

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 ومعرفة 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 : تنبع 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 المزمع 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 ايجاباً 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 المتأتية بسبب عملية المبيعات أو التسويق بشكل عام .

٢ - انحرافات المتأتية 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 أثراً 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 انحرافاتهما 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	٥	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	١١٠٥٦	٦٥١٣	٢٣١٨٠	٢٣١٨٠	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	استنجر 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			بدالات تناظرية ، حاسبات		
		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 انحرافاتها 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
٠.١٢٠	١٦٤.٠	٦٢٤.٠	٥١٨.٠	٧٤٦.٠	٩٣٦.٠		
٢٩٩٦٥٧	٢٥٣٥٥٦	٢١٥١٣٨	٤٤٩٤٨٦	٣٨.٣٣٤	٣٢٢٧.٠٨	٣٢٢٣	زيوت و شحوم
٤٣٦.٠	٢٩٢.٠	٦٧٢.٠	١٥٤.٠	٤٣٨.٠	٠.٠٨.٠		
٢٩٥٧٨٣٤٤	٢٥.٢٧٨٣.٠	٢١٢٣٥٧٣	٤٤٣٦٧٥١	٣٧٥٤١٧٤	٣١٨٥٣٦.٠	٣٢٢٣	ادوات احتياطية
٧٤٤.٠	١٦٨.٠	٤.٦٨٨.٠	٧.١١٦.٠	٥.٢٥٢.٠	٢.٠٣٢.٠		
٤.٠٧٩٩٤٧	٣٤٥٢٢٦٣	٢٩٢٩١٩٣	٦١١٩٩٢١	٥١٧٨٣٩٥	٤٣٩٣٧٨٩	٣٢٥١	اللوازم و المهمات
٧٩٤.٠	٥١٨.٠	٢٨٨.٠	٦٩١.٠	٢٧٧.٠	٩٣٢.٠		
٦٤٧٥٠.٧	٥٤٧٨٩.٠	٤٦٤٨٧٦	٩٧١٢٦.٠	٨٢١٨٣٥	٦٩٧٣١٥	٣٢٥٢١	قرطاسية
٠.٩٤.٠	٦١٨.٠	٨٨٨.٠	٦٤١.٠	٩٢٧.٠	٣٣٢.٠		
٢٨٣٦.٦٢	٢٤٠.٠٢٢	٢.٣٦.٥٥	٤٢٥٤.٩٣	٣٦.٠.٣٣	٣.٥٤.٨٢	٣٢٧١	ماء
٦	٢	٢	٩	٣	٨		
٢٥٤٤٩٣	٢١٥٣٤.٠	١٨٢٧١٣	٣٨١٧٣٩	٣٢٣.١٠	٢٧٤.٠٦٩	٣٢٧٢	كهرباء
