



إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة مخاطر المشروع – دراسة حالة

في شركة الكندي لإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية .

المدرس المساعد

الأستاذ الدكتور

تيسير جواد كاظم علي بيح

صلاح مهدي جواد الكواز

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والإقتصاد

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والإقتصاد

المستخلص :

يهدف البحث إلى مراجعة الأدبيات الخاصة لإظهار العلاقة والإقتران بين كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع للوصول إلى قياس الأداء وإدارة المخاطر بوساطة بطاقة الأداء المتوازن وإستعمال منظور المخاطر لتحديد وقياس المخاطر التي تواجه الوحدات الإقتصادية وقد أستعمل الباحثان مجموعة من المقاييس المهمة في هذا المنظور لقياس أهم المخاطر التي تعاني منها الشركة عينة البحث وخلص الباحثان إلى مجموعة من الإستنتاجات أبرزها إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة مخاطر المشروع لوجود علاقة إقتران تربط كلا المتغيرين في عديد الأهداف ، العناصر ، والأبعاد وأنتهى البحث إلى توصيات مهمة في ضوء النتائج كان أبرزها أهمية إهتمام شركة الكندي بتطبيق الإطار الرقابي لإدارة مخاطر المشروع المحدث لعام 2017 بالتزامن مع بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز جودة أداء الشركة وإدارة مخاطرها بشكل مناسب .

Abstract :

The research aims to review the literature to show the relationship and association between each of the balanced scorecard and enterprise risk management to reach performance measurement and risk management through the balanced scorecard and use the risk perspective to identify and measure the risks facing economic units. The researchers used a set of important measures in this perspective to measure the most important The risks experienced by the company, the research sample, and the researchers concluded a set of conclusions, most notably the use of the balanced scorecard as a tool for enterprise risk management, as there is a relationship between both variables in many goals, elements, and dimensions. The updated enterprise Risk Management Regulatory Authority for the year 2017, in conjunction with the Balanced Scorecard, to enhance the quality of the company's performance and manage its risks appropriately.



منهجية البحث العلمية

أولاً . مشكلة البحث :

تعاني معظم الوحدات الاقتصادية في البيئة العراقية ومنها شركة الكندي عينة البحث من عدم وجود إطار رقابي يحكم إدارة المخاطر الكلية التي تواجهها هذه الوحدات الاقتصادية في ضوء التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة فضلاً عن تفاقم مشاكل عدم وضوح رؤية ورسالة وإستراتيجية معظم هذه الوحدات الاقتصادية مما قد يعرضها للمخاطر بشكل متزايد نتيجة تعرضها لهذه المخاطر ومنها المخاطر الإستراتيجية ، المالية ، التشغيلية ، ومخاطر التزام . لذا جاءت مشكلة البحث للإجابة عن التساؤل الآتي :

هل يسهم إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تحديد وقياس المخاطر التي تواجه الوحدات الاقتصادية ؟ .

ثانياً . أهمية البحث :

1. تقديم تأطير علمي وفلسفي لأهم أطر الرقابة الحديثة والمتمثلة بإطار إدارة مخاطر المشروع وتناول المرتكزات المعرفية ذات الصلة بهذا الإطار .
2. بيان أوجه التقارب والإقتران بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع ودوره في تحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع إدارة مخاطر المشروع على وفق منظور متخصص من مناظير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المعاصرة .

ثالثاً . أهداف البحث :

تتجلى أهمية البحث في مساعدة الوحدات الاقتصادية ومنها شركة الكندي عينة البحث في صياغة رؤية ورسالة واضحة وترجمة هذه الرسالة لأهداف واقعية قابلة للتطبيق وتجنب الإستراتيجية غير المناسبة ومواجهة عدم التأكد لغرض تخفيض المخاطر ، توليد القيمة وتعظيم هذه القيمة ، وتعزيز الأداء الإستراتيجي الشامل للوحدة الاقتصادية .

رابعاً . فرضية البحث :

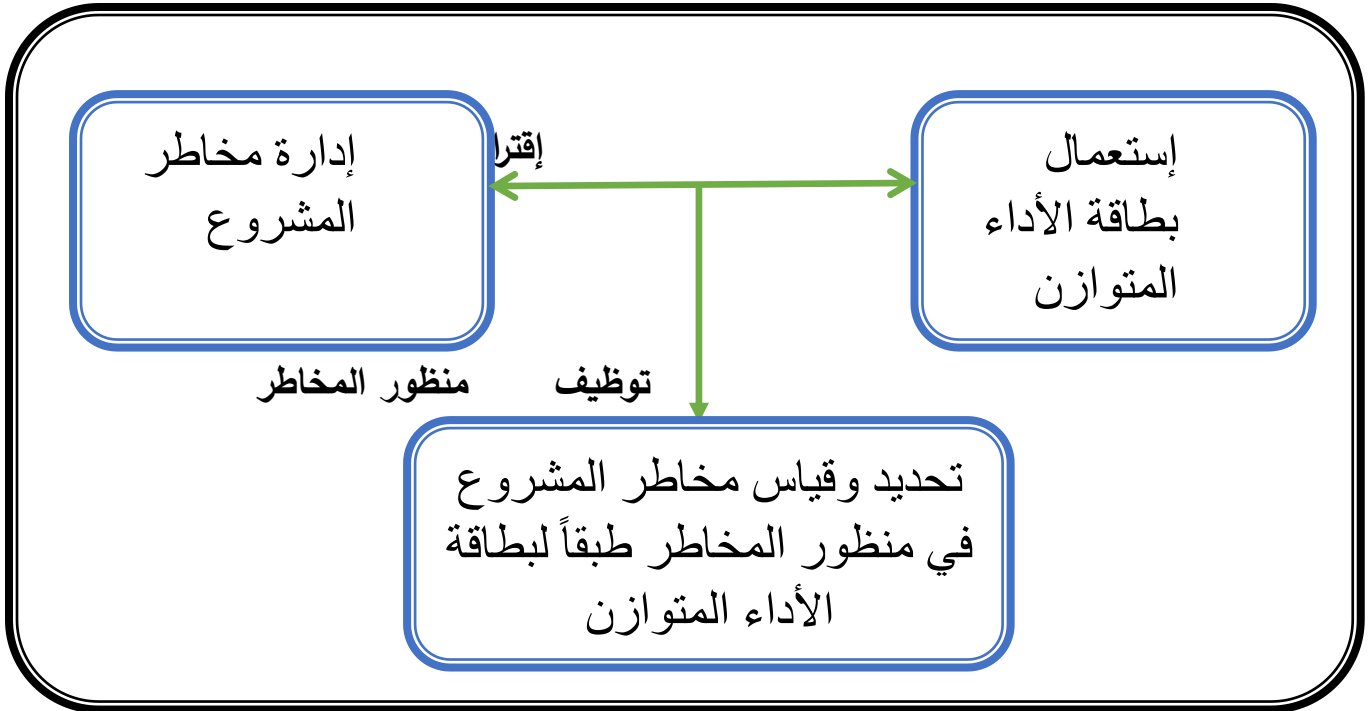
إن إستعمال بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع كإطار متكامل يؤدي إلى توافق كل منهما مع الآخر ويؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل فيما يخص تحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع إطار إدارة مخاطر المشروع .



خامساً . المخطط الإجرائي للبحث :

يتألف المخطط الإجرائي للبحث من متغير مستقل هو (بطاقة الأداء المتوازن) ومتغير تابع هو (إدارة مخاطر المشروع) ويؤدي تطابق رؤى وأهداف بطاقة الأداء المتوازن مع أهداف ومكونات إدارة مخاطر المشروع لتحديد وقياس المخاطر على وفق توظيف منظور المخاطر طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن وكما في الشكل الآتي :

شكل (1) : المخطط الإجرائي للبحث



المصدر : إعداد الباحثان .

الإطار النظري

المبحث الأول : بطاقة الأداء المتوازن (BSC) – مدخل فلسفي

المقدمة Introduction :

شهدت الأحداث الأخيرة إنهيار عدد من الشركات الكبرى وزيادة متطلبات حوكمة الشركة وضرورة تطبيق أطر رقابية معاصرة لإدارة مخاطر المشروع الكلية ، إذ أصبحت جميع الجهات تتوقع من الإدارات التنفيذية وأعضاء مجالس الإدارة أن يعملوا على تحقيق الإدارة الفاعلة لكافة المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية فضلاً عن ذلك فإن نوعية المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية وربما تصبح أكثر تعقيداً مما دفع نحو الإهتمام بإدارة مخاطر



المشروع بمفهومها المعاصر الشامل والذي يختلف عن المفهوم التقليدي المعروف بإدارة المخاطر المنعزلة لأن إدارة هذه المخاطر التقليدية لم تعد كافية لتحديد وتقويم ومواجهة المخاطر بوساطة الوحدة الاقتصادية وبذلك أصبحت إدارة مخاطر المشروع هي الهيكل الوحيد لضمان إستمرار الوحدة الاقتصادية مما دفع لجنة رعاية المنظمات المعروفة بأسم لجنة COSO إلى تطوير هيكل لإدارة مخاطر المشروع وجرى إصدار نسختين من هذا الإطار في عام 2004 وكذلك في عام 2017 ، ولغرض تفعيل الإطار الرقابي لإدارة مخاطر المشروع المحدث لعام 2017 بمكوناته وقياس مخاطره نحتاج إلى أدوات وأساليب وتقنيات داعمة لتحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع إطار إدارة مخاطر المشروع هذا وتعد بطاقة الأداء المتوازن من تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية المعاصرة التي يمكن إستعمالها لتدعيم إدارة مخاطر المشروع ERM كما تعد تقنية رقابية متعارف عليها لقياس الأداء الإستراتيجي وإدارة المخاطر سويةً وتعد من أقرب التقنيات الإدارية المنسجمة والمستعملة لتحقيق الترابط والتكامل بين أهداف الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها وبين مقاييس الأداء والمخاطر وتجري على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل ، ولذا يمكن عن طريقها إعتبار إدارة المخاطر هي جزء من مقاييس الأداء التي يجب تقويمها .

