القسم الأول (إجبارى)

السؤال الأول :

**شركة ماكريل للمقاولات هي شركة مجازة من وزارة الدفاع وتعمل بشكل أساسي مع الحكومة المحلية لدولة زيدلاند.**

 **أنت مستشار تم التعاقد معك لتقديم الإستشارات فى عدد من القضايا التى تواجه الشركة وقد طلب منك مجلس الإدارة إعداد تقرير يحتوي على الآتي :**

* **تحديد العوامل الخارجية التى تؤثر على ربحية التعاقدات الجديدة المحتملة وكيف يمكن لهذه العوامل أن تستصحب عند إعداد ميزانية التصميم فى نهاية المطاف .**
* **تقديم المشورة بشأن تغيير مقترح لنظم المعلومات في الشركة.**
* **تقديم المشورة بشأن مقاييس الأداء المناسبة لشركة لماكريل.**

أولاً **: تدرس الشركة حالياً تقديم عطاءات للحصــــــــول على عقد لتطوير سيارة جديدة مدرعة (Armored Personnel Vehicle(APV)) للجيش لحماية جنودها أثناء نقلهم إلى ساحات المعارك فى المستقبل. الدعوة لتقديم العطاءات من الحكومة تحدد أن APV ينبغي أن تأخذ سنتين للتطوير والإختبار، ومن ثم يتم تسليمها على أن لا تزيد التكلفه عن 70,000 $ لكل وحدة بالأسعار الجاريه وعادة ما يتم تسعير العقود الحكوميه لشركة ماكريل على أساس التكلفه زائداً 19% هامش ربح .**

**فى الإجتماع الأخير لمجلس الإدارة أعرب المساهمون من قطاع المؤسسات عن قلقهم حول وضع الشركة المهتز من ناحية الأرباح (20,4 مليون دولار ربح تشغيلى خلال العام ) وخصوصاً فى فترة الإنكماش الإقتصادي الحالية التى أثرت على دولة زيدلاند خلال الفتره الراهنه .أيضاً أعرب مجلس الإدارة عن قلقه حول خطط الحكومة لخفض الإنفاق كنتيجه لهذا الإنكماش الإقتصادى .**

 **وفى الفتره الأخيرة صرح المسؤول عن المشتروات فى دولة زيدلاند "فى ظل الظروف الإقتصادية الراهنة والصعبة تقوم الحكومه بالتحضير لمراجعة شاملة لكل عقود الدفاع وذلك بغرض تحديد الأولويات المطلوبة للدولة بما يتناسب مع الميزانية المتاحة.**

 **أشار مدير المشتريات الحكومية أن الحكومة سوف تكون ملتزمة بشراء 500 عربه وذلك فى نطاق السعر المتفق عليه مع إمكانية زيادة العدد الى 750 أو 1000 حسب الإلتزامات الدفاعية ، وقد صرحت الحكومة أنها سوف تدفع $ 7.5M للتطوير ودفع نسبة 19٪ من التكاليف المتغيره كهامش ربح .**

 **لجنة إدارة المخاطر فى الشركة تقوم بدراسة المبلغ المطلوب للتصميم والتطوير ولديها ثلاثة مقترحات فى هذا الصدد من الفريق الهندسى فى الشركة : تصميم أساسي بتكلفة $ 7.5M ( والذى يغطي مواصفات العقد الأصلى) والتصميمان الآخران يتضمنان مواصفات أكثر تطوراً .المقترحات الثلاثة سوف تكون تكلفتها الثابتة مختلفة حسب التصميم المقترح . وهناك قناعة بأن التصاميم الأكثر تطوراً سوف تزيد من فرصة الشركة فى الحصول على تعاقدات حكومية أكبر ولكن من الصعب تحديد نسبة الإحتمالات للكميات المختلفة .**

 **لجنة إدارة المخاطر في حاجة إلى تقييم كامل للوضع بكل الوسائل المناسبة.**

 **قامت مدير إدارة المخاطر بتجميع معلومات عن عقد العربات العسكرية الموجود فى الملحق أ وتوصلت إلى أن المشكلة الأكبر فى تسعير العربه (عدم اليقين) يكمن فى تكلفة الحديد بسبب أن كل عربة سوف تحتاج الى 9.4طن من الحديد وبالرغم من ذلك فقد إستطاعت الوصول إلى إتفاق بتثبيت سعر الحديد للكمية المطلوبة بالكامل وذلك بسعر $1,214 للطن .**

**حاولت مدير إدارة المخاطر القيام بتقدير تأثير إختيار التصميمات المختلفة ولكنها غير متأكدة من كيفية المضى قدماً فى تقييم الخيارات المختلفة.**

ثانياً **:** **يدرس مجلس الإدارة فكرة القيام بتغيير نظام المعلومات الحالي فى الشركة .يستند النظام الحالى على النظم الفردية ( نظام إنتاج, نظام مبيعات , نظام خدمات ,نظام مالى ونظام موارد بشرية ) حالياً يتم رفع التقارير من قبل كل نظام على حده ومن ثم يتم دمجها في المكتب الرئيسي لتشكل معاً نظام المعلومات الإستراتيجية الرئيسي للشركة . يدرس مجلس الإدارة حاليا تطبيق نظام جديد يعتمد على قاعدة بيانات واحده متكاملة يمكن الوصول إليها من أى من مواقع الشركة الخمس وسوف يتم ترقية شبكة الشركة لتسمح بتحميل المعلومات مباشره (real-time) وتحديث قاعدة البيانات فى نفس اللحظة.سوف تدعم قاعدة البيانات نظام معلومات إداري مفصل وتتيح نظام معلومات تنفيذي رفيع المستوى.**

أخــــــــــــيراً **:**

 **لـــــــــــــــدى الرئيس التنفيذى للشركة قناعة بأن نظام المعلومات الجديد سيتيح الفرصه لتغيير طرق تقييم الأداء المتبعه حاليا . مهمة الشركة هي تعظيم ثروة المساهمين وحاليا يقوم مجلس الإدارة باستخدام طريقة حساب العائد الكلى للمساهمين Total Shareholder Return (TSR) كمقياس كلى للأداء للشركة .طلب الرئيس التنفيذي منك التفكير فى التأثير العام لنظام المعلومات الجديد بالأضـــــــــــــافه الى استخدام المقاييس المعتمده على الربحيـــــــــــــــــــــــه مثل العائد على رأس المــــــــــــــــال المســـــــــــــــتخدم Return on Capital Employed (ROCE) مقارنه مع المقاييس الجديده مثل القيمة الإقتصاديه المضافةEconomic Value added (EVATM) فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة لشركة ماكريل والمقاييس الخارجية للأداء .**

الملحــــــق أ :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| التكلفة التقديرية للعربة APV |  |  |
| التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة  |  |  |
|  | **$** |  |
| **حديد** | **11,412** | **9.4 طن بسعر التعاقد** |
| **محرك وأجهزة نقل** | **9,500** |  |
| **أجهزة الكترونية** | **8,450** |  |
| **أخري** | **4,810** |  |
| **عمالة** | **13,800** |  |
| **التصميم والتطوير** | **التكلفه الكليه الثابتة** |  |
| **التصميم الأول** | **7,500,000** |  |
| **التصميم الثاني** | **8,750,000** |  |
| **التصميم الثالث** | **10,000,000** |  |

تقديرات مدير المخاطر للكميات الممكن أن تطلب من قبل الحكومة:

|  |  |
| --- | --- |
| حجم الطلب | الإحتمالية |
| التصميم الأول | التصميم الثاني | التصميم الثالث |
| **500** | **85%** | **25%** | **20%** |
| **750** | **10%** | **50%** | **50%** |
| **1000** | **5%** | **25%** | **30%** |

المطلوب:

**إعداد تقرير إلى مجلس إدارة الشركة يحتوي على :**

1. **تحليل المخاطر التي تواجه إدارة الشركة ومناقشة كيف تؤثر سلوكيات فريق الإدارة تجاه المخاطرعلى إستجابة الفريق.** (9 درجات )
2. **تقييم مشروع APV بإستخدام مقاييس وطرق إتخاذ القرار في ظل المخاطر وعدم اليقين. وتقييم مدى ملاءمة الأساليب المختلفة المستخدمة .** (19 درجة)
3. **قدم التوصية المناسبة حول طريقة تقييم المشروع وبالتالى مسار العمل المطلوب للحصول على العقد .** ( 3 درجات)
4. **تقييم الأثر المحتمل لإدخال نظام المعلومات التنفيذي الجديد على جمع المعلومات التشغيلية والإستراتيجية وصنع القرار في الشركة.** (8 درجات)
5. **قارن بين طرق تقييم الأداء المعتمـــــدة على الربحيــــــــــة مثل العائد على رأس المال المستخدم return on capital employed (ROCE) والمقاييس الأحدث مثل القيمة الإقتصادية المضافة economic value added (EVATM) فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة لشركة ماكريل.**

(7 درجات)

**هناك درجات مخصصة لطريقة العرض وهيكلة نقاط النقاش.**

(4 درجات)

إجمالى الدرجات 50 درجة

.

