ ، ١٠) وكالاتي :

جدول (٨) الموازنة المرنة لمنتجات (التلفزيونات ، الراديووات ، اجهزة الهاتف)

مستوى ٢٠٠٠٠ وحدة	مستوى ١٦٠٠٠ وحدة	مستوى ١٠٠٠٠ وحدة	الكلفة / مستوى النشاط
١٠١٥٧٥٣٠٥١٨	٨٥٩٤٨٣٠٧٤٦	٧٢٩٢٥٨٠٩٣٦	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
٤٤٩٤٨٦٠١٥٤	٣٨٠٣٣٤٠٤٣٨	٣٢٢٧٠٨٠٠٠٨	زيوت و شحوم
٤٤٣٦٧٥١٧٠١١٦	٣٧٥٤١٧٤٥٠٢٥٢	٣١٨٥٣٦٠٢٠٣٢	ادوات احتياطية
٦١١٩٩٢١٠٦٩١	٥١٧٨٣٩٥٠٢٧٧	٤٣٩٣٧٨٩٠٩٣٢	اللوازم و المهمات
٩٧١٢٦٠٠٦٤١	٨٢١٨٣٥٠٩٢٧	٦٩٧٣١٥٠٣٣٢	قرطاسية
٤٢٥٤٠٩٣٩	٣٦٠٠٠٣٣٣	٣٠٥٤٠٨٢٨	الماء
٣٨١٧٣٩٠٧٦١	٣٢٣٠١٠٠٥٦٧	٢٧٤٠٦٩٠٥٧٢	الكهرباء
٣٠٤٢٠٦٤٠١١٦	٢٥٧٤٠٥٤٠٢٥٢	٢١٨٤٠٤٦٠٠٣٢	صيانة الات و معدات
٥٦٣٥١٩٩٧٠٩٣٦	٤٧٦٨٢٤٥٩٠٧٩٢	٤٠٤٥٧٨٤٤٠٦٧٢	مجموع الكلفة المتغيرة
٤٥٢١٨٠٧٧٠٢	٤٥٢١٨٠٧٧٠٢	٤٥٢١٨٠٧٧٠٢	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٦٩٩٠٠٠	٦٩٩٠٠٠	٦٩٩٠٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
٣٤٣٥٠٠	٣٤٣٥٠٠	٣٤٣٥٠٠	نشر و طبع
١١٠٩١٠٠	١١٠٩١٠٠	١١٠٩١٠٠	استئجار الات
١٠٨٠٠٠	١٠٨٠٠٠	١٠٨٠٠٠	اقساط تأمين
٢٦١٢٣٧٥٧٤٠٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤٠٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤٠٨	الاندثارات
٣٠٨٧١٥٢٥٢	٣٠٨٧١٥٢٥٢	٣٠٨٧١٥٢٥٢	مجموع الكلفة الثابتة
٣٦٥٠٦٧٢٤٩٠٩٣٦	٣٥٦٣٩٧٧١١٠٧٩٢	٣٤٩١٧٣٠٩٦٠٦٧٢	المجموع الكلي

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقديرية لعدة مستويات من النشاط

جدول (٩) الموازنة المرنة لمنتجات (بدالات تناظرية ، حاسبات)