The Concept of Balanced Scorecard 1-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تقنية إدارية تجمع بين البيانات المالية التاريخية والمعلومات الوصفية المهمة للمسائل غير المالية لقيادة الوحدة الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في المستقبل إذ إن الفكرة الرئيسة كما قدمها كل من **Kaplan & Norton** تنظر للوحدة الاقتصادية عن طريق أربع مناظير متنوعة في بداية نشأتها المالي ، الزبون ، العمليات التشغيلية الداخلية ، والتعلم والنمو (67 : 2011 ، Anthoula & Alexandros) ، إذ توصف **BSC** بأنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تركز على الموقف الحالي للوحدة الاقتصادية وكذلك الرؤية المستقبلية لها ، ويتمثل الهدف الرئيس لها في تقديم رؤية متوازنة لأداء الوحدة الاقتصادية بناءً على مناظيرها ، إذ يتحقق هذا التوازن عن طريق ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتضمن المقاييس المالية لتقويم القرارات السابقة ، فضلاً عن أهمية المقاييس غير المالية في التركيز على تحقيق الأداء المستقبلي وبالنتيجة تحافظ البطاقة على عملية التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، المقاييس المالية وغير المالية ، مؤشرات السبب والنتيجة ، ومناظير الأداء الداخلية والخارجية (9 – 10 : 2012 ، Lee) . وهناك من أوضح بأن



BSC عبارة عن نظرية مفاهيمية تستعمل لوصف كيفية قيام إجراءات معينة يقوم بها العاملين في الوحدة الاقتصادية لتعزيز أهدافها ، ومن الضروري مراقبة النظرية ووصفها على أنها مرنة وقابلة للتغيير في حالة لم تؤدي الإجراءات لتحسينات واقعية في أهداف الوحدة الاقتصادية سواء المالية وغير المالية ، وإذا تغيرت النظرية عندها ينبغي تغيير مقاييس الأداء الخاصة بطاقة الأداء ، وعليه إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن **BSC** يعد كنظام قياس ديناميكي يتطور عندما تتعلم الوحدة الاقتصادية المزيد بخصوص ما هو مفيد وما هو غير مفيد وما لا يصلح لتحقيق النجاح وتقوم بتعديل الإستراتيجية على وفق المعطيات التي تفرض التغيير الجوهرى (Garrison , et. al . , 2018 : 492) . بينما يتناول البعض بطاقة **BSC** بوصفها تقنية محاسبية ضمن تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي تعتمد أساساً على ترجمة رسالة وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف تشغيلية ومقاييس أداء (Hansen & Mowen , 744 : 2007) . وبعد إستعراض بعض الآراء الخاصة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ وجود آراء متنوعة فالبعض من هذه الآراء يركز على وصفها بأنها تقنية أو أداة أو مدخل أو نموذج والبعض الآخر وصفها بأنها نظام لقياس الأداء وأتفق أغلب الرواد على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بأنها تقنية إدارية لتقويم الأداء الإستراتيجي لإعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن تقنية إدارية تفاعلية ذات توجه إستراتيجي ، تهدف لتقويم وإدارة الأداء وتحويل رؤية وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة عن طريق مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية المترابطة والمتجانسة بشكل منطقي والتي تصف إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية للعمليات الداخلية والمنتجات الخارجية لأجل التطوير المستمر لأداء ونتائج الإستراتيجية فضلاً عن العمل كتقنية إتصال تربط الإدارة العليا بالعاملين وتوصيل إستراتيجية الوحدة الاقتصادية لكافة المستويات الإدارية المختلفة وأصحاب المصالح وبالشكل الذي يساعد على توليد قيمة إقتصادية لكل من الزبائن ، المساهمين ، والوحدة الاقتصادية في المستقبل وبالنتيجة فهي تعزز من الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية .



Benefits of Balanced Scorecard 2-1 منافع بطاقة الأداء المتوازن

تتمتع بطاقة الأداء المتوازن BSC بمجموعة من المنافع المهمة في مجال تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الاقتصادية ولعل أبرز هذه المنافع الآتي (Pineno , 2012 : 23) :

1. تساعد في صياغة نموذج هرمي للأهداف الإستراتيجية ولكافة مناهير بطاقة الأداء المتوازن والنابعة أصلاً من إستراتيجية الأعمال والمتوافقة مع كافة أهداف المنظور المالي (Radu , 2012 : 456) .

2. تعمل البطاقة كحجر أساس للتعرف على النجاح الحالي والمستقبلي للوحدة الاقتصادية وعلى النقيض من المقاييس المالية التقليدية والتي تفيد فقط في الإبلاغ عما حصل في الماضي دون الإشارة لكيفية تحقيق الفائدة المرجوة منها في تحسين الأداء المستقبلي (Kaplan & Norton , 2001 : 153) .

3. توظف المقاييس المالية وغير المالية ، وتنشأ روابط منطقية تسهم في عملية توصيل أهداف الوحدة الاقتصادية إلى المستوى المطلوب ، فضلاً عن كونها تكامل جميع أهداف الوحدة الاقتصادية في نموذج واحد لقياس وتقييم الأداء ، فهي توفر أهداف قابلة للقياس عن طريق مقاييسها غير المالية كمقياس جودة المنتج ، رضا الزبائن ، ورضا العاملين (Weygandt , et . al . , 2018 : 470) .

4. تعزز التفكير السببي إذ يؤدي التحسين في نشاط معين إلى تحسين نشاط آخر أي إن بطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة (بطاقة أداء سببية) (Horngren , et . al . , 2015 : 501) .

5. يمكنها تحسين مستوى الأداء التنظيمي لأنها ببساطة تساعد في تنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتكمن هذه الفائدة بإستعمال الخارطة الإستراتيجية والتي تعطي صورة واضحة عن رؤى الوحدة الاقتصادية لعملياتها وأنشطتها وكيفية توليد القيمة فهي تقدم التأثيرات المفيدة عند إستعمالها لأغراض التخطيط (Madsen & Stenheim , 2014 : 83) .

6. تستعمل بطاقة الأداء المتوازن لغرض تتبع التقدم الحاصل نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وتوفر أساس عادل وموضوعي للوحدات الاقتصادية لغرض إستعماله في عملية تحديد وربط حوافز المديرين وتأشير التقدم المنجز ، وتعمل كنموذج لتنسيق الجهود داخل الوحدة الاقتصادية لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة وهي تمكن المديرين من



رؤية كيف يساهم نشاطهم في نجاح الآخرين فضلاً عن تحفيز العمل الجماعي)
(Blocher , et . al . , 2010 : 42 .

1-3 مكونات بطاقة الأداء المتوازن Components of Balanced Scorecard

تتألف بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المكونات التي تعد بمثابة هوية تعريفية لها ، فهي تعطي صورة واضحة لمستخدم هذه البطاقة عن كيفية عملها وبذلك تسهل عملية إستعمالها ويمكن بيان مكونات البطاقة بالآتي (Kaplan & Norton , 1996 : 150) :

1. **الرؤية Vision** : توضح الرؤية أين تتجه الوحدة الإقتصادية في المستقبل والهدف العام الذي تسعى لتحقيقه بحلول المدة الزمنية .

2. **الإستراتيجية Strategy** : المسار أو الطريق لتحقيق الرؤية وتبين الإستراتيجية مجمل الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت الوحدة الإقتصادية بتحديدتها وماهي المقاييس التي ينبغي أن تتبناها الإدارة لتحقيق رؤى محددة بشكل مسبق وعلى وفق ظروف السوق والفرص المتاحة لغرض إقتناصها وعند تحديد الإستراتيجية يجب على الوحدة الإقتصادية تحليل الصناعة التي تعمل بها ومن ثم تحليل المنافسين وأذن الدخول في السوق وتحديد المنتجات المماثلة في السوق وقوة المساومة للزبائن والقوة التفاوضية للموردين (Ramezani & Beiglou , 2014 : 56 - 57) .

3. **المنظور Perspective** : عنصر رئيس في الإستراتيجية ويهدف لتحديد إستراتيجية معينة في ضوء تحليل المقاييس أو المؤشرات المهمة في المنظور المحدد ويقوم بوظيفة ربط الرؤية وإستراتيجية الأعمال بالنتائج (بارمينتر ، 2017 : 220) .