القسم الثانى

أجب على سؤالين فقط من الثلاثة أسئلة

 السؤال الثاني:

 **عالم الشطرنج هي سلسلة من أثني عشر محلاً متخصصة في بيع الأدوات المرتبطة بلعبة الشطرنج : لوحات، قطع، ساعات، وبرمجيات وكتب. قبل ثلاث سنوات خضعت الشركة لعملية إستحواذ لرأس المال الإستثماري من قبل مجموعة أكبر وتم تشكيل فريق جديد للإدارة العليا بعد عملية الإستحواذ بهدف إدارة الأعمال من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح.**

 **يقوم المدير المالي جنباً إلى جنب مع بقية أعضاء الإدارة العليا بتحديد الميزانية السنوية بإستخدام طريقة التكلفة القياسية مع تحليل الإنحرافات من أجل السيطرة على الأداء فى كل متجر على حده. يقوم المكتب الرئيسي بجميع المشتريات الرأسمالية وتسويق العلامة التجارية. يتم شراء كل المخزون مركزياً ويتم تحديد مواعيد العمل بشكل مركزي موحد لكل المحلات .**

 **وكمثال على طريقة موقف الإدارة العليا، فإن المدير المالي قام بتحديد ميزانية تكلفة الموظفين فى العام 2011 ب 7$ فى الساعة للعمالة المؤقتة وتمت مراقبتها بشكل صارم خلال الفترة .**

 **تتم إدارة كل متجر بواسطة مدير والذي يقوم برفع تقرير بالنتائج المالية لمدير العمليات في المكتب الرئيسي .يقوم مديري المتاجر بتوظيف وإدارة الموظفين في متجرهم. ولديهم بعض الاستقلالية في تحديد الأسعار محلياً وأعطيت لهم سلطة تغيـير الأسعار بنسبة تصل إلى 10٪ من قائمة الأسعار الرئيسية التي يعدها المدير المالي .لديهم أيضاً ميزانية تسويق محلية يتم التوافق عليها بين مدير المتجر ومدير التسويق المركزي كجزء من عملية التقييم السنوية.**

 **قام مديري المتاجر بتقديم شكوى للرئيس التنفيذي حول الطريقة التي تتم إدارتهم بها وأجورهم. بالإضافه الى شعورهم بأن مجهوداتهم غير معـترف بها من قبل الإدارة العليا. وعلق أحد المدراء "لقد كان عاماً ناجحاً بالنسبه لنا في الظروف الإقتصادية الصعبة فقد قمنا بعمل عدد من أعمال الـترويج فى المحل والـتى لاقت إستحساناً من قبل العملاء ولكن بالرغم من ذلك وبسبب أن الميزانيات التى تم تحديدها من المستحيل تحقيقها .فقد تم حرماننا من المكافأة على الرغم من شعورى بأنني قد فعلت كل ما في إستطاعتي لتحقيق أرباح جيدة.**

 **يتم دفع مرتب أساسي لمدراء عالم الشطرنج بواقع $27,000 بالإضافه إلى مكافأة سنوية قد تصل الى 30% من المرتب الأساسي ويعتمد على عاملين: أداء أعلى من الميزانية وتقييم مدير العمليات لأداء المدير. يتم إعداد ميزانية العام المقبل من قبل المدير المالي والتي يقدمها مدير العمليات في التقييم السنوي لمدير المحل .**

 **طلب منك الرئيس التنفيذى النظر في نظام تقييم الأداء لمديري المحلات وإعطاء رأي مستقل فى نظام المكافآت فى عالم الشطرنج . وقال إنه سمع عن نظام تحليل الإنحرافات لكنه غير متأكد إذا كانت ذا صلة بالوضع الراهن فى عالم الشطرنج .تم أعطاؤك نموذج من تقرير أحد الفروع للعام الماضى .**

محلات عالم الشطرنج:

تقرير الفرع خلال العام حتى سبتمبر 2011:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | التقديرى | الفعلى | الإنحراف |
| $ | $ | $ |
| **المبيعات**  | **266,000** | **237,100** | **(28,900)** |
| **تكلفة المبيعات**  | **106,400** | **94,840** | **11,560** |
| **الربح الإجمالي** | **159,600** | **142,260** | **(17,340)** |
| **مصروفات التسويق**  | **12,000** | **11,500** | **500** |
| **تكلفة العماله –الإدارة**  | **27,000** | **27,000** | **0** |
| **تكلفة العماله –العمالة المؤقته** | **38,000** | **34,000** | **4,000** |
| **تكاليف الملكيه**  | **26,600** | **26,600** | **0** |
| **ربح المحل**  | **56,000** | **43,160** | **(12,840)** |

ملاحظات:

 **تشمل تكاليف الملكية التدفئة والإضاءة والإيجار.**

 **الفروق الإيجابية لصالحنا .**

نهاية التقرير:

 **مدير المحل علق في إجتماع التقييم أنه شعر أن التقييم كان غـير عادل لأن فشله في تحقيق الموازنة نتيجة الظروف الإقتصادية العامة . القطاع ككل شهد إنخفاضاً بنسبة 12٪ في الإيرادات خلال الفترة وكان من المقررأن تكون الميزانية للفترة هي نفس ميزانية الفترة السابقة. وقال المدير أنه لم تدفع له مكافأة للفترة.**

المطلوب:

1. **تقييم مدى ملاءمة تقرير الفرع أعلاه كوسيلة لتقييم أداء مدير المحل وصياغة تقرير فرع متطور مع مبررات التغييرات.** ( 13درجة)
2. **تحليل أسلوب إدارة الأداء وتقييم نظام تقييم الأداء في عالم الشطرنج واقتراح التحسينات المناسبة لنظام المكافأة لمديري المتاجر.** ( 12درجة)

 إجمالى الدرجات ( 25درجه)

السؤال الثالث:

**شركة تكنولوجيا الأدوية هي شركة تعمل فى مجال تطوير الأدوية والمستحضرات الصيدلانية و العقاقير الطبية في إحدى الدول وهي واحدة من أكـبر 100 شركة مدرجة في البورصة الوطنيه. تركز الشركة على شراء المنتجات الدوائية المستقبلية من شركات الهندسة الحيوية الصغيرة التي أظهرت نتائج واعدة في الاختبارات الاولية . تقوم الشركة بعد ذلك من خلال ثلاث مراحل تنظيمية بإطلاق المنتج فى السوق الطبي العام .**

المراحل الثلاث هي:

1. **المرحلة الأولى لتأكيد سلامة العقارالمنتج (هل هى ضارة للبشر؟) مع تجارب على نطاق صغير .**
2. **المرحلة الثانية لإختبار فعالية المنتج (هل تساعد على العلاج؟) مع تجارب على نطاق صغير أيضاً.**
3. **المرحله الثالثة والأخيرة والتجارب واسعة النطاق لاتخاذ قرار نهائي بشأن سلامة وفعالية المنتج**

 **ثم يتم تسويق الأدوية من خلال قسم المبيعات الكبـير فى الشركة لمقدمي الرعاية الصحية والمستخدمين النهائيين (المرضى).**

 **يتم الدفع للجهات المقدمة للرعاية الصحية إما من قبل أي من شركات التأمين الصحي أو الحكومة الوطنية ويعتمد ذلك على الوضع المالي للمريض.**

 **إدارة الصيدلة والسموم فى الدولة تقوم بالإشراف على عملية الإختبار للعقار وتمنح التصريح النهائي لبيعه فى البلاد وتتمثل أهدافها في حماية وتعزيز وتحسين الصحة العامة عن طريق ضمان ما يلي:**

* **الأدوية لديها توازن مقبول من حيث الفوائد والمخاطر.**
* **مستخدمي هذه الأدوية يعون فهم هذه المخاطر والمنافع.**
* **تشجيع تطوير المنتجات المفيدة والجديدة.**

**تدار إدارة الصيدلة والسموم بواسطة مجلس الأمناء المعين من قبل الحكومة. وهي ممولة مباشرة من قبل الحكومة ومن خلال الرسوم المفروضة على شركات الأدوية عند منح تراخيص لبيع منتجاتها فى الدولة.**

 **إستخدمت شركة تكنولوجيا الأدوية سعر السهم والعائد على السهم كمقياس رئيسي لقياس الأداء بالرغم من ذلك فإن مقياس سعر السهم قد كان أقل من أداء السوق والقطاع الصحي في السنتين الماضيتين. توصل الرئيس التنفيذي للشركة إلى أن هذه المقاييس هي ضيقة جداً ومحدودة ويدرس تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لمعالجة هذه المشكلة.**

 **قامت مجموعة عمل بإعداد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة. وقد بدأت من خلال تحديد الأهداف من إستراتيجية مجلس الإدارة متوسطة الأجل:**

* **خلق القيمة للمساهمين من خلال جلب العقاقير المجدية تجارياً في الأسواق.**
* **تحسين كفاءة تطوير الأدوية.**
* **زيادة قيمة حقوق المساهمين من خلال الإبتكار في عملية الموافقة على العقاقير.**

 **قامت مجموعة العمل بالأخذ فى الإعتبار وجهة نظر أصحاب المصلحة:**

* **يريد المساهمين عائداً مجدياً على إستثماراتهم.**
* **مشتري الخدمة الذي يقوم بدفع قيمتها (الحكومات وشركات التأمين والمرضى) تريد أن تدفع ثمناً معقولاً للعقاقير.**
* **إدارة الصيدلة والسموم تريد عملية فعالة للتحقق من صلاحية العقار.**
* **الأطباء يريدون دواء آمن وفعال.**
* **المرضى يرغبون في العلاج.**