١٧٤.٠	٣٧٨.٠	٠.٤٨.٠	٧٦١.٠	٥٦٧.٠	٥٧٢.٠		
٢.٠٢٨.٤٢	١٧١٦.٣٦	١٤٥٦.٣٠	٣.٠٤٢.٦٤	٢٥٧٤.٥٤	٢١٨٤.٤٦	٣٢١٣	صيانة الات و معدات
٧٤٤.٠	١٦٨.٠	٦٨٨.٠	١١٦.٠	٢٥٢.٠	٠.٣٢.٠		
شاحنات			اجهزة حماية منزلية ، اجهزة حماية تكييف ، عاكسات			رقم الدليل	اسم الحساب
مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى	مستوى		
١٢.٠	٩.٠	٨.٠	١٥.٠٠٠	٧.٠٠٠	٥.٠٠٠		
٣٣٨٥٨٤	٢٨٦٤٩٤	٢٤٣.٠٨٦	١٣٥٤٣٣٨	١١٤٥٩٧٨	٩٧٢٣٤٥	٣٢٢١	مواد نفطية
٥.٠٦.٠	٥٨٢.٠	٣١٢.٠	٠.٢٤.٠	٣٢٨.٠	٢٤٨.٠		
١٤٩٨٢٨.٧١٨	١٢٦٧٧٨.١٤٦	١.٧٥٦٩	٥٩٩٣١٤.٨٧٢	٥.٧١١٢.٥٨٤	٤٣.٢٧٧	٣٢٢٣	زيوت و شحوم
		٣٣٦.٠			٣٤٤.٠		
١٤٧٨٩١٧٢	١٢٥١٣٩١	١.٦١٧٨٦	٥٩١٥٦٦٨	٥.٠٥٥٦٦	٤٢٤٧١٤٦	٣٢٢٣	ادوات احتياطية
٣٧٢.٠	٥.٠٨٤.٠	٧.٣٤٤.٠	٩.٤٨٨.٠	٠.٣٣٦.٠	٩.٠٣٧٦.٠		
٢.٣٩٩٧٣	١٧٢٦١٣١	١٤٦٤٥٩٦	٨١٥٩٨٩٥	٦٩.٤٥٢٧	٥٨٥٨٣٨٦	٣٢٥١	اللوازم و المهمات
٨٩٧.٠	٧٥٩.٠	٦٤٤.٠	٥٨٨.٠	٠.٣٦.٠	٥٧٦.٠		
٣٢٣٧٥٣	٢٧٣٩٤٥	٢٣٢٤٣٨	١٢٩٥.١٤	١.٩٥٧٨١	٩٢٩٧٥٣	٣٢٥٢١	قرطاسية
٥٤٧.٠	٣.٠٩.٠	٤٤٤.٠	١٨٨.٠	٢٣٦.٠	٧٧٦.٠		
١٤١٨.٣١	١٢٠.٠.١١١	١.٠١٨.٢٧	٥٦٧٣.٢٥	٤٨٠.٤٤٤	٤.٠٧٣.١٠	٣٢٧١	ماء
٣		٦	٢	٤	٤		
١٢٧٢٤٦	١.٠٧٦٧.٠	٩١٣٥٦	٥.٠٨٩٨٦	٤٣.٦٨.٠	٣٦٥٤٢٦	٣٢٧٢	كهرباء
٥٨٧.٠	١٨٩.٠	٥٢٤.٠	٣٤٨.٠	٧٥٦.٠	٠.٩٦.٠		
١.٠١٤.٠٢١	٨٥٨.٠١٨	٧٢٨.٠١٥	٤.٥٦.٠٨٥	٣٤٣٢.٧٢	٢٩١٢.٠٦١	٣٢١٣	صيانة الات و معدات
٣٧٢.٠	٠.٨٤.٠	٣٤٤.٠	٤٨٨.٠	٣٣٦.٠	٣٧٦.٠		

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
١٠١٥٧٥٣.٥١٨	٨٥٩٤٨٣.٧٤٦	٧٢٩٢٥٨.٩٣٦	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
٤٤٩٤٨٦.١٥٤	٣٨٠٣٣٤.٤٣٨	٣٢٢٧٠.٨٠٠٨	زيوت و شحوم
٤٤٣٦٧٥١٧.١١٦	٣٧٥٤١٧٤٥.٢٥٢	٣١٨٥٣٦.٢٠٣٢	ادوات احتياطية
٦١١٩٩٢١.٦٩١	٥١٧٨٣٩٥.٢٧٧	٤٣٩٣٧٨٩.٩٣٢	اللوازم و المهمات
٩٧١٢٦.٦٤١	٨٢١٨٣٥.٩٢٧	٦٩٧٣١٥.٣٣٢	قرطاسية
٤٢٥٤.٩٣٩	٣٦٠٠.٣٣٣	٣٠٥٤.٨٢٨	الماء