4. **الأهداف Objectives** : تمثل الأهداف النتائج المرغوب الوصول إليها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الوحدة الإقتصادية وتقسّم الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن على منازيرها الست ومن الضروري أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وأن تكون محددة ببعد زمني لتحقيقها (سمارت وكريلمان ، 2017 : 104)

5. **المقاييس أو المؤشرات Measures or Indicators** : تعكس المقاييس مقدار التقدم نحو تحقيق الأهداف وتعد بطاقة الأداء المتوازن تقنية متكاملة في هذا المجال نحو الوصول للأهداف المقررة ويمكن للوحدة الإقتصادية تحديد المقاييس المالية على



- وفق طبيعتها ومتطلباتها بجانب إستعمال مقاييس غير مالية كالكفاءة التشغيلية ، رضا الزبائن والعاملين ، زيادة الحصة السوقية ، وتحسين الجودة .
6. **المعايير أو القيم المستهدفة Targets** : مقدار معياري أو قياسي يجري القياس بناءً عليه لغرض تحديد مقدار الإنحرافات بشقيها المفضلة وغير المفضلة مقارنةً بالهدف المراد تحقيقه في نهاية المطاف (Kaplan & Norton , 1996 : 150)
7. **المبادرات Initiatives** : تصف البرامج التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف ، فقد يكون في منظور التعلم والنمو مبادرة تخص العاملين الذين يتلقون تدريباً ملائماً ويكون الهدف المرسوم هو إنجاز الهدف 100% ، ولكن ما هي طبيعة التدريب الذي يجب أن تقوم به الوحدة الإقتصادية ، عن طريق برنامج تدريبي للتأكد من حصول العاملين على التدريب المناسب (Jiambalvo , 2016 : 471) .
8. **علاقات السبب - النتيجة Cause & Effect Linkages** : تشير علاقات السبب والنتيجة إن كل مقياس أداء في منازير البطاقة هو جزء من علاقة السبب والنتيجة الناجمة عن علاقة إرتباط من صياغة الإستراتيجية وصولاً لتحقيق النتائج والأهداف المالية ، وإن علاقات السبب والنتيجة هي الركيزة الرئيسة التي على وفقها تدمج المقاييس القائمة والتابعة ومن ثم تعد آلية لإستراتيجية التواصل بينهما (Drury 571 - 570 : 2018 ,) .

المبحث الثاني : إدارة مخاطر المشروع (ERM) - مدخل فلسفي

1-2 مفهوم إدارة مخاطر المشروع Enterprise Risk Management Concept

أصدرت لجنة COSO في سبتمبر / أيلول من عام 2017 إطاراً محدثاً لإدارة مخاطر المشروع ERM أطلق عليه " التكامل مع الإستراتيجية والأداء " والذي يوضح بشكل تفصيلي خمسة مكونات وعشرون مبدأ تدعم الوحدات الإقتصادية في تبني حوكمة رشيدة وعمليات تساعد في إدارة مخاطر المشروع للتوجه نحو التفكير بشكل إستراتيجي عن كيفية إدارة التقلبات المتزايدة والتعقيد والغموض في بيئة أعمال الوحدات الإقتصادية سواء الداخلية منها أو الخارجية والتركيز على قيمة الوحدة الإقتصادية كهدف رئيس (COSO & WBCSD , 2018 : 3) ، ويعرف إطار ERM المحدث لعام 2017 بأنه الثقافة والقدرات والموارد والممارسات التي تتكامل مع وضع الإستراتيجيات والأداء الذي تعتمد عليه الوحدات الإقتصادية في إدارة المخاطر لتوليد



القيمة والمحافظة على هذه القيمة وإدامتها (Anderson & Frigo , 2020 : 3) . هذا ويتميز المفهوم المعاصر بمجموعة من الخصائص أبرزها الآتي (Walker & Shenkir , 2018 : 4) :

أولاً . المساعدة في توليد القيمة والمحافظة عليها .

ثانياً . النظر في إدارة المخاطر بأنها إختصاص رئيس في الوحدة الاقتصادية .

ثالثاً . المخاطر وظيفة الجميع سواء على مستوى تحديد إستراتيجية الوحدة الاقتصادية ، أهدافها ، وعملياتها التشغيلية .

ويمكن أن يضع الباحثان مفهوماً لإطار إدارة مخاطر المشروع **ERM** المحدث بأنه إطار عمل رقابي منظم ومركز ومتسق يوافق بين عناصر الإستراتيجية ، العمليات ، التكنولوجيا ، والمعرفة ، فهو إطار شامل ومتكامل وإستباقي وموجه نحو الإجراءات وذات أبعاد أخلاقية يركز على القيم الأخلاقية والثقافية الرئيسة للوحدة الاقتصادية ، كما إن الاستراتيجية التي يجري تحديدها ضمن هذا الإطار تركز على نطاق رسالة ورؤية الوحدة الاقتصادية مع تضمين المخاطر في العمليات التشغيلية عن طريق التركيز على التنفيذ والأداء بقصد تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية .

Enterprise risk

2 - 2 منافع إدارة مخاطر المشروع management benefits

يسهم تطبيق إطار **ERM** في تحقيق عدة منافع للوحدات الاقتصادية أهمها الآتي :

1. تعزيز مرونة الوحدة الاقتصادية إذ تعتمد قابليتها للنمو على المدى المتوسط و الطويل على قدرتها في توقع التغيير والإستجابة له وليس لمجرد البقاء فقط ولكن للتطور والنمو ويجري عن طريق الإدارة الفاعلة للمخاطر في الوحدة وتتنامى الأهمية مع تسارع وتيرة التغييرات وزيادة تعقيد بيئة الأعمال المعاصرة (Hirth & Chesley , 2017 : 4) .
2. يعزز الإطار التناغم بين الأداء وإدارة المخاطر لتحسين تحديد أهداف الأداء وفهم تأثير المخاطر على الأداء (Galligan , et . al . , 2019 : 2) .
3. يسهم الإطار في الإستجابة بشكل إستباقي للمخاطر مقابل الإستجابة التفاعلية فضلاً عن مساعدته في القيام بإجراء محادثات وحوارات أكثر ثراء وقوة بين الإدارة ومجلس الإدارة فيما يخص المخاطر (Anderson & Frigo , 2020 : 5) .



4. المحافظة على صورة الوحدة الإقتصادية وسمعتها وعلاقتها الجيدة مع كافة أصحاب المصلحة في الوحدة الإقتصادية (Borghesi & Gaudenzi , 2013 : 17) .
5. يحسن تخصيص الموارد إذ يسمح في الحصول على معلومات جوهرية مهمة عن كافة المخاطر تساعد الإدارة في تقييم المتطلبات الإجمالية من الموارد ومن ثم المساهمة في تحسين عمليات تخصيص الموارد (COSO & WBCSD , 2018 : 6) .
6. يوفر إطار إدارة مخاطر المشروع **ERM** العرض المناسب لمحفظة المخاطر على مستوى الوحدة الإقتصادية وبالشكل الذي يتوافق إستراتيجياً مع التحديات التنظيمية والتي تقدم رؤية مناسبة عن كيفية تحديد متطلبات وإدارة المخاطر بشكل فاعل ومنسجم مع رؤية ورسالة وإستراتيجية الوحدة الإقتصادية فضلاً عن إنشاء نظم الإنذار المبكر وسياسات التصعيد وكذلك تدعيم قرارات إعداد الموازنة وإدارة الأداء (Osman & Mahmoud , 2018 : 2) .
7. يستوعب إطار إدارة مخاطر المشروع التوقعات الخاصة بالحوكمة والرقابة ، ويقدم طرق جديدة لعرض المخاطر التي تؤثر في تحديد الأهداف وتحقيقها في نطاق التعقيد الكبير لبيئة الأعمال المعاصرة ، ويوسع نطاق الإبلاغ لتلبية التوقعات لأجل زيادة شفافية الوحدة الإقتصادية وأصحاب المصلحة ذات الصلة (Galligan , et . al . , 2019 : 2) .

2 – 3 مكونات إدارة مخاطر المشروع Components of Enterprise Risk Management

يوصف الإطار المحدث بأنه إطار المبادئ ، إذ يتألف من خمس مكونات رئيسة مع عشرون مبدأ وهذا يؤكد توجه لجنة **COSO** لتبسيط الإطار السابق وإزالة التعقيد الذي يرافق تطبيق الإطار ، ويمكن توضيح المكونات الخمس للإطار المحدث كالآتي :

أولاً . الحوكمة والثقافة : تحدد الحوكمة أسلوب أو نغمة الوحدة الإقتصادية ، وتعزز الأهمية وتضع مسؤوليات الرقابة لإدارة مخاطر المشروع أما الثقافة تتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في الوحدة الإقتصادية (Rubino , 2018 : 205) .