**وأخيراً، يؤدي هذا إلى بطاقة النتائج المقترحة لمقاييس الأداء:**

* **المالية - سعر السهم والعائد على السهم.**
* **العملاء - عدد المرضى الذين يستخدمون منتجات الشركة.**
* **العمليات التجارية الداخلية - تتجاوز أعلى معايير الجودة فى الصناعة فىالتصميم والاختبارات والوقت المطلوب للحصول على موافقة الجهات الرقابية للمنتج.**
* **التعلم والنمو - أيام التدريب المستخدمة من قبل الموظفين.**
* **الوقت للسوق من المنتجات الجديدة.**
* **نسبة الأدوية المشتراة من قبل الشركة التى تحصل على الموافقة النهائية.**

 **تحتاج بطاقة الأداء المتوازن الآن إلى مراجعة للتأكد من أنها ستتناول أهداف الشركة والقضايا التي تواجهها في بيئة أعمالها.**

المطلوب:

1. **تقييم مقاييس الأداء المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن فى الشركة.** (10 درجات )
2. **صف بإيجاز طريقة تحليل تأثير أصحاب المصلحة ثم قم بتحليل تأثير أربعة من أصحاب المصلحة الخارجيين فى إدارة الصيدلة والسموم.** (8 درجات )
3. **عن طريق إستخدام الإجابة على الجزء (ب)، صف كيفية تطبيق نهج بطاقة الأداء المتوازن فى إدارة الصيدلة والسموم وكيف ستختلف عن الطريقة فى شركة تكنولوجيا الأدوية**. (7 درجات)

 إجمالى الدرجات ( 25درجه)

السؤال الرابع:

 **شركة المصفاة شركة كبيرة تعمل فى كيلاند وتقوم بإستخراج وتكرير وإنتاج النفط . دولة كيلاند هى دولة نامية لديها مخزونات كبيرة متنامية من النفط الخام وتقوم بامداد شركة المصفاة بالنفط الخام. لدى الشركة حالياً القدرة على معالجة 200,000 برميل من النفط الخام يومياً وتصل أرباحها إلى 146m $ سنوياً . ويعمل لديها حوالي 2000 من الموظفين والمتعاقدين. تبلغ مرتبات الموظفين 60,000 $ لكل موظف سنوياً في المتوسط (حوالي ضعف المعدل الوطني في دولة كيلاند).**

 **ركزت الحكومة في كيلاند على تحقيق نمو إقتصادي سريع على مدى السنوات الـ 15 الماضية ولكن هناك دلائل متزايدة على أن البيئة تدفع ثمناً كبيراً لهذا النمو مع معاناة فى الصحة العامة.**

 **هناك مجموعة ضغط بيئي تنمو بشكل كبـير (مجموعة كيلاند الخضراء))والتى تنظم الإحتجاجات ضد الشركات الـتي يرون بأنها مصادر التلوث الكـبرى.وترغب حكومة كيلاند فى الرد على مخاوف الجمهور وجماعات الضغط. وقد طلبت من الشركات العاملة في مجال الصناعات الثقيلة أن تساهم في التحسن العام فى علاج البيئة في كيلاند.**

 **شركة المصفاة وبصفتها كمشارك رئيسي في صناعة النفط والتي لها علاقات مع شركة التنقيب عن النفط الوطنيه (كايكس ) تعتقد أنه من المهم لها إستراتيجياً أن تكون في طليعة التطورات البيئية وهي تعمل مع شركات أخرى في صناعة النفط لتحسين إعداد التقارير البيئية حيث أن هناك إعتقاد بأن هذا سيؤدي إلى تحسين الصورة العامة والكفاءة الإقتصادية لهذه الصناعة. للشركة سجل جيد فى الإمتثال للقرارات الحكومية فى كيلاند مع إثنين فقط من الغرامات الكـبرى التي فرضت عليها في السنوات الثماني الماضية بسبب إنتهاكات لمعايير السلامة والتلوث النهري وبلغت مليون دولار لكل غرامة.**

 **نظام المعلومات الموجود حالياً فى شركة المصفاة يركز على الأداء المالي ويدعم إلتزامات إعداد التقارير المالية ويسمح برصد مقاييس الأداء الرئيسية مثل ربحية السهم وهامش الربح التشغيلي.
 أشارت المنشورات الحديثة في المحاسبة البيئية أن هناك عدد من التقنيات(مثل تحليل المدخلات والمخرجات(input/ output analysis) التكاليف على أساس النشاط (ABC) وتكاليف دورة الحياة lifecycle view)) )والتي قد تكون ذات صلة في تنفيذ التحسينات على هذه الأنظمة.**

 **تفكر الشركة فى برنامج إستثمار رئيسي رأسمالى لزيادة الطاقة الإنتاجية والسلامة والكفاءة فى المصفاة .سيتضمن البرنامج هدم الأجزاء القديمة فى المصفاه وإنشاء مبانى جديدة على الأراضى التى تم شراؤها مؤخراً الملاصقة للمصفاه وبشكل عام فإن المصفاة سوف تزيد مساحتها بنسبة 20% .**

 **جزء من إمتداد المصفاه سيقوم بتصنيع البلاستيك أيضاً تحت إسم كيبلاس . هذا المنتج الجديد يتوقع أن يستمر لخمسه سنوات وبعد ذلك سيتم إستبداله بالمنتج كيبلاس 2 . الفريق المحاسبي فى المصفاة قام بتقدير البيانات التالية المرتبطة بالمشروع الجديد وقام بحساب مؤشرات الأداء حسب الطريقة التقليدية المستخدمة فى الشركة لحساب ربحية المنتجات الجديدة :**

**جميع الأرقام بالمليون $**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **العائدات**  | **25.0** | **27.5** | **30.1** | **33.2** | **33.6** |
| التكاليف  |  |  |  |  |  |
| **تكاليف الإنتاج**  | **13.8** | **15.1** | **16.6** | **18.3** | **18.5** |
| **تكاليف التسويق**  | **5.0** | **4.0** | **3.0** | **3.0** | **2.0** |
| **تكاليف التطوير** | **5.6** | **3.0** | **0.0** | **0.0** | **0.0** |
| **ربحية المنتج**  | **0.6** | **5.4** | **10.5** | **11.9** | **13.1** |

**في وقت لاحق تم تحديد التكاليف البيئية التالية من النفقات العامة المرتبطة بإنتاج البلاستيك.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **فلترة المخلفات**  | **1.2** | **1.4** | **1.5** | **1.9** | **2.1** |
| **معدل استخلاص ثانى اكسيد الكربون**  | **0.8** | **0.9** | **0.9** | **1.2** | **1.5** |

 **بالإضافة إلى ذلك فإن التكاليف الأخرى المرتبطة بإغلاق وإعادة تدوير المعدات المستخدمة في إنتاج كيبلاس تقدر ب 18M $ في عام 2016**

 **يود مجلس الإدارة النظر في الكيفية التي يمكن أن تساهم بها الشركة في أداء صناعة النفط في المحاسبة البيئية، وكيف يمكن تنفيذ هذه التغيـيرات المطلوبة وكيف يمكن لهذه التغـيرات أن تفيد الشركة .**

المطلوب:

**إعداد تقرير لمجلس الإدارة يحتوى على الآتى :**

1. **مناقشة وتوضيح أربع من فئات التكاليف المختلفة التي من شأنها أن تساعد على الشفافية في إعداد التقارير البيئية سواء داخليا أوخارجيا فى شركة المصفاة .** (6 درجات)
2. **شرح وتقييم مدى فائدة استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الثلاث المذكورة فى السيناريو في إدارة الأداء البيئي والاستراتيجي للشركة .** (9 درجات)
3. **تقييم أثر تنفيذ تحليل المدخلات والمخرجات على أنظمة المعلومات المستخدمة.** ( 3 درجات)
4. **تقييم طرق تقدير التكاليف المستخدمة لأداء كيبلاس بالمقارنة مع نهج تكاليف دورة الحياة مع إجراء العمليات الحسابية المناسبة** (7 درجات)

إجمالى الدرجات ( 25درجة)

**Present Value Table**





**Annuity Table**





**نهاية ورقة الأسئلة**

**‫‪ٚ‬ي‬ ‫األ‬ ‫اٌغؤاي‬ ‫أخبثخ‬**

**‫مماوالت‬ ‫الماكرٌل‬ ‫مجلس‬ ‫‪:‬‬ ‫الى‬**

**‫المستشار‬ ‫‪:‬‬ ‫من‬**

**‫‪:‬‬ ‫التارٌخ‬**

**‫األداء‬ ‫ولٌاس‬ ‫الجدٌد‬ ‫المعلومات‬ ‫ونظام‬ ‫‪،‬‬ ‫‪APV‬‬ ‫عمد‬ ‫‪:‬‬ ‫الموضوع‬**

**‫الممدمة‬**

**‫درجات‬ ‫‪4‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪I‬‬**

**‫الفرٌك‬ ‫استجابة‬ ‫على‬ ‫اإلدارة‬ ‫فرٌك‬ ‫سلوكٌات‬ ‫تؤثر‬ ‫كٌف‬ ‫ومنالشة‬ ‫الشركة‬ ‫إدارة‬ ‫تواجه‬ ‫التً‬ ‫المخاطر‬ ‫تحلٌل‬**