٣٨١٧٣٩.٧٦١	٣٢٣.١٠.٥٦٧	٢٧٤٠.٦٩.٥٧٢	الكهرباء
٣٠٤٢٠.٦٤.١١٦	٢٥٧٤.٥٤.٢٥٢	٢١٨٤.٥٦.٠٣٢	صيانة الات و معدات
٥٦٣٥١٩٩٧.٩٣٦	٤٧٦٨٢٤٥٩.٧٩٢	٤٠٤٥٧٨٤٤.٦٧٢	مجموع الكلفة المتغيرة
٤٥٢١٨.٧٧.٢	٤٥٢١٨.٧٧.٢	٤٥٢١٨.٧٧.٢	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٦٩٩.٠٠٠	٦٩٩.٠٠٠	٦٩٩.٠٠٠	خدمات ابحت و استشارات
٣٤٣٥.٠٠	٣٤٣٥.٠٠	٣٤٣٥.٠٠	نشر و طبع
١١.٩١.٠٠	١١.٩١.٠٠	١١.٩١.٠٠	استتجار الات
١.٠٨.٠٠٠	١.٠٨.٠٠٠	١.٠٨.٠٠٠	اقساط تأمين
٢٦١٢٣٧٥٧٤.٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤.٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤.٨	الاندثارات
٣.٨٧١٥٢٥٢	٣.٨٧١٥٢٥٢	٣.٨٧١٥٢٥٢	مجموع الكلفة الثابتة
٣٦٥.٦٧٢٤٩.٩٣٦	٣٥٦٣٩٧٧١.٧٩٢	٣٤٩١٧٣.٩٦.٦٧٢	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
٦٧٧١٦٩.٠١٢	٥٧٢٩٨٩.١٦٤	٤٨٦١٧٢.٦٢٤	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
٢٩٩٦٥٧.٤٣٦	٢٥٣٥٥٦.٢٩٢	٢١٥١٣٨.٦٧٢	زيوت و شحوم
٢٩٥٧٨٣٤٤.٧٤٤	٢٥٠٢٧٨٣.١٦٨	٢١٢٣٥٧٣٤.٦٨٨	ادوات احتياطية
٤٠.٧٩٩٤٧.٧٩٤	٣٤٥٢٢٦٣.٥١٨	٢٩٢٩١٩٣.٢٨٨	اللوازم و المهمات
٦٤٧٥٠.٧٠.٩٤	٥٤٧٨٩٠.٦١٨	٤٦٤٨٧٦.٨٨٨	قرطاسية
٢٨٣٦.٦٢٦	٢٤٠٠.٢٢٢	٢٠٣٦.٥٥	الماء
٢٥٤٤٩٣.١٧٤	٢١٥٣٤.٠٣٧٨	١٨٢٧١٣.٠٤٨	الكهرباء
٢٠.٢٨.٤٢.٧٤٤	١٧١٦.٠٣٦.١٦٨	١٤٥٦.٣٠.٦٨٨	صيانة الات و معدات
٣٧٥٦٧٩٩٨.٦٢٤	٣١٧٨٨٣.٦.٥٢٨	٢٦٩٧١٨٩٦.٤٤٦	مجموع الكلفة المتغيرة
٣.١٤٥٣٨٤.٨	٣.١٤٥٣٨٤.٨	٣.١٤٥٣٨٤.٨	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٤٦٦.٠٠٠	٤٦٦.٠٠٠	٤٦٦.٠٠٠	خدمات ابحت و استشارات
٢٢٩.٠٠٠	٢٢٩.٠٠٠	٢٢٩.٠٠٠	نشر و طبع
٧٣٩٤.٠٠	٧٣٩٤.٠٠	٧٣٩٤.٠٠	استتجار الات
٧٢.٠٠٠	٧٢.٠٠٠	٧٢.٠٠٠	اقساط تأمين
١٧٤١٥٨٣٨٣.٢	١٧٤١٥٨٣٨٣.٢	١٧٤١٥٨٣٨٣.٢	الاندثارات
٢.٥٨١.١٦٨	٢.٥٨١.١٦٨	٢.٥٨١.١٦٨	مجموع الكلف الثابتة