مستوى ٥٠٠٠ وحدة	مستوى ٤٠٠٠ وحدة	مستوى ٢٠٠٠ وحدة	الكلفة / مستوى النشاط
٦٧٧١٦٩٠١٢	٥٧٢٩٨٩٠١٦٤	٤٨٦١٧٢٠٦٢٤	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
٢٩٩٦٥٧٠٤٣٦	٢٥٣٥٥٦٠٢٩٢	٢١٥١٣٨٠٦٧٢	زيوت و شحوم
٢٩٥٧٨٣٤٤٠٧٤٤	٢٥٠٢٧٨٣٠١٦٨	٢١٢٣٥٧٣٤٠٦٨٨	ادوات احتياطية
٤٠٧٩٩٤٧٠٧٩٤	٣٤٥٢٢٦٣٠٥١٨	٢٩٢٩١٩٣٠٢٨٨	اللوازم و المهمات
٦٤٧٥٠٧٠٠٩٤	٥٤٧٨٩٠٠٦١٨	٤٦٤٨٧٦٠٨٨٨	قرطاسية
٢٨٣٦٠٦٢٦	٢٤٠٠٠٢٢٢	٢٠٣٦٠٥٥	الماء
٢٥٤٤٩٣٠١٧٤	٢١٥٣٤٠٠٣٧٨	١٨٢٧١٣٠٠٤٨	الكهرباء
٢٠٢٨٠٤٢٠٧٤٤	١٧١٦٠٣٦٠١٦٨	١٤٥٦٠٣٠٠٦٨٨	صيانة الات و معدات
٣٧٥٦٧٩٩٨٠٦٢٤	٣١٧٨٨٣٠٦٠٥٢٨	٢٦٩٧١٨٩٦٠٤٤٦	مجموع الكلفة المتغيرة
٣٠١٤٥٣٨٤٠٨	٣٠١٤٥٣٨٤٠٨	٣٠١٤٥٣٨٤٠٨	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٤٦٦٠٠٠	٤٦٦٠٠٠	٤٦٦٠٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
٢٢٩٠٠٠	٢٢٩٠٠٠	٢٢٩٠٠٠	نشر و طبع
٧٣٩٤٠٠	٧٣٩٤٠٠	٧٣٩٤٠٠	استئجار الات
٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠	اقساط تأمين
١٧٤١٥٨٣٨٣٠٢	١٧٤١٥٨٣٨٣٠٢	١٧٤١٥٨٣٨٣٠٢	الاندثارات
٢٠٥٨١٠١٦٨	٢٠٥٨١٠١٦٨	٢٠٥٨١٠١٦٨	مجموع الكلف الثابتة
٢٤٣٣٧٨١٦٦٠٦٢٤	٢٣٧٥٩٨٤٧٤٠٥٢٨	٢٣٢٧٨٢٠٦٤٠٤٤٦	المجموع الكلي

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقديرية لعدة مستويات من النشاط

الموازنة المرنة و انحرافاتهما في ظل جائحة كورونا

جدول (١٠) الموازنة المرنة لمنتجات (اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات)

الكلفة / مستوى النشاط	وحدة ٥٠٠٠٠	وحدة ٧٠٠٠٠	وحدة ١٥٠٠٠٠
عناصر الكلفة المتغيرة			
مواد نفطية	٩٧٢٣٤٥٠٠٠٠٠	١١٤٥٩٧٨٠٠٠٠٠	١٣٥٤٣٣٨٠٠٠٠٠
زيوت و شحوم	٤٣٠٢٧٧٠٠٠٠٠	٥٠٧١١٢٠٠٠٠٠	٥٩٩٣١٤٠٠٠٠٠
ادوات احتياطية	٤٢٤٧١٤٦٩٠٠٠٠	٥٠٠٥٥٦٦٠٠٠٠٠	٥٩١٥٦٦٨٩٠٠٠٠٠
اللوازم و المهمات	٥٨٥٨٣٨٦٠٠٠٠٠	٦٩٠٤٥٢٧٠٠٠٠٠	٨١٥٩٨٩٥٠٠٠٠٠٠
قرطاسية	٩٢٩٧٥٣٠٠٠٠٠	١٠٩٥٧٨١٠٠٠٠٠	١٢٩٥٠١٤٠٠٠٠٠٠
الماء	٤٠٧٣٠١٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٥٦٧٣٠٢٥٠٠٠٠
الكهرباء	٣٦٥٤٢٦٠٠٠٠٠	٤٣٠٦٨٠٠٠٠٠٠٠	٥٠٨٩٨٦٠٠٠٠٠٠٠
صيانة الات و معدات	٢٩١٢٠٦١٠٠٠٠٠	٣٤٣٢٠٧٢٠٠٠٠٠٠	٤٠٥٦٠٨٥٠٠٠٠٠٠٠
مجموع الكلفة المتغيرة	٥٣٩٤٣٧٩٢٠٠٠٠٠	٦٣٥٧٦٦١٣٠٠٠٠٠	٧٥١٣٥٩٩٧٠٠٠٠٠٠
عناصر الكلفة الثابتة			
رواتب و اجور	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠٠	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠٠٠	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠٠٠
خدمات ابحاث و استشارات	٩٣٢٨٠٠٠٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠٠٠٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠٠٠٠٠٠٠
نشر و طبع	٤٥٨٠٠٠٠٠٠٠٠	٤٥٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٤٥٨٠٠٠٠٠٠٠٠٠
استئجار الات	١٤٧٨٨٠٠٠٠٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠٠٠٠٠٠٠
اقساط تأمين	١٤٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠
الاندثارات	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠٠٠	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠٠٠	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠٠٠
مجموع الكلف الثابتة	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠٠٠	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠٠٠	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠٠٠
المجموع الكلي	٤٦٥٥٦٤٩٢٨٠٠٠٠٠	٤٧٥١٩٧٧٤٩٠٠٠٠٠	٤٨٦٧٥١٧٣٠٠٠٠٠٠