**‫ِسب‪٠‬ذ)‬ ‫–‬ ‫ِغبِش‬ ‫‪-‬‬ ‫(ِزدٕت‬ ‫اٌششذ‬ ‫ِغ‬ ‫ٌٍّخبطش‬ ‫اٌش‪ٗ١ٙ‬‬ ‫أٔ‪ٛ‬اع‬ ‫روش‬ ‫‪:‬‬ ‫ٌٍّخبطش‬ ‫‪ٚ‬اٌش‪ٗ١ٙ‬‬ ‫اٌّخبطش‬ ‫‪‬‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪3‬‬**

**‫اٌّالن‬ ‫زغت‬ ‫اٌّخبطش‬ ‫رسجز‬ ‫ال‬ ‫ِبوش‪ً٠‬‬ ‫اٌشثس‪ٗ١‬‬ ‫٘‪ٛ‬‬ ‫االعبع‪ٟ‬‬ ‫اٌّم‪١‬بط‬ ‫‪‬‬**

**‫دسخٗ‬ ‫‪1‬‬**

**‫‪-‬‬ ‫اٌخبسخ‪ٗ١‬‬ ‫اٌج‪١‬ئٗ‬ ‫ف‪ٝ‬‬ ‫اٌزأوذ‬ ‫ػذَ‬ ‫ِخبطش‬ ‫–‬ ‫اٌطٍت‬ ‫(ِخبطش‬ ‫اٌّخبطش‬ ‫ِٓ‬ ‫‪ٛ‬ع‬ ‫ٔ‬ ‫ٌىً‬ ‫دسخٗ‬ ‫اٌّخبطش‬ ‫رسٍ‪ً١‬‬ ‫‪‬‬**

**‫)‬ ‫اٌضِٓ‬ ‫ص‪٠‬بدح‬ ‫–‬ ‫اٌسذ‪٠‬ذ‬ ‫اعؼبس‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪3‬‬**

**‫اٌّصٍسٗ‬ ‫اصسبة‬ ‫روش‬ ‫‪‬‬**

**‫دسخٗ‬ ‫‪2‬‬**

**‫‪9‬‬ ‫اٌذسخبد‬ ‫خٍّخ‬**

**‫األسالٌب‬ ‫مالءمة‬ ‫مدى‬ ‫وتمٌٌم‬ ‫‪.‬‬ ‫الٌمٌن‬ ‫وعدم‬ ‫المخاطر‬ ‫ظل‬ ‫فً‬ ‫المرار‬ ‫اتخاذ‬ ‫وطرق‬ ‫مماٌٌس‬ ‫باستخدام‬ ‫‪APV‬‬ ‫مشروع‬ ‫تمٌٌم‬ ‫‪.‬‬ ‫‪II‬‬**

**‫المستخدمة‬ ‫المختلفة‬**

**‫‪:‬‬ ‫هي‬ ‫‪2‬‬ ‫الملحك‬ ‫في‬ ‫النتائج‬ ‫‪$‬‬ ‫‪07777‬‬ ‫بتكلفة‬ ‫وحدة‬ ‫لكل‬ ‫األلصى‬ ‫الحد‬ ‫من‬ ‫الحكومة‬ ‫متطلبات‬ ‫مع‬ ‫يتوافك‬ ‫العمد‬ ‫أن‬ ‫ضمان‬ ‫‪‬‬**

**‫اٌ‪ٛ‬زذٖ‬ ‫رىٍفخ‬**

**‫انزصً‪ٛ‬ى‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫اٌطٍت‬**

**‫‪511‬‬**

**‫‪62,972‬‬**

**‫‪65,472‬‬**

**‫‪67,972‬‬**

**‫اٌؼمذ‬ ‫ِزطٍجبد‬ ‫ِغ‬ ‫ِز‪ٛ‬افمٗ‬ ‫فبٌٕزبئح‬ ‫‪ٚ‬اضر‬ ‫٘‪ٛ‬‬ ‫وّب‬**

**‫‪051‬‬ ‫‪0111‬‬**

**‫‪57,972‬‬**

**‫‪59,638‬‬**

**‫‪61,305‬‬ ‫‪55,472‬‬**

**‫‪56,722‬‬**

**‫‪57,972‬‬‫اٌطٍت‬**

**‫اٌشثر‬**

**‫انزصً‪ٛ‬ى‬ ‫‪511‬‬ ‫‪051‬‬ ‫‪0111‬‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬ ‫‪4,557,302‬‬**

**‫‪3,307,302‬‬**

**‫‪2,057,302‬‬ ‫‪6,835,953‬‬**

**‫‪5,585,953‬‬**

**‫‪4,335,953‬‬ ‫‪9,114,604‬‬**

**‫‪7,864,604‬‬**

**‫‪6,614,604‬‬**

**‫دسخزبْ‬**

**‫‪:‬‬ ‫اٌزصّ‪ُ١‬‬ ‫الخز‪١‬بس‬ ‫طشق‬ ‫اسثؼٗ‬ ‫ٕ٘بن‬ ‫‪‬‬**

**‫الرخبر‬ ‫وأعبط‬ ‫اٌّخزٍفٗ‬ ‫اٌغ‪ٕ١‬بس‪٘ٛ٠‬بد‬ ‫ف‪ٝ‬‬ ‫اٌشثس‪ٗ١‬‬ ‫ع‪١‬غزخذِ‪ْٛ‬‬ ‫ٌٍّخبطش‬ ‫‪ٚ‬اٌّزدٕج‪ْٛ‬‬ ‫اٌّخبطش‪ْٚ‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪I‬‬**

**‫اٌمشاس‬**

**‫ٌزٌه‬ ‫ِبوظ)‬ ‫ِبوغ‪ٟ‬‬ ‫(ثبعزخذاَ‬ ‫اٌّخزٍفٗ‬ ‫اٌغٕبس‪٘ٛ٠‬بد‬ ‫ِٓ‬ ‫األػٍ‪ٝ‬‬ ‫اٌؼبئذ‬ ‫ع‪١‬خزبس‪ْٚ‬‬ ‫اٌّخبطش‪ْٚ‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪II‬‬**

**‫ِبوغ‪ّ١‬بوظ)‬ ‫اعزخذاَ‬ ‫طش‪٠‬ك‬ ‫(ػٓ‬ ‫ٍِ‪ْٛ١‬‬ ‫‪9.1‬‬ ‫ثشثس‪ٗ١‬‬ ‫اال‪ٚ‬ي‬ ‫إٌّ‪ٛ‬رج‬ ‫ع‪١‬خزبس‪ْٚ‬‬**

**‫اٌّخزٍفٗ‬ ‫اٌغٕبس‪٘ٛ٠‬بد‬ ‫ف‪ٝ‬‬ ‫ِز‪ٛ‬لغ‬ ‫ػبئذ‬ ‫ألً‬ ‫ِٓ‬ ‫األػٍ‪ٝ‬‬ ‫اٌؼبئذ‬ ‫ع‪١‬خزبس‪ْٚ‬‬ ‫ٌٍّخبطش‬ ‫اٌّزدٕج‪ْٛ‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪III‬‬**

**‫اعزخذاَ‬ ‫طش‪٠‬ك‬ ‫(ػٓ‬ ‫ٍِ‪ْٛ١‬‬ ‫‪4.6‬‬ ‫ثشثس‪ٗ١‬‬ ‫اال‪ٚ‬ي‬ ‫ّٕ‪ٛ‬رج‬ ‫اٌ‬ ‫ع‪١‬خزبس‪ْٚ‬‬ ‫ٌزٌه‬ ‫ِ‪)ٕٝ١‬‬ ‫ِبوغ‪ٟ‬‬ ‫(ثبعزخذاَ‬**

**‫ِبوغ‪)ٟٕ١ّ١‬‬**

**‫خ‪١‬بس‬ ‫أفضً‬ ‫ِغ‬ ‫ِمبسٔٗ‬ ‫االعف)‬ ‫خذ‪ٚ‬ي‬ ‫(ثبعزخذاَ‬ ‫اٌّفم‪ٛ‬دٖ‬ ‫اٌشثس‪ٗ١‬‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫‪٠‬شوض‪ْٚ‬‬ ‫ع‪ٛ‬ف‬ ‫اٌّزشبئّ‪ْٛ‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪IV‬‬**

**‫األ‪ٚ‬ي‬ ‫إٌّ‪ٛ‬رج‬ ‫ع‪١‬خزبس‪ْٚ‬‬ ‫‪ٚ‬أ‪٠‬ضب‬ ‫اٌّخزٍفٗ‬ ‫اٌطٍت‬ ‫خ‪١‬بساد‬ ‫ف‪ٝ‬‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪4‬‬**