ثانياً . تحديد الإستراتيجية والأهداف : تعمل إدارة مخاطر المشروع والإستراتيجية وتحديد الأهداف بشكل متناسق في عملية التخطيط الإستراتيجي فضلاً عن تحديد قابلية أو شهية تحمل



المخاطر وتوافقها مع الإستراتيجية إذ توضع أهداف الأعمال الإستراتيجية موضع التنفيذ أثناء العمل كأساس لغرض تحديد وتقويم والإستجابة للمخاطر (Edirimanna , 2019 : 214) .

ثالثاً . الأداء : يجب تحديد وتقويم المخاطر التي تؤثر في تحقيق الإستراتيجية وأهداف الأعمال إذ تتحدد أولويات المخاطر حسب شدتها في نطاق تقبل المخاطر ومن ثم تختار الوحدة الإقتصادية طرائق الإستجابة للمخاطر وتتخذ نظرة على المحفظة لتحديد مقدار المخاطر التي ستتحملها ويجري الإبلاغ عن نتائج هذه العملية لأصحاب المصلحة الرئيسيين والمسؤولين عن عملية تحمل المخاطر (Romney , et . al . , 2021 : 329) .

رابعاً . المراجعة والتنقيح : ينبغي مراجعة أداء الوحدة الإقتصادية ، يمكن للوحدة الإقتصادية النظر في مدى جودة أداء مكونات إدارة مخاطر المشروع بمرور الوقت وفي ضوء التغييرات الجوهرية والمراجعات الضرورية (Jayantha , 2018 : 736) .

خامساً . المعلومات والاتصالات والإبلاغ : يتطلب إطار إدارة مخاطر المشروع عملية مستمرة للحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها من كافة المصادر سواء أكانت داخلية أو خارجية التي تتدفق لأعلى ولأسفل وعبر الوحدة الإقتصادية (Romney , et . al . , 2021 : 329) .

Classify the Risks Surrounding the Enterprise 4 – 2 تصنيف المخاطر

تصنف المخاطر التي تحيط بالوحدة الإقتصادية والتي تدخل ضمن نطاق

إطار إدارة مخاطر المشروع ERM إلى أربعة مخاطر رئيسة وكالاتي :

1. **المخاطر الإستراتيجية :** تشير المخاطر الإستراتيجية إلى أوجه القصور في قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق الأهداف طويلة الأجل لرسالتها المعلنة وفي جزء من هذه المخاطر تتساوى مع احتمال فشل الوحدة الإقتصادية في تحقيق واحد أو أكثر من أهدافها الإستراتيجية فضلاً عن احتمال فشل الوحدة الإقتصادية في صياغة أهدافها الإستراتيجية بطريقة لا تخدم رسالتها الشاملة (Benjamin , 2017 : 3) ، وتشمل هذه المخاطر الإستراتيجية مخاطر منها مخاطر السمعة ، مخاطر القيادة ، مخاطر العلامة التجارية ، مخاطر تغير متطلبات الزبائن ، فضلاً عن المخاطر الخاصة بالإتجاهات التنظيمية والسياسية (Moeller , 2011 : 35) .



2. **المخاطر التشغيلية** : تحدث المخاطر التشغيلية نتيجة القصور في نظم المعلومات أو نقص الضوابط الرقابية وتؤدي إلى خسائر غير متوقعة ، كما ترتبط المخاطر التشغيلية بالأخطاء البشرية ، فشل نظم المعلومات ، وعدم وجود الضوابط الرقابية الداخلية الكافية (Romney & Steinbart , 2015 : 196) ، وتصنف المخاطر ضمن هذا النوع إلى مخاطر العمليات وتضم : مخاطر سلسلة التوريد ، مخاطر رضا الزبائن ، ومخاطر تنفيذ العملية ، ومخاطر الإلتزام وتضم : المخاطر البيئية ، مخاطر الإمتثال التنظيمي والحكومي ، ومخاطر الدعاوى القضائية فضلاً عن المخاطر المتعلقة بالأشخاص وتضم : مخاطر الموارد البشرية ، مخاطر دوران العاملين ، مخاطر فشل التدريب ، فضلاً عن مخاطر حوافز الأداء (Gouiaa , 2018 : 17) .

3. **المخاطر المالية** : يقصد بالمخاطر المالية المخاطر المرتبطة بالإئتمان والإستثمار والقدرة على السداد من وإلى الوحدة الإقتصادية ، ويكون العنصر الرئيس فيها مخاطر السيولة والإئتمان وسداد الديون التي تؤدي إلى آثار سلبية على الأمان المالي للوحدة الإقتصادية (Taran , et . al . , 2013 : 40) ، ويمكن أن تصنف هذه المخاطر إلى مخاطر التمويل والتي تشمل : مخاطر معدل الفائدة ، ومخاطر توافر رأس المال وأيضاً المخاطر الإئتمانية وتضم : مخاطر الضمان ، مخاطر تخلف سداد الزبائن وعدم إسترداد الذمم المدينة ، ومخاطر التسوية ، ومخاطر التداول فتضم : مخاطر أسعار السلع الرئيسية ، ومخاطر القياس ، ومخاطر السوق فتضم : مخاطر المنافسة المتزايدة ، ومخاطر فقدان الزبائن ، وبالنسبة للمخاطر الإقتصادية فتضم : مخاطر الركود الإقتصادي ، إنخفاض القوة الشرائية ، ومخاطر تنامي الأزمات المالية (Moeller , 2011 : 35) .

4. **مخاطر الإمتثال** : وهي المخاطر المرتبطة بالإنتهاكات المحتملة للقوانين المطبقة أو اللوائح النافذة أو الشروط التعاقدية أو المعايير المحلية والدولية أو السياسات الداخلية المعمول بها ، إذ ربما تؤدي هذه الإنتهاكات إلى مسؤولية مالية مباشرة أو غير مباشرة أو عقوبات مدنية أو جنائية أو عقوبات تنظيمية وآثار غير مفضلة على الوحدة الإقتصادية والعاملين فيها (Gates , et . al . , 2012 : 31) .

5-2 إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة مخاطر المشروع

يحاول الباحثان توظيف منظور المخاطر في تقنية بطاقة الأداء المتوازن بوصف البطاقة أداة رقابية مصممة لإدارة مخاطر المشروع لقدرة منظور البطاقة على تحديد وقياس المخاطر المتوافقة



مع إطار إدارة مخاطر المشروع الأربعة المتمثلة بالمخاطر الإستراتيجية ، المالية ، التشغيلية ، ومخاطر إلتزام وذلك بسبب التقارب والتكامل الكبير بين تقنية بطاقة الأداء المتوازن وإطار إدارة مخاطر المشروع المحدث من حيث العناصر، الأهداف ، الفلسفة ، التوجه ، وغيرها من الأبعاد المشتركة بينهما . وتحقق بطاقة الأداء المتوازن مزايا عديدة لقدرتها في التغلب على كل من البعد الإستراتيجي والتشغيلي وأيضاً يمكن توظيفها بشكل المعاصر بمناظيرها الستة وتحديداً عن طريق منظور المخاطر لغرض تحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع الإطار الرقابي لإدارة مخاطر المشروع ERM المحدث بمكوناته الخمسة لأهميتها في بناء ثقافة واعية في كيفية إدارة المخاطر ولجميع المستويات داخل الوحدة الإقتصادية فضلاً عن ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع يعتبران عملية قياس الأداء والرقابة مكملتان وفيهما ضوابط مفيدة لتعزيز الأداء وإدارة المخاطر (صالح ، 2013 : 109) ، ويمكن الربط بين كل من تقنية بطاقة الأداء المتوازن وإطار إدارة مخاطر المشروع عن طريق الجدول الآتي :

جدول (1) : إقتران بطاقة الأداء المتوازن مع إدارة مخاطر المشروع

إدارة مخاطر المشروع	بطاقة الأداء المتوازن	البيان
إن الرقابة الداخلية الضعيفة لمواجهة المخاطر يمكن أن تعوق الإستراتيجية	يتأثر الأداء الإستراتيجي بكل من العوامل المالية وغير المالية .	الفلسفة الرئيسية
يسهم ضبط المخاطر على تحقيق مستويات أداء أعلى عن طريق تخفيض خسارة الموارد .	قياس الأداء في ضوء المبادرات يسهم في تأكيد فاعلية الضوابط الرقابية .	العلاقة بين الرقابة وقياس الأداء
كافة أعضاء الوحدة الإقتصادية .	كافة أعضاء الوحدة الإقتصادية .	إتجاه المشاركة
مرتفعة : يجب أن تعمل الضوابط الرقابية على الموائمة بين النشاط التشغيلي والمخاطر التي تقبلها الوحدة الإقتصادية .	مرتفعة : يجب أن تعمل الأهداف على الموائمة بين النشاط التشغيلي وإستراتيجية الوحدة الإقتصادية .	أهمية السلوك التشغيلي والأداء
يتواجد في كافة الأنشطة الوظيفية والتشغيلية .	يواجه كافة مناظير بطاقة الأداء المتوازن ويمكن إستعمال منظور خاص بالمخاطر لتحديد وقياس المخاطر التي تواجه المناظير .	المخاطر

المصدر: الدوياتي ، داليدا محمد عادل ، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك - دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية المصرية ، إطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2013 ، صفحة (183) .