٢٤٣٣٧٨١٦٦.٦٢٤	٢٣٧٥٩٨٤٧٤.٥٢٨	٢٣٢٧٨٢.٦٤.٤٤٦	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	٥٠٠٥٥٦٦٠٠٠٠	٥٩١٥٦٦٨٩٠٠٠٠
اللوازم و المهمات	٥٨٥٨٣٨٦٠٠٠٠	٦٩٠٤٥٢٧٠٠٠٠	٨١٥٩٨٩٥٠٠٠٠
قرطاسية	٩٢٩٧٥٣٠٠٠٠	١٠٩٥٧٨١٠٠٠٠	١٢٩٥٠١٤٠٠٠٠
الماء	٤٠٧٣٠١٠٠٠	٤٨٠٠٠٠٠٠٠	٥٦٧٣٠٢٥٠٠
الكهرباء	٣٦٥٤٢٦٠٠٠٠	٤٣٠٦٨٠٠٠٠٠	٥٠٨٩٨٦٠٠٠٠
صيانة الات و معدات	٢٩١٢٠٦١٠٠٠٠	٣٤٣٢٠٧٢٠٠٠٠	٤٠٥٦٠٨٥٠٠٠٠
مجموع الكلفة المتغيرة	٥٣٩٤٣٧٩٢٠٠٠٠	٦٣٥٧٦٦١٣٠٠٠٠	٧٥١٣٥٩٩٧٠٠٠٠
عناصر الكلفة الثابتة			
رواتب و اجور	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٠٠
خدمات ابحاث و استشارات	٩٣٢٨٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠٠٠
نشر و طبع	٤٥٨٠٠٠٠٠	٤٥٨٠٠٠٠٠	٤٥٨٠٠٠٠٠
استئجار الات	١٤٧٨٨٠٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠٠٠
اقساط تأمين	١٤٤٠٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠٠
الاندثارات	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٠٠
مجموع الكلف الثابتة	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠	٤١١٦٢١١٣٦٠٠٠
المجموع الكلي	٤٦٥٥٦٤٩٢٨٠٠٠٠	٤٧٥١٩٧٧٤٩٠٠٠٠	٤٨٦٧٥١٧٣٠٠٠٠

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	٢٤٣٠٨٦٠٠٠٠٠	٢٨٦٤٩٤٠٠٠٠٠	٣٣٨٥٨٤٠٠٠٠٠
زيوت و شحوم	١٠٧٥٦٩٠٠٠٠٠	١٢٦٧٧٨٠٠٠٠٠	١٤٩٨٢٨٠٠٠٠٠
ادوات احتياطية	١٠٦١٧٨٦٧٠٠٠٠	١٢٥١٣٩١٥٠٠٠٠	١٤٧٨٩١٧٢٠٠٠٠
اللوازم و المهمات	١٤٦٤٥٩٦٠٠٠٠٠	١٧٢٦١٣١٠٠٠٠	٢٠٣٩٩٧٣٠٠٠٠٠
قرطاسية	٢٣٢٤٣٨٠٠٠٠٠	٢٧٣٩٤٥٠٠٠٠٠	٣٢٣٧٥٣٠٠٠٠٠
الماء	١٠١٨٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤١٨٠٠٠٠٠٠
الكهرباء	٩١٣٥٦٠٠٠٠٠٠	١٠٧٦٧٠٠٠٠٠٠	١٢٧٢٤٦٠٠٠٠٠
صيانة الات و معدات	٧٢٨٠١٥٠٠٠٠٠	٨٥٨٠١٨٠٠٠٠٠	١٠١٤٠٢١٠٠٠٠٠
مجموع الكلفة المتغيرة	١٣٤٨٥٩٤٨٠٠٠٠	١٥٨٩٤١٥٣٠٠٠٠	١٨٧٨٣٩٩٩٠٠٠٠
عناصر الكلفة الثابتة			