**‫‪:‬‬ ‫اٌؼًّ‬ ‫‪ٚ‬أ‪ٚ‬ساق‬ ‫اٌّالزك‬**

**‫انًزغ‪ٛ‬زِ‬ ‫انزكهفخ‬**

**‫زذ‪٠‬ذ‬**

**‫ٔمً‬ ‫ِسشوبد‬**

**‫اٌىزش‪١ٔٚ‬بد‬**

**‫أخش‪ٞ‬‬**

**‫ػّبٌخ‬**

**‫‪11,412‬‬ ‫‪9.4‬‬**

**‫‪9,500‬‬**

**‫‪8,450‬‬**

**‫‪4,810‬‬**

**‫‪13,800‬‬**

**‫‪47,972‬‬**

**‫‪9.4‬‬**

**‫‪$1,214‬‬ ‫انطٍ‬ ‫طعز‬**

**‫دسخزبْ‬**

**‫انًكبفئبد‬ ‫جذٔل‬**

**‫‪555‬‬**

**‫اٌطٍت‬**

**‫‪755‬‬**

**‫‪1555‬‬**

**‫أػٍ‪ٝ‬‬**

**‫ِىبفأٖ‬**

**‫ِىبفأٖ‬ ‫أدٔ‪ٝ‬‬**

**‫انزصً‪ٛ‬ى‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫نألقصٗ‬ ‫األقصٗ‬ ‫انذذ‬**

**‫نألدَٗ‬ ‫األقصٗ‬ ‫انذذ‬**

**‫‪0‬‬ ‫عجٕح‬**

**‫‪0‬‬ ‫عجٕح‬**

**‫‪4,557,302‬‬**

**‫‪3,307,302‬‬**

**‫‪2,057,302‬‬**

**‫‪9,114,604‬‬**

**‫‪4,557,302‬‬**

**‫‪6,835,953‬‬**

**‫‪5,585,953‬‬**

**‫‪4,335,953‬‬**

**‫‪9,114,604‬‬**

**‫‪7,864,604‬‬**

**‫‪6,614,604‬‬**

**‫‪9,114,604‬‬**

**‫‪7,864,604‬‬**

**‫‪6,614,604‬‬**

**‫‪4,557,302‬‬**

**‫‪3,307,302‬‬‫األطف‬ ‫جذٔل‬**

**‫اٌطٍت‬**

**‫انزصً‪ٛ‬ى‬**

**‫‪555‬‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫األػٍ‪ٝ‬‬ ‫ٌألعف‬ ‫ااألدٔ‪ٝ‬‬ ‫اٌسذ‬**

**‫ٌأللص‪ٝ‬‬**

**‫انزصً‪ٛ‬ى‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪1,250,000‬‬**

**‫‪2,500,000‬‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪755‬‬ ‫‪1555‬‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪1,250,000‬‬**

**‫‪2,500,000‬‬ ‫‪1‬‬**

**‫‪1,250,000‬‬**

**‫‪2,500,000‬‬**

**‫أعف‬ ‫أػٍ‪ٝ‬‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪1,250,000‬‬**

**‫‪2,500,000‬‬**

**‫دسخٗ‬**

**‫‪.‬‬**

**‫الطلب‬**

**‫المتغٌره‬ ‫التكلفة‬**

**‫الثابتة‬ ‫التكلفه‬**

**‫العبوة‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫‪500‬‬**

**‫‪23,985,800‬‬ ‫‪750‬‬**

**‫‪35,978,700‬‬ ‫‪1,000‬‬**

**‫‪47,971,600‬‬**

**‫‪7,500,000‬‬**

**‫‪8,750,000‬‬**

**‫‪10,000,000‬‬ ‫‪7,500,000‬‬**

**‫‪8,750,000‬‬**

**‫‪10,000,000‬‬ ‫‪7,500,000‬‬**

**‫‪8,750,000‬‬**

**‫‪10,000,000‬‬**

**‫الكلٌه‬ ‫التكلفه‬**

**‫الوحده‬ ‫تكلفة‬**

**‫العبوة‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫العبوة‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫العائدات‬**

**‫‪31,485,800‬‬ ‫‪43,478,700‬‬ ‫‪55,471,600‬‬**

**‫‪33,985,800‬‬ ‫‪45,978,700‬‬ ‫‪57,971,600‬‬**

**‫‪62,972‬‬ ‫‪57,972‬‬**

**‫‪59,638‬‬ ‫‪55,472‬‬**

**‫‪56,722‬‬**

**‫‪65,472‬‬**

**‫‪61,305‬‬**

**‫‪67,972‬‬**

**‫‪$7.5M‬‬ ‫‪+‬‬ ‫‪(Budgeted‬‬ ‫‪variable‬‬ ‫‪cost‬‬ ‫‪x‬‬ ‫)‪1.19‬‬**

**‫‪50,314,653‬‬**

**‫‪36,043,102‬‬**

**‫‪57,972‬‬**

**‫‪64,586,204‬‬**

**‫(‪)$‬‬ ‫الربح‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬**

**‫المتولع‬ ‫الربح‬**

**‫العبوة‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬ ‫‪4,557,302‬‬**

**‫‪3,307,302‬‬**

**‫‪2,057,302‬‬ ‫‪6,835,953‬‬**

**‫‪5,585,953‬‬**

**‫‪4,335,953‬‬ ‫‪9,114,604‬‬**

**‫‪7,864,604‬‬**

**‫‪6,614,604‬‬**

**‫العبوة‬**

**‫‪1‬‬**

**‫‪2‬‬**

**‫‪3‬‬ ‫‪3,873,707‬‬**

**‫‪826,826‬‬**

**‫‪411,460‬‬ ‫‪683,595‬‬**

**‫‪2,792,977‬‬**

**‫‪2,167,977‬‬ ‫‪455,730‬‬**

**‫‪1,966,151‬‬**

**‫‪1,984,381‬‬**

**‫اٌدٍّخ‬**

**‫‪5,013,032‬‬**

**‫‪5,585,953‬‬**

**‫‪4,563,818‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫دسخبد‬ ‫‪7‬‬‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫)‬ ‫ِخبطشٖ‬ ‫(غ‪١‬ش‬ ‫ِبوش‪ً٠‬‬ ‫ش‪ٗ١ٙ‬‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫ع‪١‬ؼزّذ‬ ‫اٌزصّ‪ُ١‬‬ ‫اخز‪١‬بس‬**

**‫األفضً‬ ‫٘‪ٝ‬‬ ‫اٌّبوغّ‪ٟٕ١‬‬ ‫طش‪٠‬مخ‬**

**‫األفضً‬ ‫اٌخ‪١‬بس‬ ‫٘‪ٛ‬‬ ‫اال‪ٚ‬ي‬ ‫اٌزصّ‪ُ١‬‬**

**‫اٌغؼش‬ ‫ثزثج‪١‬ذ‬ ‫اٌسذ‪٠‬ذ‬ ‫ص‪٠‬بدح‬ ‫خطش‬ ‫اصاٌخ‬ ‫رّذ‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪3‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪V‬‬**

**‫واالستراتٌجٌة‬ ‫التشغٌلٌة‬ ‫المعلومات‬ ‫جمع‬ ‫على‬ ‫الجدٌد‬ ‫التنفٌذي‬ ‫المعلومات‬ ‫نظام‬ ‫إلدخال‬ ‫المحتمل‬ ‫األثر‬ ‫تمٌٌم‬**

**‫الشركة‬ ‫فً‬ ‫المرار‬ ‫وصنع‬**

**‫‪‬‬ ‫التكلفه‬ ‫مع‬ ‫الفائده‬ ‫لٌاس‬ ‫ضرورة‬**

**‫‪‬‬ ‫استراتٌجً)‬ ‫–‬ ‫(تشغٌلى‬ ‫المختلفه‬ ‫المستوٌات‬ ‫على‬ ‫الفوائد‬**

**‫‪‬‬ ‫الجدٌد‬ ‫النظام‬ ‫مع‬ ‫المتاحه‬ ‫الفرص‬**

**‫‪‬‬ ‫الجدٌد‬ ‫النظام‬ ‫مشاكل‬**

**‫‪‬‬ ‫المعلومات‬ ‫من‬ ‫هائل‬ ‫كم‬**

**‫‪‬‬ ‫التدرٌب‬ ‫اهمٌة‬**

**‫‪‬‬ ‫أخرى‬ ‫بنظم‬ ‫الربط‬ ‫أهمٌة‬**

**‫درجات‬ ‫‪8‬‬**

**‫‪.‬‬**

**‫‪return‬‬ ‫‪on‬‬ ‫‪capital‬‬ ‫العامل‬ ‫المال‬ ‫رأس‬ ‫على‬ ‫العائد‬ ‫ل‬ ‫مث‬ ‫الربحٌه‬ ‫على‬ ‫المعتمده‬ ‫األداء‬ ‫تمٌٌم‬ ‫طرق‬ ‫بٌن‬ ‫لارن‬ ‫‪.‬‬ ‫‪VI‬‬**

**‫‪economic‬‬ ‫‪value‬‬ ‫‪added‬‬ ‫المضافة‬ ‫اإللتصادٌه‬ ‫المٌمة‬ ‫مثل‬ ‫مثل‬ ‫األحدث‬ ‫والمماٌٌس‬ ‫‪employed‬‬ ‫)‪(ROCE‬‬**