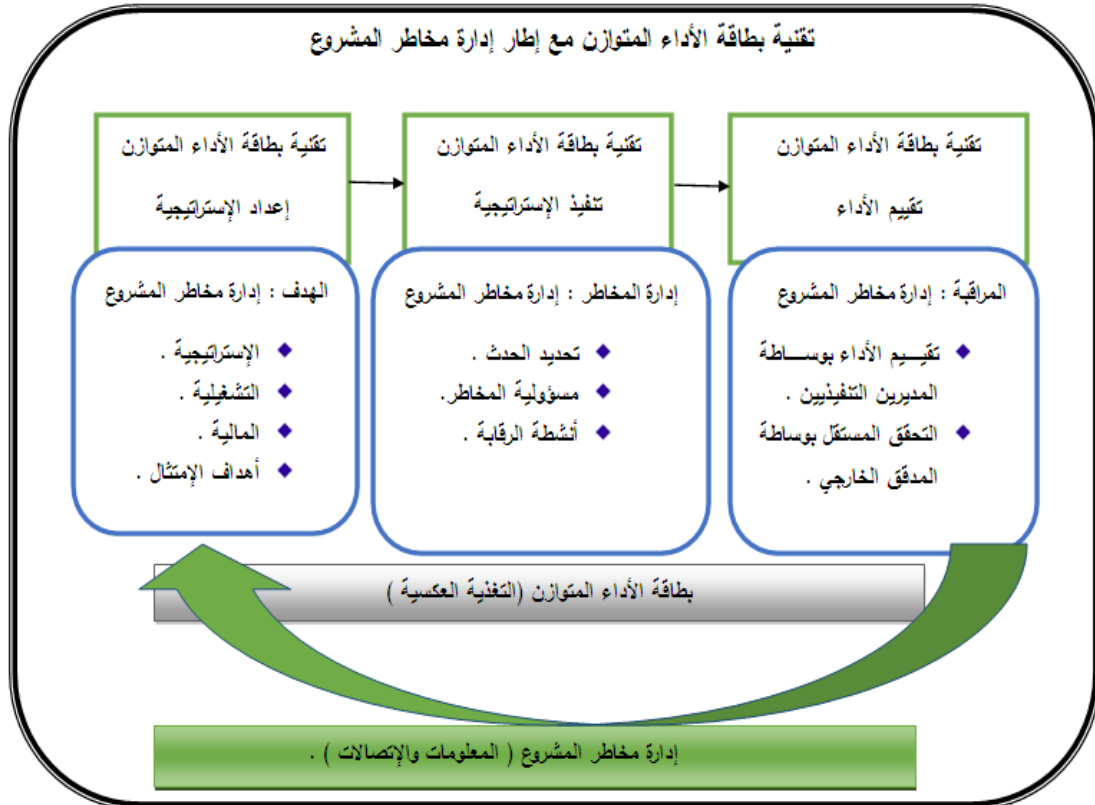
فضلاً عن ذلك يحقق الإقتران بين بطاقة الأداء المتوازن BSC وإدارة مخاطر المشروع ERM مجموعة من المنافع (www.set.or.th) وكالاتي :



1. إن المخاطر هي الأحداث التي تؤثر على تحقيق الأهداف .
2. إن بطاقة الأداء المتوازن تعد بمثابة المحرك الرئيس لهذه الأهداف .
3. يتواجد هنالك إرتباط طبيعي ووثيق بين إعداد أهداف بطاقة الأداء المتوازن وأهداف إدارة مخاطر المشروع .

وعليه يمكن القول بأن تقنية بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتحديد وقياس الأداء المنطبق مع المخاطر عن طريق توظيف المقاييس التي يجري وضعها للقياس والتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي تعمل على تنسيق الإستراتيجية التي تقوم برسمها وفي نفس السياق يعمل إطار إدارة مخاطر المشروع على عملية الرقابة عن طريق تحديد وتخفيض المخاطر التي من الممكن أن تعيق تطبيق الإستراتيجية المرسومة ويؤدي ذلك إلى المحافظة على قدرة الوحدة الإقتصادية على الإستمرار في مزاولة أنشطتها (الشيخي ، 2019 : 204) . ويبين الشكل الآتي عملية الإقتران والتكامل بين كل من تقنية بطاقة الأداء المتوازن BSC وإطار إدارة مخاطر المشروع . ERM

شكل (2) : إقتران تقنية بطاقة الأداء المتوازن مع إطار إدارة مخاطر المشروع



Source : Nagumo , T. , & Donalon , B. , Integrating the Balanced Scorecard & COSO ERM Framework Cost Management , 2006 , Page (30) .



وعليه بعد إستعراض عملية الإقتران كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع وإثبات هذا الإقتران بينهما ، يمكن إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة مخاطر المشروع وتشغيل منظور خاص بالمخاطر نابع من بطاقة الأداء المتوازن لتحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع المخاطر المصنفة ضمن إدارة مخاطر المشروع ERM المحدث لعام 2017 .

الإطار العملي

المبحث الثالث : تحديد وقياس مخاطر المشروع الأربعة في منظور المخاطر

طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة عينة البحث

يتضمن هذا الجزء من البحث نبذة تعريفية عن شركة الكندي لإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية .
أولاً . نبذة تعريفية عن الشركة :

تأسست شركة الكندي لإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية على وفق شهادة التأسيس المرقمة م ش / 3641 في 10 / 1 / 1990 الصادرة من دائرة مسجل الشركات بموجب إجازة التأسيس المرقمة 19698 في 19 / 9 / 1990 وفق المادة الرابعة من قانون الإستثمار الصناعي للقطاعين المختلط والخاص رقم 115 لسنة 1983 الصادر من وزارة الصناعة كشركة متخصصة بإنتاج اللقاحات والمواد البيطرية ، وباشرت الشركة أعمالها بتاريخ 5 / 2 / 1990 وتخضع الشركة لأحكام قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل وتعمل وتتقيد بنصوصه التشريعية ، وهي شركة عامة تعمل في قطاع الأدوية والتكنولوجيا الحيوية وعلوم الحياة مع التركيز على صناعة الأدوية واللقاحات البيطرية ويقع مقرها في محافظة بغداد / قضاء أبي غريب / قرب محكمة أبي غريب ، ويتمثل طبيعة نشاط الشركة الرئيس بإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية وتسويقها ، علماً بأنها الشركة الوحيدة في العراق المتخصصة بإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية وليس لها أي فروع أخرى (تقرير مجلس الإدارة ، 2019 : 1) .

ثانياً . واقع أطر نظام الرقابة الداخلية وأطر إدارة مخاطر المشروع

ينص دليل التدقيق العراقي رقم (4) الموسوم (دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية) والذي أقره مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق وذلك بجلسته المنعقدة بتاريخ 15 / 7 / 2000 بأنه يقع على عاتق إدارة الوحدة الاقتصادية مسؤولية وضع متطلبات لغرض تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية والالتزام بهذه المتطلبات خاصة المرتبطة بالإعداد والإفصاح عن البيانات المالية بصورة واضحة وإنها خالية من الأخطاء الجوهرية الناتجة عن



الإحتيال ، كما تشمل إختيار وتطبيق أفضل السياسات المحاسبية الملائمة وإستعمال التقديرات الملائمة (مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق ، 2000 : 3) ، وإنسجاماً مع المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة ومجلس الإدارة لتنظيم عمل الوحدة الإقتصادية وتصميم نظام مناسب للرقابة الداخلية وتطوير هذا النظام بشكل مستمر ، فإنه يقع على عاتق الإدارة وضع متطلبات نظام الرقابة الداخلية والإلتزام بها خاصةً المرتبطة بالإعداد والإفصاح عن البيانات المالية ، وعلى وفق متطلبات ديوان الرقابة المالية الإتحادي الخاصة بتصميم نظام الرقابة الداخلية ، فمن الضروري تطبيق إطار رقابي مرجعي لإدارة مخاطر نظام الرقابة الداخلية ، إذ أقترح الديوان في الدليل الإسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي تطبيق إطار الرقابة الداخلية COSO المحدث لعام 2013 بمكوناته الخمسة ومبادئه السبعة عشر والصادر عن لجنة رعاية المنظمات كإطار رقابي مرجعي ينبغي تطبيقه بوساطة الشركات العاملة في القطاع العام لكافة وحداته وإستحداث شعبة أو قسم لإدارة المخاطر تتبنى إستراتيجية لإدارة مخاطر نظام الرقابة أو مخاطر المشروع عن طريق تحديد خطط ، أهداف ، إستراتيجيات ، ونطاق ومسؤوليات موارد أنشطة إدارة مخاطر المشروع (ديوان الرقابة المالية الإتحادي ، 2019 : 12) ، وعند الإطلاع على تقارير ديوان الرقابة المالية لشركة الكندي ونتيجة فحص نظام الرقابة الداخلية على وفق متطلبات دليل التدقيق رقم (4) الصادر عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق لوحظ وجود ضعف واضح في نظام الرقابة الداخلية وكذلك عند فحص البيانات المالية وتقرير الإدارة لعام 2019 لم يجد الباحثان أي إلتزام بوساطة مجلس الإدارة والإدارة في تطبيق أي من أطر الرقابة سواء المرتبطة بأطر نظام الرقابة الداخلية أو أطر إدارة مخاطر المشروع ، فضلاً عن ذلك ، لوحظ وعند قيام الباحث بفحص الهيكل التنظيمي لشركة الكندي عدم إستحداث شعبة أو قسم متخصص لإدارة المخاطر خلافاً لتوجيهات ديوان الرقابة المالية الإتحادي والذي يعد أعلى سلطة رقابية في العراق. لذلك فإن ما يطرحه هذا البحث هو لمساعدة شركة الكندي على تبني إطار مرجعي رقابي يتمثل بإدارة مخاطر المشروع ERM المحدث لعام 2017 يسهم في مساعدة الشركة على إدارة المخاطر وإقتناص الفرص وتعظيم قيمتها وتعزيز أدائها الكلي وتقليل المخاطر عن طريق تفعيل مكونات الإطار بدايةً من تحديد المخاطر المتوافقة مع الإطار المحدث وتشغيل مكوناته الخمسة المتمثلة بالحوكمة والثقافة ، تحديد الإستراتيجية والأهداف ،



الأداء ، المراجعة والتنقيح ، والمعلومات والتواصل والإبلاغ والتي تساعدها في معالجة المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها .

ثالثاً . نتائج تطبيق المقاييس المرتبطة بالمخاطر على وفق منظور المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الكندي :

يمكن توظيف منظور المخاطر في بطاقة الأداء المتوازن لتحديد وقياس المخاطر المتوافقة مع إدارة مخاطر المشروع نتيجة خاصية التكامل والترابط التي تسمح لمنظور المخاطر في تحديد وقياس هذه المخاطر الأربعة ، إذ تعاني شركة الكندي من بعض أنواع المخاطر التي تتعرض لها عند ممارسة نشاطها وذلك حسب إطلاع الباحث على تقرير الإدارة وتقرير الرقابة المالية الإتحادي ، ولهذه المخاطر تأثيرات غير مفضلة على التكاليف ، الإيرادات ، الأرباح ، الحصاة السوقية ، والأداء الإستراتيجي ، ولذا ينبغي أن تسعى شركة الكندي إلى تخفيض تلك المخاطر والتي تكاد تنحصر في المخاطر الإستراتيجية ، المالية ، التشغيلية ، ومخاطر إلتزام ، مع الإشارة إن هذه المخاطر تكاد تكون متوافقة مع المخاطر التي يحكم معالجتها تطبيق إطار ERM ، لذلك ينبغي على المسؤولين في الشركة إتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية لغرض مواجهة هذه المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها ، أما عن المقاييس ذات العلاقة بكل نوع من أنواع المخاطر فهي كالآتي :

1. **المخاطر الإستراتيجية :** يتمثل هذا النوع من المخاطر بحالة عدم التأكد المرتبط بالوضع الإستراتيجي لشركة الكندي ، وفي هذا الشأن تتركز ابرز ملامح او صور هذا النوع من المخاطر بالآتي :

أ. إن الظروف التي يمر فيها بلدنا والناجمة عن عدم الإستقرار للوضع الأمني والإقتصادي قد أثرت في أداء الشركة من حيث إنها باتت تواجه مخاطر استراتيجية أبرزها هو صعوبة توصيل اللقاحات الخاصة بالأغنام والماعز إلى محافظات الموصل ، الأنبار، وصلاح الدين والتي تتميز بوفرة تربية هذه الحيوانات فيها وبنسبة كبيرة جداً تصل إلى ما يقارب (70%) من إجمالي مربّي الأغنام والماعز في عموم محافظات العراق .

ب. تعاني الشركة من مخاطر إستراتيجية أخرى تتمثل في التهديدات التي تؤثر في حصتها السوقية والتي قد تنعكس في احتمالية عدم إستمراريتها في تادية نشاطها وتحقيق الأرباح وهذا سببه الإنفتاح الإقتصادي للبلد وإغراق السوق المحلية



بالقاعات الأجنبية وبأسعار منخفضة علماً إن بعض من هذه القاعات غير مفيد في البيئة الحيوانية في العراق .

2. **المخاطر المالية** : يتمثل هذا النوع من المخاطر بحالة عدم التأكد المرتبط برأس المال المستثمر لشركة الكندي ، وفي هذا الشأن تتركز أبرز ملامح أو صور هذا النوع من المخاطر بالآتي :

أ. **المخاطر التسويقية** : تنشأ مخاطر التسويق في شركة الكندي نتيجة الضعف في أحد عناصر التسويق كأبحاث الزبائن والمنتجات والتصميم والتطوير والترويج والمبيعات وخدمة الزبائن ، وتقاس هذه المخاطر على وفق مقياس نسبة الإيرادات الفعلية إلى الإيرادات المخططة وكالآتي :

$$\text{نسبة الإيرادات الفعلية إلى الإيرادات المخططة} = \frac{\text{الإيرادات الفعلية}}{\text{الإيرادات المخططة}} * 100$$

ب. **مخاطر الديون المشكوك في تحصيلها** : تنشأ هذه المخاطر والتي تسمى بمخاطر الإئتمان في شركة الكندي نتيجة التخلف في فشل مدني الشركة في سداد الديون الناشئة في وقتها المقرر، وتقاس هذه المخاطر على وفق مقياس دوران الحسابات المدينة وكالآتي : دوران الحسابات المدينة = صافي المبيعات / الحسابات المدينة للزبائن

جدول (2) : نتائج تطبيق المقاييس ذات الصلة بالمخاطر المالية على وفق منظور المخاطر

لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الكندي

المؤشرات على وفق المعيار الصناعي أو النتيجة المتحققة	النتائج على وفق بيانات الشركة	تطبيق المقياس	معادلة المقياس	الهدف
نسبة منخفضة	%57.57	3300000000 / 1900075640	الإيرادات الفعلية / الإيرادات المخططة * 100	المحافظة على الحصة السوقية
10.4 مرة	3.24 مرة	587024051 / 1900075640	صافي المبيعات / الحسابات المدينة للزبائن	إسترداد الذمم المدينة



يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه إن الشركة تتعرض لمخاطر مالية (تسويقية ، ومخاطر إئتمان) ، وهي تشكل عائقاً في تحقيق شركة الكندي لأهدافها المالية المتمثلة في زيادة المبيعات ، والأرباح ، وبالنسبة لقياس المخاطر التسويقية ، يتضح إن الشركة قد حققت نسبة منخفضة مقدارها (57.57%) من ناحية نسبة الإيرادات الفعلية إلى الإيرادات المخططة والتي تستدعي من الشركة مراجعة خططها الموضوعية في نواحي متعددة إذا ما أرادت تحسين هذه النسبة مثل مراجعة أسعار بيع المنتجات ، إدارة تكاليف المنتجات ، إقتراح قنوات تسويق جديدة ، مراجعة أساليب الدعاية والإعلان لغرض المحافظة على الحصة السوقية لها ، بينما تشير نتيجة قياس المخاطر الائتمانية إن عدد مرات تحصيل الديون من الزبائن قد بلغ (3.24 مرة) حسب واقع الشركة وهذه النتيجة منخفضة مقارنة بالمعيار الصناعي والسبب يعود إلى انخفاض المبيعات أو إرتفاع حساب المدينون مما يؤشر على إتباع شركة الكندي لسياسية إئتمان متساهلة تتسبب في ظهور هذا النوع من المخاطر .

3. **المخاطر التشغيلية :** يتمثل هذا النوع من المخاطر بحالة عدم التأكد المرتبط بالعاملين والعمليات الخاصة بشركة الكندي ، وفي هذا الشأن تتركز أبرز ملامح أو صور هذا النوع من المخاطر بالآتي :

أ. **مخاطر الإستعمال غير الفعال للطاقة الإنتاجية المتاحة :** تظهر هذه المخاطر لدى شركة الكندي نتيجة نقص الكفاءة من ناحية إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة في مورد الأصول الثابتة ، وتقاس هذه المخاطر التشغيلية على وفق مقياس دوران مورد الأصول الثابتة وكالآتي :

$$\text{دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{صافي مورد الأصول الثابتة}$$

ب. **مخاطر الإستعمال غير الكفوء للموارد :** تظهر هذه المخاطر نتيجة نقص كفاءة الأصول في توليد المبيعات ، وتقاس هذه المخاطر على وفق مقياس دوران مجموع الأصول وكالآتي :

$$\text{دوران مجموع الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع مورد الأصول}$$

ج. **مخاطر خسائر مورد الأصول قصيرة الأجل (إستثمارات مالية) :** تحدث هذه المخاطر بسبب إنخفاض السعر السوقي لمحفظه الإستثمارات قصيرة الأجل عن تكلفة شراء تلك الإستثمارات ، هذا وتمتلك شركة الكندي محفظة إستثمارية في صورة أصول قصيرة الأجل تستعمل لغرض المضاربة وتعظيم قيمة الشركة . وتجدر الإشارة ، إن الشركة قد



حققت خسائر لم يجري الإعتراف بها وهذا يأتي خلافاً للمادة (21) من القاعدة المحاسبية العراقية (14) الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق الخاصة بمحاسبة الإستثمارات في مورد الأصول قصيرة الأجل والتي تنص (في حالة كون التكلفة أعلى من القيمة السوقية في محفظة الإستثمارات المتداولة لأسهم الملكية فإن الفرق يتم إتخاذ كإسناد لتكوين مخصص هبوط في القيمة السوقية ، وعندها ينبغي تسجيل الخسائر غير المحققة في تأريخ إعداد قائمة المركز المالي ، بينما لا تؤخذ المكاسب غير المحققة كإيراد) .