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقديرية لعدة مستويات من النشاط

جدول (١١) الموازنة المرنة لمنتجات (شاحنات) لشركة الصناعات الالكترونية

الكلفة / مستوى النشاط	وحدة ٨٠	وحدة ٩٠	وحدة ١٢٠
عناصر الكلفة المتغيرة			
مواد نفطية	٢٤٣٠٨٦٠٠٠٠٠٠	٢٨٦٤٩٤٠٠٠٠٠٠	٣٣٨٥٨٤٠٠٠٠٠٠
زيوت و شحوم	١٠٧٥٦٩٠٠٠٠٠٠	١٢٦٧٧٨٠٠٠٠٠٠	١٤٩٨٢٨٠٠٠٠٠٠٠
ادوات احتياطية	١٠٦١٧٨٦٧٠٠٠٠٠	١٢٥١٣٩١٥٠٠٠٠٠	١٤٧٨٩١٧٢٠٠٠٠٠٠
اللوازم و المهمات	١٤٦٤٥٩٦٠٠٠٠٠٠	١٧٢٦١٣١٠٠٠٠٠٠	٢٠٣٩٩٧٣٠٠٠٠٠٠٠
قرطاسية	٢٣٢٤٣٨٠٠٠٠٠٠	٢٧٣٩٤٥٠٠٠٠٠٠	٣٢٣٧٥٣٠٠٠٠٠٠٠
الماء	١٠١٨٠٢٧٦٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤١٨٠٣١٣٠٠٠٠٠٠
الكهرباء	٩١٣٥٦٠٠٠٠٠٠٠	١٠٧٦٧٠٠٠٠٠٠٠	١٢٧٢٤٦٠٠٠٠٠٠٠٠
صيانة الات و معدات	٧٢٨٠١٥٠٠٠٠٠٠٠	٨٥٨٠١٨٠٠٠٠٠٠٠	١٠١٤٠٢١٠٠٠٠٠٠٠٠
مجموع الكلفة المتغيرة	١٣٤٨٥٩٤٨٠٠٠٠٠٠	١٥٨٩٤١٥٣٠٠٠٠٠٠	١٨٧٨٣٩٩٩٠٠٠٠٠٠
عناصر الكلفة الثابتة			
رواتب و اجور	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠٠٠	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠٠٠	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠٠٠
خدمات ابحاث و استشارات	٢٣٣٢٠٠٠٠٠٠٠٠	٢٣٣٢٠٠٠٠٠٠٠٠	٢٣٣٢٠٠٠٠٠٠٠٠
نشر و طبع	١١٤٥٠٠٠٠٠٠٠٠	١١٤٥٠٠٠٠٠٠٠٠	١١٤٥٠٠٠٠٠٠٠٠
استئجار الات	٣٦٩٧٠٠٠٠٠٠٠٠	٣٦٩٧٠٠٠٠٠٠٠٠	٣٦٩٧٠٠٠٠٠٠٠٠
اقساط تأمين	٣٦٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠
الاندثارات	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠٠٠	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠٠٠	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠٠٠
مجموع الكلف الثابتة	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠٠٠	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠٠٠	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠٠٠
المجموع الكلي	١١٦٣٩١٢٣٢٠٠٠٠٠	١١٨٧٩٩٤٣٧٠٠٠٠٠	١٢١٦٨٩٢٨٣٠٠٠٠٠