**‫ماكرٌل‬ ‫لشركة‬ ‫العامة‬ ‫األهداف‬ ‫بتحمٌك‬ ‫ٌتعلك‬ ‫فٌما‬ ‫)‪(EVATM‬‬**

**‫‪‬‬ ‫الشرح‬ ‫مع‬ ‫)‪(ROCE‬‬ ‫المستثمر‬ ‫المال‬ ‫رأس‬ ‫على‬ ‫العائد‬**

**‫‪‬‬ ‫‪ٚ‬اٌّمبسٔٗ‬ ‫اٌششذ‬ ‫ِغ‬ ‫‪EVATM‬‬**

**‫‪‬‬ ‫األفضً‬ ‫اٌطش‪٠‬مٗ‬**

**‫درجات‬ ‫‪7‬‬‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫وبف‪ٗ١‬‬ ‫غ‪١‬ش‬ ‫اٌّؼٍ‪ِٛ‬بد‬**

**‫‪ٚ‬الؼ‪ٗ١‬‬ ‫ِ‪ٛ‬اصٔٗ‬ ‫أعبط‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫اٌّذ‪٠‬ش‬ ‫رم‪ُ١١‬‬ ‫‪٠‬دت‬**

**‫‪ٚ‬الؼ‪ٗ١‬‬ ‫غ‪١‬ش‬ ‫اٌّ‪ٛ‬خ‪ٛ‬دٖ‬ ‫اٌّ‪ٛ‬اصٔٗ‬**

**‫أدٔبٖ‬ ‫ِ‪ٛ‬ضر‬ ‫ِب٘‪ٛ‬‬ ‫زغت‬ ‫اٌزشغ‪ً١‬‬ ‫‪ٚ‬أسشاف‬ ‫اٌزخط‪١‬ظ‬ ‫أسشاف‬ ‫زغبة‬ ‫‪٠‬دت‬**

**‫‪$‬‬**

**‫السوق‬ ‫فى‬ ‫االنخفاض‬ ‫حسب‬ ‫نمحه‬ ‫الم‬ ‫المبٌعات‬ ‫موازنه‬**

**‫التمدٌرى‬ ‫الربح‬ ‫هامش‬**

**‫المنمح‬ ‫التمدٌرى‬ ‫الربح‬ ‫هامش‬**

**‫االصلى‬ ‫التمدٌرى‬ ‫الربح‬ ‫هامش‬**

**‫التخطٌطً‬ ‫االنحراف‬**

**‫الفعلٌة‬ ‫المبٌعات‬**

**‫المنمحة‬ ‫المٌزانٌة‬ ‫مبٌعات‬**

**‫التمدٌرى‬ ‫الربح‬ ‫هامش‬**

**‫التشغٌلى‬ ‫االنحراف‬**

**‫‪234,080‬‬**

**‫‪60%‬‬**

**‫‪140,448‬‬**

**‫‪159,600‬‬**

**‫‪19,152‬‬ ‫‪A‬‬**

**‫‪237,100‬‬**

**‫‪234,080‬‬**

**‫‪3,020‬‬ ‫‪F‬‬**

**‫‪60%‬‬**

**‫‪1,812‬‬ ‫‪F‬‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪8‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪‬‬**

**‫ثّجٍغ‬ ‫االسثبذ‬ ‫ف‪ٝ‬‬ ‫اٌ‪ٙ‬ج‪ٛ‬ط‬ ‫ِٓ‬ ‫‪ٚ‬زذ‬ ‫خ‪١‬ذا‬ ‫وبْ‬ ‫اٌّذ‪٠‬ش‬ ‫اداء‬ ‫أْ‬ ‫‪٠ٚ‬ظ‪ٙ‬ش‬ ‫اٌّذ‪٠‬ش‬ ‫ٔشبط‬ ‫فؼٍ‪١‬ب‬ ‫‪ّ٠‬ثً‬ ‫اٌزشغ‪ٍٝ١‬‬ ‫االٔسشاف‬**

**‫‪1812‬‬**

**‫اٌسبٌز‪ٓ١‬‬ ‫ف‪ٝ‬‬ ‫ٔفغٗ‬ ‫٘‪ٛ‬‬ ‫اٌزمذ‪٠‬ش‪ٞ‬‬ ‫اٌشثر‬ ‫٘بِش‬**

**‫)‬ ‫اٌّذ‪٠‬ش‬ ‫ِشرت‬ ‫–‬ ‫اال‪٠‬دبس‬ ‫‪-‬‬ ‫(اٌى‪ٙ‬شثبء‬ ‫اٌفشع‬ ‫ِغز‪ٜٛ‬‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫ث‪ٙ‬ب‬ ‫اٌزسىُ‬ ‫‪ّ٠‬ىٓ‬ ‫ال‬ ‫اٌز‪ٝ‬‬ ‫اٌزىبٌ‪١‬ف‬ ‫ِٓ‬ ‫ػذد‬ ‫ٕ٘بن‬**

**‫ف‪ٗ١‬‬ ‫اٌّزسىُ‬ ‫اٌشثر‬ ‫ػٕٗ‬ ‫‪ٕ٠‬زح‬ ‫ػٍ‪ٙ١‬ب‬ ‫ِغ‪١‬طش‬ ‫‪ٚ‬غ‪١‬ش‬ ‫ػٍ‪ٙ١‬ب‬ ‫ِغ‪١‬طش‬ ‫اٌ‪ٝ‬‬ ‫ف‪ٗ١‬‬ ‫اٌزىبٌ‪١‬ف‬ ‫رمغ‪ُ١‬‬ ‫‪٠‬زُ‬ ‫ِٕمر‬ ‫رمش‪٠‬ش‬ ‫إػذاد‬**

**‫ف‪ٗ١‬‬ ‫اٌّزسىُ‬ ‫غ‪١‬ش‬ ‫‪ٚ‬اٌشثر‬**

**‫‪:‬‬ ‫اٌزمش‪٠‬ش‬ ‫شىً‬**

**‫؛‬ ‫إٌّمر‬ ‫األداء‬ ‫رمش‪٠‬ش‬**

**‫المبيعات‬**

**‫المبيعات‬ ‫تكلفة‬**

**‫اإلبتدائً‬ ‫الربح‬**

**‫علٌها‬ ‫المسٌطر‬ ‫التكالٌف‬**

**‫التسويك‬**

**‫جزئى‬ ‫دوام‬ ‫–‬ ‫الموظفين‬ ‫تكلفة‬**

**‫فٌه‬ ‫التحكم‬ ‫الممكن‬ ‫الربح‬**

**‫علٌها‬ ‫المسٌطر‬ ‫غٌر‬ ‫التكالٌف‬**

**‫الموظفين‬ ‫تكاليف‬ ‫مدير‬**

**‫المبانى‬ ‫تكلفة‬**

**‫المحل‬ ‫ربح‬**

**‫التخطٌط‬ ‫انحراف‬ ‫الفعلى‬**

**‫التمدٌرى‬**

**‫‪$‬‬**

**‫‪$‬‬**

**‫‪$‬‬**

**‫‪-28,900‬‬**

**‫‪237,100‬‬ ‫‪266,000‬‬**

**‫‪11,560‬‬**

**‫‪94,840‬‬ ‫‪106,400‬‬**

**‫‪-17,340‬‬**

**‫‪142,260‬‬ ‫‪159,600‬‬**

**‫‪12,000‬‬**

**‫‪38,000‬‬**

**‫‪109,600‬‬ ‫‪11,500‬‬**

**‫‪34,000‬‬**

**‫‪96,760‬‬ ‫‪500‬‬**

**‫‪4,000‬‬**

**‫‪-12,840‬‬**

**‫‪27,000‬‬**

**‫‪26,600‬‬**

**‫‪56,000‬‬ ‫‪27,000‬‬**

**‫‪26,600‬‬**

**‫‪43,160‬‬ ‫‪0‬‬**

**‫‪0‬‬**

**‫‪-12,840‬‬**

**‫التشغٌل‬ ‫انحراف‬**

**‫‪$‬‬**

**‫‪-19,152‬‬**

**‫االنحراف‬**

**‫‪$‬‬‫المكافأة‬ ‫لنظام‬ ‫المناسبة‬ ‫التحسٌنات‬ ‫التراح‬ ‫و‬ ‫الشطرنج‬ ‫عالم‬ ‫فً‬ ‫األداء‬ ‫تمٌٌم‬ ‫نظام‬ ‫وتمٌٌم‬ ‫األداء‬ ‫إدارة‬ ‫أسلوب‬ ‫تحلٌل‬ ‫)‬ ‫‪b‬‬**

**‫المتاجر‬ ‫لمدٌري‬**

**‫اإلدارة‬ ‫أسلوب‬**

**‫‪‬‬ ‫انًٕاسَّ‬ ‫عهٗ‬ ‫انظ‪ٛ‬طزِ‬ ‫عجز‬ ‫‪ٚ‬زى‬ ‫اإلدارِ‬ ‫اطهٕة‬**

**‫‪‬‬ ‫انزكبن‪ٛ‬ف‬ ‫فٗ‬ ‫انزذكى‬**

**‫‪‬‬ ‫انًٕظف‪ٍٛ‬‬ ‫عهٗ‬ ‫انضغظ‬ ‫انٗ‬ ‫أد٘‬**

**‫‪‬‬ ‫األداء‬ ‫ٔرقبر‪ٚ‬ز‬ ‫ثبالرقبو‬ ‫انزالعت‬ ‫عهٗ‬ ‫‪ٚ‬شجع‬**

**‫‪‬‬ ‫انصعجّ‬ ‫اإلقزصبد‪ّٚ‬‬ ‫انظزٔف‬ ‫فٗ‬ ‫يُبطت‬ ‫‪ٚ‬كٌٕ‬ ‫أٌ‬ ‫انًًكٍ‬ ‫يٍ‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪6‬‬**

**‫خذ‪٠‬ذ‬ ‫اعٍ‪ٛ‬ة‬ ‫ِمزشذ‬**

**‫‪‬‬ ‫اٌشثس‪ٗ١‬‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫اٌزشو‪١‬ض‬**

**‫‪‬‬ ‫أداء)‬ ‫رم‪ُ١١‬‬ ‫(ٔظبَ‬ ‫اٌّسبعج‪ٗ١‬‬ ‫غ‪١‬ش‬ ‫اال٘ذاف‬**

**‫‪‬‬ ‫اٌفشع‬ ‫ِذ‪٠‬ش‬ ‫لجً‬ ‫ِٓ‬ ‫ٌٍغ‪١‬طشٖ‬ ‫اٌمبثٍٗ‬ ‫اٌّصش‪ٚ‬فبد‬ ‫ر‪ٛ‬ضر‬ ‫أْ‬ ‫‪٠‬دت‬ ‫اٌفشع‬ ‫ِؼٍ‪ِٛ‬بد‬**

**‫‪‬‬ ‫اٌشئ‪١‬غ‪ٟ‬‬ ‫‪ٚ‬اٌّىزت‬ ‫اٌفشع‬ ‫ِذ‪٠‬ش‬ ‫ث‪ٓ١‬‬ ‫اٌّ‪ٛ‬اصٔٗ‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫االرفبق‬ ‫‪٠‬دت‬**