د. **مخاطر خسائر مورد الأصول طويلة الأجل (إستثمارات مالية)** : تحدث مثل هذه المخاطر بسبب سوء تخطيط إدارة شركة الكندي بشأن إستثماراتها طويلة الأجل وعدم إتخاذ القرار الصحيح بشأن الإحتفاظ أو البيع للأسهم المقنتاة ، هذا ما تسبب في تحمل الشركة لخسائر رأسمالية في مورد الأصول الثابتة (الإستثمارات طويلة الأجل) نتيجة بيع الأسهم المستثمرة في رؤوس أموال بعض الشركات نتيجة عدم إعداد دراسة جدوى قبل إتخاذ قرار بيع الأسهم .

هـ. **مخاطر الموارد البشرية** : تحدث مثل هذه المخاطر بسبب نقص مورد العاملين لدى شركة الكندي ، هذا وتقاس هذه المخاطر على وفق مقياس دوران العاملين وكالاتي :

$$\text{دوران العاملين} = \text{مجموع مورد العاملين المفصولين} / \text{مجموع مورد العاملين الكلي} * 100$$



**جدول (3) : نتائج تطبيق المقاييس ذات الصلة بالمخاطر التشغيلية على وفق منظور
المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الكندي**

المؤشرات على وفق المعيار الصناعي أو النتيجة المتحققة	النتائج على وفق بيانات شركة الكندي	تطبيق المقياس	معادلة المقياس	الهدف
3.5 مرة	0.899 مرة	2111484255 / 1900075640	صافي المبيعات / صافي مورد الأصول الثابتة .	الإستعمال الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة
2 مرة	0.255 مرة	7450365852 / 190007564	صافي المبيعات / مجموع مورد الأصول .	الإستعمال الكفوء للموارد
خسائر متحققة يجب الإعتراف بها	45633883	* يوضح الجدول (3 - 27) إحتساب هذه الخسائر	الخسائر = تكلفة السهم - سعر الإغلاق * عدد الأسهم .	التخطيط الكفوء لتعظيم قيمة الشركة
خسائر متحققة معترف بها	117766887	** يوضح الجدول (3 - 28) إحتساب هذه الخسائر	الخسائر = قيمة الأسهم المباعة - تكلفة الأسهم المباعة .	التخطيط الكفوء لتعظيم قيمة الشركة
نسبة مرتفعة	%10.5	100 * 76 / 8	مجموع مورد العاملين المفصولين / مجموع مورد العاملين الكلي * 100 .	تأسيس ثقافة الإحتفاظ بالعاملين

يتضح من نتائج الجدول (3) إن الشركة تواجه مخاطر تشغيلية متنوعة تتمثل صورها في (الإستعمال غير الكفوء للطاقة الإنتاجية ، الإستعمال غير الكفوء للموارد ، الخسائر التشغيلية في مورد الأصول ، ومخاطر الموارد البشرية) ، فالنوع الأول من المخاطر يؤثر وجود مخاطر مرتفعة نوعاً وهذا ما توضحه نتيجة تطبيق المقاييس ذات العلاقة بقياس هذه المخاطر والتي



بلغت (0.899 مرة) مقارنةً بالمعيار الصناعي البالغ (3.5 مرة) ، فالإنخفاض الواضح في نتيجة هذا المقياس يعد مؤشراً على عدم كفاءة إدارة الشركة في إدارة مواردها من الأصول الثابتة وبالنتيجة فإن هذا قد جعل فالشركة تعاني من طاقة إنتاجية فائضة Excess Capacity ، ومن الممكن أن تعالج شركة الكندي هذه المخاطر بإستعمال محاسبة إستهلاك الموارد التي تكشف عن أي طاقة عاطلة في أي مورد يدخل في العمليات التشغيلية ، أما النوع الثاني من المخاطر التشغيلية فهو مخاطر الإستعمال غير الكفوء للموارد الإجمالية ، إذ تعاني الشركة من مشكلة تتمثل في عدم قدرتها من ناحية إستعمال أصولها بشكل كفوء في توليد الإيرادات وهذا ما توضحه نتيجة تطبيق مقياس دوران الأصول لشركة الكندي والتي مقدارها هو (0.255 مرة) ، فهذه النتيجة تعد منخفضة مقارنةً بالمعيار الصناعي البالغ (2 مرة) ، ويمكن أن تعالج شركة الكندي هذه المخاطر بتطبيق محاسبة إستهلاك الموارد لأن هذه التقنية تعمل على وضع الحلول المناسبة للطاقة العاطلة في أي مورد ، العمل على تخفيض حجم الأصول غير المستعملة والزائدة والتي لا تتناسب مع حجم الإنتاج ، تحقيق الرقابة الفعالة على التكاليف التناسبية والثابتة معاً ، والوصول إلى حجم المبيعات الذي يتناسب مع حجم الإستثمار في الأصول ، وأما النوع الثالث من المخاطر التشغيلية التي تعيق تحقيق أهداف شركة الكندي وتؤثر في مركزها المالي وربحيتها فتتمثل في مخاطر خسائر مورد الأصول التي تحدث نتيجة محاولة الشركة في التنوع في مصادر الحصول على الدخل والإستثمار في رؤوس أموال وحدات إقتصادية أخرى على شكل محفظة إستثمارية بشقيها القصير والطويل على شكل إستثمارات في الأسهم ، ولكن الملاحظ إن الشركة لم تنجح في هذه السياسة أيضاً وهذا ما تسبب في حدوث مخاطر تمثلت في حدوث خسائر في مورد أصول الشركة مقدارها هو مبلغ (45633883 دينار وكذلك 117766887 دينار) نتيجة عدم الجدوى الإقتصادية لهذا الإستثمار ، بينما النوع الرابع من المخاطر التشغيلية الذي تعاني منه شركة الكندي فيتمثل بمخاطر الموارد البشرية الذي تعكسه نتيجة تطبيق مقياس دوران العاملين والتي بلغت نسبته (10.5 %) ، فهذه النسبة تعد مرتفعة ذلك لأن هذا النوع من المخاطر يؤثر في سمعة الشركة لكونها تدفع الكوادر البشرية للمغادرة ، وفي هذا الشأن ينبغي على الشركة أن تتعامل بحكمة مع هذه الكوادر وأن تغرس ثقافة التشجيع ، الولاء ، وحب الشركة في نفوسهم من أجل الإستفادة من مهارات وقدرات تلك الكوادر التي تعد المحرك الأساس في نشاط أي وحدة إقتصادية .



4. **مخاطر الإلتزام** : تتمثل هذه المخاطر في عدم التأكد المرتبط بعدم الإلتزام بالعقود أو مخالفة القوانين أو اللوائح التشغيلية أو عدم المطابقة للمواصفات أو شراء أصناف بأسعار عالية بوساطة شركة الكندي ، وعند الإطلاع على تقارير ديوان الرقابة المالية لوحظ تأخر الشركة في تسديد أجور عملية التدقيق للديوان للسنوات المتتالية السابقة وهي (2015 / 2016 / 2017 / 2018) والبالغة (56330000 دينار) وهو مبلغ جوهرى ومؤثر جداً في نتيجة نشاط الشركة ويدل على عدم إلتزام إدارة الشركة في الوفاء بالعقد الذي يربط الطرفين فضلاً عن عدم كفاية الإجراءات المتبعة بوساطة الشركة في الرد على الملاحظات الواردة بكتب دائرة التدقيق والمتابعة في الديوان المرتبطة بملاحظات غير مستوفية للإجابة عن تقارير الديوان السابقة رغم مضي المدة المحددة خلافاً للمادة الثانية / رابعاً من قانون ديوان الرقابة المالية الإتحادي المرقم (31) لعام 2011 المعدل والتي تنص (تعد مخالفة مالية لأغراض هذا القانون الإمتناع أو التأخير في الرد على تقارير ومراسلات الديون وإعتراضاته وملاحظاته المثبتة خلال المدة المقررة) وتصنف حالات عدم إلتزام شركة الكندي بالعقد المبرم مع الديوان وعدم تنفيذ الملاحظات ضمن مخاطر الإلتزام المؤكدة .

المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

أولاً . الإستنتاجات :

سيتم عرض أهم الإستنتاجات وهي على النحو الآتي :

1. يعد إطار إدارة مخاطر المشروع المحدث لعام 2017 جزء لا يتجزأ من أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، فهو يعد إطار إداري رقابي مصمم لكي يوازن بين الإستراتيجية ، العمليات التشغيلية ، التكنولوجيا ونظم المعلومات ، والمعرفة بهدف لتقويم وإدارة أوجه عدم اليقين التي تواجه إدارة الوحدة الإقتصادية ويولد قيمة مستدامة فهو بمثابة إطار شامل ، متكامل ، وإستباقي له المقدرة على التكيف الذي يلائم خصوصيات وثقافة والوحدات الإقتصادية مع إمكانية تطبيقه في الوحدات الصغيرة والكبيرة ، الخدمية والإنتاجية ، والوحدات الربحية وغير الربحية فضلاً عن الوحدات ذات الطبيعة الخاصة .
2. إن من أهم الإستنتاجات تحديد وقياس مخاطر المشروع بأنواعها الأربعة متمثلةً) بالمخاطر الإستراتيجية ، المالية ، التشغيلية ، ومخاطر إلتزام (بإستعمال منظور



المخاطر في بطاقة الأداء المتوازن لقابلية البطاقة على التكيف والمرونة وأهميتها في توفير وإستعمال هيكل للمخاطر يمكن عن طريقها قياس الأداء والمخاطر سويةً ، وبالنتيجة إستعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة مخاطر المشروع .

ثانياً . التوصيات :

أما التوصيات ، ففي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بالآتي :

1. يوصي الباحثان شركة الكندي بتطبيق الإطار الرقابي لإدارة مخاطر المشروع المحدث لعام 2017 بمكوناته الخمسة كأول شركة رائدة في العراق في مجال تطبيق الإطار والإهتمام المتزايد بعملية التنفيذ المتسلسل والمنطقي لتعزيز جودة أداء الشركة وتوليد قيمة مستدامة نتيجة عملية تبني تطبيق الإطار الإداري الرقابي .
2. يوصي الباحثان شركة الكندي بالإهتمام بالتكامل الحاصل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع لما لهذه التقنيات والأطر الرقابية من دور في تطابق أهدافها وعناصرها وفلسفتها وبالنتيجة إمكانية تحديد وقياس المخاطر في بطاقة الأداء المتوازن لأن كل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة مخاطر المشروع تعدان عملية قياس الأداء والمخاطر جزءاً مهماً من أهدافهما ويوفران ضوابط رقابية ملائمة لتعزيز الأداء والمخاطر .

المراجع والمصادر

المصادر باللغة العربية

أولاً . الكتب :

1. بارمينتر ، ديفيد ، مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة ، ترجمة - مشيب بن عايض القحطاني ، مراجعة الترجمة - رائد إسماعيل موسى عبابنة ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، 2017 .
2. سمارت ، أندرو ، وجيمس كريلمان ، إدارة الأداء على أساس المخاطر ، ترجمة - فيصل بن عبد الله البواردي ، مراجعة الترجمة - خالد بن عبد الله صالح الدخيل الله ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، 2017 .

ثانياً . التقارير الرسمية والقوانين والتعليمات :



1. تقرير مجلس الإدارة لعام 2019 ، والخاص بشركة الكندي لإنتاج اللقاحات والأدوية البيطرية ، ذي العدد (222) في 4 / 4 / 2021 .
 2. ديوان الرقابة المالية الإتحادي في جمهورية العراق ، الدليل الإسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي في جمهورية العراق ، 2019 .
 3. مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في جمهورية العراق ، دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية - دليل التدقيق رقم (4) ، 2000 .
- ثالثاً . الرسائل والأطاريح الجامعية :**
1. صالح ، صافيناز محمود محمد محمود ، مدخل مقترح لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم إدارة مخاطر الشركات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية التجارة (جامعة قناة السويس) ، 2013 .
 2. الدوياتي ، داليدا محمد عادل ، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك - دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية المصرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة إلى كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2013 .
 3. الشخي ، المعتر رمضان أبو بكر ، إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية باستخدام التكامل بين نموذج الأداء المتوازن ونموذج ادارة مخاطر المنشأة لتفعيل ادارة المخاطر المصرفية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة (جامعة عين شمس) ، 2015 .

المصادر باللغة الإنكليزية

First . Books :

1. Benjamin , Allan S. , Enterprise Risk and Opportunity Management - Concepts and Step-by-Step Examples for Pioneering Scientific and Technical Organizations , John Wiley and Sons, Inc. , 2017 .
2. Blocher , Edward J. , Stout , David E. , and Cokins , Gary , Cost Management , Fifth Edition , McGraw-Hill Companies, Inc. , New York , 2010 .



3. Drury , Colin , Management and Cost accounting , Tenth Edition , Printed in China by RR Donnelley , 2018 .
4. Garrison , Ray H . , Noreen , Eric W . , Brewer , Peter C . , Managerial Accounting , Sixteenth Edition , McGraw-Hill Education , 2018 .
5. Hansen , Don R. , and Mowen , Maryanne M. , Managerial Accounting , Eighth Edition , Thomson South-Western Com . , 2007 .
6. Horngren , , Charles T. , Datar , Srikant M. , and Rajan , Madhav V. , Cost Accounting - A Managerial Emphasis , Fifteenth Edition - Global Edition , Pearson Education Limited , 2015 .
7. Jiambalvo , James , Managerial Accounting , Sixth Edition , John Wiley and Sons, Inc., 2016 .
8. Moeller , Robert R. , COSO Enterprise Risk Management - Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes , Second Edition , John Wiley & Sons, Inc. , 2011 .
9. Romney , Marshall B. , & Steinbart , Paul John , Accounting Information Systems , Thirteenth Edition , Pearson Education, 2015 .
10. Romney , Marshall B. , Steinbart , Paul John , Scott , L . Summers & David , A. Wood , Accounting Information Systems – Global Edition , Fifteenth Edition , Pearson Education , 2021 .
11. Weygandt , Jerry J. , Kimmel , Paul D. , and Kieso , Donald E. , Managerial Accounting Tools for Business Decision Making , Eighth Edition , John Wiley and Sons, Inc., 2018 .

Second . Articles :

1. Anderson , Richard J. , and Frigo , Mark L. , Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management , Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2020 .
2. Anthoula , Kladogeni , and Alexandros , Hatzigeorgiou , Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization , European Research Studies , Vol. 14 , No. 2 , 2011 .
3. Borghesi , Antonio , and Gaudenzi , Barbara , Risk Management - How to Assess, Transfer and Communicate Critical Risks , Springer-Verlag Italia , 2013 .
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , & World Business Council for Sustainable



- Development (WBCSD) , Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks - Executive Summary , 2018.
5. Edirimanna , Anoma Samanathi , Enterprise Risk Management – International Standards and Frameworks , International Journal of Scientific and Research Publications, Vol . 9 , No . 7 , 2019 .
 6. Galligan , Mary E . , Herrygers , Sandy , and Rau , Kelly , Managing Cyber Risk in a Digital Age , Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2019 .
 7. Gates , Stephen , Jean - Louis Nicolas & Paull L . Walker , Enterprise Risk Management: A Process for Enhanced Management and Improved Performance , Management Accounting Quarterly , Vol . 13 , No . 3 , 2012 .
 8. Gouiaa , Raef , Analysis of the Effect of Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices , Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions , Vol . 8 , No . 1 , 2018.
 9. Hirth Jr . , Robert B . , and Chesley , Dennis L . , Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary , Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO , 2017 .
 10. Jayantha , Chethan , COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework and a Study of ERM in Indian Context , The Chartered Accountant Journal , November , 2018 .
 11. Kaplan , Robert . R , Risk Management and the Strategy Execution System , Harvard Business , Vol . 11 , No . 6 , 2001 .
 12. Kaplan , Robert S. & David P . Norton , (1996) , The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action , Harvard Business Review School Press .
 13. Lee , Ju Yup , Combining balanced scorecard and data envelopment analysis in kitchen employees performance measurement: An exploratory study , Iowa State University, 2012 .
 14. Madsen , Dag Oivind , and Stenheim , Tonny , Perceived benefits of balanced scorecard implementation : some preliminary evidence Problems and Perspectives in Management, Vol.12, No. 3, 2014 .
 15. Nagumo , T. , & Donalon , B. , Integrating the Balanced Scorecard & COSO ERM Framework Cost Management , 2006 .
 16. Osman , Omer M . , and Mahmoud , Abdelgadir M . , Managing Risks during Strategy Implementation Literature Review , IJIRMPS , Vol . 6 , No . 6 , 2018 .



17. Pineno , Charles J. , Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle , Management Accounting Quarterly , Vol.13 , No . 2 , 2012 .
18. Radu , Maria , Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance –the Sustainability Balanced Scorecard Effect of Strategic Organizational Change , Amfiteatru Economic , Vol.14 , No . 32 , 2012 .
19. Ramezani , Amir Reza , and Beiglou , Davood R. S , Balanced Scorecards: Comprehensive Indicator of Long Term Performance Measurement , Academic Journal of Research in Business and Accounting , Vol.2 , No . 7 , 2014 .
20. Rubino , Michele , A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance , International Journal of Business and Management , Vol . 13 , No . 12 , 2018 .
21. Taran , Yariv , Boer , Harry , and Lindgren , Peter , Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process, Journal of Business Models , Vol . 1 , No. 1 , 2013 .
22. Walker , Paul L . , and Shenkir , William G. , Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration , Institute of Management Accountants , 2018 .

Third . Internet

1. [www . set . or . th .](http://www.set.or.th)