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقديرية لعدة مستويات من النشاط

نلاحظ من جداول (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١) اعداد الموازنات المرنة (التقديرية) لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية ضمن مستويات المدى الملائم لكل منتجات الشركة تمهيدا لتحليل الانحرافات التي تحصل في عملياتها .

تاسعاً (تحليل انحرافات منتجات شركة الصناعات الالكترونية

بعدما تم اعداد الموازنات المرنة لكل انواع منتجات الشركة عينة البحث خلال فترة جائحة كورونا لسنة (٢٠٢٠) . يتم الان التوصل الى تحليل للانحرافات التي تصاحب انتاج المنتجات لسنة (٢٠٢٠) ومعرفة ما اذا كان انحراف سلبى او ايجابى . من خلال مقارنة مجموع التكاليف المخططة مع الفعلية للمستويات التي سيتم الاشارة اليها لمستويات النشاط الفعلية و المخططة المدرجة في الجدول ادناه و كالاتي

جدول (١٢) مستويات الاداء الفعلية و المخططة لمنتجات شركة الصناعات الالكترونية

منتجات الشركة	الاداء الفعلي بالوحدات (من واقع السجلات الكفوية)	الاداء المخطط بالموازنة المرنة (بالوحدات)
التلفزيونات ، الراديوات ، اجهزة هواتف	١٦٤٦٠	٢٢٣٢٠
بدالات تناظرية ، حاسبات	٣١٠٠	٤٢٥٠
اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكيف ، عاكسات	٨٧٠٠٠	١٠٠٠٠٠
شاحنات	٩٢	١٠٠

المصدر / اعداد الباحث

حيث يلاحظ من الجدول مستوى الاداء الفعلي و المخطط بالوحدات لأجهزة الشركة عينة البحث . تم اعداد هذا الجدول تمهيدا لأستخراج انحرافات التكاليف للمنتجات .

جدول (١٣) انحرافات التكاليف لمنتجات (التلفزيونات ، الراديوات ، اجهزة الهاتف) لشركة الصناعات الالكترونية لسنة ٢٠٢٠