**‫‪‬‬ ‫االسثبذ‬ ‫ِٓ‬ ‫ٔغجٗ‬ ‫ػٍ‪ٝ‬‬ ‫‪٠‬ؼزّذ‬ ‫ِىبفأد‬ ‫ٔظبَ‬**

**‫‪‬‬ ‫اٌّ‪ٛ‬ظف‪ٓ١‬‬ ‫رط‪٠ٛ‬ش‬**

**‫دسخبد‬ ‫‪6‬‬‫‪‬‬**

**‫)‬ ‫‪SVA‬‬ ‫(‬ ‫انًضبفّ‬ ‫انًظبًْ‪ٍٛ‬‬ ‫ق‪ًٛ‬خ‬ ‫أٔ‬ ‫)‬ ‫‪EVA‬‬ ‫انًضبفّ(‬ ‫االقزصبد‪ّٚ‬‬ ‫انق‪ًّٛ‬‬ ‫ْٕ‬ ‫االفضم‬ ‫ٔنكٍ‬ ‫يُبطت‬ ‫‪:‬‬ ‫انًبنٗ‬ ‫انًُظٕر‬**

**‫انُقذ‪ّٚ‬‬ ‫انزذفقبد‬ ‫–‬ ‫االطٓى‬ ‫ارثبح‬ ‫–‬ ‫انظٓى‬ ‫طعز‬ ‫اطزخذاو‬ ‫أ‪ٚ‬ضب‬ ‫انًًكٍ‬ ‫يٍ‬ ‫انطٕ‪ٚ‬م‬ ‫انًذٖ‬ ‫عهٗ‬**

**‫‪‬‬**

**‫انزكهفّ‬ ‫يق‪ٛ‬بص‬ ‫اطزخذاو‬ ‫–‬ ‫(انذكٕيّ)‬ ‫فعه‪ٛ‬ب‬ ‫رذفع‬ ‫انزٗ‬ ‫انجٓبد‬ ‫َظز‬ ‫ٔٔجٓخ‬ ‫انُٓبئ‪ٙ‬‬ ‫انًظزخذو‬ ‫َظزِ‬ ‫‪:‬‬ ‫انعًالء‬ ‫يُظٕر‬**

**‫يُبطت‬ ‫‪ٚ‬كٌٕ‬ ‫قذ‬ ‫ثبنًُبفظ‪ٍٛ‬‬ ‫يقبرَخ‬**

**‫‪‬‬ ‫اإلخزجبراد‬ ‫بءح‬ ‫ٔكف‬ ‫انزصُ‪ٛ‬ع‬ ‫جٕدح‬ ‫فٗ‬ ‫انًُبطجّ‬ ‫انًقب‪ٛٚ‬ض‬ ‫‪ٚ:‬عكض‬ ‫انذاخه‪ّٛ‬‬ ‫انعًه‪ٛ‬بد‬ ‫يُظٕر‬**

**‫‪‬‬ ‫انًجبسِ‬ ‫انعقبق‪ٛ‬ز‬ ‫َظجخ‬ ‫–‬ ‫نهظٕق‬ ‫نهٕصٕل‬ ‫انًُزج‬ ‫ا‪ٚ‬بو‬ ‫عذد‬ ‫رقه‪ٛ‬م‬ ‫–‬ ‫انزذر‪ٚ‬ت‬ ‫ا‪ٚ‬بو‬ ‫‪:‬عذد‬ ‫انزعهى‬ ‫يُظٕر‬**

**‫‪‬‬ ‫ثبنصُبعّ‬ ‫انًقب‪ٛٚ‬ض‬ ‫رهك‬ ‫يقبرَخ‬**

**‫‪‬‬ ‫انًعهٕيبد‬ ‫جًع‬ ‫يشبكم‬ ‫اإلعزجبر‬ ‫فٗ‬ ‫االخذ‬ ‫عذو‬**

**‫الخارجٌٌن‬ ‫المصلحة‬ ‫أصحاب‬ ‫من‬ ‫أربعة‬ ‫تأثٌر‬ ‫بتحلٌل‬ ‫لم‬ ‫ثم‬ ‫المصلحة‬ ‫أصحاب‬ ‫تأثٌر‬ ‫تحلٌل‬ ‫فى‬ ‫تستخدم‬ ‫طرٌمة‬ ‫بإٌجاز‬ ‫صف‬ ‫ب)‬**

**‫‪.‬‬ ‫المنظمه‬ ‫الجهة‬ ‫على‬ ‫مختلفة‬**

**‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪8‬‬ ‫(‬**

**‫‪‬‬ ‫درجبد‬ ‫‪4‬‬ ‫ٔٔصفٓب‬ ‫يبرز‪ٚ‬كض‬ ‫يبَذنٕ‬ ‫رطى‬**

**‫‪‬‬ ‫درجّ‬ ‫‪4‬‬ ‫انًزضٗ‬ ‫–‬ ‫انًًٕن‪ٍٛ‬‬ ‫–‬ ‫انصذ‪ّٛ‬‬ ‫انخذيبد‬ ‫يقذيٗ‬ ‫–‬ ‫انشزكبد‬ ‫–‬ ‫انذكٕيّ‬ ‫‪:‬‬ ‫انًصهذّ‬ ‫أصذبة‬**

**‫‪‬‬ ‫اطزخذايٓب‬ ‫ٔايكبَ‪ّٛ‬‬ ‫ٔانقِٕ‬ ‫انزأث‪ٛ‬ز‬ ‫دظبة‬**

**‫لألدوٌة‬ ‫المنظمه‬ ‫الجهه‬ ‫فى‬ ‫المتوازن‬ ‫األداء‬ ‫بطالة‬ ‫نهج‬ ‫تطبٌك‬ ‫كٌفٌة‬ ‫صف‬ ‫(ب)‪،‬‬ ‫الجزء‬ ‫على‬ ‫اإلجابة‬ ‫استخدام‬ ‫طرٌك‬ ‫عن‬ ‫ج)‬**

**‫األدوٌة‬ ‫تكنولوجٌا‬ ‫شركة‬ ‫فى‬ ‫الطرٌمة‬ ‫عن‬ ‫ستختلف‬ ‫وكٌف‬**

**‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪7‬‬ ‫(‬**

**‫درجه)‪.‬‬ ‫‪55‬‬ ‫(‬ ‫الدرجات‬ ‫إجمالى‬**

**‫فٓى‬ ‫ق‪ٛ‬بص‬ ‫‪-‬‬ ‫انًصهذّ‬ ‫اصذبة‬ ‫يع‬ ‫ٔانعالقّ‬ ‫–‬ ‫انذٔاء‬ ‫جٕدِ‬ ‫‪:‬‬ ‫يبن‪ّٛ‬‬ ‫غ‪ٛ‬ز‬ ‫يقب‪ٛٚ‬ض‬ ‫رظزخذو‬ ‫طٕف‬ ‫انًُظًّ‬ ‫انجّٓ‬ ‫‪‬‬**

**‫يعقذِ‬ ‫أداء‬ ‫ثطبقخ‬ ‫–‬ ‫يبن‪ّٛ‬‬ ‫غ‪ٛ‬ز‬ ‫اْذافٓب‬ ‫‪-‬‬ ‫انًُزج‬ ‫رطٕ‪ٚ‬ز‬ ‫–‬ ‫انذٔاء‬ ‫ٔفٕائذ‬ ‫نًخبطز‬ ‫انًظزخذي‪ٍٛ‬‬‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪6‬‬ ‫(‬ ‫‪.‬‬ ‫المصفاة‬ ‫شركة‬ ‫فى‬ ‫أوخارجٌا‬ ‫داخلٌا‬ ‫سواء‬**

**‫‪‬‬ ‫‪-‬‬ ‫انغزايبد‬ ‫–‬ ‫ان‪ٓٛ‬ب‬ ‫انًخهفبد‬ ‫يٍ‬ ‫انزخهص‬ ‫ركهفخ‬ ‫إضبفخ‬ ‫‪ٚ‬جت‬ ‫–‬ ‫انطبقّ‬ ‫–‬ ‫انخبو‬ ‫‪:‬انًٕاد‬ ‫انزقه‪ٛ‬ذ‪ّٚ‬‬ ‫انزكبن‪ٛ‬ف‬**

**‫‪‬‬ ‫حموق‬ ‫ليمة‬ ‫على‬ ‫وتؤثر‬ ‫المشروع‬ ‫نهاية‬ ‫فى‬ ‫تحدث‬ ‫–‬ ‫الخدمه‬ ‫من‬ ‫الخروج‬ ‫بعد‬ ‫الصناعيه‬ ‫الموالع‬ ‫‪:‬نظافة‬ ‫الطارئة‬ ‫التكاليف‬**