رواتب و اجور	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠	١٥٠٧٢٦٩٢٠٠٠
خدمات ابحاث و استشارات	٢٣٣٢٠٠٠٠	٢٣٣٢٠٠٠٠	٢٣٣٢٠٠٠٠
نشر و طبع	١١٤٥٠٠٠٠	١١٤٥٠٠٠٠	١١٤٥٠٠٠٠
استئجار الات	٣٦٩٧٠٠٠٠	٣٦٩٧٠٠٠٠	٣٦٩٧٠٠٠٠
اقساط تأمين	٣٦٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠
الاندثارات	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠	٨٧٠٧٩١٩١٠٠٠
مجموع الكلف الثابتة	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠	١٠٢٩٠٥٢٨٤٠٠٠
المجموع الكلي	١١٦٣٩١٢٣٢٠٠٠	١١٨٧٩٩٤٣٧٠٠٠	١٢١٦٨٩٢٨٣٠٠٠

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
			عناصر الكلفة المتغيرة
(٥٣٩٢٢٠٠٠)	٩١٣٤٠٦٠٢٣١	٨٥٩٤٨٣٠٧٤٦	مواد نفعية
(٩٢٨٧٥٠٦٦٧)	٤٧٣٢١٠٠١٠٥	٣٨٠٣٣٤٠٤٣٨	زيوت و شحوم
(١٤٧٧٩٨٥٥٠٧٦)	٥٢٣٢١٦٠١٠١٢	٣٧٥٤١٧٤٥٠٢٥٢	ادوات احتياطية
(٢٠٥٦٣٧٥٠٨٤٤)	٧٢٣٤٧٧١٠١٢١	٥١٧٨٣٩٥٠٢٧٧	اللوازم و المهمات
(٨٨٦٢٥٠١٩٦)	٩١٠٤٦١٠١٢٣	٨٢١٨٣٥٠٩٢٧	قرطاسية
(١٤٠١٠٥٧٧)	٥٠٠١٠٩١٠	٣٦٠٠٠٣٣٣	الماء
(٩١٩٩١٠١٢٣)	٤١٥٠٠١٠٦٩٠	٣٢٣٠١٠٠٥٦٧	الكهرباء
(١٦١٨٩٩٦٠٨٦٩)	٤١٩٣٠٥١٠١٢١	٢٥٧٤٠٥٤٠٢٥٢	صيانة الات و معدات
(١٨٧٨٤٠٤٤٠٥٢١)	٦٦٤٦٦٥٠٤٠٣١٣	٤٧٦٨٢٤٥٩٠٧٩٢	مجموع الكلفة المتغيرة
			عناصر الكلفة الثابتة
(١٤٠٩٢٤٨٣٠٩)	٥٩٣١٠٥٦١٠١	٤٥٢١٨٠٧٧٠٢	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	٢٦١٢٣٧٥٧٤٠٨	٢٦١٢٣٧٥٧٤٠٨	الاندثارات
(١٤٢٠٠٠٤٤٠٩)	٣٢٢٩١٥٢٩٦٠٩	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
(١٤٨٣٦٠٠٠٨١)	٧٢١٣٤٩٠٢٤٥	٥٧٢٩٨٩٠١٦٤	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
(٦٧٥٤٩٠٤٨٩)	٣٢١١٠٥٠٧٨١	٢٥٣٥٥٦٠٢٩٢	زيوت و شحوم
(٩٠٨١٣٣٦٠٩٤٢)	٣٤١٠٩١٦٧٠١١٠	٢٥٠٢٧٨٣٠١٦٨	ادوات احتياطية
صفر	٣٤٥٢٢٦٣٠٥١٨	٣٤٥٢٢٦٣٠٥١٨	اللوازم و المهمات