الانحراف	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الكلفة / مستوى النشاط
(٥٣٩٢٢,٤٨٥)	٩١٣٤٠٦,٢٣١	٨٥٩٤٨٣,٧٤٦	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفعية
(٩٢٨٧٥,٦٦٧)	٤٧٣٢١٠,١٠٥	٣٨٠٣٤٤,٤٣٨	زيوت و شحوم
(١٤٧٧٩٨٥٥,٧٦)	٥٢٣٢١٦,١٠١٢	٣٧٥٤١٧٤٥,٢٥٢	ادوات احتياطية
(٢٠٥٦٣٧٥,٨٤٤)	٧٢٣٤٧٧١,١٢١	٥١٧٨٣٩٥,٢٧٧	اللوازم و المهمات
(٨٨٦٢٥,١٩٦)	٩١٠٤٦١,١٢٣	٨٢١٨٣٥,٩٢٧	قرطاسية
(١٤٠١,٥٧٧)	٥٠٠١,٩١٠	٣٦٠٠,٣٣٣	الماء
(٩١٩٩١,١٢٣)	٤١٥٠٠١,٦٩٠	٣٢٣٠١٠,٥٦٧	الكهرباء
(١٦١٨٩٩٦,٨٦٩)	٤١٩٣٠٥١,١٢١	٢٥٧٤٠٥٤,٢٥٢	صيانة الات و معدات
(١٨٧٨٤٠٤٤,٥٢١)	٦٦٤٦٦٥,٤٣١٣	٤٧٦٨٢٤٥٩,٧٩٢	مجموع الكلفة المتغيرة
(١٤٠٩٢٤٨٣,٩)	٥٩٣١٠,٥٦١,١	٤٥٢١٨٠,٧٧,٢	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
(١٦٠٠٠)	٧١٥٠٠٠	٦٩٩٠٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
(٨٨١٦١)	٤٣١٦٦١	٣٤٣٥٠٠	نشر و طبع
(٣٤٠٠)	١١١٢٥٠٠	١١٠٩١٠٠	استئجار الات
صفر	١٠٨٠٠٠	١٠٨٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	٢٦١٢٣٧٥٧٤,٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤,٨	الاندثارات
(١٤٢٠٠,٤٤٤,٩)	٣٢٢٩١٥٢٩٦,٩	٣٠٨٧١٥٢٥٢	مجموع الكلف الثابتة

المصدر / اعداد الباحث

حيث يبين جدول (١٣) التكاليف المخططة و الفعلية للمنتجات (التلفزيونات و الراديوات و اجهزة الهاتف) و استخراج الانحراف بالفرق بين التكاليف المخططة عن التكاليف الفعلية

جدول (١٤) انحرافات التكاليف لمنتجات (بدالات تناظرية ، حاسبات) لشركة الصناعات الالكترونية

الانحراف	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الكلفة / مستوى النشاط
(١٤٨٣٦٠,٠٨١)	٧٢١٣٤٩٠,٢٤٥	٥٧٢٩٨٩,١٦٤	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
(٦٧٥٤٩٠,٤٨٩)	٣٢١١٠٥٠,٧٨١	٢٥٣٥٥٦,٢٩٢	زيوت و شحوم
(٩٠٨١٣٣٦,٩٤٢)	٣٤١٠٩١٦٧,١١٠	٢٥٠٢٧٨٣,٠١٦٨	ادوات احتياطية
صفر	٣٤٥٢٢٦٣,٥١٨	٣٤٥٢٢٦٣,٥١٨	اللوازم و المهمات
(٦٥١٩٠,٤٩٢)	٦١٣٠٨١,١١٠	٥٤٧٨٩٠,٦١٨	قرطاسية
(١٤٩٩,٨٨)	٣٩٠٠,١٠٢	٢٤٠٠,٢٢٢	الماء
(١٠٨٨٢٤,٧٢٢)	٣٢٤١٦٥,١٠	٢١٥٣٤٠,٣٧٨	الكهرباء
(١٠٦٤٤٨٥,٧٦٤)	٢٧٨٠٥٢١,٩٣٢	١٧١٦٠٣٦,١٦٨	صيانة الات و معدات
(١٠٥٣٧٢٤٧,٣٧)	٤٢٣٢٥٥٥٣,٨٩٨	٣١٧٨٨٣٠,٦٥٢٨	مجموع الكلفة المتغيرة
صفر	٣٠١٤٥٣٨٤,٨	٣٠١٤٥٣٨٤,٨	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
(٥٢٠٠١)	٥١٨٠٠١	٤٦٦٠٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
(١٠٢٥٠٠)	٣٣١٥٠٠	٢٢٩٠٠٠	نشر و طبع
٢٣٨٠٠	٧١٥٦٠٠	٧٣٩٤٠٠	استئجار الات
صفر	٧٢٠٠٠	٧٢٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	١٧٤١٥٨٣٨,٢	١٧٤١٥٨٣٨,٢	الاندثارات
(١٣٠٧٠١)	٤٩١٩٨٣٤٢	٢٠٥٨١٠١٦٨	مجموع الكلف الثابتة