**‫ز‬ ‫المساهمين‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪II‬‬**

**‫‪‬‬ ‫العام‬ ‫لإلبالغ‬ ‫البيئية‬ ‫المعلومات‬ ‫إنتاج‬ ‫مثل‬ ‫‪:‬‬ ‫العامه‬ ‫العاللات‬ ‫تكاليف‬**

**‫‪‬‬ ‫البيئية‬ ‫المضايا‬ ‫معالجة‬ ‫في‬ ‫بالفشل‬ ‫المرتبطة‬ ‫السمعة‬ ‫تكاليف‬ ‫‪-‬‬ ‫البيئية‬ ‫المضايا‬ ‫معالجة‬ ‫في‬ ‫بالفشل‬ ‫المرتبطة‬ ‫السمعة‬ ‫تكاليف‬**

**‫البيئية‬ ‫الضغط‬ ‫جماعات‬ ‫لبل‬ ‫من‬ ‫التمارير‬ ‫هذه‬ ‫تستخدم‬ ‫‪-‬‬**

**‫البٌئً‬ ‫األداء‬ ‫إدارة‬ ‫فً‬ ‫السٌنارٌو‬ ‫فى‬ ‫المذكورة‬ ‫الثالث‬ ‫اإلدارٌة‬ ‫المحاسبة‬ ‫تمنٌات‬ ‫استخدام‬ ‫فائدة‬ ‫مدى‬ ‫وتمٌٌم‬ ‫شرح‬**

**‫‪.‬‬ ‫للشركة‬ ‫واالستراتٌجً‬**

**‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪9‬‬ ‫(‬**

**‫‪‬‬**

**‫سيساعد‬ ‫لألداء‬ ‫رئيسي‬ ‫كممياس‬ ‫‪DCF‬‬ ‫ف‪ٓٛ‬ب‬ ‫‪ٚ‬ظزخذو‬ ‫د‪ٛ‬برّ‬ ‫فززح‬ ‫طٕال‬ ‫ٔركهفزّ‬ ‫انًُزج‬ ‫رثخ‬ ‫‪:‬دظبة‬ ‫انذ‪ٛ‬بِ‬ ‫دٔرح‬ ‫ركبن‪ٛ‬ف‬**

**‫الطويل‬ ‫المدى‬ ‫على‬ ‫المستمبل‬ ‫في‬ ‫واالستثمار‬ ‫التخطيط‬ ‫على‬**

**‫‪‬‬**

**‫تحركها‬ ‫اليف‬ ‫وتك‬ ‫بالبيئة‬ ‫الصلة‬ ‫ذات‬ ‫التكاليف‬ ‫بين‬ ‫التمييز‬ ‫انُشبط‬ ‫دظت‬ ‫نهزكبن‪ٛ‬ف‬ ‫يفصم‬ ‫‪:‬رٕس‪ٚ‬ع‬ ‫انُشبط‬ ‫أطبص‬ ‫عهٗ‬ ‫انزكهفّ‬**

**‫البيئية‬ ‫التكاليف‬ ‫ومرالبة‬ ‫تحديد‬ ‫في‬ ‫الشركه‬ ‫ذلن‬ ‫يساعد‬ ‫سوف‬ ‫البيئة‬**

**‫‪‬‬**

**‫وممارنتها‬ ‫االنتاجيه‬ ‫العمليه‬ ‫فى‬ ‫ككميات‬ ‫المدخالت‬ ‫حساب‬ ‫الشامل)‪:‬‬ ‫التوازن‬ ‫أحيانا‬ ‫تسمى‬ ‫(التي‬ ‫المخرجات‬ ‫‪/‬‬ ‫المدخالت‬ ‫تحليل‬**

**‫االنتاجيه‬ ‫الكفاءه‬ ‫تحسين‬ ‫على‬ ‫وتساعد‬ ‫ضائعه‬ ‫كميات‬ ‫أو‬ ‫تخزينها‬ ‫تم‬ ‫لد‬ ‫تكون‬ ‫ان‬ ‫اما‬ ‫الفرولات‬ ‫وتحديد‬ ‫الخارجه‬ ‫بالكميات‬**

**‫‪‬‬**

**‫‪.‬‬ ‫‪III‬‬**

**‫منها‬ ‫كل‬ ‫استخدام‬ ‫من‬ ‫بالفائده‬ ‫ممارنه‬ ‫التكلفه‬ ‫حساب‬ ‫بعد‬ ‫بعضها‬ ‫مع‬ ‫او‬ ‫منفرده‬ ‫اما‬ ‫الطرق‬ ‫تلن‬ ‫استخدام‬ ‫يمكن‬**

**‫‪.‬‬ ‫المستخدمة‬ ‫المعلومات‬ ‫أنظمة‬ ‫على‬ ‫والمخرجات‬ ‫المدخالت‬ ‫تحلٌل‬ ‫تنفٌذ‬ ‫أثر‬ ‫تمٌٌم‬**

**‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪3‬‬ ‫(‬**

**‫‪‬‬ ‫ٔانًخزجّ‬ ‫انًذخهّ‬ ‫نهكً‪ٛ‬بد‬ ‫ق‪ٛ‬بص‬ ‫فقظ)‬ ‫يبن‪ّٛ‬‬ ‫(ن‪ٛ‬ظذ‬ ‫يخزهفّ‬ ‫يعهٕيبد‬ ‫نجًع‬ ‫انُظبو‬ ‫‪ٚ‬ذزبج‬**

**‫‪‬‬ ‫انًظزخذيّ‬ ‫انج‪ٛ‬بَبد‬ ‫قبعذح‬ ‫ْ‪ٛ‬كه‪ٛ‬خ‬ ‫يٍ‬ ‫‪ٚ‬غ‪ٛ‬ز‬ ‫قذ‬ ‫إضبف‪ّٛ‬‬ ‫ث‪ٛ‬بَبد‬ ‫انٗ‬ ‫انذٕجّ‬**

**‫‪‬‬ ‫نهًزاقجّ‬ ‫َظبو‬ ‫ٔضع‬ ‫‪ٚ‬جت‬**

**‫‪‬‬ ‫انًبنٗ‬ ‫األداء‬ ‫عهٗ‬ ‫رزكش‬ ‫انزٗ‬ ‫نهشزكّ‬ ‫رذذٖ‬ ‫‪ٚ‬عزجز‬**

**‫‪‬‬‫المناسبة‬ ‫الحسابٌة‬**

**‫)‬ ‫درجات‬ ‫‪7‬‬ ‫(‬**

**‫‪‬‬ ‫انزفك‪ٛ‬ك‬ ‫ٔركهفخ‬ ‫انج‪ٛ‬ئ‪ٛ‬خ‬ ‫ٔانزكبن‪ٛ‬ف‬ ‫انًبل‬ ‫رأص‬ ‫ركهفخ‬ ‫‪ٚ‬زجبْم‬ ‫طٕف‬ ‫نهزكبن‪ٛ‬ف‬ ‫انزقه‪ٛ‬ذٖ‬ ‫انزذه‪ٛ‬م‬**

**‫‪‬‬ ‫انزبنٗ‬ ‫ثبنشكم‬ ‫ط‪ٛ‬كٌٕ‬ ‫انًُزج‬ ‫د‪ٛ‬بح‬ ‫ركهفخ‬ ‫دظبة‬**

**‫التكالٌف‬**

**‫اإلنتاج‬ ‫تكاليف‬ ‫‪82.3‬‬**

**‫التسويك‬ ‫تكاليف‬ ‫‪17‬‬**

**‫التطوير‬ ‫تكاليف‬ ‫‪8.6‬‬**

**‫‪107.9‬‬**

**‫البيئه‬ ‫تكاليف‬**

**‫النفايات‬ ‫تنمية‬ ‫‪8.1‬‬**

**‫الكربون‬ ‫اكسيد‬ ‫ثانى‬ ‫مخلفات‬ ‫استخراج‬ ‫‪5.3‬‬**

**‫‪13.4‬‬**

**‫االخرى‬ ‫التكالٌف‬**

**‫التفكين‬ ‫تكاليف‬ ‫‪18‬‬**

**‫انكه‪ّٛ‬‬ ‫انزكهفخ‬ ‫‪139.3‬‬**

**‫‪$10.1m‬‬ ‫صغ‪ٛ‬ز‬ ‫فبئض‬ ‫نذ‪ُٚ‬ب‬ ‫ط‪ٛ‬زجقٗ‬ ‫‪$149.4m‬‬ ‫انعبئذاد‬ ‫ق‪ًٛ‬خ‬ ‫يع‬ ‫انًقبرَخ‬ ‫ٔثعذ‬ ‫عه‪ّٛ‬‬ ‫‪‬‬**

**‫يه‪ٌٕٛ‬‬ ‫‪01‬‬ ‫انزفك‪ٛ‬ك‬ ‫ركهفخ‬ ‫‪‬‬**

**‫انزفك‪ٛ‬ك‬ ‫فٗ‬ ‫أقم‬ ‫ثزكهفّ‬ ‫رصً‪ٛ‬ى‬ ‫ٔٔضع‬ ‫اخزٖ‬ ‫يزِ‬ ‫انزصً‪ٛ‬ى‬ ‫يزدهخ‬ ‫انٗ‬ ‫ثبنعٕدِ‬ ‫انفك‪ٛ‬ك‬ ‫ركهفخ‬ ‫رقه‪ٛ‬م‬ ‫‪ًٚ‬كٍ‬ ‫‪‬‬**