(٦٥١٩٠٠٤٩٢)	٦١٣٠٨١٠١١٠	٥٤٧٨٩٠٠٦١٨	قرطاسية
(١٤٩٩٠٨٨)	٣٩٠٠٠١٠٢	٢٤٠٠٠٢٢٢	الماء
(١٠٨٨٢٤٠٧٢٢)	٣٢٤١٦٥٠١٠	٢١٥٣٤٠٠٣٧٨	الكهرباء
(١٠٦٤٤٨٥٠٧٦٤)	٢٧٨٠٥٢١٠٩٣٢	١٧١٦٠٣٦٠١٦٨	صيانة الات و معدات
(١٠٥٣٧٢٤٧٠٣٧)	٤٢٣٢٥٥٥٣٠٨٩٨	٣١٧٨٨٣٠٦٠٥٢٨	مجموع الكلفة المتغيرة
صفر	٣٠١٤٥٣٨٤٠٨	٣٠١٤٥٣٨٤٠٨	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	١٧٤١٥٨٣٨٠٢	١٧٤١٥٨٣٨٠٢	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
(١١٦٤٥٦٢٠٧٩٢)	٢٣١٠٥٤١٠١٢٠	١١٤٥٩٧٨٠٣٢٨	عناصر الكلفة المتغيرة مواد نفطية
(١٠١٧٥٤٠٧٣٧)	٦٠٨٨٦٧٠٣٢١	٥٠٧١١٢٠٥٨٤	زيوت و شحوم
(٢٦٨٩٨٦٧٣٠١٦٤)	٧٦٩٥٤٣٣٢٠٥	٥٠٠٥٥٦٦٠٣٣٦	ادوات احتياطية
(٩٠١٠٠٢٠١١١)	٧٨٠٥٥٢٩٠٤٤٧	٦٩٠٤٥٢٧٠٣٣٦	اللوازم و المهمات
(٩٨٨٥٤٩٠٨٩٩)	٢٠٨٤٣٣١٠١٣٥	١٠٩٥٧٨١٠٢٣٦	قرطاسية
(١١٠١٠٠١٤)	٥٩٠١٠٤٥٨	٤٨٠٠٠٤٤٤	الماء
(١٠٧٠٠٤٨)	٤٣١٧٥١٠٢٣٦	٤٣٠٦٨٠٠٧٥٦	الكهرباء
(١٠٢١١١٠٠٨٧٩)	٤٤٥٣١٨٣٠٢١٥	٣٤٣٢٠٧٢٠٣٣٦	صيانة الات و معدات
(٣١٠٧٧٨٢٥٠٠٧٦)	٩٤٦٥٤٤٣٨٠١٣٢	٦٣٥٧٦٦١٣٠٥٦	مجموع الكلفة المتغيرة
صفر	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٦	٦٠٢٩٠٧٦٩٠٦	عناصر الكلفة الثابتة رواتب و اجور
٣٢٨٠٠	٩٠٠٠٠٠	٩٣٢٨٠٠	خدمات ابحاث و استشارات
صفر	٤٥٨٠٠٠	٤٥٨٠٠٠	نشر و طبع
(١٧٣٨٠٠)	١٣٠٥٠٠٠	١٤٧٨٨٠٠	استئجار الات
صفر	١٤٤٠٠٠	١٤٤٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٤	٣٤٨٣١٦٧٦٦٠٤	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
(٤٠٩١٤١٨,٣٧٧)	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
(١٠٧٢٠٠)	٤٧٦٩٠٠	٣٦٩٧٠٠	استتجار الات
صفر	٣٦٠٠٠	٣٦٠٠٠	اقساط تأمين
صفر	٨٧٠,٧٩١٩١,٦	٨٧٠,٧٩١٩١,٦	الاندثارات
(١٥٣١٥١)	١٠٣,٥٨,٤٣٥	١٠,٢٩,٥٢٨٤	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 تقويم 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