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات شركة الصناعات الالكترونية

حيث يبين جدول (١٤) التكاليف المخططة و الفعلية للمنتجات (بدالات تناظرية و حاسبات) و استخراج الانحراف بالفرق بين التكاليف المخططة عن التكاليف الفعلية

جدول (١٥) انحرافات التكاليف لمنتجات (اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات)

لشركة الصناعات الالكترونية

الانحراف	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الكلفة / مستوى النشاط
(١١٦٤٥٦٢,٧٩٢)	٢٣١٠٥٤١,١٢٠	١١٤٥٩٧٨,٣٢٨	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
(١٠١٧٥٤,٧٣٧)	٦٠٨٨٦٧,٣٢١	٥٠٧١١٢,٥٨٤	زيوت و شحوم
(٢٦٨٩٨٦٧٣,١٦٤)	٧٦٩٥٤٣٣٢,٥	٥٠٠٥٥٦٦٠,٣٣٦	ادوات احتياطية
(٩٠١٠٠٢,١١١)	٧٨٠٥٥٢٩,٤٤٧	٦٩٠٤٥٢٧,٠٣٦	اللوازم و المهمات
(٩٨٨٥٤٩,٨٩٩)	٢٠٨٤٣٣١,١٣٥	١٠٩٥٧٨١,٢٣٦	قرطاسية
(١١٠١٠,١٤)	٥٩٠١,٤٥٨	٤٨٠٠,٤٤٤	الماء
(١٠٧٠,٤٨)	٤٣١٧٥١,٢٣٦	٤٣٠٦٨٠,٧٥٦	الكهرباء
(١٠٢١١١٠,٨٧٩)	٤٤٥٣١٨٣,٢١٥	٣٤٣٢٠٧٢,٣٣٦	صيانة الات و معدات
(٣١٠٧٧٨٢٥,٠٧٦)	٩٤٦٥٤٣٨,١٣٢	٦٣٥٧٦٦١٣,٠٥٦	مجموع الكلفة المتغيرة
صفر	٦٠٢٩٠٧٦٩,٦	٦٠٢٩٠٧٦٩,٦	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٣٢٨٠٠	٩٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
صفر	٤٥٨٠٠٠	٤٥٨٠٠٠	نشر و طبع
(١٧٣٨٠٠)	١٣٠٥٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠	استئجار الات
صفر	١٤٤٠٠٠	١٤٤٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	٣٤٨٣١٦٧٦٦,٤	٣٤٨٣١٦٧٦٦,٤	الاندثارات
٢٠٦٦٠٠	٤١١٤١٤٥٣٦	٤١١٦٢١١٣٦	مجموع الكلف الثابتة

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات شركة الصناعات الالكترونية

حيث يبين جدول (١٥) التكاليف المخططة و الفعلية للمنتجات (اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات) و استخراج الانحراف بالفرق بين التكاليف المخططة عن التكاليف الفعلية

جدول (١٦) انحرافات التكاليف لمنتجات (شاحنات) لشركة الصناعات الالكترونية

الانحراف	التكاليف الفعلية	التكاليف المخططة	الكلفة / مستوى النشاط
			عناصر الكلفة المتغيرة
(٣٥٤٥٠,٦٢٨)	٣٢١٩٤٥,٢١٠	٢٨٦٤٩٤,٥٨٢	مواد نفطية
(١٠١٩٢٦,٨٦٦)	٢٢٨٧٠٥٠,١٢	١٢٦٧٧٨,١٤٦	زيوت و شحوم
(٣٨٣٦٣١٧,٩٢٦)	١٦٣٥٠,٢٣٣,٠١	١٢٥١٣٩١٥,٠٨٤	ادوات احتياطية
(٧٧٤٢٥,٨٩٢)	١٨٠,٣٥٥٧,٦٥١	١٧٢٦١٣١,٧٥٩	اللوازم و المهمات
١٥٠,٢٣٩,٩٩٨	١٢٣٧٠٥,٣١١	٢٧٣٩٤٥,٣٠٩	قرطاسية
(٧٥٠,١٠٩)	١٩٥٠,٢٢	١٢٠٠,١١١	الماء
(٥٠,٤٩٩,٩٤٤)	١٥٨١٧٠,١٣٣	١٠٧٦٧٠,١٨٩	الكهرباء
(١٣٩٢٨٧,٠١)	٩٩٧٣٠,٥٠٩٤	٨٥٨٠,١٨,٠٨٤	صيانة الات و معدات
(٤٠,٩١٤١٨,٣٧٧)	١٩٩٨٥٥٧١,٦٤١	١٥٨٩٤١٥٣,٢٦٤	مجموع الكلفة المتغيرة
			عناصر الكلفة الثابتة
صفر	١٥٠,٧٢٦٩٢,٤	١٥٠,٧٢٦٩٢,٤	رواتب و اجور
(٤٤١٥١)	٢٧٧٣٥١	٢٣٣٢٠٠	خدمات ابحت و استشارات
(١٨٠٠)	١١٦٣٠٠	١١٤٥٠٠	نشر و طبع
(١٠,٧٢٠٠)	٤٧٦٩٠٠	٣٦٩٧٠٠	استتجار الات
صفر	٣٦٠٠٠	٣٦٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	٨٧٠,٧٩١٩١,٦	٨٧٠,٧٩١٩١,٦	الاندثارات
(١٥٣١٥١)	١٠٣,٠٥٨,٤٣٥	١٠,٢٩٠,٥٢٨٤	مجموع الكلف الثابتة

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات شركة الصناعات الالكترونية

حيث يبين جدول (١٦) التكاليف المخططة و الفعلية للمنتجات (شاحنات) و استخراج الانحراف بالفرق بين التكاليف المخططة عن التكاليف الفعلية

محور اثار جائحة كورونا و تأثيراتها على الشركة

حيث يتبين من الجداول اعلاه اعداد الموازنة المرنة ضمن مستويات ملائمة لمنتجات الشركة ضمن فترة جائحة كورونا وهي سنة (٢٠٢٠) و استخراج انحرافات التكاليف لمنتجات الشركة ضمن هذه الفترة . وان التركيز على الانحرافات ضمن فترة جائحة كورونا من قبل الادارة العليا يمكنهم من فهم لماذا ظهرت هذه الانحرافات و كيفية معالجتها و تحسين الاداء مثل اجراء التحسين المستمر . حيث ان جائحة كورونا قد تركت اثارها على العمليات المحاسبية . مما يتيح لأدارة الشركة تقليل الانحرافات الحاصلة بين النتائج الفعلية و المخططة بسبب جائحة كورونا . حيث ان اغلب الشركات تتجاهل وضع موازنة تتأقلم مع العديد من المتغيرات . وبالتالي تحدث العديد من الانحرافات السالبة في عملياتها .

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولا (الاستنتاجات

- ١ - ان الاسلوب المتبع في شركة الصناعات الالكترونية في اعداد الموازنة هو تخطيطه للأنتاج مستوى واحد من المنتجات و تقدير التكاليف المرتبطة بمنتجاته على اساس هذا المستوى من الانتاج .
- ٢ - أن استمرار شركة الصناعات الالكترونية في تقديم تقارير على اساس مستوى واحد من الانتاج يجعل العاملين لا يتقون بالموازنة كأداة للرقابة كونها لا تعبر عن الواقع بصورة صحيحة .
- ٣ - أن النجاح في اعداد الموازنة المرنة يتوقف على كفاءة أعدادها ووفقاً للموارد المتاحة .
- ٤ - أن الموازنة المرنة تساعد على التنبؤ بالانحرافات للتحسب بها قبل حدوثها .
- ٥ - أن التنوع و التعدد للمنتجات التي تقدمها شركة الصناعات الالكترونية يؤدي لزيادة التكاليف غير المباشرة مما يستوجب التوجه الى اعداد موازنة مرنة لمعالجه هذه التكاليف .

ثانيا (التوصيات

- ١ - يوصي الباحث بتطبيق الموازنة المرنة في شركة الصناعات الالكترونية لتحسين كفاءة أداء الانشطة و المساعدة في تحليلها الى انشطه ذات قيمه مضافه وبما يمكن الشركه عينة البحث من تحقيق مميزات تنافسية في الاسواق .
- ٢ - يوصي الباحث بعقد دورات في مجال اعداد الموازنة المرنة لموظفي الشعبة المالية و تعريفهم بألية تطبيقها و المنافع و المزايا و الاختلاف بينها و بين النظام التقليدي للشركه عينه البحث .
- ٣ - يوصي الباحث بالاهتمام و التركيز على التكاليف الصناعية غير المباشرة و اعداد الموازنة المرنة بهذا المجال لمساعدة ادارة الشركه في التخطيط و الرقابة .
- ٤ - ان اعداد الموازنة المرنة يساعد في جعل التدفقات النقدية منتظمة و حسب خطة موضوعه لمستويات الانتاج المرنة .
- ٥ - يوصي الباحث قيام ادارة الشركه عينة البحث بتقليص المعوقات التي تواجهها عند اعداد الموازنة المرنة . منها مايتعلق بالتدريب ومنها ما يتعلق بتبادل المعلومات .

المصادر العربية

- ١ - عبد الرحمن ، عاصم ، (٢٠١٩) ، اثر الموازنة المرنة في زيادة فعالية الموازنة كأداة للرقابة المالية في الشركات الصناعية ، دراسة لعينة من مجموعه من الشركات الصناعية السودانية
- ٢ - مرسي ، زيد محمود ، (٢٠٠٩) ، مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الاداء ، دراسة لعينة من مجموعه من الشركات الصناعية الاردنية

المصادر الاجنبية:

- 1 – Anthony A. Atkinson . Robert S. Kaplan , Ella Mae Matsumura , S. Mark Young , (2007) , **Management Accounting** , Fifth Edition , Pearson prentice Hall
- 2 – Attorneys , Amy , (2010) , **the managers legal handbook** , 5th Edition , Delta printing Solutions , California , USA
- 3 – Drury , Colin , (2000) , **Management & Cost Accounting** , 5th ed , U.K
- 4 – Gharles T. , Horngren , Srikant M. Datar , George Foster , (2006) , **Cost Accounting** , 2 ed , Pearson Prentice Hall
- 5 – Garrison , Ray H. , Noreen , Eric W. and Brewer , peter C. (2014) , **Managerial Accounting** , 14th ed. , New York ; Mc Graw – Hill
- 6 – Goetsch , David L , Davis , Stanley B , (2010) , **Quality management for Organizational Excellence** , 6th ed. , pearson education , New jersey
- 7 – Jeannie Folk , Ray Garrison and Eric Noreen , (2002) , **Introduction To Managerial Accounting** , The MC Graw Companies

- 8 – Horngren , Charles T , Datar , Srikant M , and Ragan , Madhav V , (2012) , **Cost Accounting . A managerial Emphasis** , (14th ed) , U S A
- 9 – Lioyd , Ken , (2009) , **per A & phrases for Dummies , Wiley publishing** , Indiana , USA
- 10 – Nigam , b.m.lall , (2014) , **Cost Accounting - Principles and practice , phi** , learning delhi
- 11 – Ray Garrison , Eric Noreen and Willie Seal , (2003) , **Management Accounting** , European Edition , The MC Graw – Hill Companies , INC